

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Розвиток методів управління персоналом
підприємства: аспект самоорганізації»**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Кемова Яна Миколаївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2022 року

ВСТУП

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

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

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

Завданнями наукового дослідження є:

- аналіз теоретико-методологічних засад системи методів управління персоналом підприємства;
- аналіз діяльності підприємства, що функціонує в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища;

- аналіз застосування методів управління персоналом підприємства;
- формування шляхів удосконалення методів управління персоналом підприємства: аспект самоорганізації.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система методів управління персоналом з акцентом на самоорганізацію в сільськогосподарському підприємстві Полтавської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система функціонування та розвитку методів управління персоналом, самоорганізації персоналу досліджуваного підприємства в ретроспективі та сучасних умовах.

Методи досліджень: системний підхід; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний), аналітичні методи; метод багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу, метод спостереження, методів соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ю, бесіда.

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

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

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

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом публікації:

статті у фаховому журналі:

Сазонова Т.О., Кемова Я. М., Яковлева К. В., Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір*. 2022. № 181.

С. 138-142.

тез доповідей:

1. Кемова Я. М. Особливості застосування методів управління персоналом в сучасному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р.* Полтава : ПДАУ, 2022. С. 213-214.

2. Кемова Я. М. Самоорганізація персоналу як складова його ефективності. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 10 листопада 2022 р.* Полтава: ПДАУ, 2022. С. 94-96.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 63 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 76 джерел та чотирьох додатків. Основний текст роботи включає 7 рисунків та 33 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

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

Мистецтво менеджменту формується на основі застосування сукупності методів управління. Їх необхідно, не лише гармонійно поєднувати для досягнення поставлених цілей управління персоналом, але й застосовувати ситуативно. Метод управління – це визначений спосіб впливу, який дозволяє організувати роботу колективу або окремого працівника. Ці прийоми застосовують для здійснення координації їх роботи, підвищення ефективності результатів діяльності індивіда або групи працівників, за допомогою створення оптимальної системи впливу та мотивації.

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

Таблиця 1.1

Визначення поняття «методи управління»

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

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

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

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

Таблиця 1.2

Класифікація методів управління персоналом

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

Класифікаційна ознака	Види методів
1	2
За характером етапів управлінської діяльності	- методи підготовки; - методи ухвалення; - методи організації; - методи контролю над виконанням рішень
За характером етапів здійснення впливу на виконавців	- економічні; - організаційно-розпорядчі; - соціально-психологічні; - правові

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

Розглянемо перелічені методи більш детальноше.

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

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



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

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

Таблиця 1.3

Характеристика змісту методів управління за характером етапів здійснення впливу на персонал [сформовано на основі 14, с. 139; 15, с. 54; 16, с. 82; 17, с. 101]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мета економічних методів полягає у створенні умов, що зацікавлять

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 1.4

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

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

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

1.2. Самоорганізація персоналу як складова його ефективності

Дослідники сходяться на думці про те, що менеджмент персоналу – це складна соціально-економічна система, в якій можна виділити окремі функції, фази, цілі та завдання. Однак за своїм характером система управління персоналом є [26, с. 55]:

- відкритою та динамічною (чисельність та структура персоналу підприємства змінюються постійно);
- нелінійною (персонал може непередбачуваним, непрогнозованим чином змінювати власні індивідуальні ціннісні орієнтації, потреби, мотиви,

інтереси тощо);

- нестабільною (поведінка персоналу може відхилитися від прийнятих в організації норм та правил).

Ми погоджуємося з думкою У. Гузар та А. Шевчука [27, с. 3; 28], а саме: з позицій синергетики, людський капітал загалом та персонал окремого підприємства, в тому числі, розвивається через виникнення у нього нових системних якостей, як наслідок самоорганізації складних систем.

Н.М. Буняк, зокрема, зазначає, що для індивіда як самокерованої системи характерними є [29, с. 187]:

- самоорганізованість – вміння організувати себе та власну діяльність так, що не просто з'являється можливість реалізувати свій потенціал, а зробити це якомога повніше;

- самодисципліна – уміння керувати своєю поведінкою, підпорядковувати діяльність встановленим організаційним та особистісним цілям;

- самомотивація – спонукання, підштовхування себе до дій, певної діяльності, і також ґрунтується на прагненні розкрити власний потенціал;

- самоконтроль – оцінка власних дій та коригування, за необхідності, поведінки.

Самоорганізація персоналу підприємства – це виникнення в контексті вже існуючої ієрархічної структури менеджменту, взаємозв'язків між працівниками організації, підприємства на основі особистісного ціле встановлення та їх досягнення, що супроводжується впорядкуванням суспільних, колективних, групових відносин; накопиченням особистого досвіду, самостійне формування (без зовнішнього впливу керуючої системи) неформальних структур, в результаті чого виникає ефект синергії та підвищується ефективність функціонування системи загалом [30, с. 6].

Самоорганізація передбачає виконання персоналом офіційно покладених на нього функцій, при цьому управлінський вплив не скасовується, але є один нюанс – наявна свобода у виборі засобів, методів

виконання, покладених на персонал функцій, можливість прийняття управлінських рішень (обмежених посадовими можливостями), що спрямовані на оптимізацію, покращення виробничого процесу, предмету діяльності окремих працівників. Звісно, ці рішення мають узгоджуватися із адміністрацією, безпосереднім керівництвом, але ініціатива – за працівниками. З огляду на зазначене, а також на дослідження Буняка Н. М. [31, с. 186], можемо констатувати той факт, що ефективна самоорганізація надає можливість персоналу реалізовувати завдання з меншими затратами: праці, енергетичними, стресовими, при цьому підвищувати власну кваліфікацію та отримувати моральне задоволення від власної роботи.

Зазначимо, що самоорганізація персоналу на пряму залежить від ситуації у підприємстві чи підрозділі: якщо ситуація стабільна – можна спостерігати баланс між самоорганізацією колективу та його організацією з боку керівництва, і навпаки – у моменти кризи активізуються процеси організації саме з боку формального керівництва.

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

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

- сутність – система певного інструментарію та рушійних сил, що перманентно стимулюють спонтанне виникнення взаємозв'язків і взаємодії

персоналу, збереження динамічної стабільності та якісного розвитку системи управління персоналом, забезпечують ефективну реалізацію цілей організації, її підрозділів, окремих працівників;

- об'єкт управління – безпосередньо – персонал та його потенціал;
- суб'єкт управління – менеджмент підприємства, в т. ч. служба управління персоналом;
- цілі функціонування: нарощування досвіду, навичок, знання, кваліфікація керівників та персоналу і механізми пам'яті (методи накопичення, розпізнавання, відтворення, збереження інформації);
- методи управління;
- організаційна структура управління;
- власне, інструменти самоорганізації (тайм-менеджменту, самоменеджменту, самомотивації);
- зворотні зв'язки.

Розглянемо також підходи до трактування поняття «самоорганізація праці»:

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

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

- 1) насиченість інформацією в системі відносин (виробничих, управлінських, міжособистісних) в організації. Вона має бути на

оптимальному рівні, адже, обсяг інформації може бути прийнятним для засвоєння, а може перевищити здатність персоналу раціонально використовувати її;

2) фактично вичерпана можливість зовнішнього стимулювання підвищення ефективності інформаційної насиченості трудової діяльності.

Розглядаючи, поняття самоорганізації, маємо значну увагу приділити поняттю «самоменеджменту» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до визначення поняття «самоменеджмент»

Автор та джерело	Характеристика поняття
Л. Зайверт [34, с. 9]	цілеспрямоване та послідовне використання вже протестованих, опрабованих методів праці, управління в щоденній практиці, з метою оптимального та змістовного використання власного часу
К. Андрющенко [35]	самостійне управління працівником власною професійною діяльністю, при цьому використовуючи знання, уміння та навички, що спрямоване на розвиток особистого інтелектуального потенціалу, ефективне його використання, на задоволення власних потреб та досягнення організаційних цілей
В. Лисенко, І. Приходько [36]	вміння керувати собою, власним часом, емоціями, вміння володіти ситуацією та адекватно реагувати на обставини, бути готовим використовувати всі можливості та опановувати будь-яку ситуацію
Л.М. Федоришина [37]	це мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. Мета – краще використання робочого часу, отримання вищої результативності, продуктивності, а для працівника – ще й вищого індивідуального заробітку / здобуття вищого статусу, а – це задоволення потреб не лише нижчого, але й вищого рівня.

Отже, аналіз понять, наведених у табл. 1.5, дозволяє зробити наступні висновки:

1) самоменеджмент – це управління, власне, собою. Адже: «само-» – початок даного поняття, що і визначає спрямованість на власну особу, спрямованість дій від себе або здійснення чогось для себе;

2) для результативного самоменеджменту необхідно володіти певними знаннями, уміннями та навичками щодо застосування методів, прийомів самоменеджменту;

3) передбачає управління ресурсами індивіда (зовнішніми та внутрішніми засобами, можливостями, якими може скористатися індивід у

разі потреби (час: «як зробити набагато більше справ за один й той самий час; як та здоровим; як ефективно організувати здоровий спосіб життя; в чому сутність поняття «рефлекс здоров'я»; як налаштуватися на роботу з мінімальними затратами зусиль тощо?»; платоспроможність: «що охоплює сутність поняття «гармонія надходження» та «витрачання грошей»? який взаємозв'язок між зростаючими доходами та потребами? як вести домашню / особисту бухгалтерію? способи економії тощо»; освіченість передбачає виявлення того: «чому знання, компетентності вважаються важливим джерелом стійкої конкурентної переваги? які навички, здібності, компетентності, знання необхідні для досягнення поставлених цілей? які існують оптимальні сучасні системи навчання? необхідність саморозвитку, використання та застосування на практиці власного потенціалу тощо) [38, с. 54];

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

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

Отже, самоменеджмент дає можливість менеджеру визначитися з процесом управління з точки зору оптимізації особистих та організаційних управлінських завдань та побудувати індивідуалізовані процеси стратегічного та тактичного менеджменту. На нашу думку, оволодіння технологією самоменеджменту дозволить менеджеру краще зрозуміти логіку процесу самоорганізації у трудовій діяльності, більш результативно та ефективно управляти роботою підлеглих та створювати при цьому їм більше можливостей для саморозвитку.

