

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форми навчання
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ігор Рекуненко
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____
(бакалавр / магістр)
зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____ ,
(код та назва)
_____ освітньо-професійної програми _____ Менеджмент _____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)
На тему: Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві _____
Здобувача (ки) групи Мз-01с Бабич Олена Іванівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Бабич Олена
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ к.е.н., доцент Олена Павленко _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Консультант¹⁾ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2024

Примітки:

1) Зазначається за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форми навчання
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор Рекуненко
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності _____ **073 «Менеджмент»** _____ ,
(код та назва)

_____ **освітньо-професійної** _____ програми _____ **Менеджмент** _____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача (ки) групи Мз-01с Бабиш Олена Іванівна

1. Тема роботи " _____ Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві " затверджена наказом № 0563-VI від 21.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 09.06.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: _____ розгляд основних аспектів _____ управління персоналом.
4. Об'єкт дослідження: Об'єктом дослідження є методи управління персоналом на підприємстві. _____
5. Предмет дослідження: предметом дослідження є удосконалення управління персоналом . Управління вивчається з метою розуміння процесів, принципів, стратегій, що використовуються для управління персоналом.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі аналізу джерел з досліджуваного _____ підприємства, _____ літератури, _____ нормативних актів _____
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Загальнотеоретичні основи управління персоналом	17.05.2024
II	Поняття управління персоналом	25.05.2024
III	Удосконалення управління персоналом	05.06.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом

У розділі 2 студент повинен проаналізувати поняття управління персоналом

У розділі 3 студент повинен проаналізувати удосконалення управління персоналом _____

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Павленко О.О.		
2	Павленко О.О.		
3	Павленко О.О.		

9. Дата видачі завдання _14.04.2024_____

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена Павленко _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання до виконання одержав

Бабич Олена
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача) (підпис)

АННОТАЦІЯ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 45 сторінок, зокрема 8 таблиць, 4 рисунка, список використаної літератури із 49 джерел.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних основ управління персоналом підприємства, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики як основи успішного управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання* дослідження:

1. Вивчити теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві.
2. Проаналізувати діяльність та оцінити фінансовий стан ФОП Зінорова Дар'я Олегівна.
3. Дослідити систему управління персоналом в ФОП Зінорова Дар'я Олегівна.
4. Запропонувати шляхи вирішення проблемних питань управління персоналом в ФОП Зінорова Дар'я Олегівна.
5. Обґрунтувати рекомендації для формування управлінської команди на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження : методологічною основою роботи є системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІДПРИЄМСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Сутність та особливості управління персоналом підприємства	11
1.2. Принципи і методи управління персоналом на підприємстві	15
1.3. Проблеми управління персоналом на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФОП ЗІНОРОВА ДАР'Я ОЛЕГІВНА.....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Зінорова Дар'я Олегівна.....	21
2.2. Склад та структура персоналу підприємства	24
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ФОП ЗІНОРОВА ДАР'Я ОЛЕГІВНА.....	30
3.1. Обґрунтування альтернативних напрямів вдосконалення системи управління персоналом підприємства.....	30
3.2. Ресурсне забезпечення розроблених пропозицій та оцінка їх ефективності	35
3.3. Рекомендації для формування управлінської команди на підприємстві .	39
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал є важливою складовою формування ефективної стратегії сучасної організації, а управління персоналом частиною загальної системи управління організацією. Такий багатосторонній складний процес, як управління персоналом, має свої особливості і закономірності і спрямований на формування соціальної політики, створення соціального партнерства та довіри між працівниками та роботодавцями.

В даний час управління персоналом – одна з важливих проблем менеджменту будь-якого підприємства, зацікавленого в підвищенні ефективності своєї діяльності. Завдяки системі управління персоналом відбувається поліпшення методів роботи з персоналом і впровадження досвіду як зарубіжних країн, так і вітчизняної науки.

Актуальність проблеми вдосконалення системи управління персоналом обумовлена розвитком інфраструктури ринку, зміною характеру виконуваних робіт і змісту праці. Однак, недостатня ступінь розвитку внутрішнього потенціалу економіки країни, відсутність умов і стимулів для розвитку людського капіталу змушують знову і знову звертатися до проблем дослідження питань системи управління персоналом.

З метою вирішення проблем формування концепцій управління персоналом підприємства значний науковий інтерес являють собою праці таких вчених, як М. Г. Ведернікова, О. А. Гавриш, О. В. Григор'євої, Я. В. Дерунця, М. В. Кармінської-Білобрової, Г. Р. Копця, Т. А. Костунець, О. М. Лизунової, О. В. Побережець, О. В. Черненко тощо.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних основ управління персоналом підприємства, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики як основи успішного управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети визначені такі **завдання** дослідження:

6. Вивчити теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві.
7. Проаналізувати діяльність та оцінити фінансовий стан ФОП Зігорова Дар'я Олегівна.
8. Дослідити систему управління персоналом в ФОП Зігорова Дар'я Олегівна.
9. Запропонувати шляхи вирішення проблемних питань управління персоналом в ФОП Зігорова Дар'я Олегівна.
10. Обґрунтувати рекомендації для формування управлінської команди на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Теоретичну і методологічну базу дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних вчених, практичний досвід в даній області. Вивчення проблеми ґрунтувалося на використанні методології наукового пізнання проблем стратегічного маркетингового управління, застосуванні загальнонаукових методів дослідження, методів техніко-економічного, логічного аналізу. Для вирішення поставлених завдань також використовувалися наступні статистичні методи: класифікація; факторний аналіз; прогнозування; табличний; графічний та інші.

Інформаційною базою дослідження в даній роботі слугували законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали періодичного друку, Інтернет-джерела та статистичні дані діяльності ФОП Зігорова Дар'я Олегівна.

Практична значущість результатів роботи полягає в розробці методичного апарату системи управління персоналом підприємства. Застосування рекомендацій даного дослідження дозволить організаціям розробити, використовуючи пропоновану методіку, ефективну систему управління персоналом на підприємстві, засновану на принципах

стратегічного маркетингового управління. Теоретико-методичні розробки даного дослідження також можуть бути використані в процесі навчання фахівців з менеджменту та маркетингу.

Структура роботи. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінки. Список використаних джерел налічує 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом підприємства

Для того щоб підприємство працювало ефективно, необхідно правильно організувати працю співробітників, при цьому постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні методи управління персоналом. Особливу увагу необхідно приділяти поліпшенню умов праці, але нажаль, з переходом до ринкової економіки цій проблемі не завжди приділяється достатньо уваги.

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити його ефективність. Нові організаційні стратегії вимагають внесення істотних коректив в систему кадрового менеджменту, і розвиток персоналу в цих умовах стає ключовим елементом процесу управління персоналом.

Основною метою управління персоналом є використання з найбільшою ефективністю його потенціалу для досягнення цілей організації. Під кадровим потенціалом розуміється рівень спільних можливостей персоналу організації, в яких інтегруються: професійні можливості працівників і керівників; організаційна культура; сформований в організації соціально-психологічний клімат; переважаючий стиль управління.

Використання сучасних методів управління персоналом дозволяє здійснювати управлінські функції, сприяє формуванню високопрофесійного, конкурентоспроможного, згуртованого та відповідального трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації стратегії підприємства. Невірно підібрані методи управління персоналом можуть привести до незадоволеності співробітників цією роботою, що підвищить плинність кадрів і знизить продуктивність праці.

Дослідження праць українських учених, які присвячені питанням управління персоналом, виявляє, що всі вони використовують різні підходи до

розуміння поняття «управління персоналом». Існує багато визначень терміну «управління персоналом» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «Управління персоналом»

Автор	Сутність поняття
Бортнік С. [4]	Діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого робітника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації
Гетьман О. О., Білодід А. О. [9]	Розглядає кожного робітника як особистість і пропонує послуги з задоволення індивідуальних потреб
Дерунець Я. В. [15]	Сукупність всіх управлінських рішень і видів діяльності, які безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві або в установі
Кармінська-Белоброва М. В. [19]	Система впливу на претендентів і робітників підприємства з метою підвищення ефективності їх використання
Мороз М. М. [33]	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. [41]	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Третяк О. П. [45]	Форма реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в меті, функціях, структурі, методах і процесі управління

Джерело: розроблено автором

В результаті аналізу різних тлумачень поняття «управління персоналом» можна сказати, що управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних дій, які спрямовані як на трудовий колектив в цілому, так і на окремого співробітника з метою задоволення потреб співробітників, таких, як раціональне використання фізичних і розумових здібностей, а також задоволення їх людських потреб, а також спрямовані на задоволення інтересів підприємства, а саме забезпечення ефективного функціонування персоналу та прибутковості роботи.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації.

Управління персоналом полягає у формуванні системи управління персоналом; планування кадрової роботи, розробці оперативного плану роботи з персоналом; проведенні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу та потреби організації в персоналі.

Управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: найм, відбір і прийом персоналу, ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу та його використання; організація праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком; вивільнення персоналу.

