

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 37.014.6:005.6:373.5

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук, доцент
_____ Інна САВИЦЬКА
« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор _____ Сергій КУБИЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління персоналом в організаціях малого бізнесу»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Ярослав РУДИК**

Виконав _____ **Павло ОСТРОВЕРХ**

Київ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ

Острроверху Павлу Миколайовичу

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління персоналом в організаціях малого бізнесу»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «__» _____ 2024 р. № _____

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2024 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. На основі аналізу наукових джерел визначити вплив різних стилів керівництва на ефективність роботи команди та мотивацію співробітників.
2. Охарактеризувати сучасні методи мотивації персоналу, які є найбільш ефективними в умовах кризових ситуацій.
3. Дослідити особливості адаптації управління персоналом до умов дистанційної роботи.

4. Оцінити ефективність різних стратегій управління конфліктами у підвищенні продуктивності та зниженні плинності кадрів на прикладі конкретної організації.

5. Створити рекомендації щодо впровадження HR-аналітики для покращення прийняття рішень у сфері управління персоналом на основі отриманих результатів дослідження.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ Ярослав РУДИК

Завдання прийняв до виконання _____ Павло ОСТРОВЕРХ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління персоналом в організаціях малого бізнесу»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Острове́рха Павла Микола́йовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 84 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 7 таблиць і 2 рисунки. Список використаних джерел включає 88 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглядаються основні теоретичні аспекти управління персоналом в організаціях, включаючи фундаментальні основи та принципи цього процесу. Особливу увагу приділено ролі управління персоналом у забезпеченні ефективності організації, де було проаналізовано, як ефективне використання людських ресурсів сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. У розділі також досліджено вплив різних управлінських підходів на продуктивність працівників та на загальну ефективність функціонування організацій, зокрема підкреслено значення мотиваційних стратегій та управління конфліктами як ключових факторів успіху.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню стратегій та методів управління персоналом в сучасних умовах. У цьому розділі розглядаються сучасні підходи до мотивації персоналу, що є критично важливим аспектом у підвищенні ефективності роботи працівників і досягненні організаційних цілей. Особливу увагу приділено управлінню конфліктами та їхньому впливу на

продуктивність працівників, що дає змогу зрозуміти, як ефективно управління внутрішньо організаційними конфліктами може сприяти покращенню загальної атмосфери в колективі та підвищенню результативності роботи. Висновки до цього розділу узагальнюють основні результати дослідження і підкреслюють важливість застосування сучасних стратегій управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності організацій в умовах швидких змін і посилення конкуренції.

У третьому розділі визначено шляхи оптимізації управлінських стратегій на прикладі ТОВ «Парк Сервіс 7». Розглянуто два ключові напрями: адаптація управління персоналом до умов дистанційної роботи та використання HR-аналітики для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. В результаті аналізу було виявлено основні виклики, пов'язані з переходом на дистанційний формат роботи, та запропоновано конкретні заходи для подолання цих викликів. Зокрема, було розроблено підходи, які базуються на довірі до працівників, їхній самодисципліні, ефективному зворотному зв'язку та гнучкості у роботі. Крім того, розглянуто можливості використання HR-аналітики для підвищення ефективності управління персоналом, що включає аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та поліпшення результативності роботи компанії. Висновки до цього розділу підкреслюють важливість упровадження інноваційних підходів до управління персоналом, які дають можливість забезпечити стабільність і конкурентоспроможність організації в умовах сучасного ринку праці.

Ключові слова: управління персоналом, дистанційна робота, мотивація, HR-аналітика, ефективність, продуктивність, адаптація, корпоративна культура, стратегія, нематеріальне стимулювання, комунікація, самодисципліна, зворотний зв'язок.

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	12
1.1. Основи та принципи управління персоналом	12
1.2. Роль управління персоналом у забезпеченні ефективності організації.....	22
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	31
2.1. Сучасні підходи до мотивації персоналу	31
2.2. Управління конфліктами та їх вплив на продуктивність працівників.....	45
Висновки до другого розділу	51
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»	55
3.1. Адаптація управління персоналом до дистанційної роботи в ТОВ «Парк Сервіс 7»	55
3.2. Використання HR-аналітики для підвищення ефективності управління персоналом	70
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	92
Додаток А	92
Додаток Б.....	95

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки, коли конкуренція стає все більш жорсткою, особливого значення набуває ефективне управління персоналом в організаціях малого бізнесу. Малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки, забезпечуючи створення робочих місць, сприяючи інноваціям та економічному зростанню. Однак через обмежені ресурси та специфічні умови діяльності, управління персоналом у таких організаціях має свої особливості, які потребують ретельного аналізу та адаптації до сучасних викликів.

Основною проблемою, з якою стикаються малі підприємства, є необхідність ефективного використання людського капіталу в сучасних умовах. Для вирішення цієї проблеми важливо звернути увагу на наукові дослідження, які розкривають ефективні підходи до управління людським капіталом в умовах обмежених ресурсів. Вагомий внесок у вивчення цього питання зробили такі вчені:

Джеффри Пфеффер (Jeffrey Pfeffer) – відомий дослідник у галузі управління людським капіталом, який акцентує увагу на важливості ефективного управління людськими ресурсами навіть у складних умовах. У своїй праці «The Human Equation: Building Profits by Putting People First» він підкреслює необхідність стратегічного підходу до управління людським капіталом для досягнення успіху [1].

Джеймс Хескетт (James L. Heskett) – дослідник, який вивчав питання економічної ефективності управління людськими ресурсами. У своїй книзі «The Service Profit Chain» він обґрунтовує зв'язок між інвестиціями в людський капітал і результативністю бізнесу, включаючи малі підприємства [2].

Пол Остін (Paul Austin) – його дослідження у праці «Managing Human Capital in Small Organizations» акцентує увагу на викликах і стратегіях управління людським капіталом у малих підприємствах, особливо в умовах обмежених ресурсів [3].

У магістерському кваліфікаційному дослідженні ми дослідили роботи українських учених, які зробили внесок у дослідження управління персоналом та людського капіталу, а саме:

1. Карамушка Людмила Микитівна – український науковець, доктор психологічних наук, професор. У своїй праці «Психологія управління в освіті: теорія і практика» вчена аналізує питання психологічних аспектів управління персоналом в освітніх закладах [4].

2. Орбан-Лембрик Людмила Едуардівна – доктор психологічних наук, професор. Її книга «Соціальна психологія управління» є важливим джерелом для розуміння соціально-психологічних аспектів управління персоналом [5].

3. Мармаза Олексій Іванович – український науковець, доктор педагогічних наук, професор. У праці «Самоменеджмент у професійній діяльності педагогів» розглядаються питання управління професійним розвитком педагогічного персоналу [6].

4. Кліяненко Ольга Володимирівна – доктор економічних наук, професор. Її праця «Ефективне управління персоналом в умовах економічної нестабільності» присвячена дослідженню стратегій управління персоналом в умовах економічних криз [7].