Висновки до розділу 1.

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

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

3. В сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища конкурентоспроможність організацій, підприємств визначається в першу чергу, рівнем розвитку їх персоналу та інтелектуальним капіталом господарюючих суб'єктів, рівнем його використання та розвитку. При цьому, система управління персоналом стає все більш складною, вимагає нових підходів до регулювання відносин в середині неї, її розвитку, а також потребує потужного інформаційного забезпечення та налагодження комунікаційних взаємодій із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Складність ефективної системи управління персоналом полягає також в тому, що у ній поєднуються організаційні (управлінський вплив) та самоорганізаційні (спонтанні, індивідуалізовані, неформальні) тенденції. Чільне місце в системі самоорганізації персоналу займає самоменеджмент.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване сільськогосподарське підприємство розташоване в Миргородському районі Полтавської області.

Засноване досліджуване аграрне підприємство – 31.07.2007 р.

Види діяльності аналізованого підприємства, згідно статуту [41]:

- вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур;

- вирощування овочів, баштанних культур, корене-, бульбоплодів;

- вирощування інших однорічних та дворічних культур;

- вирощування пряних, ароматичних, лікарських культур;

- змішане сільське господарство;

- прісноводне рибальство;

- виробництво м'яса;

- виробництво олії, тваринних жирів;

- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

- забір, очищення та постачання води;

- оптова торгівля неспеціалізована;

- роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями, тютюновими виробами.

Досліджуване підприємство було створено з метою отримання прибутку шляхом провадження підприємницької діяльності.

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

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

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

За допомогою даних рис. 2.1. наведемо переваги обраної організаційно-правової форми для підприємства.

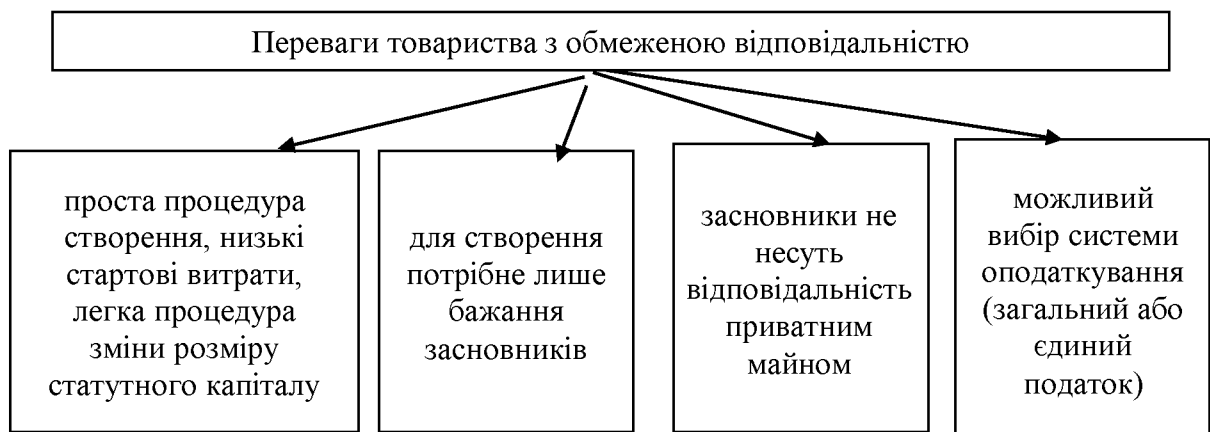


Рис. 2.1. Переваги, які створює для підприємства обрана організаційно-правова форма, 2017-2021 рр. [сформовано на основі 42, с. 32; 43]

За допомогою даних табл. 2.2, розглянемо права та обов'язки учасників досліджуваного підприємства, що визначені у його статуті, відповідно до

чинного законодавства, зокрема Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [44].

Таблиця 2.2

Регламентация прав та обов'язків учасників підприємства, 2017-2021 рр.

Показник	Характеристика
Основні права учасників Товариства	<ul style="list-style-type: none"> - брати участь в управлінні; - отримувати достовірну інформацію про господарську діяльність товариства; - брати участь у розподілі прибутку; - отримати (у разі ліквідації Товариства) частину майна (його вартість), що залишилася після розрахунків з кредиторами; - мають переважне право на придбання частки /частини частки іншого учасника Товариства, що продається третій особі
Обов'язки учасників Товариства	<ul style="list-style-type: none"> - дотримуватися Статуту, інших внутрішніх документів; - виконувати рішення Загальних зборів Товариства.

За допомогою даних табл. 2.3 розглянемо органи управління досліджуваного підприємства та його посадових осіб.

Таблиця 2.3

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

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

В додатку А наведена організаційна структура підприємства.

Також в межах характеристики об'єкту та суб'єкту управління вважаємо за доцільне охарактеризувати стиль управління, що переважає на

досліджуваному підприємстві. Дані отримані шляхом опитування та спостереження та зведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика стилю керівництва в підприємстві, 2017-2021 рр.

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

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

Характеризуючи цілеспрямованості та усвідомленості формування стилю керівництва менеджерами даного підприємства, використовуючи при цьому методику [45], та спираючись на результати опитування (10-ти менеджерів та спеціалістів), можемо звести отримані дані у табл. 2.5.

Отже, аналізуючи дані табл. 2.5, можемо зробити висновок про переважання середнього рівня формування стилю керівництва, згідно даних опитування, що характеризується наявністю інтуїтивного обрання методів та засобів, інструментів впливу на персонал, що в свою чергу може мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Таблиця 2.5

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

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

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

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Пропонуємо техніко-економічний аналіз розпочати з дослідження рівня забезпеченості досліджуваного підприємства земельними угіддями та її динаміки.

Розглянемо дані показники за допомогою даних табл. 2.6.

Згідно даних табл. 2.6, в структурі загального земельного фонду досліджуваного підприємства 99,94 % займають угіддя сільськогосподарського призначення, в т. ч. рілля складає 91,84 %.

Таблиця 2.6

Склад і структура земельного фонду підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Структура 2020 р., %	2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021		
Загальна земельна площа у власності та користуванні, га	3611	3615	3598	3529	3541	100,00	-1,94
Площа сільсько-господарських угідь – всього, га	3611	3615	3598	3527	3539	99,94	-1,99
у т.ч. рілля	3051	2969	3146	3225	3252	91,84	6,59

Можемо констатувати зменшення площі загальної земельної площі у власності та користуванні підприємства у 2021 р., порівняно з 2017 р., на 1,94 %, в т. ч. площі сільськогосподарських угідь – на 1,99 %, за рахунок зменшення площі ріллі – на 6,59 %.

Наступним кроком нашого дослідження буде аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу та ефективності його використання за досліджуваний період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників чисельності персоналу та використання трудового потенціалу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+;-)	відносне %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському виробництві, осіб	69	67	69	63	62	-7	-10,1
в тому числі в рослинництві	69	67	69	63	62	-7	-10,1
Навантаження на одного працівника: сільськогосподарських угідь, га	52,3	54,0	52,1	56,0	57,1	4,8	9,1
ріллі, га	44,2	44,3	45,6	51,2	52,5	8,2	18,6

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво продукції всього (по собівартості) на одного працівника, тис. грн	1059,3	811,5	1269,4	986,9	1285,6	226,4	21,4
Продуктивність праці середньорічного працівника, тис. грн	1415,2	1040,5	1497,3	1351,4	1790,0	374,8	26,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	4896,0	5793,0	7961,0	7620,0	8263,0	3367,0	68,8
Оплата праці середньорічного працівника, тис. грн	71,0	86,5	115,4	121,0	133,3	62,3	87,8
Фондоозброєність, тис. грн	213,8	260,9	286,8	399,5	416,0	202,2	94,6

Аналізуючи дані табл. 2.7, можемо зробити наступні висновки: середньооблікова чисельність персоналу досліджуваного підприємства в 2021 р., порівняно з 2017 р. зменшилася на 10,1 % (7 осіб), при чому всі вони зайняті в галузі рослинництва; у зв'язку з цим, навантаження на одного працівника сільськогосподарських угідь збільшилося на 9,1 % (4,8 га), в т. ч. ріллі – на 18,6 % (8,2 га).

Щодо використання трудового потенціалу підприємства то за досліджуваний період можемо констатувати позитивні тенденції, а саме: зростання продуктивності праці на 26,5 % (374,8 тис. грн); фондоозброєність праці зросла на 94,6 % (202,2 тис. грн). При цьому витрати на оплату праці збільшилися на 68,8 % (3367,0 тис. грн), а оплата праці середньорічного працівника – на 87,8 % (62,3 тис. грн).

Проаналізуємо за допомогою даних табл. 2.8 структуру активів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз структури активів підприємства, 2017-2021 рр.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		2020		2021		(+,-)	(%)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Оборотні активи	69573	78,6	109773	86,1	86047	75,5	86218	75,6	121741	82,9	52168	4,3

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Необоротні активи	18946	21,4	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,7	25120	17,1	6174	-4,3
Разом	88519	100,0	127429	100,0	114033	100,0	114033	100,0	114033	100,0	25514	x

Отже, згідно розрахунків, представлених в табл. 2.8, в структурі активів досліджуваного підприємства за досліджуваний період 2017-2021 рр. найбільшу частку займали оборотні активи, при чому вона збільшилася у звітному році, порівняно з базисним – на 4,3 в. пт і становила 82,9 % у 2021 р.