Управління персоналом організації передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та працівники підрозділів системи управління персоналом організації вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом, аудиту персоналу.

Управління персоналом – це сукупність принципів, методів, засобів і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою максимального використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій.

Головне завдання в області управління персоналом полягає в здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину з метою вирішення завдань.

Структура управління персоналом включає в себе наступні напрямки діяльності:

- планування ресурсів: розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для цього витрат;
- набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- відбір: оцінка кандидатів на робочі місця, відбір кращих з резерву, створеного в ході набору;
- визначення заробітної плати та компенсації: розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення, найму та збереження персоналу;
- профорієнтація та адаптація: введення найнятих працівників в організацію і підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку;
- навчання: розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи і його просування;
- оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності та доведення її до працівника;
- підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з великою чи меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору наймання;
- підготовка керівних кадрів, управління просування по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;
- трудові відносини: здійснення переговорів щодо укладення колективних договорів;
- зайнятість: розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості (гарантії зайнятості та зниження плинності кадрів забезпечують значний економічний ефект і спонукають працівників до підвищення ефективності своєї роботи) [19].

Отже, управління персоналом є складовою частиною менеджменту, воно пов'язано з людьми і їх відносинами всередині підприємства. Управління персоналом направлено на досягнення ефективності діяльності і справедливості у взаємодіях між працівниками. Саме люди – джерело творчості, ініціативи, енергії для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Без управління людьми не може функціонувати жодна організація – велика чи маленька, комерційна або некомерційна.

1.2. Принципи і методи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом на будь-якому підприємстві базується на основних принципах. Під принципами управління персоналом розуміються деякі фундаментальні істини, на яких повинна будуватися система управління персоналом підприємства [11]. Основними принципами управління персоналом можуть бути названі: підбір кадрів за особистими і діловими якостями; заохочення відкритого змагання між працівниками, які прагнуть зайняти керівні пости; поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання; системність роботи з кадрами; адаптивність до умов сучасного господарського механізму.

Управління людськими ресурсами – це систематизований процес управління людським капіталом, який повинен базуватися на наступних принципах:

1. Принцип системності. Управління персоналом в організації повинно:
 - використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення;
 - охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу;
 - вирішувати не одномоментні завдання, а безперервно виникаючі проблеми в діяльності працівника: від його прийому на роботу, в період просування по службі і до його останнього дня роботи в організації.

2. Принцип демократизації. У бізнес-орієнтованому управлінні персоналом даний принцип реалізується завдяки:

- партисипативному управлінню, тобто залученню до процесу управління рядових співробітників через їх участь в «гуртках якості» і робочих групах;

- підвищенню інформованості працівників про результати та перспективи комерційної діяльності підприємства.

- впровадженню нововведень за згодою персоналу підприємства;

- демократичності в методах управління і стилі керівництва;

- отримання зворотного зв'язку від співробітників з найважливіших проблем діяльності організації та її обліку при розробці заходів за рішенням даних проблем;

- участі в оцінці кожного працівника колективу того підрозділу, в якому він працює.

3. Принцип індивідуалізації. Реалізується в індивідуальному плануванні професійного та посадового зростання працівників, індивідуальному підході до мотивації праці виконавців і персональному підборі складу працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

4. Принцип інформатизації. Передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

5. Принцип орієнтації на досягнення мети.

6. Принцип делегування. Полягає в передачі керівником частини покладених на нього повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним співробітникам. Делегування дозволяє займатися завданнями, що вимагають особистої участі керівника; забезпечує зосередження на стратегічних задачах і перспективних планах розвитку підприємства. Делегування є мотиваційним інструментом, який може бути застосований для

творчих і активних працівників, а також є способом формування нових навичок.

7. Принцип документації. Будь-яке управлінське рішення має бути забезпечено документально (включаючи при необхідності і фінансові документи) або матеріально.

Методи управління персоналом – це різні способи впливу як на індивідуальних працівників, так і на робочі колективи з метою координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства.

Традиційно виділяють три групи методів управління персоналом:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Група адміністративних методів ґрунтується на субординації, застосуванні влади та нормативному забезпеченні трудової діяльності. Адміністративні методи управління реалізуються у формі організаційного і нормативного впливу.

Організаційний вплив включає:

- нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку і т. д.);
- регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розпису);
- інструктування (посадові інструкції, методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції і т.д.).

До економічних методів відносять такі інструменти економічного механізму, за допомогою яких забезпечуються функціонування і розвиток організації. Використання економічних методів управління персоналом направлено на мобілізацію трудових ресурсів, на досягнення певного результату. Основний інструмент в економічному методі – матеріальне стимулювання співробітників, що включає систему виплат, надбавок, пільг

тощо. Так само до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення співробітників (наприклад, оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, в тому числі медичного і т.д.).

Соціально-психологічні методи управління персоналом засновані на використанні закономірностей соціології та психології і полягають переважно у впливі на інтереси особистості, групи, колективу.

Система управління персоналом у бізнесі займає ключове місце в стратегії кадрового управління. Ці методи спрямовані на координацію діяльності працівників з функціонуванням підприємства.

Управління персоналом на підприємстві вимагає системності та мотивації для ефективності. Результативність використання цих методів залежить від підтримки ініціатив, творчості та розвитку індивідуальних особливостей працівників.

Політика управління персоналом повинна сприяти розвитку колективізму, об'єднуючи інтереси працівників з цілями компанії і забезпечуючи безпеку та дбайливе ставлення до персоналу.

Метою удосконалення управління персоналом є забезпечення оновлення та розвитку кадрів відповідно до потреб компанії, законодавства та ринкових вимог.

1.3. Проблеми управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом є основним засобом для досягнення цілей підприємства. Успіх на шляху реалізації його стратегічних цілей багато в чому залежить від того, якою мірою персонал обізнаний про зміст цілей і наскільки він підготовлений до роботи по їх реалізації. Необхідність швидких змін структури і принципів управління, підвищення здібності організації до виживання в умовах конкурентної боротьби змушують керівництво все більшого числа підприємств переходити від короткострокового планування до вироблення довгострокових стратегій розвитку.

Реалізація цих стратегій вимагає більш високого рівня професійної підготовки як керівників, так і рядового персоналу. Навчання всіх категорій працівників покликане сприяти успішному досягненню довгострокових і короткострокових цілей підприємства. Це дає основу стверджувати, що сьогодні необхідно приділяти більш пильну увагу планомірній підготовці і, особливо, перепідготовці кваліфікованих фахівців. Проте, поки дуже мало українських компаній, які дані завдання розглядають як пріоритетні. Здебільшого керівництво підприємств живе одним днем, зосередивши увагу на вирішенні поточних проблем. Без сумніву, питання про кадри має стратегічний характер у випадку і з великими, успішними, і дрібними фірмами.

Існуюча практика роботи в області управління персоналом не забезпечує якісне оновлення персоналу, спеціалістів та керівників. Період підвищення кваліфікації практично всіх категорій персоналу продовжує збільшуватися і становить в даний час для керівників і фахівців в середньому 7-8 років, в той час як в країнах Західної Європи і Японії – 3-5 і 3-6 років відповідно.

З найбільш гострих проблем слід зазначити:

- звільнення кваліфікованих спеціалістів;
- низька виконавська та трудова дисципліна персоналу;
- недостатня кваліфікація персоналу та окремих керівників;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, їх недостатня ініціативність, конфронтація адміністрації та персоналу.

На сучасному підприємстві можуть виникати різноманітні проблеми управління персоналом, які можуть впливати на ефективність роботи та доходність компанії. Деякі з найбільш поширених проблем управління персоналом на сучасних підприємствах включають:

1. Недостатня комунікація між керівництвом та співробітниками, що може призвести до невірної інтерпретації інструкцій, низької мотивації та конфліктів.

2. Недостатні знання та навички управління персоналом у керівників та менеджерів, що може призводити до неефективного використання ресурсів та неправильного вибору стратегій управління персоналом.

3. Проблеми з підбором та зберіганням кваліфікованого персоналу, що може впливати на якість виконаної роботи та здатність підприємства конкурувати на ринку.

4. Недостатність системи мотивації та нагородження праці, що може призвести до низької продуктивності та втрати ключових співробітників.

5. Проблеми з конфліктами та недовільством серед персоналу, що може впливати на атмосферу на робочому місці та сприятиме зниженню продуктивності.

Для вирішення цих проблем важливо мати чіткий план управління персоналом, вдосконалювати навички керівників у цій галузі, створювати ефективні системи мотивації та навчання співробітників, а також активно вирішувати конфлікти та проблеми взаємодії на робочому місці.

Таким чином, основною проблемою в області управління персоналом є відсутність системної роботи з кадрами, перш за все науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Це ставить перед керівниками питання про вдосконалення системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФОП ЗІНОРОВА ДАР'Я ОЛЕГІВНА

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Фізична особа-підприємець Зінорова Дар'я Олегівна займається такими видами діяльності:

73.11 Рекламні агентства (основний).