5. Захарченко Олена Анатоліївна – доктор економічних наук, професор. У праці «Людський капітал: теоретико-методологічні аспекти та практика управління» вона розглядає теоретичні основи та практичні підходи до управління людським капіталом в організаціях [8].

Відсутність достатнього кадрового резерву, труднощі з підбором кваліфікованих кадрів, низька мотивація працівників, високий рівень плинності кадрів – всі ці фактори негативно впливають на стабільність і розвиток малого бізнесу. Водночас, правильне управління персоналом може стати ключовим фактором успіху та забезпечити конкурентні переваги для малих підприємств.

Вивчення методів і стратегій управління персоналом в умовах малого бізнесу є *актуальним*, оскільки саме від цього залежить здатність підприємства не лише вижити на ринку, але й розвиватися, досягаючи своїх стратегічних

цілей. Аналіз сучасних підходів до управління персоналом, розробка ефективних мотиваційних систем, адаптація управлінських рішень до специфіки малого бізнесу – всі ці аспекти потребують поглибленого дослідження та систематизації.

Метою дослідження є визначення особливостей управління персоналом в організаціях малого бізнесу, розробка ефективних методів і стратегій, що сприятимуть підвищенню мотивації, продуктивності та залученості працівників, а також формування рекомендацій щодо оптимізації кадрових процесів в умовах обмежених ресурсів.

Досягнення поставленої мети вимагає не лише розробки відповідних стратегій та методів, але й врахування існуючих протиріч, які ускладнюють процес управління персоналом у малому бізнесі. Виявлення та аналіз цих протиріч дозволяють краще зрозуміти основні виклики, з якими стикаються малі підприємства, та визначити напрями їх подолання. Нижче наведено ключові протиріччя, які впливають на ефективність управління персоналом у малому бізнесі, а саме:

1) між необхідністю забезпечення високої продуктивності праці в умовах обмежених фінансових ресурсів та відсутністю достатніх можливостей для інвестування в професійний розвиток і мотивацію персоналу;

2) між зростаючими вимогами до кваліфікації та професійних компетенцій працівників і обмеженими можливостями малих підприємств залучати й утримувати висококваліфікованих спеціалістів;

3) між необхідністю швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі (економічні кризи, технологічні зміни) та відсутністю гнучкості в системі управління персоналом, що ускладнює оперативне реагування на виклики;

4) між потребою в інноваційних підходах до управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності та відсутністю ресурсів і знань для впровадження таких підходів у малому бізнесі.

Зазначені протиріччя підкреслюють складність і важливість дослідження теми управління персоналом в організаціях малого бізнесу та уможливають

виявити основні виклики, з якими стикаються малі підприємства у своїй діяльності.

Актуальність проблеми дослідження та виявлені протиріччя дали змогу визначили тему нашого дослідження: **«Управління персоналом в організаціях малого бізнесу»**.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення таких **завдань**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи та моделі управління персоналом в організаціях малого бізнесу.

2. Дослідити специфіку мотивації та залучення працівників у малому бізнесі, враховуючи обмежені ресурси.

3. Оцінити ефективність існуючих методів управління персоналом у конкретних організаціях малого бізнесу.

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів у малому бізнесі.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом в організаціях малого бізнесу.

Предмет дослідження – методи та стратегії управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників в організаціях малого бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій та впровадженні ефективних підходів до управління персоналом в організаціях малого бізнесу, що сприяють підвищенню продуктивності працівників, зниженню плинності кадрів та оптимізації використання наявних ресурсів. Отримані результати можуть бути використані керівниками малого бізнесу для покращення управлінських практик та підвищення конкурентоспроможності їхніх організацій.

Інформаційною базою для даного дослідження слугувала нормативно-правова документація, яка включає в себе Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують питання управління

персоналом в організаціях малого бізнесу. Крім того, в роботі використовувалися українські та зарубіжні інформаційні джерела, зокрема результати сучасних наукових досліджень, статті та монографії, що висвітлюють управлінські аспекти діяльності в малому бізнесі. Також було залучено матеріали професійних конференцій, методичні рекомендації та результати емпіричних досліджень, які забезпечують важливу інформацію для глибокого аналізу та розробки практичних рекомендацій у сфері управління персоналом.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (88 найменувань) і 2 додатків. Загальний зміст роботи викладено на 84 сторінках, включає 7 таблиць, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Основи та принципи управління персоналом

Управління персоналом є важливим елементом діяльності будь-якої організації, оскільки саме люди є основним ресурсом, від якого залежить ефективність функціонування та досягнення цілей компанії. Основи управління персоналом полягають у формуванні системи, яка забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, розвиток і мотивацію працівників, а також створення умов для їх професійної самореалізації та задоволеності роботою.

Управління персоналом є однією з ключових складових діяльності будь-якої організації, оскільки саме людські ресурси є основним фактором, який впливає на ефективність функціонування підприємства. Основи управління персоналом включають кілька важливих аспектів:

1) *кадрова політика організації*. Кадрова політика є частиною загального кадрового господарства організації та передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою не лише кадрової, а й економічної політики організації, що забезпечує виконання конкретних завдань. У рамках кадрової політики визначаються можливості щодо управління людськими ресурсами, що охоплює стосунки між керівниками та підлеглими, а також взаємодію між співробітниками.

Після формулювання суті кадрової політики організації варто звернути увагу на дослідження вчених із Європи та Америки, які здійснили вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління людськими ресурсами.

Дослідження науковців:

Пітер Друкер (Peter Drucker) – всесвітньо відомий теоретик менеджменту, який підкреслював важливість кадрової політики як складової загальної стратегії організації. У своїй праці «The Practice of Management» він

акцентував увагу на необхідності гармонізації цілей організації з інтересами працівників, що дозволяє досягти більш високих показників продуктивності та залученості персоналу [9].

Гері Хемел (Gary Hamel) – американський стратегічний теоретик, який у своїй книзі «Competing for the Future» розглядає кадрову політику як ключовий елемент, що забезпечує конкурентні переваги організації. Він стверджує, що успішна кадрова політика має бути динамічною та орієнтованою на розвиток інноваційних підходів до управління персоналом [10].

Майкл Армстронг (Michael Armstrong) – британський дослідник, автор праці «A Handbook of Human Resource Management Practice», де розкриває важливість інтеграції кадрової політики з бізнес-стратегією компанії. Він підкреслює, що ефективна кадрова політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації через розвиток людського капіталу [11].

Джон Коттер (John Kotter) – американський дослідник, відомий своїми працями з питань змін та лідерства. У книзі «Leading Change» він наголошує на тому, що кадрова політика повинна бути адаптованою до змінних умов ринку та сприяти формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та розвиток [12].

Геерт Хофстеде (Geert Hofstede) – нідерландський соціальний психолог, який досліджував вплив національних культур на організаційну поведінку. У своїй праці «Cultures and Organizations: Software of the Mind» учений зазначає, що кадрова політика повинна враховувати культурні особливості працівників для забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між керівниками та підлеглими [13].