При цьому наявність та рух основних засобів дослідимо за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

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

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

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

Дослідимо ефективність використання основних засобів в досліджуваному підприємстві за період 2017-2021 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

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

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+;-)	відносне %
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	-0,1	-43,9
Фондоозброєність, тис. грн	213,8	260,9	286,8	399,5	416,0	202,2	94,6
Фондомісткість, грн	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	-	-
Фондовіддача, грн	3,4	2,8	2,8	2,9	2,9	-0,5	-14,0
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	662,0	398,8	522,2	338,3	430,3	-231,7	-35,0
чистого прибутку	82,8	43,4	20,9	30,8	47,0	-35,8	-43,2

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

За допомогою даних табл. 2.11 дослідимо динаміку та склад оборотних активів досліджуваного підприємства за період 2017-2021 рр.

Таблиця 2.11

Динаміка складу оборотних активів підприємства, 2016-2020 рр.

Види оборотних засобів	Роки										Відхилення 2021 р. від 2017 р.,	
	2017		2018		2019		2020		2021		(+;-)	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Запаси, з них	50936	73,2	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	46772	38,4	-4164,0	-34,8
виробничі запаси	15002	21,6	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	491	0,4	-14511,0	-21,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
незавершене виробництво	6255	9,0	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	21628	17,8	15373,0	8,8
готова продукція	17167	24,7	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	20553	16,9	3386,0	-7,8
товари	12512	18,0	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	100	0,1	-12412,0	-17,9
Дебіторська заборгованість	18619	26,8	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	69716	57,3	51097,0	30,5
Гроші та їх еквіваленти	18	0,0	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	552	0,5	534,0	0,4
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	4701	3,9	4701,0	3,9
Разом	69573,0	100,0	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	121741,0	100,0	52168,0	x

Отже, в звітному році, порівняно з базисним в досліджуваному підприємстві обсяг запасів зменшився на 4164,0 тис. грн (34,8 %); дебіторська заборгованість збільшилася на 30,5 % (51097,0 тис. грн); гроші та їх еквіваленти – на 0,4 % (534,0 тис. грн), інші оборотні активи – на 3,9 % (4701,0 тис. грн). При цьому найбільшу частку в структурі оборотних активів займали традиційно – запаси (у 2021 р. – 38,4 %) та дебіторська заборгованість – 57,3 % (аналогічні показники у базисному році склали 73,2 та 26,8 %).

На завершення проаналізуємо динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності за допомогою даних табл. 2.12.

Аналізуючи дані табл. 2.12, можемо зробити висновок, що у досліджуваному підприємстві в 2021 р., порівняно з 2017 р., в фінансово-господарській діяльності підприємства спостерігалися як позитивні, так і негативні тенденції. Так, показник чистого доходу в 2021 р., порівно з 2017 р., збільшився на 13,6 %, натомість показник собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 9,1 %, при цьому показник

чистого прибутку зменшився на 0,7 %, а рівня рентабельності – на 1,6 в. пт. і в 2021 р. становив 10,9 %.

Таблиця 2.12

Динаміка основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства, 2017-2021 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	97651	69716	103317	85141	110979	13,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73091	54369	87587	62176	79710	9,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	12211	7589	4139	7757	12120	-0,7
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції, %	12,5	10,9	4,0	9,1	10,9	-1,6

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

2.3. Аналіз методів управління персоналом та їх ефективності в підприємстві

Проведемо аналіз практики застосування сукупності методів управління персоналом на досліджуваному підприємстві за період 2017-2021 рр. При цьому пропонуємо почати з дослідження класичних методів управління персоналом [46, с. 117-119] економічних, соціально-психологічних та організаційних (табл. 2.13).

Отже, аналізуючи дані табл. 2.13, можемо прийти до висновку, що повною мірою у досліджуваному підприємстві застосовуються адміністративні методи управління.

Таблиця 2.13

Рівень застосування класичних методів управління персоналом у підприємстві, 2017-2021 рр.

Метод	Характеристика елементів, що застосовуються в межах методу	Елементи, які не застосовуються в межах методу
Економічний	планування; аналіз; ціноутворення фінансування; оплата праці; доплати; преміювання; компенсаційні виплати	госпрозрахунок; надання економічної самостійності
Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	обов'язкові розпорядження (наказ, заборони); погоджувальні (консультації, дозвіл компромісів); рекомендації, побажання (поради, роз'яснення, пропозиції); формування організаційних структур органів управління; підбір, розстановка кадрів	-
Соціально-психологічні	створення сприятливого морально-психологічного клімату; управління конфліктами; моральне стимулювання; підвищення соціально-виробничої активності; підвищення кваліфікації; засоби психологічного впливу; залучення працівників до процесу управління	соціальне планування; психологічне планування; тімблдінг; вивчення та спрямоване формування мотивів трудової діяльності; поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я; задоволення потреб розвитку; гуманізація праці; заохочення творчості, ініціативи, самостійності

Щодо економічних, вони також представлені широким набором засобів, але варто зауважити, що в своїй сукупності економічні методи задовольняють первинні потреби, через активізацію економічних інтересів персоналу, тобто через матеріальну винагороду. Разом з тим, поза увагою

залишаються інтереси, які знаходяться поза матеріальною сферою. Тому на підприємстві широке застосування здобули соціально-психологічні методи, які головним чином спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, підвищення кваліфікації та моральне заохочення. Але, варто зауважити, що арсенал морально-психологічних методів набагато ширший і, на наш погляд, саме вони можуть суттєво підвищити рівень самоорганізації персоналу.

Проаналізуємо динаміку персоналу за віковою структурою за період 2017-2021 рр. у досліджуваному підприємстві (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+; -) у % 2021 р. від 2017 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	абсолютне	відносне
Молодь віком 15-24 років	2	2,9	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	-	0,3
29-40 років	34	49,3	33	49,3	33	47,8	31	49,2	30	48,4	-4	-0,9
41-50 років	27	39,1	27	40,3	29	42,0	27	42,9	27	43,5	-	4,4
Передпенсійні роки	3	4,3	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	-1	-1,1
Пенсійні роки	3	4,3	3	4,5	3	4,3	1	1,6	1	1,6	-2	-2,7
Разом	69	100	67	100	69	100	63	100	62	100	-7	x

Отже, згідно даних табл. 2.14, найбільшу частку в структурі персоналу підприємства за період 2017-2021 рр. займали трудові ресурси віком 29-40 років (48,4 % у звітному році) та віком 41-50 років (43,5 % у 2021 р.). При чому по першій категорії у 2021 р., порівняно з 2017 р., відбулося зменшення на 4 особи (на 11,8 %), а по другій – зміни відсутні. Працівників передпенсійного та пенсійного віку незначна кількість, до того ж вона мала тенденцію до зменшення у звітному році, порівняно з базисним. Отже, актив

підприємства молоді люди та люди середнього віку, що є позитивним показником вікової структури персоналу досліджуваного підприємства.

За допомогою даних табл. 2.15, проаналізуємо динаміку освітньої структури персоналу підприємства за 2017-2021 рр.

Таблиця 2.15

Динаміка освітньої структури персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення у 2021 р. від 2017 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	абсолютне	відносне
Середня освіта	2	2,9	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	-	0,3
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	14	20,3	12	17,9	11	15,9	10	15,9	8	12,9	-6	-7,4
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	22	31,9	21	31,3	20	29,0	17	27,0	16	25,8	-6	-6,1
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	31	44,9	32	47,8	36	52,2	34	54,0	36	58,1	5	13,1
Разом	69	100	67	100	69	100	63	100	62	100	-7	x

Отже, згідно даних табл. 2.15, найбільшу частку в 2021 р. в структурі персоналу становили працівники з повною вищою освітою – 58,1 %, що на 13,1 в. пт. більше частки базисного 2017 р. Частка працівників, що закінчили вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації та отримали освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр» у звітному році становила 25,8 %, що на

6,1 в. пт. менше показника 2017 р. Загалом працівники із середньою освітою та спеціальною професійною підготовкою робітників у 2021 р. складала 16,1 %, що загалом мала також тенденцію до зменшення, порівняно з 2017 р.

Таким чином, можемо зробити висновок, що освітньому рівню працівників досліджуваного підприємства приділяється увага, і це відображається у позитивній зміні освітньої структури персоналу за досліджуваний період.

Показником, який дозволяє оцінити ефективність методів управління персоналом є продуктивність праці. Дослідимо за допомогою рис. 2.2 її зміну за досліджуваний період.

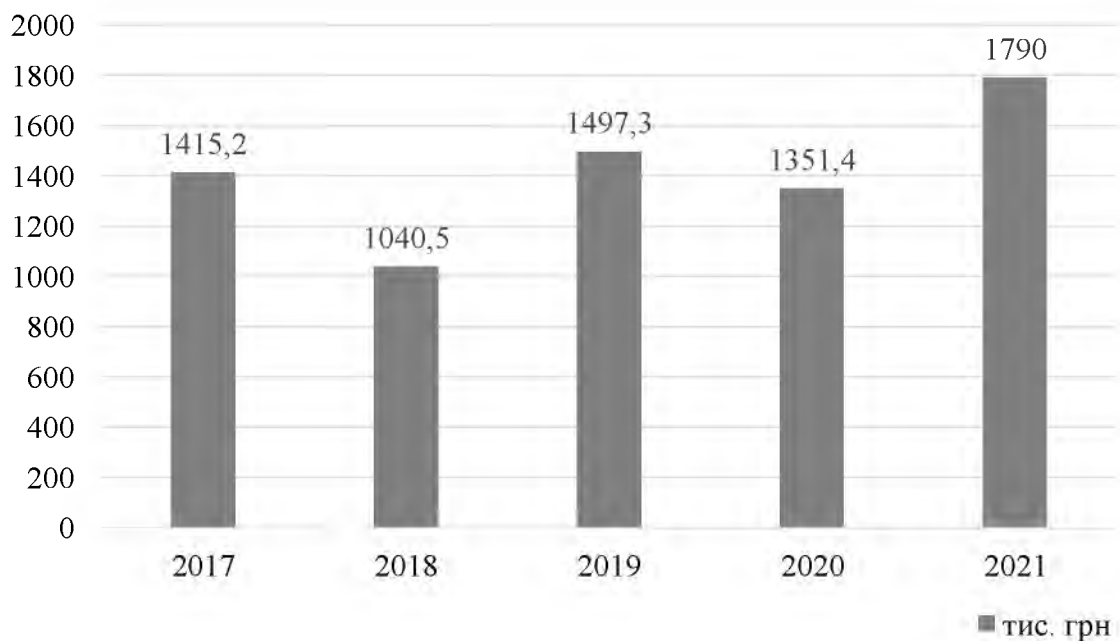


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці середньорічного працівника підприємства, 2017-2021 рр.