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

63.99 Надання інших інформаційних послуг.

Основною метою діяльності даного рекламного агентства є отримання прибутку від реалізації рекламної продукції та послуг.

Основні напрямки діяльності ФОП Зінорова Дар'я Олегівна:

- розміщення реклами в засобах її розповсюдження;
- організація і проведення рекламних акцій;
- послуги післяпечатної обробки: ламінування, обрезака, тиснення;
- рекламний дизайн в м. Києві;
- оперативне виготовлення печатної продукції (оперативна поліграфія);
- розробка стратегії рекламної кампанії.

ФОП Зінорова Дар'я Олегівна займається: розробкою дизайну, розробкою брендбука, розробка дизайну упаковки, креативною студією, розробкою інтернет банерів, створення фірмового стилю, дизайном поліграфії, рекламною кампанією, дизайном знака, дизайном реклами, дизайнерської студії.

ФОП Зінорова Дар'я Олегівна зарекомендувала себе як команда хороших фахівців, з якісним і відповідальним підходом до роботи. З 2002 року агентство радує своїх клієнтів якісною, швидкою і надійною роботою в місті

Києві. На рахунку агентства велика кількість різних проектів, від самих простих до найбільш незвичних.

Успішність та ефективність діяльності підприємства оцінюється не тільки з боку суб'єктивної оцінки, тобто рівень впізнаваності, загальне положення на ринку серед конкурентів тощо. Важливе місце при аналізі економічного стану підприємства відіграє об'єктивна оцінка, яка ґрунтується на порівнянні, а також на застосуванні економіко-математичного методу дослідження. Хоча існує багато методів, які передбачають різні підходи та способи аналізу економічного стану підприємства, необхідно обрати більш доцільні та використовувати їх в комплексі.

Аналіз показників діяльності ФОП Зігорова Дар'я Олегівна наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Формування та динаміка показників діяльності ФОП Зігорова Дар'я
Олегівна

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.			Зміни 2023 р. до 2021 року	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+-	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	247534	202048	118835	-128699	-51,99
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	166081	128493	86116	-79965	-48,15
3. Валовий прибуток, тис. грн.	81453	73555	32719	-48734	-59,83
4. Інші оперційні доходи, тис. грн.	9935	16364	25700	15765	158,68
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	10479	9246	10272	-207	-1,98
6. Витрати на збут, тис. грн.	10922	10380	7285	-3637	-33,30
7. Інші операційні витрати, тис. грн.	16207	20660	26338	10131	62,51
8. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3780	49633	14527	10747	284,31
9. Інші доходи, тис. грн.	263	2217	24626	24363	9263,50
10. Фінансові витрати, тис. грн.	10186	14542	24851	14665	143,97
11. Інші витрати, тис. грн.	71	85207	106172	106101	149438,03
12. Податок на прибуток, тис. грн.	-9767	+2335	-616	9151	-93,69
13. Чистий прибуток, тис. грн.	+34019	-45564	-92486	-126505	-371,87

Джерело: складено автором

Проведені розрахунки у табл. 2.1 свідчать, що у 2023 році діяльність ФОП Зінорова Дар'я Олегівна була збитковою, так як обсяги чистого збитку сягали 92486 тис. грн. Окрім того потрібно зазначити, що у 2022 році підприємство також отримувало збитки. Причинами збитковості діяльності ФОП Зінорова Дар'я Олегівна являються зменшення дохідної частини балансу та підвищення витрат підприємства.

Показники рентабельності – це найважливіші характеристики фактичного середовища формування прибутку підприємства, саме тому вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. Показники рентабельності діяльності та послуг можуть відповісти на питання щодо визначення ефективності основної діяльності ФОП Зінорова Дар'я Олегівна (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ФОП Зінорова Дар'я Олегівна, %

Показник	Значення			Напрямок змін 2023 рік до 2021 року
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
1. Рентабельність (збитковість) активів за прибутком від звичайної діяльності	+14	+13,71	+4,0	-10
2. Рентабельність (збитковість) капіталу (активів) за чистим прибутком	+8,85	Збиток	Збиток	-34,4
3. Рентабельність (збитковість) власного капіталу	+15,31	Збиток	Збиток	-40,97
4. Рентабельність (збитковість) виробничих фондів	+66,42	Збиток	Збиток	-390,3
5. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	+32,91	+36,4	+27,53	-5,38
6. Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за чистим прибутком	+13,74	Збиток	Збиток	-91,57

Джерело: складено автором

Показники рентабельності ФОП Зінорова Дар'я Олегівна вказують на те, що у 2023 році діяльність підприємства була збитковою та малоефективною.

2.2. Склад та структура персоналу підприємства

Ефективність роботи підприємства істотно залежить від організаційної структури управління. Тому організаційна структура повинна відповідати конкретному підприємству, його цілям і умовам, в яких здійснюється його функціонування та управління ним.

Організаційна структура управління ФОП Зінорова Дар'я Олегівна є досить простою, а саме використовується лінійна організаційна структура (рис. 2.1).

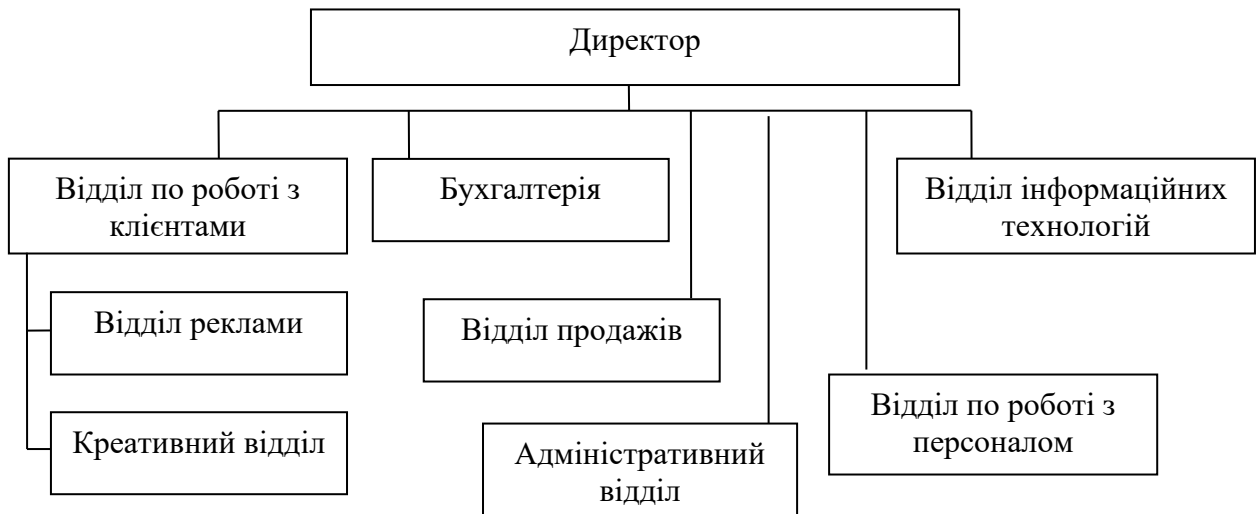


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Джерело: складено автором

Перевагою цього виду структур для ФОП Зінорова Дар'я Олегівна є те, що в організації присутні принципи єдиноначальності, тобто керівником зосереджується в своїх руках керівництво всіма підрозділами, в той же час ця структура проста і економічна.

В останні роки в компанії чітко прослідковується тенденція скорочення чисельності персоналу. Так, станом на початок 2024 рік в компанії працювало 20 працівників, в той час як кількість працівників у 2021 році склала 25 осіб (-5 осіб) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники чисельності та руху трудових ресурсів ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Показники	Роки			Відхилення +/-	
	2021	2022	2023	2023/ 2021	2023/ 2022
Середньоспискова чисельність персоналу	23	25	20	+2	-5
Прийнято	3	2	1	-1	-1
Звільнено	1	-	6	-1	+6
Звільнено за власним бажанням	1	-	5	-1	+6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Розглянемо склад та динаміку персоналу ФОП Зінорова Дар'я Олегівна за 2021-2023 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад та динаміка персоналу ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Показники	Роки			Відхилення +/-	
	2021	2022	2023	2023/ 2021	2023/ 2022
Категорії персоналу, осіб:	23	25	20	+2	-5
– керівники (менеджери)	2	2	2	-	-
– адміністратори	2	2	2	-	-
– фахівці з кадрів та обліку	1	1	1	-	-
– персонал по обслуговуванню	18	20	15	+2	-5

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, у 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається зменшення чисельності персоналу на 5 осіб, зокрема за рахунок персоналу по обслуговуванню.