У ході нашого дослідження ми ознайомилися із напрацюваннями українських вчених, які зробили вагомий внесок у дослідження управління персоналом та людського капіталу, а саме:

Василь Кремень – доктор філософських наук, професор, академік НАН України. У своїй праці «Філософія освіти» розглядає питання управління

людським капіталом в освітніх установах, акцентуючи увагу на важливості розвитку освітнього потенціалу в контексті загальної кадрової політики [14].

Наталія Гончаренко – доктор економічних наук, професор. Її дослідження «Економічні аспекти управління персоналом на підприємствах України» присвячене аналізу ефективності управління персоналом на різних етапах економічного розвитку підприємств, особливо в умовах кризових ситуацій [15].

Сергій Шматько – доктор економічних наук, професор. У праці «Організаційно-економічні механізми управління підприємствами» учений детально розглядає питання стратегічного управління персоналом, підкреслюючи важливість інтеграції кадрової політики із загальною стратегією організації [16].

Тетяна Завада – кандидат економічних наук, доцент. Її робота «Управління людськими ресурсами: теорія і практика» охоплює питання управління персоналом у сучасних умовах, акцентуючи увагу на методах мотивації та розвитку персоналу [17].

Олена Попова – доктор економічних наук, професор. У праці «Інноваційні підходи до управління персоналом на підприємствах» досліджує сучасні методи управління людськими ресурсами, зокрема в умовах цифрової трансформації та глобалізації ринку праці [18].

2) *управління персоналом*. Включає сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію їхніх професійних і духовних можливостей для досягнення поставлених завдань. Цей процес передбачає створення ієрархічної системи субординації, в якій одна особа може виконувати як керівні функції, так і бути підлеглим.

Після опису аспектів управління персоналом варто звернутися до досліджень провідних учених з Європи та Америки, які здійснили вагомий внесок у розвиток теорії управління людськими ресурсами.

Дослідження науковців:

Річард Гакман (Richard Hackman) – відомий американський психолог, який у своїй праці «Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances»

досліджував питання ефективного управління командами. Гакман підкреслює важливість створення організаційної структури, яка сприяє розвитку командної роботи та взаємодії між працівниками, забезпечуючи досягнення високих результатів [19].

Майкл Портер (Michael Porter) – один із провідних стратегів у сфері управління, автор праці «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors». Портер акцентує увагу на тому, що управління персоналом має враховувати конкурентні переваги організації, що досягаються через розвиток і мотивацію людського капіталу [20].

Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) – канадський дослідник, який у праці «The Nature of Managerial Work» розкриває особливості управлінської діяльності та підкреслює роль менеджера як ключової фігури у процесі управління персоналом. Він вважає, що ефективний менеджер повинен уміти адаптуватися до змінних умов та керувати як керівними, так і підлеглими функціями [21].

Едвард Лоулер (Edward Lawler) – американський дослідник, відомий своїми працями з питань мотивації та управління людськими ресурсами. У праці «High-Involvement Management» Лоулер наголошує на важливості залучення працівників у процесі прийняття рішень, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи [22].

Чарльз Ганді (Charles Handy) – британський соціолог і письменник, який у своїй книзі «The Age of Unreason» досліджує зміни в управлінні організаціями в умовах сучасного світу. Ганді підкреслює необхідність перегляду традиційних підходів до управління та впровадження гнучких моделей організаційної поведінки [23].

Для дослідження управління персоналом у контексті сучасних українських підприємств було проаналізовано праці провідних українських науковців, які зробили значний внесок у розвиток цієї галузі. Нижче наведено основні положення та висновки їхніх досліджень.

Вікторія Козак – доктор економічних наук, професор. У своїй праці «Управління трудовим потенціалом: теорія і практика» вона досліджує питання ефективного використання трудових ресурсів в умовах сучасної економіки України [24].

Тетяна Васильченко – доктор економічних наук, професор. Її дослідження «Мотивація праці в умовах нестабільної економіки» присвячене питанням стимулювання працівників та розробці мотиваційних програм в умовах економічної невизначеності [25].

Юрій Куценко – доктор економічних наук, професор. У своїй праці «Стратегічний менеджмент: національні особливості» аналізує вплив національних особливостей на процес стратегічного управління персоналом на українських підприємствах [26].

Ірина Ковальчук – доктор економічних наук, професор. Її праця «Психологія управління в сучасній організації» присвячена дослідженню психологічних аспектів управління персоналом, зокрема ефективній комунікації та мотивації [27].

Олександр Білан – доктор економічних наук, професор. У праці «Інноваційні технології в управлінні персоналом» він досліджує сучасні технології та їх вплив на процеси управління людськими ресурсами в умовах глобалізації [28].

3) *адміністративно-кадрове регулювання.* Адміністративно-кадрове регулювання охоплює організацію роботи персоналу, включаючи розрахунок заробітної плати, кадровий облік, прийом на роботу, звільнення та переміщення кадрів. Ця частина управління персоналом є критично важливою для забезпечення стабільності та ефективності функціонування організації.

Наразі важливо звернути увагу на наукові дослідження провідних учених з Європи та Америки, які зробили значний внесок у розвиток цієї сфери управління персоналом. Їхні дослідження допомагають глибше зрозуміти ключові принципи та методи, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління кадрами в організаціях.

Дослідження науковців:

Гері Десслер (Gary Dessler) – американський дослідник, автор відомої праці «Human Resource Management», де він розглядає питання кадрового адміністрування, включаючи методи розрахунку заробітної плати, кадрового обліку та управління трудовими ресурсами. Десслер підкреслює, що ефективне адміністративно-кадрове регулювання є основою для стабільної роботи організації [29].

Дейв Ульріх (Dave Ulrich) – відомий експерт у сфері управління людськими ресурсами, який у своїй праці «HR Champions» розглядає питання трансформації функцій HR, акцентуючи увагу на важливості стратегічного підходу до адміністративно-кадрового регулювання для підвищення конкурентоспроможності організації [30].

Едвард Лоулер (Edward Lawler) – американський вчений, який у праці «Rewarding Excellence» розглядає питання компенсаційних стратегій і їх впливу на продуктивність працівників. Лоулер підкреслює важливість правильної організації розрахунку заробітної плати та бонусних систем для мотивації персоналу [31].

Пітер Боксалл (Peter Boxall) – новозеландський дослідник, який у своїй праці «The Oxford Handbook of Human Resource Management» розглядає кадрове адміністрування в контексті стратегічного управління людськими ресурсами, підкреслюючи важливість ефективного кадрового обліку та управління персоналом для досягнення організаційних цілей [32].

Марк Гріффін (Mark Griffin) – австралійський дослідник, який у праці «Work and Organizational Psychology» досліджує питання управління робочими процесами та організаційного обліку, акцентуючи увагу на важливості адміністративно-кадрового регулювання для підтримання високих стандартів ефективності в організації [33].

Для забезпечення глибокого аналізу та розкриття теми дослідження в рамках нашої магістерської кваліфікаційної роботи було використано праці провідних українських науковців, які зробили значний внесок у розвиток теорії

та практики управління персоналом. Нижче наведено огляд їхніх ключових досліджень, що послуговували базою для формування теоретичних і методологічних основ даної роботи.