Отже, згідно даних рис. 2.2, можемо зробити висновок про зростання продуктивності праці середньорічного працівника на підприємстві в 2021 р., порівняно з 2017 р., на 374,8 тис. грн (26,5 %).

Випадку на основі багатofакторної лінійної регресії проведемо дослідження впливу чистого доходу підприємства, середньоспискової

чисельності персоналу та продуктивності праці на витрати на оплату праці в досліджуваному підприємстві за останні п'ять років.

На першому етапі дослідження проведемо аналіз факторів та показника, на основі яких будемо проводити розрахунки. Динаміка факторів впливу на результативний показник і показник, тобто витрати на оплату праці за останні п'ять років представлена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка чистого доходу, середньоспискової чисельності персоналу, продуктивності праці та витрати на оплату праці підприємства, 2017-2021 рр.

Роки	Чистий дохід підприємства, тис. грн., X_1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб, X_2	Продуктивність праці, грн., X_3	Витрати на оплату праці, тис. грн., Y
2017	97651,00	69	1415,20	4896,00
2018	69716,00	67	1040,50	5793,00
2019	103317,00	69	1497,30	7961,00
2020	85141,00	63	1351,40	7620,00
2021	110979,00	62	1790,00	8263,00

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів та засобу Аналіз даних. (Додаток Б)

На першому етапі дослідженні багатфакторної лінійної моделі проводимо перевірки мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера. Оскільки $Xi^2_{розр.}(10,54) < Xi^2_{кр}(11,07)$, то можна зробити висновок, що загальної мультиколінеарності матриці факторів не існує.

Далі розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, слід зазначити, що коефіцієнти кореляції досить високі і кожен із факторів суттєво впливає на результативний показник:

- чистий дохід підприємства, коефіцієнт кореляції 0,52, зв'язок тісний, прямий та посередній вплив цього фактору на витрати на оплату праці;
- середньоспискова чисельність персоналу, коефіцієнт кореляції 0,91,

також зв'язок тісний, прямий та найбільший вплив цього фактору на результативний показник;

- продуктивність праці, коефіцієнт кореляції 0,89, також зв'язок тісний, прямий та суттєвий вплив цього фактору на витрати на оплату праці.

Зважаючи на визначені парні коефіцієнти кореляції, можна зробити висновок, що кожен із факторів має суттєвий вплив на витрати на оплату праці, але найменше впливає фактор чистого доходу підприємства, коефіцієнт кореляції 0,52. Тому саме його ми виключаємо із подальшого економетричного аналізу багатафакторної регресійної моделі.

Аналіз та прогнозування багатафакторної лінійної регресії витрат на оплату праці проводимо із двома факторами:

- середньоспискова чисельність персоналу, осіб;
- продуктивність праці, грн.

В результаті обчислень багатафакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Yr=15618,16-183,80X_2+2,41X_3$$

В нашому дослідженні $a_0=15618,16$, $a_2=-183,80$ та $a_3=2,41$, тобто при зменшенні середньоспискової чисельності персоналу на 1 особу витрати на оплату праці зменшаться на 183,80 тис. грн., а при зростанні продуктивності праці на 1 грн. результативний показник зросте на 2,41 тис. грн.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,51. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про прямий зв'язок між вибраними факторами та показником, а також, що варіація витрат на оплату праці на 50,92% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори мають вплив на досліджуваний показник, виробнича регресійна модель якісна.

Про адекватність багатафакторної лінійної моделі витрат на оплату праці та подальше прогнозування цього показника свідчить F-критерій Фішера, розрахункове значення якого більше табличного ($F_r(1,04)>F_{кр}(0,05)$).

Коефіцієнт еластичності показує, що при зменшенні середньоспискової чисельності персоналу витрати на оплату праці зменшаться на 1,35%, а при зростанні продуктивності праці на 1% результативний показник збільшиться на 0,50%.

Далі визначено прогнозне значення витрат на оплату праці на 2023 р. За умови зростання середньоспискової чисельності персоналу до 64 осіб та збільшення продуктивності праці до 1821,87 грн. витрати на оплату праці збільшиться до 8708,54 тис. грн., що є виправданим та логічним, в середньому витрати на оплату праці на 1 особу 11303,92 грн. щомісяця. Слід відмітити, що прогнозування середньоспискової чисельності персоналу та продуктивності праці проводилося з використанням вбудованої статистичної функції ТЕНДЕНЦИЯ, яка точно розраховує економічні показники в динаміці.

Графічно багатофакторну регресію витрат на оплату праці $Yr=15618,16-183,80X_2+2,41X_3$ представлено в додатку Б, де показано фактичні, теоретичні, прогнозне значення та лінія тренду витрат на оплату праці досліджуваного підприємства 2017-2021, 2023 рр.

Ще одним показником може слугувати інтенсивність руху персоналу. За допомогою даних табл. 2.17, проаналізуємо показники руху персоналу досліджуваного підприємства за період 2017-2021 рр.

Таблиця 2.17

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення у 2021 р. від 2017 р.	
						абсолютне (+;-)	відносне %
1	2	3	4	5	6	7	8
Облікова чисельність працівників, осіб з них:	69	67	69	63	62	-7	-10,1
жінки	30	28	30	30	29	-1	-3,3
Звільнено працівників, осіб з них:	7	7	6	6	6	-1	-14,3
за власним бажанням	6	7	5	6	5	-1	-16,7

у % до загальної чисельності звільнених	85,7	100,0	83,3	100,0	83,3	-2,4	-2,4
скорочення штату	1	-	1	-	1	-	-

Продовж. табл. 2.17

1	2	3	4	5	6	7	8
у % до загальної чисельності звільнених	14,3	-	16,7	-	16,7	2,4	2,4
Кількість відпрацьованих годин протягом року	215687	218670	219290	200245	196498	-19189	-8,9
Кількість втрачених годин протягом року	1098	1204	1245	1184	1024	-74	-6,7

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

На думку дослідників, для того, щоб стати самоорганізованими і самодисциплінованими, необхідно навчитися організовувати власну працю і відпочинок, користуватися пам'яттю, читати, слухати, працювати з інформацією тощо. Уся розумова діяльність людини зводиться до отримання та обробки інформації та здійснення на її основі відповідних дій та вчинків стосовно себе й інших людей. Тому будь-які відносини між людьми, які мають характер особистих зобов'язань перед іншими, повинні оперативно фіксуватися впродовж дня на папері, в блокноті чи в електронній записній книжці. Тобто особистість повинна здійснювати щоденне спостереження: зранку – планувати день, ввечері – аналізувати день, оцінювати здобутки та помилки, планувати подальшу діяльність [47, с. 319; 48, с. 12].

Наступним кроком нашого дослідження є визначення рівня самоорганізації персоналу досліджуваного підприємства. Нами було опитано 10 керівників та спеціалістів стосовно їх рівня самоорганізованості [49]. Результати наведемо за допомогою даних табл. 2.18.

Таблиця 2.18

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

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

Отже, згідно даних тестування 50,0 % опитаних добре розпоряджаються власним часом, а 20,0 % – взірцево.

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

Процеси самоорганізації можна розділити на три рівні [50]:

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

Ми запропонували нашій респондентній групі (керівникам та спеціалістам) проаналізувати рівень особистісного застосування процесів

самоорганізації в трудовому житті. Отримані результати були наступними:

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

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

Висновки до розділу 2.

1. Досліджуване підприємство є прибутковим господарюючим суб'єктом, що спеціалізується на виробництві та реалізації рослинницької сільськогосподарської продукції. Організаційна структура управління відповідає особливостям управління товариствами з обмеженою відповідальністю. Домінуючий стиль управління на досліджуваному підприємстві – демократичний, але наявні елементи адміністративно-розпорядчого. Рівень сформованості та вираженості стилю керівництва – середній, який характеризується наявністю інтуїтивного управління.

2. Організаційно-економічна характеристика, техніко-економічний аналіз діяльності підприємства дає можливість прийти до висновків про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій його розвитку та функціонування. До позитивних можемо віднести: зростання продуктивності

праці, рівня оплати праці, фондоозброєності працівників; збільшення обсягів оборотних засобів та необоротних активів; збільшення суми чистого доходу в 2021 р., порівняно з 2017 р. До негативних: зменшення чисельності персоналу, рівня рентабельності, фондівіддачі. Варто зазначити, що досліджуване підприємство залишалося прибутковим весь період з 2017 по 2021 роки.

3. Аналіз застосування арсеналу методів управління персоналом виявив застосування всіх трьох класичних методів: організаційно-розпорядчих (у повному обсязі), економічних та соціально-психологічних (частково). Загалом їх застосування є ситуаційним та ефективним, адже продуктивність праці зростає, рух працівників у межах норми, а освітня структура має позитивні зміни. Разом з тим, кореляційно-регресійний аналіз виявив середню пряму залежність зростання обсягу витрат на оплату праці від чистого доходу, що свідчить про зростання ефективності праці не лише через економічні методи впливу, разом з тим пряму, тісну залежність від продуктивності праці. Аналіз рівня самоорганізації керівників, спеціалістів та робітників засвідчив відмінні дані по категоріям персоналу (у керівництва рівень самоорганізації вищий, натомість, робітники намагаються управляти власним часом, але не завжди це виходить). Дослідження рівня розвитку процесів самоорганізації серед керівництва підприємства, виявив недоліки в системі процесів, які дозволяють використовувати для самоорганізації набутий досвід.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: АСПЕКТ САМООРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення системи методів управління персоналом на підприємстві

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

Таблиця 3.1

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

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

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

Стосовно особистості сучасного ефективного керівника, на наш погляд, слухними є якості, які виділяють сучасні дослідники та практики, які необхідно мати та розвивати менеджерам для результативного та успішного

управління [51; 52; 53] (табл. 3.1):

Таблиця 3.2

Топ-навички soft skills успішного менеджера, рекомендовані для зростання ефективності управління персоналом підприємства, 2023-2027 рр.