Розглянемо кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу, що наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Склад персоналу ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Середнє відхилення питомої ваги
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	

1. За кваліфікацією:	23	100	25	100	20	100	0,00
– працівники з вищою освітою на рівні магістрів;	3	13	3	12	3	15	1,96
– працівники з вищою освітою на рівні спеціалістів	2	8,7	2	8	2	10	1,30
– молодші спеціалісти	18	78,26	20	80	15	75	-3,26
2. За віком:	23	100	25	100	20	100	0,00
– молодше 30 років;	10	43,48	13	52	10	50	6,52
– від 30 років до пенсійного віку;	12	52,17	11	44	9	45	-7,17
– пенсійного віку.	1	8,33	1	4	1	5	-3,33
3. За статтю:	23	100	25	100	20	100	0,00
– чоловіки;	8	34,78	10	40	6	30	-4,78
– жінки	15	65,22	15	60	14	70	4,78

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, освітній рівень працівників підприємства досить задовільний, про що вказує значна частка працівників з вищою освітою. У складі персоналу ФОП Зінорова Дар'я Олегівна переважають жінки та молоді працівники.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві

Для забезпечення кадрової стабільності в організації керівництво ФОП Зінорова Дар'я Олегівна розробило систему мотивації діяльності персоналу, яка складається з матеріальної та нематеріальної мотивацій (рис. 2.2).

Як відомо, матеріальна мотивація в організації реалізовується через систему оплати праці персоналу. Окрім матеріального стимулювання ця форма мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку). Під матеріальною мотивацією варто розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до покращення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а, отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

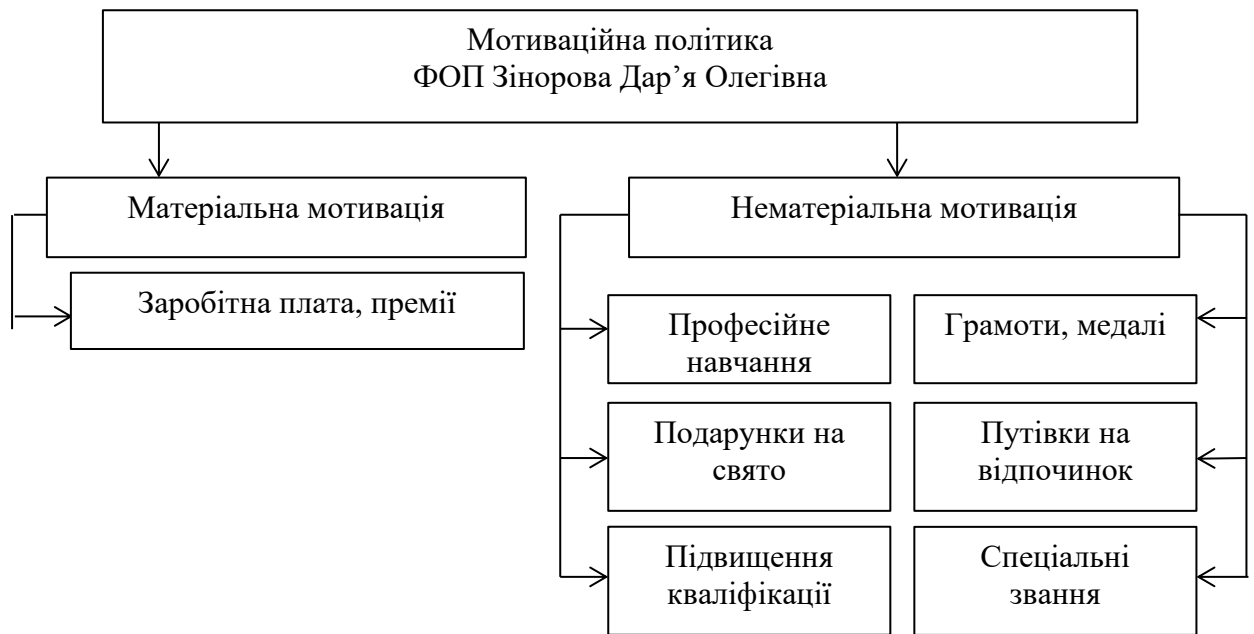


Рисунок 2.2 – Характеристика мотиваційної політики ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Джерело: розроблено автором

Для оцінки ефективності, застосовуваної в ФОП Зінорова Дар'я Олегівна системи управління проведемо аналіз типів конфліктних ситуацій, що виникають в колективі організації, і визначимо причини їх виникнення. Для проведення даного аналізу скористаємося методом опитування.

Як вже було сказано вище, в організації можна відзначити збільшення показника плинності кадрів. Для виявлення основних причин даної тенденції необхідно проаналізуємо дані аналітичної служби організації на рис. 2.3.

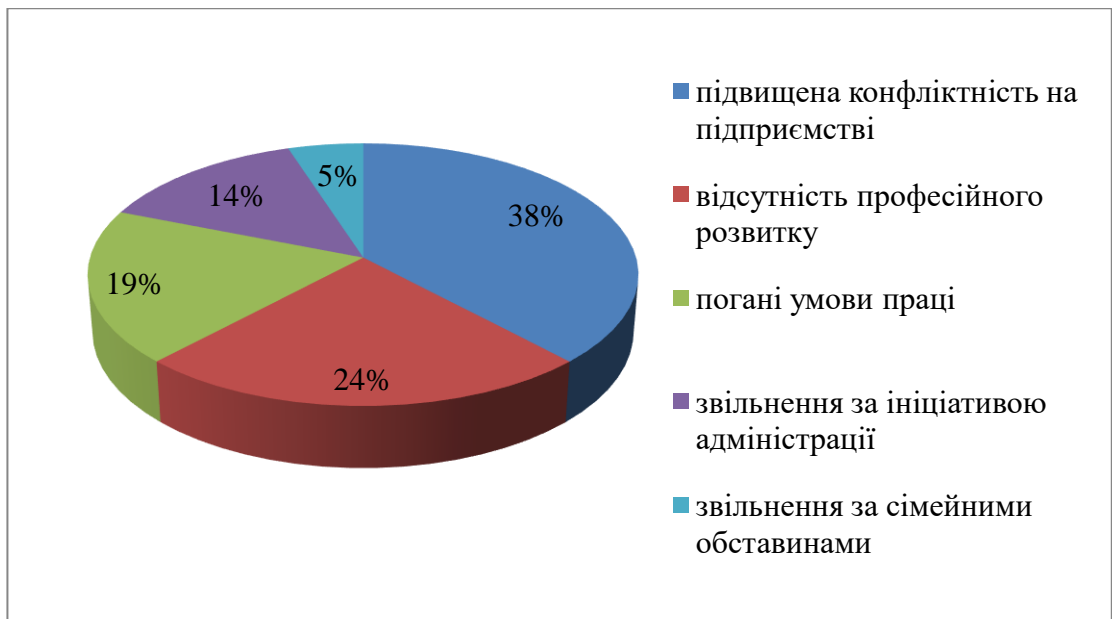


Рисунок 2.3 – Причини звільнення персоналу ФОП Зінорова Дар'я Олегівна у 2023 р.

Джерело: складено автором

На підставі аналізу причин звільнення працівників з ФОП Зінорова Дар'я Олегівна у 2023 р. можна зробити висновок про те, що в організації підвищена конфліктність, яка змушує співробітників шукати інше місце роботи.

Найбільш частою конфліктною ситуацією в організації є виникнення розбіжностей між керівництвом організації і підлеглими. На рис. 2.4 відображена структура основних причин виникнення конфліктів між підлеглими і керівництвом підприємства.