Долішній Мар'ян Іванович – доктор економічних наук, професор, академік НАН України. Його праця «Регіональна економіка: методологія дослідження» досліджує питання управління людськими ресурсами в контексті регіонального розвитку та регіональної політики [34].

Семенов Валерій Федорович – доктор економічних наук, професор. У своїй праці «Менеджмент і економіка праці» аналізує аспекти управління трудовими ресурсами та їх економічної ефективності в умовах трансформаційної економіки [35].

Бандурка Олександр Маркович – доктор юридичних наук, професор. У праці «Управління персоналом органів внутрішніх справ України» він досліджує специфіку управління кадрами в правоохоронних органах [36].

Войнаренко Михайло Петрович – доктор економічних наук, професор. У своїй праці «Інноваційний менеджмент» досліджує сучасні підходи до управління інноваційними процесами в організаціях, включаючи управління людськими ресурсами [37].

Гриньова Валентина Михайлівна – доктор економічних наук, професор. У своїй праці «Економіка праці та соціально-трудові відносини» вона досліджує питання ефективного використання трудових ресурсів на підприємствах [38].

4) *інформаційна підтримка управління.* Управління персоналом також передбачає забезпечення керівництва необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Сучасні зміни в управлінні організаціями вимагають від менеджерів високого рівня кваліфікації та здатності адаптуватися до новітніх технологій, інформаційного буму та інтернаціоналізації виробництва. Інформація відіграє ключову роль у запобіганні невідповідності між управлінськими рішеннями та методами їх реалізації.

Для глибшого розуміння ролі інформаційної підтримки в управлінні персоналом варто звернутися до досліджень провідних зарубіжних учених. Їхні

наукові праці розкривають різні аспекти інформаційного забезпечення управлінських процесів, що сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень та адаптації організацій до сучасних викликів.

Дослідження науковців:

Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) – відомий канадський дослідник менеджменту, у своїй праці «The Nature of Managerial Work» він досліджує характер управлінської діяльності та підкреслює важливість своєчасного доступу до інформації для ефективного управління. Мінцберг стверджує, що якісне інформаційне забезпечення дозволяє керівникам більш точно оцінювати ситуації та приймати обґрунтовані рішення [39].

Пітер Друкер (Peter Drucker) – один із найбільш впливових мислителів у сфері менеджменту. У своїй книзі «The Effective Executive» він акцентує увагу на тому, що для успішного управління інформація є основним ресурсом. Друкер підкреслює, що керівники повинні бути здатними збирати, аналізувати і використовувати інформацію для прийняття стратегічних рішень [40].

Томас Дейвенпорт (Thomas Davenport) – американський дослідник, який у праці «Competing on Analytics» розглядає роль аналітики та інформаційних технологій у сучасному управлінні. Він підкреслює, що використання аналітичних інструментів дозволяє організаціям більш ефективно управляти своїми ресурсами і приймати більш точні рішення [41].

Майкл Портер (Michael Porter) – автор концепції конкурентної стратегії. У книзі «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» він досліджує, як інформація та її аналіз можуть бути використані для забезпечення конкурентних переваг, підкреслюючи важливість інформаційної підтримки в процесах стратегічного управління [42].

Роберт Каплан (Robert Kaplan) – американський дослідник, співавтор концепції збалансованої системи показників. У праці «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action» Каплан наголошує на важливості інформаційної підтримки для моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегій, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення [43].

Таким чином, основи управління персоналом охоплюють широке коло завдань і аспектів, починаючи від формування кадрової політики та адміністративного регулювання, і закінчуючи забезпеченням інформаційної підтримки для прийняття ефективних рішень. Ефективне управління людськими ресурсами є запорукою стабільного розвитку та успіху організації.

Принципи управління персоналом визначаються як об'єктивні правила управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. До основних принципів належать:

1. Принцип науковості – управлінські рішення мають базуватися на об'єктивних законах економіки, що диктують логіку поведінки як керівників, так і працівників. Це передбачає використання наукових підходів і методів в управлінні персоналом, зокрема економічного аналізу, соціологічних досліджень, психологічних аспектів та інших інструментів, що допомагають оцінити й передбачити вплив різних факторів на ефективність праці.

Варто зазначити дослідження європейських та американських учених, які зробили значний внесок у розвиток принципу науковості в управлінні персоналом, а саме:

Пітер Друкер (Peter Drucker) – один із найвідоміших дослідників у сфері менеджменту, якого часто називають «батьком сучасного менеджменту». У своїй праці «The Practice of Management» він описав необхідність використання наукових підходів у прийнятті управлінських рішень, включаючи аналіз ефективності працівників та організаційних процесів [44].

Фредерік Герцберг (Frederick Herzberg) – американський психолог і дослідник, який розробив теорію мотивації, що стала фундаментом для розуміння того, як різні фактори впливають на продуктивність працівників. Його робота «The Motivation to Work» є важливим джерелом для вивчення впливу мотиваційних факторів на ефективність управління персоналом [45].

Геерт Хофстеде (Geert Hofstede) – нідерландський соціальний психолог і дослідник, який вивчав культурні виміри впливу на робочу поведінку. Його дослідження, зокрема праця «Cultures and Organizations: Software of the Mind»,

допомогли зрозуміти, як національні культури впливають на управлінські рішення та мотивацію працівників [46].

Гері Хемел (Gary Hamel) – американський стратегічний теоретик та дослідник у сфері управління. Його книга «The Future of Management» акцентує увагу на необхідності наукового підходу до управління, зокрема в умовах швидких змін та інновацій [47].

Річард Р. Нельсон (Richard R. Nelson) і Сідні Дж. Вінтер (Sidney G. Winter) – американські економісти, автори праці «An Evolutionary Theory of Economic Change». Вони розробили теорію еволюційної економіки, яка застосовується для аналізу змін у процесах управління, включаючи управління персоналом, і обґрунтували важливість наукового підходу до розвитку організацій [48].

Ці вчені підкреслюють важливість наукового підходу в управлінні персоналом, який полягає у застосуванні теоретичних знань, дослідницьких методів та аналізу даних для ухвалення обґрунтованих рішень. Вони вважають, що управлінські рішення повинні базуватися на реальних даних та систематичному аналізі, що дає змогу мінімізувати ризики і підвищити ефективність управління.

2. Принцип системності – система управління персоналом повинна враховувати всі фактори, що впливають на неї, та вимагати узгодження окремих груп завдань і рішень. Це означає, що управління персоналом є частиною загальної системи управління організацією, і повинно бути інтегрованим у загальну стратегію компанії.

3. Принцип економічності – управління персоналом має бути ефективним з точки зору витрат. Витрати на систему управління персоналом повинні перебиватися позитивними результатами, отриманими від її впровадження. Це включає ефективне використання ресурсів, раціоналізацію процесів та оптимізацію організаційної структури.

4. Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку – забезпечення ієрархічної взаємодії між ланками управління на основі зворотного зв'язку. Це означає, що управлінська структура повинна передбачати чіткі канали

комунікації та звітності, що дозволяють ефективно передавати інформацію як вертикально, так і горизонтально в організації.

5. Принцип узгодженості – взаємодія між різними рівнями управління та підрозділами організації повинна бути узгодженою з цілями організації та синхронізованою у часі. Це забезпечує координацію дій усіх підрозділів і дозволяє уникнути конфліктів та дублювання функцій.

6. Принцип перспективності та прогресивності – система управління персоналом повинна враховувати перспективи розвитку організації та орієнтуватися на передові вітчизняні та зарубіжні практики. Це передбачає впровадження інноваційних методів управління, постійне вдосконалення процесів і розвиток персоналу відповідно до змін на ринку.

Застосування цих принципів у практиці управління персоналом уможливорює створення ефективної системи, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню продуктивності праці, розвитку та задоволенню потреб працівників, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

1.2. Роль управління персоналом у забезпеченні ефективності організації

У сучасній економіці персонал підприємств, установ чи організацій відіграє вирішальну роль у забезпеченні їх ефективного функціонування, особливо в умовах ринкової нестабільності та впливу глобальних економічних чинників. Ефективне використання трудових ресурсів стає визначальним фактором для успішної діяльності як окремих підприємств, так і цілих галузей. Це особливо актуально для промисловості, яка виступає пріоритетною сферою розвитку науково-технічного прогресу суспільства і потребує постійного вдосконалення методів управління персоналом для підвищення його продуктивності [49].

У сучасних умовах господарювання на багатьох вітчизняних підприємствах спостерігається тенденція до зниження ефективності

використання персоналу. Раціональне і продуктивне управління персоналом залежить від врахування впливу різних факторів і орієнтації на критерії ефективності. У зв'язку з цим, подальші дослідження у даному напрямі повинні бути спрямовані на вдосконалення управлінських інструментів для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів [50].

Персонал підприємства включає сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних рівнів, які входять до його облікового складу. До облікової кількості штатних працівників включаються всі наймані працівники, що уклали трудовий договір і виконували роботу протягом певного періоду [10].

Л. Демиденко розглядає ефективність використання персоналу крізь призму логістичного підходу. Вона переконана, що для підвищення ефективності використання кадрів необхідно детально аналізувати кадрові потоки на підприємстві та визначати основні задачі управління ними [51].

З іншого боку, Д. Ляшов підкреслює важливість умов праці як фактора, що впливає на мотивацію працівників і, відповідно, на ефективність використання персоналу. Він стверджує, що покращення умов праці сприятиме зростанню продуктивності праці [52].

Важливість мотивації працівників як ключового елемента ефективного управління персоналом підкреслюється в дослідженні А. Осіпової. Авторка вважає, що мотивація є основним принципом, який спонукає працівників до високопродуктивної праці, що, в свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності підприємства [53].

Комплексний підхід до підвищення ефективності використання персоналу, який включає відповідність трудового потенціалу вимогам робочих місць, оптимальну зайнятість та періодичну зміну робочих місць для підвищення кваліфікації, пропонується в дослідженні Т. Вишні [54].

Узагальнюючи підходи різних дослідників, можна стверджувати, що ефективність використання персоналу – це комплексне поняття, яке охоплює різні аспекти діяльності персоналу в організації. Вона передбачає досягнення

максимальних результатів роботи при мінімальних витратах ресурсів, що забезпечує загальний економічний ефект [55].

Раціональне використання інтелектуальних, організаційних та творчих здібностей працівників базується на покращенні умов праці, гуманізації робочого процесу та виключенні монотонності. Забезпечення нормальних умов праці, раціоналізація режимів праці та відпочинку є важливими елементами цього процесу.

Ефективне використання персоналу передбачає:

- 1) оптимальну зайнятість працівників і стабільне завантаження протягом робочого періоду;
- 2) відповідність трудового потенціалу вимогам робочого місця;
- 3) періодичну зміну робочих місць для урізноманітнення праці та підвищення кваліфікації;
- 4) виконання різних операцій на робочому місці з можливістю чергування навантажень.

Для повного розуміння ролі управління персоналом у забезпеченні ефективності організації необхідно звернути увагу на дослідження провідних науковців із Європи та Америки. Вони пропонують різні підходи до управління персоналом, акцентуючи увагу на важливості людського капіталу як ключового елемента успіху організацій у сучасному світі.

Дослідження науковців:

Дейв Ульріх (Dave Ulrich) – американський експерт у сфері управління людськими ресурсами, у своїй праці «HR Champions» підкреслює, що управління персоналом повинно бути інтегроване в загальну стратегію організації. Він стверджує, що HR-функції повинні не лише забезпечувати операційну підтримку, а й активно сприяти досягненню стратегічних цілей організації [56].

Дейв Ульріх (Dave Ulrich) не лише підкреслює важливість інтеграції управління персоналом у загальну стратегію організації, але й розробляє конкретні моделі та інструменти для реалізації цієї інтеграції. Однією з

ключових концепцій, запропонованих Ульріхом, є модель «HR-партнерства», яка передбачає активну участь HR-фахівців у стратегічному плануванні та прийнятті рішень. За цією моделлю, HR-спеціалісти мають виступати не лише як адміністратори кадрових процесів, але й як партнери керівництва в досягненні бізнес-цілей.

Науковець також розробив концепцію «HR Scorecard», яка дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом через призму стратегічних показників організації. Це забезпечує можливість вимірювати вплив HR-стратегій на фінансові та операційні результати компанії. Крім того, Ульріх акцентує увагу на важливості розвитку лідерства та управлінських навичок серед HR-фахівців, щоб вони могли ефективно впроваджувати зміни та підтримувати організаційну культуру, що відповідає стратегічним цілям підприємства.

Концепція «HR Scorecard», розроблена Дейвом Ульріхом (Dave Ulrich) у співпраці з іншими дослідниками, є одним із важливих інструментів стратегічного управління персоналом. Ця концепція була створена як адаптація збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє організаціям вимірювати та оцінювати внесок HR-функцій у досягнення стратегічних цілей компанії.

Основні аспекти концепції «HR Scorecard»:

1) вимірювання ефективності HR-процесів: «HR Scorecard» дозволяє керівництву оцінювати не лише традиційні показники ефективності, такі як плинність кадрів або витрати на персонал, але й більш складні метрики, які відображають внесок HR у загальний успіх організації. Це можуть бути показники, що вимірюють рівень задоволеності працівників, ефективність програм розвитку лідерства, або вплив навчальних програм на продуктивність праці;

2) зв'язок HR-стратегії з бізнес-цілями: Однією з ключових ідей «HR Scorecard» є інтеграція HR-стратегії з загальною стратегією бізнесу. Це означає, що HR-показники повинні безпосередньо відповідати на питання, яким чином

діяльність HR підрозділу сприяє досягненню довгострокових цілей організації. Наприклад, якщо стратегічна мета компанії полягає у збільшенні інновацій, HR має сприяти цьому через розвиток відповідних навичок у працівників та створення культури інновацій;

3) аналіз даних для ухвалення рішень: концепція «HR Scorecard» підкреслює важливість використання даних для прийняття рішень. Завдяки чітко визначеним показникам, керівники можуть отримувати реальні дані про стан справ у сфері управління персоналом і використовувати ці дані для коригування стратегій і програм;

4) прозорість та звітність: «HR Scorecard» забезпечує прозорість HR-процесів і дозволяє керівництву регулярно отримувати звіти про стан справ у сфері управління персоналом. Це сприяє підвищенню відповідальності HR-менеджерів за результати своєї роботи.