Навички	Характеристика
Відкритість і гнучкість	відкритість до змін та зворотного зв'язку; здатність швидко перебудуватися та змінити курс руху, відкритість дає можливість приймати нове та розвиватися. Коли особистість відкрита, вона завжди сприймає нову інформацію, чує та приймає інших людей та світ загалом.
Прямота	здатність довести інформацію, пояснити її або ситуацію; поставити завдання простою зрозумілою мовою. В робочому процесі це досить сильно економить час та полегшує розуміння завдань персоналом різних категорій
Комунікативні навички	спілкування в роботі має формуватися на повазі, відкритості, дружелюбності та довірі – демонстрація даної основи, в першу чергу, керівництвом
Емпатія	навичка, що дає можливість краще зрозуміти потреби та моделі поведінки підлеглих та різних зацікавлених осіб
Людяність	основа соціальної відповідальності керівника, яка закладає основи сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі
Самоорганізованість	володіння та використання методів тайм-менеджменту, інтенсифікації, самомотивації у житті та роботі, а також поширення даних знань, навичок, вмінь на колектив

Проаналізувавши діяльність керівників досліджуваного підприємства та провівши опитування співробітників, нами сформовані акценти, на які, на наш погляд доцільно було б звернути увагу менеджменту підприємства (рис. 3.1).

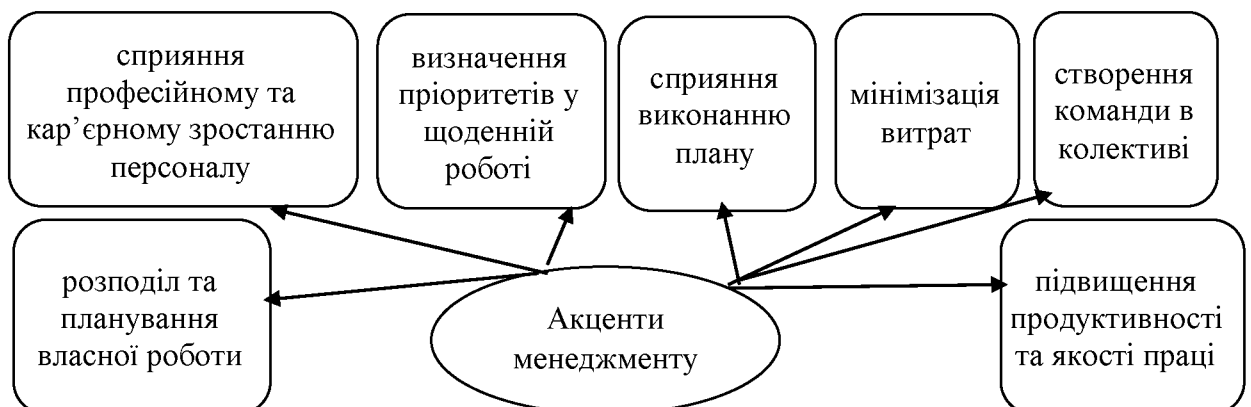


Рис. 3.1. Пропоновані акценти в менеджменті персоналу підприємства, 2023-2027 рр.

Відповідно до зазначених акцентів, керівництву необхідно розвивати навички самоорганізації, тайм-менеджменту та інструменти соціально-психологічного впливу на персонал. Враховуючи складність сучасних умов функціонування підприємства та життя людей, критичність та невизначеність зовнішнього середовища, на наш погляд дуже важливо керівництву підтримати ефективні відносини з колективом. Для цього доречно обов'язково отримувати якісний зворотній зв'язок – окрім особистого спілкування протягом дня, тижня, необхідно в сучасних мінливих умовах проводити щоденні оперативні наради. При цьому, ми пропонуємо застосовувати наступні прийоми налагодження зворотного зв'язку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Засоби налагодження ефективного зворотного зв'язку, рекомендовані для підприємства, 2023-2027 рр.

[сформовано на основі 54; 55, с. 215-217; 56, с. 49-52; 57]

Засоби	Характеристика
1	2
Щоденні оперативні наради	присвячені поточним завданням чи плануванню роботи на найближчі дні
Ставити відкриті запитання	запитання, які передбачають розгорнуту відповідь та дають співробітникам можливість висловити власні думки: «Як Ви вважаєте, на які обмеження ми маємо звернути увагу?»; «Як Ви могли б сформулювати це завдання?»; «Що Ви маєте на увазі, коли говорите про ... ?»
Ставити альтернативні запитання	запитання, у яких вже містяться варіанти відповідей – вони допомагають співробітникам відчувати власне право на вибір в ухваленні рішення: «Ви готові виконати цю роботу самі чи Вам потрібна допомога?»; «Ви сьогодні готові приступити до виконання нового завдання чи Вам треба ще час, щоб закінчити попереднє?»
Ставити закриті запитання	запитання, які передбачають однозначну відповідь: «У які терміни необхідно здати звіт?»; «Ви виконали моє розпорядження від 03.10.2022?»;
Оцінювання поведінки працівника	так званий, конструктивний зворотній зв'язок – використовується для оцінки ефективної поведінки співробітника з метою зміцнення позитивної поведінки
Зазначення особистісного	так званий, позитивний зворотній зв'язок – мотиваційний засіб, що формує не лише віру у власні сили у персоналу, але й залучає до

внеску	спільної діяльності та формує лояльність
--------	--

1	2
Похвала за особистісні досягнення	має бути дозованою, широю, об'єктивною, регулярною, своєчасною, контрастною
Використання принципу «сандвіча»	«+», «-», «+» – «позитив», «негатив», «позитив»

Для отримання можливості реалізувати наведені вищі пропозиції, на нашу думку необхідно отримати ряд нових знань та актуалізувати наявні менеджменту підприємства. Якщо ми ставимо, як один з акцентів – мінімізацію витрат і одночасний розвиток, то пропонуємо скористатися безкоштовними курсами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані курси розвитку мистецтва управління та міжособистісної взаємодії керівного складу підприємства, 2023 р.

Назва курсу	Мета	Характеристика
1	2	3
Критичне мислення в українському контексті	розкриття поняття «критичне мислення», розвинути навичку його застосовувати, уникаючи його імітації.	8 тижнів, 48 год. Джерело [58]
Медіа грамотність: як не піддаватися маніпуляціям?	здобути та розвинути навичку медіа грамотності з метою швидкого та критичного відмежування правдивої інформації від брехні	5 модулів: «Медіа грамотність в умовах інформаційної війни», «Фактчекінг в умовах інформаційної війни», Інформаційно-психологічні операції (ІПСО) під час війни», «Журналістика під час війни: як оцінити якість медіа», «Інформаційний фронт: як медіаграмотно створювати та поширювати контент?» Джерело [59]
Як ефективно спланувати та провести діалог. Базовий модуль 1	покращити майстерність ведення колективних обговорень	2 тижні. 1 модуль: «Про діалог», «Діалог і конфлікт», «Діалог і миротворчість», «Культура діалогу» Джерело [60]

1	2	3
Як ефективно спланувати та провести діалог. Модуль 2. Основи організації діалогу	розширити знання та навички з організації діалогу	3 тижні. 2 модуль: «Потреба в діалозі», «Дійові особи та функціональні ролі в діалозі», «Дизайн, етапи діалогу», «Організація діалогу або менеджмент діалогового процесу», «Результати діалогу та управління очікуваннями», «Гендерні аспекти в діалозі» Джерело [61]
Як ефективно спланувати та провести діалог. Модуль 3. Основи ведення діалогу	опанувати важливі комунікативні навички та техніки для налагодження порозуміння, взаємодії між учасниками діалогу	3 тижні. 3 модуль: «Потреба в діалозі», «Дійові особи та функціональні ролі в діалозі», «Розвиток навичок та здібностей, особистість ведучого діалогу», «Комунікативні навички ведучого діалогу», «Основи управління процесом», «Гендерні аспекти в діалозі» Джерело [62]

Вміння формувати ефективні комунікаційні зв'язки, взаємодію між співробітниками – запорука успішного управління. Але на наш погляд, доцільним є також увага матеріальній складовій управління, а саме – удосконаленню економічних методів управління персоналом.

Ми пропонуємо звернути увагу на мотиваційний соціальний пакет, що навіть у складні, кризові часи має бути в арсеналі менеджменту підприємством. Для цього формування мотиваційного соціального пакету має враховувати наступні особливості [63; 64]:

- 1) формуватися на основі інтересів та потреб саме працівників досліджуваного підприємства;
- 2) гнучкість та змінюваність структури соціального пакету, залежно від зовнішніх обставин, що формують в т. ч. потреби працівників, фінансових можливостей підприємства;
- 3) можливість вибору працівниками складу пільг;
- 4) диференціювання порядку надання пакету.

Отже, головне на що необхідно звернути увагу для справедливості та дійсної мотивації персоналу – на диференціацію розподілу (рис. 3.2).