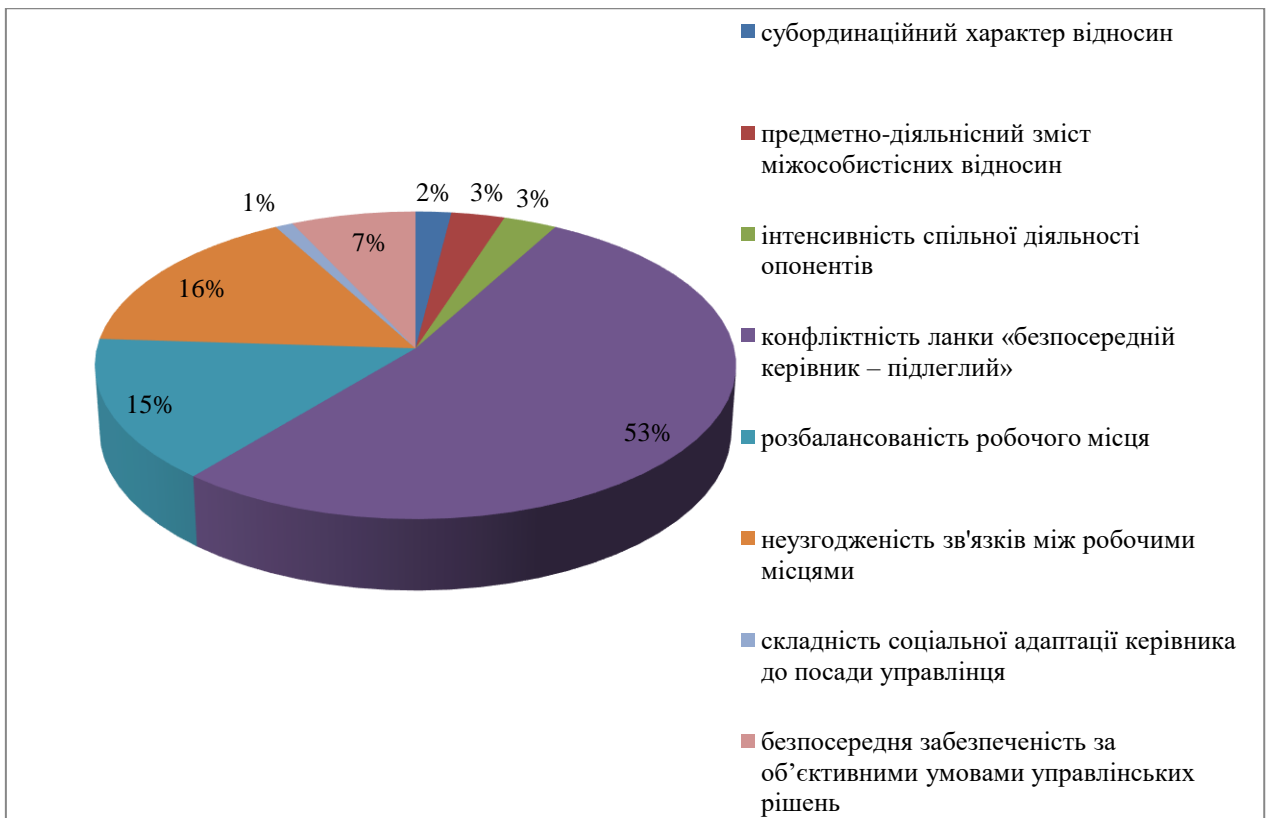


Рисунок 2.4 – Структура причин конфліктів між підлеглими та керівництвом в ФОП Зінорова Дар'я Олегівна у 2023 р.

Джерело: складено автором

Зазвичай однією з найбільш частих причин виникнення особистісних конфліктів в організації є неефективний стиль керівництва.

При проведенні аналізу системи управління персоналом в ФОП Зінорова Дар'я Олегівна можна зробити висновок, що в цілому управління і самим підприємством, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Колектив на підприємстві стабільний, виконує поставлені перед ним завдання. У той же час в ході дослідження були виявлені слабкі сторони. На підприємстві не розроблена місія, цінності, що знижує ефективність роботи персоналу. Дослідження виявило недостатньо ефективну систему адаптації персоналу, високий рівень стресів і конфліктів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ФОП ЗІНОРОВА ДАР'Я ОЛЕГІВНА

3.1. Обґрунтування альтернативних напрямів вдосконалення системи управління персоналом підприємства

При проведенні аналізу управління персоналом ФОП Зінорова Дар'я Олегівна можна зробити висновок, що в цілому управління і самим підприємством, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Це дозволяє залучати клієнтів не тільки з України, але і з інших країн. Якість обслуговування в цілому оцінюється клієнтами добре. Колектив стабільний, виконує поставлені перед ним завдання.

У той же час в ході дослідження були виявлені слабкі сторони. На підприємстві не розроблена місія, цінності, що знижує ефективність роботи персоналу. Працівники недостатньо добре знають іноземні мови. Дослідження виявило недостатньо ефективну систему адаптації персоналу, високий рівень стресів і конфліктів.

На ринку рекламних послуг постійно зростає конкуренція. Для того, щоб ФОП Зінорова Дар'я Олегівна продовжував залучати клієнтів, необхідно вжити ряд заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом:

1. Розробка місії, системи корпоративних цінностей, навчання персоналу. В даний час ці положення в компанії не розроблені. Як відзначають багато фахівців в сфері менеджменту, наявність розробленої місії матиме мотивуючий ефект для працівників. Пропонується сформулювати місію і основні цілі ФОП Зінорова Дар'я Олегівна наступним чином:

Місія – постійно вдосконалювати послуги з метою максимального задоволення потреб гостей, сприяти розвитку потенціалу працівників компанії.

Мета:

- надання послуг високої якості;
- збереження і розвиток клієнтської бази;
- формування стабільного висококваліфікованого персоналу;
- забезпечення зростання виручки і прибутку.

Цінність:

- висока якість обслуговування і прагнення до досконалості;
- клієнторієнтованість;
- чесність, дисципліна і сумлінність;
- професіоналізм;
- інноваційність.

Ознайомлення з місією, цінностями може проводитися різними засобами – загальні збори персоналу з оголошенням основних пріоритетів організаційної культури, видання брошури, що містить зазначену інформацію, розміщення інформації на сайті компанії, формування інформаційних папок для клієнтів. Найбільш наочним способом висвітлюють і показують корпоративну культуру підприємства різного роду історії. Тобто ключові цінності, бажана орієнтація і принципи поведінки, що характеризують нову корпоративну культуру, зазвичай більш чітко доводяться до відома слухачів за допомогою розповідей про поведінку співробітників, що володіють відповідними якостями, ніж будь-яким іншим способом. Урок прийнятної поведінки в новій культурі, які службовці витягують з неодноразово почутих історій, швидко і однозначно закарбовують в їх свідомості бажані цінності, атрибути поведінки і моральні принципи.

Отже, бажано вибрати два-три випадки або події, які наочно демонструють ті цінності, які будуть привнесені в майбутню організаційну культуру. У співробітників вони повинні асоціюватися з самою організацією так, щоб приналежність до неї органічно поєднувалася з прийняттям ілюструються цінностей. Форма подачі матеріалу повинна бути такою, щоб в пам'яті закріпився моральний аспект оповідань. Тоді вони стануть більш сильним засобом доведення принципів нової культури до свідомості

співробітників, ніж будь-яка кількість її діаграмних зображень, переліків стратегічних складових та ін.

2. Впровадження системи наставництва. В даний час адаптацію персоналу фактично здійснюють колеги. Для того, щоб цей процес був більш ефективним, пропонується розробити Положення про наставництво, ввести доплату наставникам. Це дозволить також підвищити задоволеність оплатою праці у найбільш досвідчених членів колективу.

Основна мета даної програми – сприяти передачі професійного досвіду, адаптації молоді, а також підвищенню престижу тих працівників, які мають необхідні для підприємства знання та досвід.

Наставництво вирішує наступні завдання для бізнесу:

- скорочення витрат на підготовку працівників;
- оптимізація процесу адаптації нових працівників;
- збереження унікальних знань і досвіду всередині компанії;
- створення додаткових стимулів і мотивації працівників;
- зниження відтоку кваліфікованих кадрів;
- зміцнення корпоративної культури.

Для того щоб наставник міг ефективно виконувати свою функцію, він повинен:

- володіти необхідними знаннями та досвідом;
- вміти передавати накопичені знання і досвід;
- хотіти це робити.

В даному контексті завдання служби управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити підприємство наставниками з перерахованими вище характеристиками. В рамках реалізації даного завдання на службу з управління персоналом покладаються функції по відбору наставників, їх навчання і мотивації.

На етапі процесу відбору наставників необхідно визначити наявність у наставника тих професійних знань, умінь і навичок, які будуть потрібні для передачі підопічному, а також бажання і здібності навчати інших

співробітників. Враховуючи той факт, що наставник, навчаючи на власному прикладі, зазвичай виступає певним зразком для підопічного, важливо також оцінювати у кандидатів у наставники рівень його відповідності корпоративній культурі та цінностям компанії. У процесі потенційні наставники повинні як мінімум брати участь співробітники служби управління персоналом і безпосередні керівників потенційних наставників.

У відборі кандидатів у наставники беруть участь безпосередній керівник і співробітники відділу підбору і навчання персоналу. Обов'язковою умовою є особисте бажання співробітника бути наставником. Безпосередній керівник оцінює достатність професійного досвіду і знань, рівень розвитку професійних компетенцій, дисциплінованість та ефективність діяльності кандидата в наставники. Співробітники відділу підбору та розвитку проводять інтерв'ю з кандидатом в наставники, в ході якого визначають мотивацію і потенціал співробітника до виконання ролі наставника, його відповідність цінностям компанії, здатність до навчання, прагнення до розвитку і здібності навчати інших співробітників.

Після того як кандидати в наставники відібрані, необхідно здійснити їх навчання. Залежно від цілей і можливостей організації це може бути тренінг, дистанційний курс, семінар або будь-який інший формат навчання. У процесі навчання наставників важливо не тільки навчити їх технології проведення наставництва, а й надихнути на якісне виконання функції наставника, познайомити з прийнятою в компанії системою наставництва, розібрати типові складнощі при роботі з підопічним. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи наставників, а також стандартизувати процес реалізації наставництва.

Коли наставники вже навчені майстерності проведення наставництва, залишається лише забезпечити необхідний рівень їх мотивації на якісне виконання функції наставництва. В цілях реалізації даного завдання можна запропонувати наступні інструменти:

– матеріальна мотивація, тісно прив'язана до результатів успішної діяльності навченого підопічного. Зокрема, пропонується ввести наставнику щомісячну доплату за наставництво в розмірі 20% від окладу, а також разову премію в розмірі 50% у разі, якщо після проходження навчання новачок склав атестаційний іспит на оцінку «добре» або «відмінно»;

– нематеріальна мотивація за рахунок: культивування статусу наставника; проведення конкурсів на кращого наставника з наступним нагородженням пам'ятною сувенірною продукцією; визнання заслуг, надання можливості додаткового навчання або додаткових днів відпочинку.