Таким чином, «HR Scorecard» є потужним інструментом, який дозволяє організаціям забезпечити стратегічний підхід до управління персоналом, оцінювати вплив HR-стратегій на загальні бізнес-результати та адаптувати HR-процеси відповідно до змінних умов бізнес-середовища.

Гері Десслер (Gary Dessler) – американський дослідник, який у книзі «Human Resource Management» розглядає управління персоналом як основний фактор, що впливає на ефективність діяльності організації. Десслер підкреслює, що ефективні HR-практики сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та покращенню загальних показників організації [57]. Він не лише визначає управління персоналом як основний фактор ефективності діяльності організації, але й надає конкретні рекомендації щодо впровадження HR-практик, які сприяють досягненню високих результатів.

Зокрема, Десслер розробляє концепцію стратегічного управління людськими ресурсами, яка полягає у інтеграції HR-стратегій з загальною стратегією бізнесу. Він підкреслює важливість планування людських ресурсів, що дозволяє забезпечити організацію необхідними навичками та компетенціями для досягнення її стратегічних цілей.

Дослідник також розглядає процес найму та відбору персоналу як ключові елементи ефективного управління. Він пропонує використовувати науково обґрунтовані методи відбору, такі як структуровані інтерв'ю, психометричні тести та моделювання робочих ситуацій, що дозволяють точно оцінити здібності кандидатів і забезпечити відповідність працівників вимогам робочого місця.

Окрім цього, Десслер акцентує увагу на важливості навчання та розвитку персоналу як засобу підвищення продуктивності праці. Він рекомендує впроваджувати системи безперервного навчання, що дозволяють працівникам адаптуватися до змін у технологіях та бізнес-середовищі, а також сприяють зростанню їхньої лояльності до організації.

Ще одним важливим аспектом, який висвітлює Десслер, є управління продуктивністю працівників. Він наголошує на важливості регулярного оцінювання ефективності роботи персоналу та наданні зворотного зв'язку, що дозволяє вчасно виявляти та усувати проблеми, підвищуючи тим самим загальну ефективність організації.

Таким чином, концепції та рекомендації, запропоновані Гері Десслером, забезпечують всебічний підхід до управління персоналом, спрямований на підвищення ефективності діяльності організації шляхом впровадження стратегічно орієнтованих HR-практик.

Патрік Райт (Patrick Wright) – американський науковець, який у праці «The Strategic Role of Human Resources» досліджує вплив стратегічного управління персоналом на ефективність організації. Він акцентує увагу на тому, що HR має бути ключовим партнером у розробці та реалізації стратегії організації [58].

Патрік Райт (Patrick Wright) не лише підкреслює важливість стратегічного управління персоналом, але й детально описує, як саме HR-підрозділ може стати ключовим партнером у розробці та реалізації стратегії організації. У своїх дослідженнях Райт акцентує увагу на необхідності інтеграції HR-стратегії з бізнес-стратегією через концепцію «послідовності». Це означає, що всі HR-

процеси, включаючи підбір, розвиток, мотивацію та управління продуктивністю, повинні бути тісно пов'язані з основними цілями та завданнями організації.

Райт також розробив модель «фітнесу HR», яка передбачає, що HR-практики повинні бути адаптовані до конкретних умов і потреб бізнесу. Це включає в себе не лише стандартні HR-функції, але й більш глибоке розуміння бізнес-процесів та активну участь у їх удосконаленні. Наприклад, він вказує на важливість залучення HR до процесу планування талантів, що дозволяє краще підготувати організацію до майбутніх викликів та забезпечити наявність необхідних компетенцій для реалізації стратегічних цілей.

Крім того, Райт підкреслює важливість вимірювання результативності HR-функцій. Він пропонує використовувати показники ефективності, такі як показники рентабельності інвестицій в HR, щоб демонструвати конкретний вплив HR-стратегій на загальні результати організації. Це дозволяє не лише покращити управління людськими ресурсами, але й підвищити їхню роль як стратегічного партнера в бізнесі.

Таким чином, підхід Патріка Райта до стратегічного управління персоналом базується на глибокій інтеграції HR із бізнес-стратегією, адаптації HR-практик до специфіки організації та вимірюванні результативності HR-діяльності для досягнення довгострокових цілей організації.

Пітер Боксалл (Peter Vohall) – новозеландський дослідник, у своїй книзі «The Oxford Handbook of Human Resource Management» досліджує управління персоналом у глобальному контексті, підкреслюючи важливість адаптації HR-практик до культурних та економічних особливостей різних регіонів. Він зазначає, що ефективне управління персоналом є основою конкурентоспроможності організації [59].

Марк Хуселід (Mark Huselid) – американський дослідник, у своїй праці «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance» досліджує вплив управління персоналом на фінансову ефективність організації. Він доводить, що інвестиції в розвиток

персоналу та ефективні HR-практики мають прямий вплив на продуктивність праці та фінансові результати компанії [60].

Ці дослідження свідчать про те, що управління персоналом є ключовим елементом у досягненні ефективності організації. Інтеграція HR-функцій у загальну стратегію підприємства сприяє досягненню його довгострокових цілей, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до першого розділу

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було здійснено глибокий аналіз теоретичних аспектів управління персоналом в організаціях, зокрема розглянуто основи та принципи управління персоналом, а також досліджено роль цього процесу в забезпеченні ефективності організації. Основна увага була приділена ключовим принципам, які забезпечують ефективність управління людськими ресурсами, включаючи необхідність інтеграції HR-стратегії із загальною стратегією бізнесу, а також використання сучасних підходів до управління персоналом, які підвищують продуктивність та мотивацію працівників.

Розгляд ролі управління персоналом у забезпеченні ефективності організації показав, що людські ресурси є важливим активом, який визначає конкурентоспроможність та здатність організації адаптуватися до змінних умов ринку. Було підкреслено, що ефективне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників та покращенню загальних показників діяльності організації. Висвітлено також значення стратегічного підходу до управління персоналом, де HR-функції відіграють ключову роль у розробці та реалізації бізнес-стратегії, забезпечуючи довгострокову стабільність і розвиток організації.