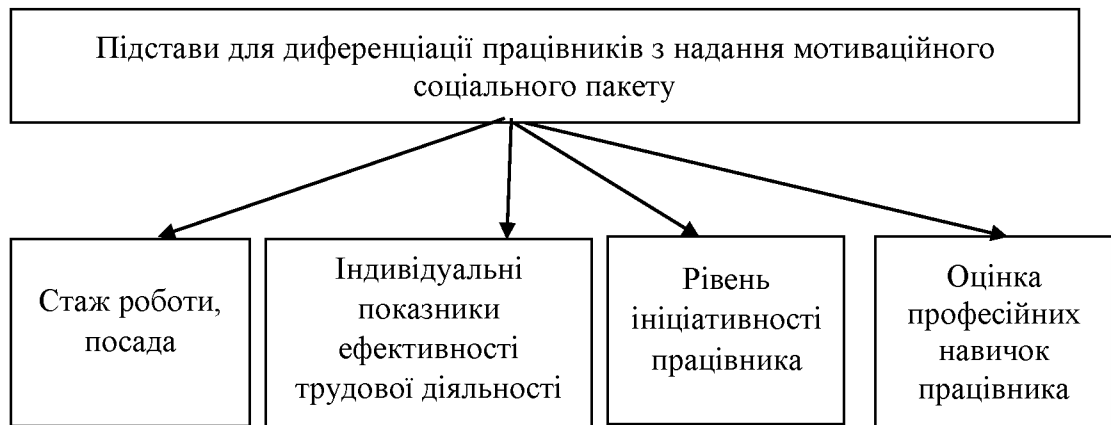


Рис. 3.2. Рекомендовані підстави для диференціювання надання мотиваційного соціального пакету працівникам підприємства, 2023-2027 рр.

На основі опитування працівників та вище наведеної інформації пропонуємо наступні три набори мотиваційних соціальних пакетів для досліджуваного підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані диференційовані соціальні пакети для підприємства, 2023-2027 рр.

Мотиваційний соціальний пакет № 1 (керівники та спеціалісти)	Мотиваційний соціальний пакет № 2 (робітники)	Мотиваційний соціальний пакет № 3 (робітники)
Щорічний безкоштовний медичний огляд	Щорічний безкоштовний медичний огляд	Щорічний безкоштовний медичний огляд
Оплата розвитку, навчання	Надання спеціального одягу	Надання спеціального одягу
Витрати на платне навчання членів сімей, не пов'язане з виробничою необхідністю, на основі угоди між підприємством і навчальним закладом	Оплата обідів	Витрати на оплату послуг з лікування працівників, наданих закладом охорони здоров'я
Оплата мобільного зв'язку	Матеріальна допомога, що має систематичний характер	Матеріальна допомога разового характеру
Позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов	Одноразове заохочення, не пов'язане з конкретними результатами праці	Вартість подарунків до свят дітей працівників
30000,0 грн	20000,0	20000,0

З переліку складових мотиваційних соціальних пакетів, наведених в табл. 3.5, працівник має право обрати власний набір на зазначену суму в рік.

Загальний кошторисний розрахунок запропонованих заходів наведемо за допомогою даних табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Кошторис запропонованих заходів та планова ефективність,
2023-2027 рр., тис. грн**

Показник	Факт	План	Відхилення
Удосконалення ціннісних орієнтирів	-	-	-
Удосконалення навичок soft skills менеджментом підприємства	-	-	-
Розвиток, навчання	-	-	-
Удосконалення соціального пакету:	-	710,0	+710,0
для керівників та спеціалістів	-	210,0	+210,0
для робітників		500,0	+500,0
Витрати на мотивацію та стимулювання праці	10016,0	11118,0	+1102,0
Продуктивність праці одного середньорічного працівника	1790,0	2183,8	+393,8
Чистий дохід	110979,0	135394,4	+24415,4
Економічна ефективність	x	1,22	x

Отже, запропоновані нами пропозиції щодо удосконалення методів управління персоналом досліджуваного підприємства, головним чином ґрунтуються на удосконаленні соціально-психологічних методів та економічних методів управління.

Виходячи з складності та невизначеності бізнес-середовища, психологічної напруги, що притаманна суспільству в умовах війни, необхідності підтримувати працездатний стан працівників в духовному та фізичному сенсі, не зважаючи на об'єктивні та суб'єктивні обставини, ми спираємося на необхідність формування нових командних відносин в середині колективу підприємства, опанування менеджментом дієвих засобів взаємодії із власними підлеглими, які не лише стимулюватимуть розвиток їх потенціалу, але й налаштовуватимуть на результативну спільну діяльність та формуватимуть відчуття захисту, залученості та лояльності.

3.2. Удосконалення методів самоорганізації персоналу підприємства

Удосконалення методів самоорганізації персоналу ми пропонуємо розпочати з рекомендації використання мобільних додатків, націлених організувати не лише комунікаційний процес, але особистий та робочий час. Для керівництва мобільні додатки є на сьогоднішній день ефективним засобом управління персоналом.

Для планування кожного дня пропонуємо застосовувати Hour blocks: Day planner (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Характеристика рекомендованого додатку «Hour blocks: Day planner», 2023 р.

Показник	Характеристика
Призначення, категорія	цифровий календар, який допомагає зосередитись на одній конкретній справі
Особливість	кожна година дня – це слот, який можна заповнити, але лише однією подією
Запис подій	вручну або завантаження з інших календарів
Обмеження	неможливо додати більше однієї задачі на одну годину
Мета	відучити людину робити багато завдань одночасно, розсіювати свою увагу
Вартість	безкоштовно
Система	Android, iOS

Чому ми пропонуємо даний додаток? Тому що він є простим та однозначним, таким, що може непрямым чином навчити концентруватися на пріоритетних справах в різних проміжках часу.

Чому багатозадачність наразі не працює? Погоджуємося з думкою дослідників [65] та підкріплюючи її власною, зазначимо:

1) багатозадачність може призвести до зниження продуктивності та збільшення кількості помилок;

2) багатозадачність може призвести до марнування часу (адже, людині, яка кожні 3 хвилини відволікається на інші процеси, необхідно 23 хв, щоб повернутися до осмислення попереднього).

Як зазначає доктор С. Бонд Чепмен [66], засновниця та головний директор Центру здоров'я мозку при Техаському університеті, м. Даллас: «багатозадачність «спричиняє» поверхневому мисленню, знижує творчий потенціал, збільшує кількість помилок та заважає блокуванню непотрібної інформації» – спираючись на власний досвід, дану тезу важко заперечити.

Вирішується проблема багатозадачності плануванням. Якщо розбити власну зайнятість на графік по годинах, днях, тижнях та місяцях, то можливо взяти ситуацію під контроль навіть у наших складних умовах. Але проблема є у розставленні пріоритетів, адже в першу чергу мають бути виконані важливі та термінові завдання. З цією метою ми пропонуємо використовувати керівникам та спеціалістам досліджуваного підприємства матрицю Ейзенхауера.

Зміст методу наведемо за допомогою рис. 3.3.

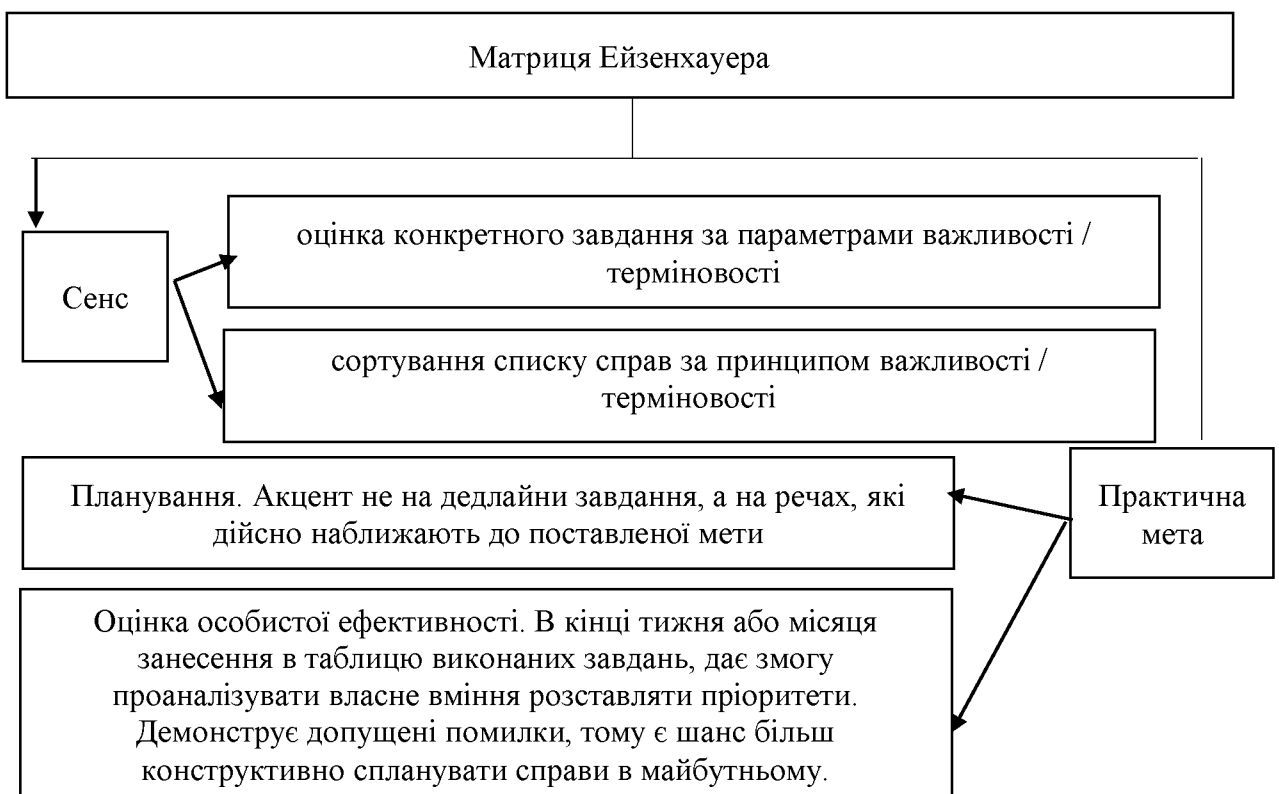


Рис. 3.3. Характеристика матриці Ейзенхауера, запропонованої для підприємства [сформовано на основі 67]

Кожен з 4-х блоків матриці іменується однією з перших 4-х букв латинського алфавіту: А, В, С, D (рис. 3.4). Для зручності їм присвоюють кольори, наприклад, А – червоний, В – жовтий, С – зелений, D – сірий.