Способи контролю та оцінки ефективності системи наставництва:

- регулярний аналіз зворотного зв'язку про процес наставництва, одержуваної від підопічних;
- аналіз рівня продуктивності праці навчених наставником підопічних;
- аналіз рівня професійної підготовки підопічних;
- аналіз результатів карти наставництва.

З метою методичного супроводу для наставника представлена карта наставництва, в якій будуть чітко вказані: знання і навички, які він передаватиме підопічному в процесі наставництва; проведення наставництва. Це допоможе наставнику правильно спланувати свою роботу з підопічним, а також зробити процес наставництва прозорим як для самого наставника, так і для підопічного. Крім цього, карта наставництва є відмінним інструментом контролю та оцінки ефективності процесу наставництва як для безпосереднього керівника, так і для співробітників служби управління персоналом. При впровадженні системи наставництва для співробітників масових спеціальностей автор рекомендує розробити карту наставництва, вже містить список базових знань і навичок, які підопічному необхідно освоїти в процесі навчання з наставником. Такий підхід вирішує завдання уніфікації системи навчання і дозволяє вирівняти рівень базової професійної підготовки співробітників спеціальності.

3. Підвищення ефективності управління стресами і конфліктами. Стреси і конфлікти негативно впливають на роботу персоналу. Для зниження рівня конфліктів пропонується проводити короткочасні тренінги з командоутворення. В процесі тренінгів повинні бути змодельовані типові ситуації. Бажано уникати проведення тренінгів в періоди високого завантаження – це стосується як сезону, так і днів тижня. Сам тренінг може виявитися мотивуючим фактором – нові знання підвищують вартість співробітника, забезпечують йому розвиток особистісних навичок і, як наслідок, дають більше можливостей для кар'єрного росту.

3.2. Ресурсне забезпечення розроблених пропозицій та оцінка їх ефективності

Для підвищення компетентності керівництва ФОП Зінорова Дар'я Олегівна в частині ефективного управління персоналом можна запропонувати покупку курсу «Управління конфліктами» від компанії «Skillbox». Даний курс спеціально розроблений для керівників і топ-менеджерів будь-якої організації. За результатами проходження даного курсу керівництво компанії навчаться:

- визначати тип конфлікту;
- застосувати різні стратегії вирішення конфліктів;
- прогнозувати помилки при адаптації співробітників;
- уникати пасток конфлікту;
- прогнозувати результати конфлікту;
- контролювати рівень конфліктності в команді;
- аналізувати конфлікт і впливати на нього;
- оцінювати конфліктність персоналу;
- визначати психотипи трудової мотивації і підбирати мотиватори;
- приймати ефективні кадрові рішення;
- запобігати конфліктним звільненням.

Крім запропонованих заходів, також можна запропонувати посилення корпоративності в колективі за допомогою впровадження якісної системи адаптації.

Проведений аналіз говорить про необхідність коригування психологічного впливу керівництвом на персонал, що може бути здійснено за допомогою впровадження системи адаптації. Сукупність робіт з вибудовування ефективної системи адаптації співробітників складається з блоків, характеристика яких представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Побудова системи адаптації персоналу ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Назва блоку	Зміст робіт	Результати
Передпроектна підготовка	Визначення мети та очікуваних результатів впровадження програми адаптації. Розробка плану робіт по впровадженню програми. Визначення кола спеціалістів, що входять до робочої групи. Закріплення керівника процесу адаптації	Визначено цілі та розроблено детальний план впровадження програми; сформовано робочу групу; визначено керівника процесу
Розробка документів і пропозицій	Вибудовування логіки всієї процедури адаптації – від підготовки до приходу до завершення адаптаційного періоду. Опис послідовності процесу адаптації з визначенням всіх необхідних форм і додатків. Розробка Положення про адаптацію та довідкових матеріалів про організацію	Положення про адаптацію нових співробітників; систематизовані всі існуючі елементи адаптації; розроблені необхідні додатки (формат плану, довідники, буклети)
Навчання	Роз'яснення керівництву актуальності впровадження процедури адаптації та ролі її у вирішенні існуючих проблем Управління персоналом. Проведення ряду навчальних семінарів для лінійних керівників і наставників з метою освоєння ними інструментів адаптації	Проведено навчальні семінари; керівники розуміють та підтримують програму адаптації
Моніторинг	Запуск програми адаптації персоналу. Підведення проміжних підсумків і відстеження контрольних точок, з яких надходить інформація про хід і проблеми процесу. Аналіз всіх елементів процедури адаптації на основі зворотного зв'язку нових співробітників, їх керівників і наставників	Кожен новий співробітник зустрічається і адаптується за новими правилами; отримано зворотний зв'язок по процедурі адаптації; підведені проміжні підсумки; вироблені рішення проблемних моментів
Коригування	Введення в програму адаптації необхідних змін	Індивідуалізація окремих елементів процедури адаптації

Джерело: складено автором

Формована структура системи адаптації персоналу в ФОП Зінорова Дар'я Олегівна ґрунтується на стандарті адаптації персоналу, що включає чотири етапи:

1 етап – загальної орієнтації: знайомство з організаційними та функціональними особливостями підприємства, корпоративної етикою, системою комунікацій, правилами поведінки.

2 етап – входження на посаду: практичне знайомство нового співробітника зі своїми обов'язками; безпосереднім керівником проводиться загальна програма адаптації, яка включає інформацію за напрямками: загальне уявлення про підприємство; політика підприємства; оплата праці; додаткові пільги; охорона праці та дотримання техніки безпеки; економічні фактори. Після загальної програми проводиться спеціалізована, що включає наступні питання: функції підрозділу; трудові обов'язки та відповідальність; необхідна документація та звітність.

3 етап – дієвої адаптації процедури, правила, приписи: за новим співробітником закріплюється наставник.

4 етап – функціонування: завершує процес адаптації, є переходом до стабільної роботи, передбачає аналіз показників адаптації.

Стандарт адаптації є єдиним для всіх категорій працівників підприємства, а зміст адаптаційних програм може бути різним.

При розробці та впровадженні системи адаптації необхідно врахувати ряд суттєвих моментів:

- обов'язково формально закріпити керівника процесу адаптації, що відповідає за процес, роз'яснення і просування процедури адаптації нових співробітників в організації;

- успішність впровадження системи адаптації багато в чому залежить від ступеня залученості (усвідомлення своєї ролі і завдань) лінійних керівників;

– важливо вибудувати оптимальним чином інформаційні потоки всередині організації, щоб необхідні дані своєчасно надавалися всім учасникам програми адаптації.

Особою, відповідальною за проведення адаптації персоналу буде призначено старшого менеджера.

Поліпшення психологічного стану новачків і адаптація до нових команд, посад і обов'язків поступово приведуть до зниження витрат часу, необхідного для виконання певних функцій, і підвищенню якості, тим самим підвищуючи продуктивність і, отже, економічну ефективність діяльності організації.

Соціальний ефект діяльності проявляється в можливості досягнення позитивних змін та уникнення негативних соціальних змін у компанії:

– позитивні зміни: забезпечення персоналу належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні умови); реалізація і розвиток індивідуальних здібностей працівників; певна ступінь свободи і самостійності (можливість приймати рішення); сприятливий соціально-психологічний клімат (можливість для комунікації, інформованість, відносна безконфліктність відносин з керівництвом і колегами);

– попередження негативних змін: збиток, що наноситься здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання та ін.); збиток, що наноситься особистості (інтелектуальні та фізичні перевантаження, стресові ситуації та ін.).

Сприятливий морально-психологічний клімат, грамотна мотивація згуртованість колективу, управління конфліктами оптимістичний трудовий настрій колективу сприяє досягненню економічної ефективності.

Програма адаптації нових співробітників ФОП Зінорова Дар'я Олегівна повинна передбачати заходи з адаптації, час і відповідальних за їх проведення посадових осіб. Структурно програма адаптації включає три обов'язкових блоки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура програми адаптації нових співробітників ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Програма адаптації нових співробітників		
Навчальні заходи та матеріали, передбачені для цієї посади	Завдання і тести на закріплення знань і навичок, отриманих співробітником в ході навчання	Практичні завдання на період адаптації

Джерело: складено автором

Впровадження запропонованих заходів дозволить удосконалювати процес управління персоналом на підприємстві.