Загалом, аналіз теоретичних аспектів управління персоналом уможливив сформулювати уявлення про те, як сучасні методи і підходи до управління людськими ресурсами можуть бути використані для підвищення ефективності

діяльності організації. Важливість цього підходу підкріплюється дослідженнями провідних науковців, які наголошують на критичній ролі HR-функцій у досягненні стратегічних цілей організації. Такий підхід створює основу для подальшого поглибленого аналізу та розробки практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом в сучасних організаціях.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Сучасні підходи до мотивації персоналу

Для комплексного розгляду сучасних та ефективних методів мотивації персоналу важливо детально дослідити базові поняття у контексті теми дослідження. Мотивація – це процес спонукання працівників до діяльності з метою задоволення їхніх потреб та досягнення організаційних цілей. Стимулом виступає фактор, який викликає певну поведінку та спрямовує працівника до дії. Стимулювання праці включає комплекс заходів, що спрямовані на задоволення конкретних потреб персоналу. У свою чергу, мотив – це внутрішній імпульс, який спонукає до дії для досягнення мети, що відповідає внутрішнім установкам особистості, тоді як стимул – це зовнішній об'єкт, який викликає бажання діяти [61].

Сьогодні існують два основні підходи до мотивації: змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії фокусуються на виявленні тих факторів, які в рамках внутрішньо особистісного або робочого середовища спонукають до певної поведінки. Процесуальні теорії розглядають сам процес мотивації, досліджуючи, як саме мотивація виникає та функціонує.

Перш ніж перейти до управління мотивацією та стимулюванням персоналу, важливо визначити цілі цього процесу, які є важливими як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець прагне досягти економічної ефективності організації та реалізувати визначені фінансові результати, тоді як працівник зацікавлений у досягненні соціальних благ та інших важливих для нього цілей. Кількість та якість праці, яку працівники готові надавати, є ключовим фактором, що визначає економічну ефективність організації. З метою досягнення високої соціальної ефективності необхідно забезпечити стабільний економічний стан організації, який дозволить вирішувати соціальні завдання та задовольняти інтереси й очікування працівників.

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу є однією з основних складових ефективного управління персоналом, що виявляється у відношенні між досягненням цілей організації та цілями співробітників із витратами на персонал. Це вимагає врахування як короткострокових, так і довгострокових перспектив співробітництва між працівником та роботодавцем. Під час формування мотиваційних систем необхідно враховувати цілі обох сторін і використовувати різноманітні стимули, які відповідатимуть інтересам як організації, так і працівників.

Ефективна мотивація працівників передбачає одночасне врахування короткострокових і довгострокових цілей організації та її керівництва, а також особистих цілей і мотивів працівників. Довгострокова мотивація сприяє досягненню професійних та особистих цілей працівника, тоді як короткострокова визначає якість виконання конкретної роботи. Керівництво повинно створювати для співробітників стимули обох типів – довгострокові та короткострокові, що забезпечить узгодженість мотивації з метою досягнення спільних цілей, сприятиме взаєморозумінню та уникненню конфліктів між сторонами.

Керівництво організації має враховувати різноманітні фактори, що впливають на мотивацію працівників, як внутрішні, так і зовнішні. Внутрішні фактори включають такі аспекти, як самореалізація, самоствердження, творчість та задоволення від виконаної роботи. Зовнішні фактори мотивації включають дохід, просування по службі, визнання та статус у суспільстві. Ефективна мотивація також залежить від соціально-культурного середовища, у якому формується працівник, і від можливостей для професійного розвитку.

Розуміння потреб та мотиваційних пріоритетів кожного працівника дозволяє керівництву організації розробити ефективні методи стимулювання. Використання матеріальних та нематеріальних стимулів, таких як оплата праці, участь у прибутках, можливості для кар'єрного зростання, повага до працівників та гнучкий графік роботи, дозволяє забезпечити високу ефективність і задоволеність працівників.

Застосування різноманітних методів мотивації дозволяє організаціям досягати високих результатів і зберігати талановитих працівників. Ефективне управління мотивацією потребує постійного аналізу умов праці та потреб персоналу, а також впровадження гнучких, адаптованих до змін систем мотивації [62].

Для досягнення бажаних результатів у сфері мотивації на підприємстві необхідно використовувати різноманітні підходи та методи, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. У випадках, коли фінансові ресурси обмежені, особливо на вітчизняних підприємствах, важливо акцентувати увагу на інноваційних методах мотивації, які поєднують традиційні та сучасні підходи. Застосування нематеріальних стимулів має враховувати культурні, ментальні та психологічні особливості працівників, що дозволить знайти найефективніші рішення для конкретного підприємства.

Україна, з її значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, має на меті перехід до методів управління, що сприяють підвищенню моральної мотивації працівників. Вивчаючи міжнародний досвід у цій сфері, українські підприємства можуть впроваджувати такі практики, як наймання фахівців з управління персоналом, які будуть вивчати внутрішні мотиви працівників та їхні цінності. Важливо також розробити чіткі критерії оцінки результативності, щоб працівники розуміли, які саме результати роботи оцінюються та як вони можуть поліпшити свої показники.

Для стимулювання персоналу підприємства варто використовувати не лише матеріальні винагороди, але й такі заходи, як розвиток корпоративної культури, організація спільних заходів і свят, проведення конкурсів із цінними призами, а також покращення умов праці та надання соціальних пакетів.

Висновки. Сучасні методи мотивації персоналу стали невід'ємною складовою ефективного управління підприємствами. Для збільшення продуктивності та ефективності роботи підприємства активно впроваджують різноманітні мотиваційні стратегії. З огляду на зростаючу конкуренцію на ринку

праці та постійні зміни в умовах роботи, розвиток і впровадження нових методів мотивації персоналу є важливою умовою для успішної діяльності організацій.

Узагальнюючи сучасні дослідження, можна зазначити, що найбільш ефективними методами мотивації є фінансова мотивація, навчання та розвиток працівників, гнучкий графік роботи, визнання заслуг і використання сучасних технологій. Важливо також систематично переглядати внутрішню політику компанії та прислухатися до потреб співробітників, щоб забезпечити їхню залученість і задоволення роботою. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно створити атмосферу, в якій працівники відчували б себе причетними до компанії, що забезпечить їхню лояльність і мотивованість досягати найвищих результатів [63].

Для дослідження сучасних методів мотивації персоналу важливо проаналізувати не лише традиційні підходи, але й звернути увагу на інноваційні практики, які широко застосовуються у провідних закордонних компаніях. Використання нестандартних заходів мотивації дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності працівників, але й сприяє зростанню їхньої продуктивності та лояльності до організації. Відзначається, що компанії, які успішно впроваджують такі методи, не тільки зберігають висококваліфікований персонал, але й створюють конкурентоспроможні переваги на ринку.

У таблиці нижче представлено приклади нестандартних заходів мотивації, які використовуються в закордонних практиках провідних компаній. Ці методи відображають різноманітні підходи до стимулювання працівників, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні форми винагороди, що допомагають забезпечити гармонійний розвиток організації та задовольнити потреби її персоналу. Огляд цих практик дозволяє зробити висновки щодо можливостей адаптації та впровадження подібних заходів у вітчизняних підприємствах з метою підвищення їхньої ефективності.