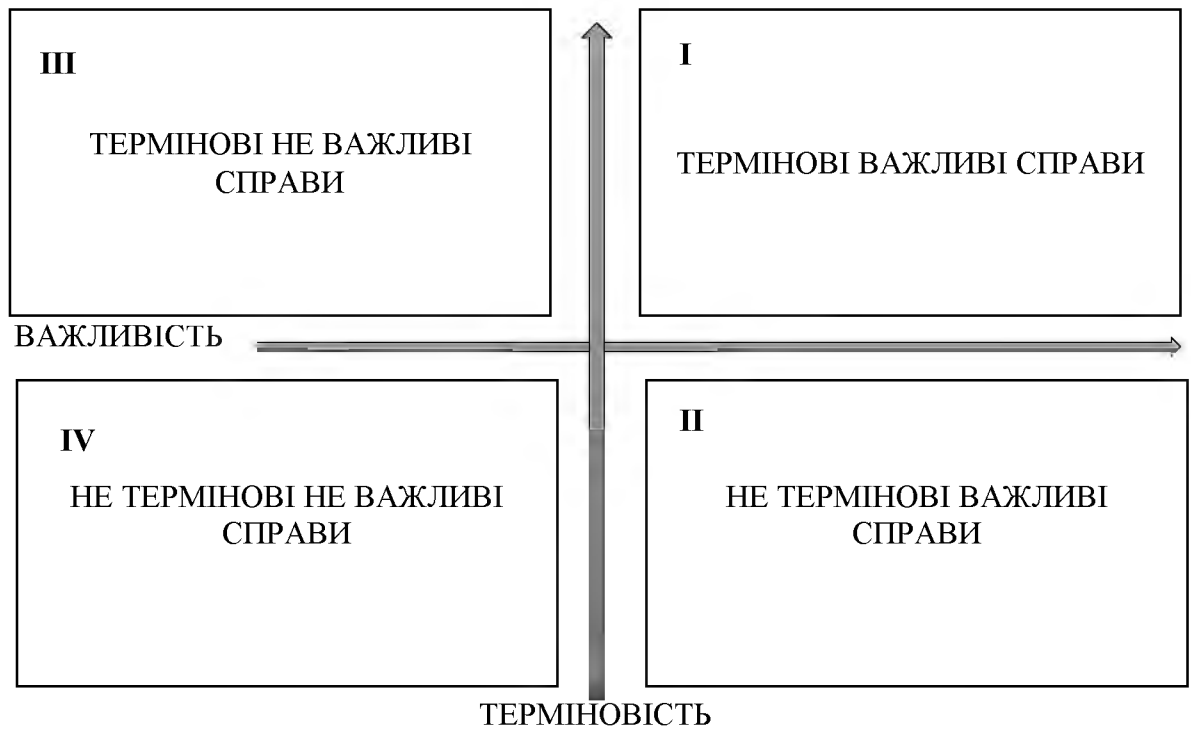


Рис. 3.4. Матриця Ейзенхауера, пропонована для підприємства, 2023-2027 рр. [68]

Кожен квадрант (рис. 3.4) має своє співвідношення важливості та терміновості. Наприклад, квадрант I – важливі та термінові справи (в ідеалі, має бути порожнім, оскільки його наповненість – це наслідок невиконання завдань з інших блоків). Приклади таких справ: невідкладні завдання; проєкт, в якого наближаються термін здачі; вирішення проблем зі здоров'ям.

Квадрант II – важливі, але не термінові справи – в цьому квадраті будуть зосереджені найбільш пріоритетні завдання. Вони важливі, але при цьому їх дедлайни не критичні, що дозволяє виконувати їх якісно, без зайвого поспіху.

Зазвичай квадрант II охоплює, крім важливих середньо- та довгострокових завдань, завдання, які заплановані на день, наприклад:

- навчання для підвищення професійного рівня;
- вивчення іноземної мови;
- відпочинок;
- заняття спортом;
- планове відвідування лікаря.

Квадрант III. Найчастіше виконання таких справ не приносить жодної практичної користі, але більшість таких справ легкі, приємні у виконанні, тому від їх виконання важко відмовитися. Вихід із ситуації – приступати до виконання завдань із цієї групи в останню чергу та планувати на їх виконання обмежену кількість часу. Які справи можуть увійти у цю категорію? Наприклад, неважливі розмови по телефону, переписки в чаті; перегляд телебачення, соціальних мереж; комп'ютерні ігри.

Квадрат IV. Нетермінові та важливі справи – ці справи можуть принести найбільшу користь у майбутньому. У цих завданнях можна якнайкраще проявити власні здібності, адже відсутність жорстких обмежень часу, дозволяє вибрати найкращий шлях рішення проблеми, досягнення поставленої цілі. Якщо вчасно не виконати завдання із квадрату IV, то вони стають терміновими та переходять у квадрат II. До таких завдань належать: планування нових та аналіз старих проєктів; вивчення іноземних мов; відвідування спортзалу тощо.

Отже, важливо правильно розставити пріоритети і для цього ми пропонуємо використовувати «метод Франкліна», який дозволяє зрозуміти, що важливими є ті справи, які відповідають поточним цілям в житті [69]. Метод застосовується таким чином:

- I. Окреслюється, формуються завдання.
- II. Задаються, власне собі, 3 запитання:
 - 1) «До яких наслідків може призвести невиконання цього завдання?»
 - 2) «Чи може хтось виконати його замість мене?»
 - 3) «Чи важлива ця задача для досягнення моєї мети?»

На основі аналізу поглядів та досліджень науковців та практиків [70, с. 68-69], наведемо принципи розподілу та планування власного часу працівником, які ми рекомендуємо для врахування в процесі самоорганізації персоналом досліджуваного підприємства:

1) для виключно важливої роботи доцільно визначати дні, позбавлені відвідувачів, консультацій тощо. Такий підхід дасть змогу виділити час для виконання важливої, або складної, або великої за об'ємом роботи, не відволікаючись;

2) встановлювати регламент та визначати обсяг часу для виконання окремих видів робіт (час для зустрічей, консультацій, нарад);

3) дотримуватися принципу встановлення пріоритетів під час виконання всіх видів робіт (матриця Ейзенхауера);

4) намагатися виконувати лише найважливіші справи;

5) делегувати повноваження;

6) розподіляти об'ємні справи на частини (проміжні цілі) й виконувати їх протягом відведеного часу, по декілька годин упродовж дня. При цьому досягнення першої проміжної цілі надає конкретні результати, які стимулюють та наближають до досягнення загального результату;

7) встановлювати строки виконання справ, заносючи відповідні записи до щоденника (Hour blocks: Day planner);

8) головні завдання дня варто виконувати на початку робочого дня;

9) свідомо враховувати у робочих планах коливання рівня індивідуальної працездатності. Найважливіші справи планувати на періоди найвищої працездатності, а у період спадання працездатності – здійснювати візити, телефонні дзвінки, відповідати на кореспонденцію, надавати нескладні консультації тощо.

Більш деталізовано правила та принципи планування робочого часу, рекомендовані щодо дотримання персоналом досліджуваного підприємства наведені в додатку В.

Більш детально опанувати методи тайм-менеджменту ми пропонуємо, використовуючи шляхи, запропоновані за допомогою табл. 3.8.

Отже, персонал досліджуваного підприємства може обрати варіант розвитку навичок самоорганізації та саморозвитку: від безкоштовних дистанційних курсів до курсів, які передбачають безпосередню взаємодію із фахівцями, тренерами, але, разом з тим передбачають і оплату послуг. В сучасних умовах ми запропонували б зосередити увагу на першому та останньому варіантах, наведених в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Пропоновані шляхи опанування методики та інструментів
самоорганізації та тайм-менеджменту для керівників підприємства,
2023 р.**

Назва курсу	Мета / навчальна програма	Характеристика
Time management	ознайомитесь із основними принципами тайм-менеджменту доступному форматі (як керувати часом; як заощаджувати час; метод ABCDE; спосіб 80/20; як позбутися злодіїв часу)	Онлайн освітня платформа Campster Курс безкоштовний [71]
Курси тайм-менеджменту. Basic.	засвоїти інструменти та методи, які дозволяють розставляти пріоритети, ефективно управління часом, складати плани; підвищення особистої продуктивності та корпоративної ефективності управління персоналом	Столиця. Освітній центр ІТ курсів [72] Вартість онлайн навчання 5500 грн/особу
Advanced. Організація часу.	Навчальна програма: Тема 1. Формування особистої реальності. Тема 2. Характеристика навичок ефективного планування. Суть цілепокладання. Тема 3. Суть ефективного управління часом. Тема 4. Характеристика індивідуальних ознак відносно сприйняття часу та планування. Тема 5. Делегування та його використання. Тема 6. Суть самоконтролю та мотивації.	Столиця. Освітній центр ІТ курсів [73] Вартість онлайн навчання 5700 грн/особу
Практики ефективною самоорганізації	опанувати інструменти самоорганізації та тайм-менеджменту, практик самомотивації та саморегулювання	Авторський онлайн курс НПП ПДАУ. Вартість навчання 1200 грн/особу

За умови обрання останнього варіанту, керівництво підприємства отримує наступні переваги:

- 1) конкурентну вартість послуги (за умови навчання 12 осіб, керівників вартість навчання 14400 грн);
- 2) можливість отримання фахової адресної підтримки в процесі курсів;
- 3) налагодження продуктивної співпраці між підприємством та ЗВО;
- 4) можливість замовлення освітніх послуг (тематики курсів, акцентів тощо).

Таким чином, кошторис запропонованих шляхів удосконалення методів самоорганізації персоналу підприємства складе 14,4 тис. грн (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Кошторис запропонованих заходів з удосконалення методів самоорганізації персоналу підприємства, 2023 р., тис. грн

Показник	Факт	План	Відхилення
Застосування додатку Hour blocks: Day planner	-	-	-
Відмова від багатозадачності	-	-	-
Використання в діяльності матриці Ейзенхауера	-	-	-
Застосування методу Франкліна та принципів розподілу та планування часу	-	-	-
Навчання практики самоорганізації	-	14,4	+14,4

Тобто, з низки запропонованих напрямів удосконалення рівня самоорганізації персоналу, фінансову вартість має лише навчання.