3.3. Рекомендації для формування управлінської команди на підприємстві

У табл. 3.3 узагальнено розроблені пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом ФОП Зінорова Дар'я Олегівна і визначено очікуваний ефект.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ФОП Зінорова Дар'я Олегівна

Рекомендація	Соціальний ефект	Економічний ефект
Розробка місії, системи корпоративних цінностей, навчання персоналу	Поліпшення якості обслуговування клієнтів	Зростання кількості повторного проживання, збільшення виручки і прибутку
Впровадження системи наставництва	Поліпшення процесу адаптації	Підвищення продуктивності праці у нових працівників. Зростання оплати праці у працівників зі стажем за рахунок надбавки за наставництво
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	Поліпшення якості обслуговування клієнтів. Поліпшення морального клімату в колективі	Зниження плинності кадрів. Зниження витрат на пошук і навчання персоналу
Навчання співробітників іноземним мовам за рахунок роботодавця	Поліпшення якості обслуговування іноземних гостей	Зростання виручки за рахунок збільшення частки іноземних туристів

Джерело: розроблено автором

В якості першої рекомендації з удосконалення системи управління персоналу ФОП Зінорова Дар'я Олегівна можна запропонувати впровадження активної кадрової політики, яка проявляється тоді, коли керівництво не тільки прогнозує розвиток кризових ситуацій, але має засоби для впливу на них, а служба управління персоналом здатна розробляти антикризові кадрові програми, проводити аналіз ситуації і вносити відповідні корективи у відповідності із зміною параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Наступним напрямком вдосконалення є орієнтація на людину. Оскільки сучасне підприємство є установою, в якій в результаті колективної праці формується і розвивається особистість працівника, оскільки внутрішньовиробниче управління має бути зорієнтоване на людину, носити гуманістичний характер, що виражається у відносинах співпраці на основі поваги до людини і довіри до нього. Дійсно, чим вище рівень співпраці всередині апарату управління, між адміністрацією і працівниками, тим глибше і стійкіше буде гуманізація відносин між співробітниками. Наскільки повно керівник оволодіє гуманістичними принципами управління, навчиться «диригувати зв'язками» між працівниками на основі співпраці, настільки ефективно буде вирішуватися завдання з формування та розвитку особистості.

Можна запропонувати також запровадити нову посаду – психолог кадрової служби. Перш за все, психолог здатний більш якісно, ніж, наприклад, менеджер, вирішити завдання тестування кандидатів.

При проведенні первинної оцінки потенційних кандидатів особливо важливо перевіряти їх професійні та особистісні компетенції, особливо в тих випадках, коли підбирається управлінська команда. Розглянемо, наприклад, яким характеристикам повинен відповідати менеджер з персоналу. Основними способами оцінки ділових якостей потенційного працівника є інтерв'ю та тестування. Тому наведемо як приклади деякі питання, анкети і тести, які можуть бути використані психологом кадрової служби в процесі своєї практичної діяльності в різних організаціях. Психолог може запропонувати йому питання для співбесіди.

Проблеми, що зачіпаються в інтерв'ю, включають приблизно наступні питання:

1. Які цілі кандидата на короткострокову і довгострокову перспективу, чого він очікує від роботи в даній організації?
2. Що кандидат робить для досягнення поставлених цілей?
3. Чому кандидат зацікавлений в отриманні цієї роботи?
4. Що для нього важливіше: пропонована грошова винагорода або задоволення від процесу виконання роботи, яка подобається?
5. Назвіть свої основні сильні і слабкі сторони (переваги і недоліки).
6. Чи вважає кандидат, що рівень його освіти дозволить йому виконувати роботу, на отримання якої він претендує? Чи планує він продовжувати свою освіту?
7. Як працює кандидат у кризових ситуаціях?
8. Як скоро він зможе проявити на роботі свої знання і здібності?
9. На якому з попередніх місць роботи йому подобалося найбільше і чому?
10. Що є найбільш важливим у процесі праці?

Наведений перелік питань є умовним, хоча питання такого плану задаються кандидату нарівні з іншими. Слід враховувати ту обставину, що люди приходять влаштовуватися не в одну лише організацію, а в різні, де вибирають найкращі для себе умови. Тому потенційні кандидати мають досвід у відповідях на подібні питання, і це повинен враховувати психолог.

У бесіді по найму слід також з'ясувати, в чому полягає мотивація праці працівника, і хоча мотивація явище складне, проте при прийомі на роботу психологу слід з'ясувати хоча б основний набір факторів мотивації, що виражаються через потреби.

При проведенні бесіди психологу також бажано з'ясувати, які погляди суспільно-політичного характеру сповідує кандидат, які інтереси у нього в приватному житті, чим він захоплюється. Професійний психолог обов'язково буде цікавитися не тільки вузькопрофесійної інформацією, але і значно більш

широким колом питань, так як зацікавлений в якнайшвидшій адаптації нового працівника. Для цього можна задати претенденту питання наступного характеру:

1. Сімейний стан претендента. В даному випадку слід дізнатися в формі бесіди: неодружений, розлучений, незаміжня або ж у нього (неї) благополучна сімейне життя, діти і т.д. Це дозволить в залежності від віку людини, прийнятого на роботу, визначити нахили його характеру або наявність будь-яких комплексів. Як правило, сімейна людина зацікавлена в тому, щоб краще працювати і більше заробляти, дорожить своїм місцем, боїться втратити його, тоді як вільний від сімейних уз працівник більш мобільний і може легко поміняти роботу, якщо вона його з яких-небудь причин не влаштовує.

2. Оцінка конфліктності колективів, в яких ви працювали раніше. Тут слід з'ясувати, скільки місць роботи змінив претендент і з яких причин, як довго працював на кожному з них, бажано вивчити рекомендаційні листи або відгуки з попереднього місця роботи. Таким чином можна з'ясувати, чи не схильний він до конфліктів, чи не є «летуном» і т. п.

3. Схильності, прихильності, захоплення претендента (дозволяє визначити загальний кругозір людини).

4. Участь у громадському житті колективу (участь у корпоративних заходах, що сприяють формуванню єдиної управлінської команди, в чому полягала його (її) безпосередня роль).

5. Шкідливі звички (схильність до куріння, алкоголю, прийому наркотиків). Часто такі нахили видно неозброєним оком з відповідної поведінки суб'єкта.

6. Схильність до освіти і самоосвіти. Тут важливо не тільки з'ясувати чи прагне він удосконалювати свій професійний рівень, отримати додаткову освіту, підвищити кваліфікацію і т.п., а й чи є бажання вивчати іноземні мови, чи любить подорожувати, якого роду художню літературу читає, чи відвідує він (вона) театри, концерти, фільми і т. д.

7. Чи властиво йому гуманістичне ставлення до живої природи? Чи любить він тварин? Чи є у нього домашні тварини? Як він ставиться до маленьких дітей?

8. Чи присутній у нього бажання заробляти гроші і робити кар'єру? Ствердна відповідь на це питання свідчить про самоствердження особистості в житті і готовності боротися за досягнення поставлених цілей.

9. Яке відношення до досягнень науково-технічного прогресу? Чи подобається працювати з ПЕОМ, водити автомобіль, користуватися різною побутовою технікою на роботі і в побуті. Негативна відповідь на це питання може свідчити про певний консерватизм або страх перед технікою.

10. Як претендент сприймає рекламу різних товарів і послуг? Позитивна відповідь, швидше за все, повідомить про наявність у людини потреби до пізнання і вивчення нового, а також про певну допитливість. Негативний – про схильність до відходу в свій власний світ, а також про певну дратівливість або занудливість.

11. Які почуття викликає у нього свобода совісті? Тут дуже важливо знати, чи є людина індиферентним до різних релігійних вірувань або ж, якщо сповідує будь-яку релігію, то чи не проявляється це в схильності до місіонерства і бажанням звернути в свою віру найбільшу кількість людей. У подібному випадку в колективі можуть виникнути серйозні проблеми. Однак з'ясовувати ці питання треба делікатно, щоб не образити релігійних почуттів людини.

12. Чи є у претендента якісь політичні погляди? Чи є він активним прихильником або членом будь-якої партії або руху? Відповідь на дані питання багато в чому відповідає відповіді на попереднє запитання.

Це далеко не повний перелік подібних питань, які слід задавати разом з питаннями професійного характеру.

Для того, щоб правильно зробити розстановку знову набраного персоналу, необхідно враховувати характерологічні особливості працівників, а також тип темпераменту. Досить часто, особливо в державних організаціях,

конкретну роботу доручають наявному працівникові без урахування його особливостей, і він її з тріском провалює. І справа тут не здібностях, не в лінощів, а в тому, що людина має певну «акцентуацію», тобто яскраво виражені, превалюючі риси характеру.

Він може бути інтровертом, тобто людиною поглибленим в свій внутрішній світ, в свої думки, люблячим працювати індивідуально, і при цьому він може принести велику користь організації. Великий відсоток системних розробників, тестувальників та інших фахівців, що працюють з ПЕОМ, є за своїм складом характеру інтровертами. Якщо таким людям доручити колективну роботу з пошуку рішень, Управління персоналом або проведення PR-акцій, то така робота буде марною працею, яка не призведе до бажаного результату. Дані види діяльності слід доручати працівникам з екстравертованим типом особистості, тобто комунікативним, які вміють працювати в команді. Якщо ж їм делегувати повноваження з розробки будь-яких технічних або технологічних ідей в індивідуальному порядку, то вони також навряд чи успішно впораються з поставленим завданням.