Висвітлені в кваліфікаційній роботі мають науково-практичне значення, що підтверджується успішною апробацією результатів дослідження

[74, с. 138-142; 75, с. 213-214; 76].

Підбиваючи загальні підсумки стосовно сукупності запропонованих заходів з удосконалення методів управління персоналу та його самоорганізації, узагальнимо результати (табл. 3.10).

Отже, загальний кошторисний розрахунок запропонованих заходів з удосконалення методів управління персоналом та рівня його самоорганізації планово складе 724,4 тис. грн. Разом з тим, очікується зростання

продуктивності праці та чистого доходу на 22,0 %, при зростанні витрат на персонал – на 11,1 %.

Крім того, підприємство отримає соціальний ефект у вигляді зростання компетентності персоналу, його результативності, самомотивації та психологічної стійкості.

Таблиця 3.10

Кошторис запропонованих заходів з удосконалення методів управління персоналом та його самоорганізації для підприємства, їх планова економічна ефективність, 2023 р., тис. грн

Показник	Факт	План	Відхилення
Удосконалення соціального пакету:	-	710,0	+710,0
для керівників та спеціалістів	-	210,0	+210,0
для робітників		500,0	+500,0
Витрати на мотивацію та стимулювання праці	10016,0	11118,0	+1102,0
Навчання практиці самоорганізації	-	14,4	+14,4
Продуктивність праці одного середньорічного працівника	1790,0	2183,8	+393,8
Чистий дохід	110979,0	135394,4	+24415,4
Економічна ефективність	x	1,22	x

Мотивація до продуктивної праці, яка підтримується наявністю мотиваційного соціального пакету, в свою чергу, збільшить рівень лояльності персоналу та цільову орієнтацію діяльності. Налагодження ефективного зворотного зв'язку сприятиме формуванню у персоналу відчуття приналежності та залучення, задовольнятиме потребу у повазі та самовираженні. Поширення практики самоосвіти та цільового розвитку персоналу сприятиме не лише зростанню конкурентоспроможності кадрів підприємства, але й підвищувати якість їх професійного життя.

Висновки до розділу 3.

1. Удосконалено ціннісний набір досліджуваного

сільськогосподарського підприємства.

2. Сформовані топ-навички soft skills успішного менеджера, рекомендовані для розвитку керівництвом досліджуваного підприємства (відкритість і гнучкість, прямота, комунікативні навички, емпатія, людяність, самоорганізованість);

3. Запропоновані для використання в управлінській діяльності засоби налагодження ефективного зворотного зв'язку, рекомендовані для досліджуваного підприємства: щоденні оперативні наради, ставити відкриті запитання, ставити альтернативні та закриті запитання, оцінювання поведінки працівника, зазначення особистісного внеску, похвала за особистісні досягнення, використання принципу «сандвіча»;

4. Рекомендовані безкоштовні курси розвитку мистецтва управління та міжособистісної взаємодії керівного складу;

5. Сформована пропозиція щодо удосконалення економічних методів управління персоналом підприємства, шляхом впровадження мотиваційного соціального пакету (набір для керівників та спеціалістів та два набори для робітників). Рекомендовані підстави для диференціювання надання мотиваційного соціального пакету працівникам досліджуваного підприємства.

6. Кошторис запропонованих заходів з удосконалення методів управління – 710,0 тис. грн, при цьому плановий приріст продуктивності праці – 393,8 тис. грн, коефіцієнт ефективності інвестицій – 1,22.

7. З метою підвищення рівня самоорганізації керівників та спеціалістів підприємства рекомендовано застосування Hour blocks: Day planner – безкоштовний додаток для оперативного планування;

8. Рекомендована відмова від багатозадачності та застосування матриці Ейзенхауера для визначення пріоритетності завдань, а також наведені принципи розподілу та планування власного часу працівника;

9. Окреслені шляхи опанування методик та інструментів самоорганізації та тайм-менеджменту для керівників та спеціалістів

підприємства (наведені безкоштовний варіант та ряд варіантів, що передбачають фінансові інвестиції).

10. Планові витрати на удосконалення методів управління персоналом: аспекту самоорганізації – 14,4 тис. грн. Загальний кошторис запропонованих заходів склав 724,4 тис. грн. Коефіцієнт ефективності інвестицій – 1,22. Крім економічної ефективності, очікується отримання соціального ефекту.

ВИСНОВКИ

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

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

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

3. Досліджуване підприємство є прибутковим господарюючим суб'єктом (чистий прибуток у 2021 р. склав 12120,0 тис. грн, що на 0,7 в. пт менше показника 2017 р.; рівень рентабельності 10,9 % у звітному році), яке спеціалізується на виробництві та реалізації рослинницької сільськогосподарської продукції. Організаційна структура управління відповідає особливостям управління товариствами з обмеженою відповідальністю. Домінуючий стиль управління на підприємстві – демократичний, з елементами адміністративно-розпорядчого, що

характеризується середнім рівнем сформованості та вираженості та наявністю проявів інтуїтивного управління.

4. До позитивних тенденцій розвитку техніко-економічних показників можна віднести: зростання продуктивності праці (на 26,5 %), рівня оплати праці одного працівника (на 87,8 %), фондоозброєності працівників (на 94,6 %); збільшення обсягів оборотних засобів та необоротних активів; збільшення суми чистого доходу (на 13,6 %) в 2021 р., порівняно з 2017 р.; досліджуване підприємство залишалося прибутковим весь аналізований період. До негативних тенденцій належать: зменшення чисельності персоналу (на 10,1 %), рівня рентабельності на 1,6 в. пт), фондівіддачі (на 14,0 %).

5. Аналіз застосування методів управління персоналом виявив застосування: організаційно-розпорядчих методів у повному обсязі, економічних та соціально-психологічних методів – частково. Ефективність застосування методів управління підтверджується зростанням продуктивності праці, наявністю показника руху персоналу у межах норми, зменшенням кількості втраченого робочого часу (на 6,7 %), наявністю позитивних змін в освітній структурі персоналу. Разом з тим, кореляційно-регресійний аналіз виявив тісний, прямий та посередній вплив на зростання обсягу витрат на оплату праці від обсягу отриманого чистого доходу; а тісний, прямий зв'язок між фактором середньоспискової чисельності персоналу та витратами на оплату їх праці (коефіцієнт кореляції 0,91) та тісний, прямий суттєвий вплив фактору продуктивності праці на витрати на оплату праці (коефіцієнт кореляції 0,89), що свідчить про зростання ефективності праці не лише через економічні методи впливу.

6. Аналіз рівня самоорганізації керівників, спеціалістів та робітників засвідчив різність даних по категорії персоналу «керівники та спеціалісти» (рівень самоорганізації вищий), «робітники» (намагаються управляти власним часом, але не завжди ефективно). Керівники та спеціалісти підприємства в ході аналізу застосування ними процесів самоорганізації в

трудовому житті, зазначили, що методи тайм-менеджменту використовують 50,0 %; метод інтенсивності – 70,0 %; самомотивацію – 100,0 %; навчання інших – майже ніхто не використовує в трудовій діяльності (10,0 %).

На основі проведеного дослідження були сформовані рекомендації щодо розвитку методів управління персоналом з акцентом на самоорганізацію:

1. Удосконалити ціннісний набір підприємства, додавши наступні цінності: «креативний підхід», «самореалізація», «соціальна відповідальність», «справедливість», «участь в управлінні».

2. Використовувати та розвивати топ-навички soft skills успішного менеджера: відкритість та гнучкість, прямоту, комунікативні навички, емпатію, людяність, самоорганізованість.

3. Застосовувати засоби налагодження ефективного зворотного зв'язку для менеджменту підприємства, серед яких: щоденні оперативні наради; постановка підлеглим відкритих, альтернативних та закритих запитань; оцінювання поведінки працівника; зазначення особистісного внеску; похвала за особистісні досягнення; використання принципу «сандвіча».

4. Керівникам та спеціалістам пройти безкоштовні курси розвитку мистецтва управління та міжособистісної взаємодії, розміщених на платформі онлайн-курсів Prometheus;

5. Впровадити мотиваційний соціальний пакет (набір для керівників та спеціалістів (30,0 тис. грн / рік) та два набори для робітників (по 20,0 тис. грн / рік), за умови диференціювання його надання на основі стажу роботи, посади; рівня ініціативності працівника; індивідуальних показників ефективності трудової діяльності; оцінки професійних навичок. Кошторис запропонованих заходів з удосконалення методів управління – 710,0 тис. грн, при цьому плановий приріст продуктивності праці – 393,8 тис. грн.

6. Для підвищення рівня самоорганізації застосовувати безкоштовний додаток для оперативного планування завдань – Hour blocks: Day planner;

7. Відмовитися від багатозадачності та застосовувати матрицю Ейзенхауера з метою визначення пріоритетності завдань; керуватися наведеними принципами розподілу та планування власного часу (особистого та робочого);

8. Для опанування методики та інструментів самоорганізації, зокрема тайм-менеджменту для керівників та спеціалістів підприємства пройти цільове навчання (варіант 1 – безкоштовні курси на онлайн освітніх платформах; варіант 2 - Курси тайм-менеджменту. Basic. та Advanced. Організація часу, кошторисна вартість – 5,6 тис. грн / особу; варіант 3 (пріоритетний) – авторський курс «Практики ефективної самоорганізації», кошторисна вартість – 1,2 тис. грн / особу).

9. Планові витрати на удосконалення методів управління персоналом з акцентом на самоорганізацію – 14,4 тис. грн. Загальний кошторис запропонованих заходів склав 724,4 тис. грн. Коефіцієнт ефективності інвестицій – 1,22. Крім економічної ефективності, очікується отримання соціального ефекту: зростання компетентності та результативності персоналу, мотивації та психологічної стійкості, лояльності; формування відчуття приналежності та залучення, задоволення потреби у повазі та самовираженні; поширення практики самоосвіти; зростання конкурентоспроможності кадрів та підвищення якості їх професійного життя.