Для виявлення даних акцентуацій психологу кадрової служби ще на етапі відбору персоналу корисно застосовувати тест, розроблений англійським психологом німецького походження Гансом Юргеном Айзенком.

Цей тест був складений для визначення типу темпераменту за поєднанням двох факторів-екстра-або інтроверсії і врівноваженості, яку він називав стабільністю. Айзенк отримав чотири наступних поєднання:

- 1) екстравертований, нестабільний – холерик;
- 2) екстравертований, стабільний – сангвінік;
- 3) інтровертований, нестабільний – меланхолік;
- 4) інтровертований, стабільний – флегматик.

На підставі цієї класифікації можна визначити ступінь екстравертованості і стабільності, а також тип темпераменту будь-якої людини. Далі необхідно підрахувати кількість балів по кожній з двох шкал. Якщо за шкалою «екстраверсії» воно виявиться більше нуля, то людина –

екстраверт, якщо менше, то – інтроверт. Якщо сума балів за шкалою «стабільність» вище нуля, то людина стабільна, якщо менше, то – нестабільна. За поєднанням цих двох факторів визначається тип темпераменту.

Психологічно сумісними є люди з різними типами темпераменту, так як вони не повторюють, а саме доповнюють один одного, що необхідно для тривалої співпраці. Якщо в роботі потрібна швидкість, то за неї краще взятися холерику або сангвініку, а якщо ретельність або терпіння, то – флегматику або меланхоліку. В такому випадку пара працівників буде набагато успішніше і стійкіше, ніж люди з однаковим темпераментом. При цьому обидва партнери повинні розуміти сприятливість протилежних поєднань.

Отже, нами обґрунтована доцільність введення в кадровій службі розглянутого нами підприємства посади психолога, який відповідає за розробку і впровадження інновацій в області залучення персоналу.

Порівняльний аналіз діяльності менеджера з персоналу та психолога кадрової служби як самостійних посадових осіб показує значну різницю в їх ефективності.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети у даній роботі систематизовано теоретичні підходи до управління персоналом на підприємстві, проведена діагностика системи управління персоналом ФОП Зінорова Дар'я Олегівна і розроблені рекомендації, які спрямовані на підвищення її ефективності. За результатами проведеного дослідження зроблені наступні висновки.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, так як має можливість вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, надзвичайно чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до пропонованих до його вимогам.

Під управлінням персоналом розуміється цілеспрямований систематичний розвиток працівників, орієнтований на досягнення цілей організації шляхом розширення і поглиблення наявної професійної компетенції, навчання новим кваліфікаціям, а також підвищення мотивації та організаційних можливостей підприємства використовувати весь потенціал працівника.

Традиційно виділяють наступні види методів управління персоналом: адміністративно-організаційні, економічні, соціально-психологічні та інформаційні. Використовувані в практичній діяльності методи управління є, як правило, комплексними, тобто вони враховують одночасно економічний інтерес, моральне і матеріальне стимулювання, соціально-психологічні фактори. При цьому окремі методи як би доповнюють один одного в конкретних ситуаціях, дозволяють комплексно встановлювати вплив на об'єкт управління різних факторів. У цих умовах керівник повинен вміти володіти комплексом методів управління, робити правильний вибір і застосовувати ті методи, які в даних конкретних умовах є найбільш ефективними.

Об'єктом дослідження в роботі виступає ФОП Зінорова Дар'я Олегівна. Показники рентабельності ФОП Зінорова Дар'я Олегівна вказують на те, що у 2023 році діяльність підприємства була збитковою та малоефективною.

Підприємство має високий рівень ефективності системи управління персоналом. Існує слабкість – наявність суперечностей між системою управління персоналом та іншими системами підприємства, але у перспективі це можливо виправити за допомогою механізмів впливу і взаємодії. У цілому, персонал на підприємстві використовується ефективно, спостерігається тенденція до збільшення результативності роботи у 2023 р.

При проведенні аналізу системи управління персоналом в ФОП Зінорова Дар'я Олегівна можна зробити висновок, що в цілому управління і самим підприємством, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Колектив на підприємстві стабільний, виконує поставлені перед ним завдання. У той же час в ході дослідження були виявлені слабкі сторони. На підприємстві не розроблена місія, цінності, що знижує ефективність роботи персоналу. Дослідження виявило недостатньо ефективну систему адаптації персоналу, високий рівень стресів і конфліктів.

У процесі оптимізації професійної компетентності у керівництва ФОП Зінорова Дар'я Олегівна потрібно змінювати спрямованість особистісного компонента професійної компетентності, стиль взаємодії з підлеглими, розвивати орієнтації на командну діяльність і, як наслідок, в керованих колективах повинен знижуватися рівень напруженості, підвищуватися згуртованість і довіра підлеглих.

За рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення позитивного соціального та економічного ефекту. Важливими нематеріальними результатами можуть стати поліпшення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації, морального клімату в колективі. З економічної точки зору прогнозується збільшення виручки і прибутку, підвищення продуктивності праці у нових працівників, зростання оплати праці у працівників зі стажем за рахунок надбавки за наставництво, зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук і навчання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. (2014) *Управління персоналом: навч. посіб.* Вінниця: ВНТУ, 284 с.
2. Байрачна О. К. Кадрова (2020) політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. Том 5. № 1. С. 342-348.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020) *Сучасні технології управління персоналом*. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 466 с.
4. Бортнік С. (2015) Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 2. С. 33-39.
5. Буднік М. М., Гетманова Є. Ю. (2014) Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 2 (1). С. 158-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2%281%29_34
6. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. (2018) *Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід*. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 19. Ч. 1. С. 39-43.
7. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. (2019) Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. № 1. С. 33-42.
8. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. (2017) *Технології управління персоналом: монографія*. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 528 с.
9. Гетьман О. О., Білодід А. О. (2017) *Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

10. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. (2018) Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. № 30, Ч. 1. С. 74-77.
11. Грузіна І. А., Дериховська В. І. (2014) Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 252 с.
12. Гуторова О. О. (2017) Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 267 с.
13. Дашко І. М. (2016) Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Вип. 9. С. 37-41. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1>
14. Денисенко М. П. (2019) Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. №4. С. 11-17.
15. Дерунець Я. В. (2017) Еволюція основних складових управління персоналом. *Ефективна економіка*. № URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
16. Довгаль О. В. (2015) Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
17. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. (2018) Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 512 с.
18. Закаблук Г. О. (2014) Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, С. 91-100.
19. Кармінська-Белоброва М. В. (2018) Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» збірник наукових праць*. № 37 (1313). С. 36-40.

20. Климчук А. О. (2016) Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* № 1. С. 42-45.

21. Копець Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. (2014) Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика.* № 811. С. 168-175.

22. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. (2018) Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2018 Вип. 2. С. 156-168. URL: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf

23. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. (2014) Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки.* № 2. С. 570-572.

24. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. (2016) Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 200 с.

25. Лепейко Т. І., Миронова О. М. (2015) Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 236 с.

26. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. (2018) Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство.* Вип. 14. С. 448-456.

27. Лобза А. В. (2018) Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений.* № 1 (53). С. 510-513.

28. Лутай Л. А. (2017) Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ* № 4. С. 8-12.

29. Мізік Ю., Писаревська Г. (2014) Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. № 7. С. 365-372.
30. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. (2019) Ефективне управління персоналом з використанням технології блокчейн – міф чи реальність? *Електронний збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. С. 27-37. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/180670>
31. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. (2017) Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 323 с.
32. Монастирський Г. Л. (2014) Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ. 288 с.
33. Мороз М. М. (2018) Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. № 10. С. 189-195.
34. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затейщикова О. О. (2012) Розвиток та використання управлінського персоналу: стратегічний підхід: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 216 с.
35. Назарова Г. В., Котляревська К. Ю. (2015) Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. *Бізнес-Інформ*. № 10. С. 56-60.
36. Никифорова В. Г. (2013) Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 275 с.
37. Петрова І. Л. (2015) Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. Вип. 40. С. 139-145.
38. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. (2017) Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Вип. 20. С. 108-114.
39. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. (2018) Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства.

Актуальні проблеми економіки та управління. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf

40. Прудкий В. В., Манаєнко І. М. (2017) Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського.* № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>

41. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. (2012) Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 324 с.

42. Стахів О. (2017) Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці.* № 1. С. 29-35.

43. Технології управління персоналом: монографія. О. А. Гавриш та ін. (2017) Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 528 с.

44. Ткаченко А. М., Марченко К. А. (2014) Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу.* № 1. С. 194-197.

45. Третьяк О. П. (2014) Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* Вип. 24.4. С. 389-397.

46. Чавичалов І. І. (2017) Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт.* № 24. С. 72-76. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf

47. Черненко О. В. (2019) Застосування коучингметоду в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК».* № 2 (54). С. 159-168.

48. Шаповал О. А. (2017) Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство.* № 9. С. 712-715.

49. Шаповал О. А. (2018) Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. № 5 (17). С. 149-151.