Таблиця 2.1

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання працівників шляхом надання грошових бонусів за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок.	Marc Inc., IBM, McDonald's, Lincoln, Tupperware
Надання подарунків, вручення медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форма визнання досягнень працівників.	IBM, McDonald's, Coca-Cola
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку, можливості додаткової освіти, що фінансуються роботодавцем.	Johnson & Johnson, Renault, Peugeot, Siemens
Трансформація робочого місця у зручне та комфортне середовище, де панує дружня та підтримуюча атмосфера, включаючи пропозицію пільгового медичного обслуговування для сприяння здоров'ю та добробуту працівників.	Johnson & Johnson, Google, Microsoft
Публікація досягнень працівників у корпоративному виданні або на корпоративному сайті.	General Motors, Westinghouse Electric, Polaroid, Bell Labs, Radio Corporation of America
Надання додаткового часу для творчих проектів та можливості брати участь у наукових конференціях та дослідницьких програмах компанії для стимулювання інновацій та підтримки наукової діяльності.	Toshiba, IBM, Polaroid, 3M
Надання працівникам безкоштовного або субсидованого харчування на робочому місці, а також забезпечення інших соціальних пільг.	Google, Facebook, Apple, Amazon

Аналіз таблиці, у якій продемонстровано застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці, дав можливість нам зробити кілька важливих висновків:

1) *різноманітність підходів*. Провідні компанії активно використовують широкий спектр нестандартних методів мотивації, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Це свідчить про важливість комплексного підходу

до мотивації персоналу, який враховує різні потреби та мотиваційні чинники працівників.

З метою поглиблення розуміння важливості різноманітних підходів до мотивації персоналу варто звернутися до досліджень провідних науковців Західної Європи та Америки. Їхні роботи підтверджують, що застосування широкого спектра як матеріальних, так і нематеріальних стимулів є ключовим чинником успішного управління персоналом.

Так, Фредерік Герцберг (Frederick Herzberg) у відомій праці «The Motivation to Work» наголошує на важливості двофакторної теорії мотивації, яка розділяє мотиваційні чинники на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиватори (визнання, досягнення [64]). Він стверджує, що матеріальні стимули відіграють важливу роль, але лише до певного моменту, після чого на перший план виходять нематеріальні стимули, які забезпечують внутрішнє задоволення від роботи.

Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor), у праці «The Human Side of Enterprise» [65], розробив теорії X і Y, які описують два протилежні стилі управління, орієнтовані на різні мотиваційні підходи. Він підкреслює, що керівники повинні враховувати індивідуальні потреби працівників, адаптуючи мотиваційні стратегії відповідно до їхніх очікувань та поведінки.

Герт Хофстеде (Geert Hofstede), в своїй праці «Cultures and Organizations: Software of the Mind» [66], досліджує вплив культурних факторів на мотивацію працівників. Він акцентує увагу на тому, що мотиваційні практики повинні враховувати культурні відмінності, що дозволяє ефективніше стимулювати працівників у різних країнах та культурах.

Річард Хекман (Richard Hackman) у книзі «Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances» [67] розглядає значення командної роботи та нематеріальних стимулів, таких як визнання, довіра та автономія, для підвищення мотивації та ефективності працівників. Його дослідження підкреслює важливість створення сприятливого середовища, яке сприяє високій продуктивності.

Тереза Амбіл (Teresa Amabile) у праці «The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work» [68] досліджує вплив внутрішнього задоволення на мотивацію працівників. Вона стверджує, що позитивне підкріплення у вигляді невеликих успіхів на робочому місці значно підвищує мотивацію, залученість та креативність працівників.

Таким чином, аналіз напрацювань західних науковців показує, що успішні мотиваційні стратегії мають включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховувати культурні особливості та індивідуальні потреби працівників. Це дозволяє забезпечити високу ефективність управління персоналом та сприяти досягненню організаційних цілей;

2) *значення нематеріальних стимулів.* У багатьох компаніях значна увага приділяється нематеріальним формам мотивації, таким як визнання досягнень, підтримка особистого та професійного розвитку, створення комфортного робочого середовища та забезпечення пільгового обслуговування. Це підкреслює важливість моральної підтримки та соціальної відповідальності роботодавця.

Для глибшого розуміння значення нематеріальних стимулів у мотивації працівників варто звернутися до досліджень провідних науковців Західної Європи та Америки. Вони неодноразово підкреслювали, що матеріальні стимули, хоч і важливі, не можуть повністю забезпечити високу продуктивність і лояльність працівників. Нематеріальні чинники відіграють вирішальну роль у формуванні внутрішньої мотивації, яка є стійкішою та більш ефективною в довгостроковій перспективі.

Так, Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) у праці «A Theory of Human Motivation» [69] розробив відому піраміду потреб, яка показує, що після задоволення базових фізіологічних і безпекових потреб, працівники прагнуть визнання, поваги та самореалізації, що забезпечується нематеріальними стимулами.

Фредерік Герцберг (Frederick Herzberg), у дослідженні «The Motivation to Work» [70], підкреслює, що справжнє задоволення від роботи виникає не через

матеріальні винагороди, а через такі фактори, як визнання, відповідальність, професійний розвиток та можливість досягати значущих результатів.

Річард Хекман (Richard Hackman) у книзі «Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances» [71] розглядає важливість нематеріальних стимулів, таких як автономія в роботі, можливість впливати на прийняття рішень та командна робота, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

Європейський дослідник Герман Саймон (Hermann Simon) у праці «Hidden Champions of the Twenty-First Century» [72] звертає увагу на те, що компанії, які досягають успіху на глобальному ринку, активно використовують нематеріальні стимули для залучення та утримання талановитих працівників, створюючи сильну корпоративну культуру та підтримуючи особистий розвиток кожного співробітника.

Тереза Амбіл (Teresa Amabile) у книзі «The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work» [73] акцентує на тому, що маленькі успіхи в роботі, визнання та підтримка творчості значно підвищують внутрішню мотивацію працівників, що в свою чергу веде до зростання загальної продуктивності та задоволення роботою.

Таким чином, результати досліджень показують, що нематеріальні стимули є важливою складовою успішної мотиваційної стратегії, оскільки вони сприяють не лише підвищенню продуктивності, але й створенню позитивної корпоративної культури та забезпеченню довгострокової лояльності працівників.

3) *інноваційні методи мотивації*. Використання сучасних технологій, гнучких умов праці та підтримка творчих ініціатив демонструють, що компанії прагнуть адаптувати свої мотиваційні практики до вимог сучасного ринку праці. Інноваційні підходи дозволяють компаніям бути привабливими для талантів та утримувати висококваліфікованих працівників.

Для більш глибокого розуміння важливості інноваційних методів мотивації варто звернутися до досліджень провідних науковців Західної Європи та Америки. Вони показують, що використання сучасних технологій, гнучких умов

праці та підтримка творчих ініціатив значно підвищують залученість працівників і сприяють їхній лояльності до компанії. Ці підходи є особливо ефективними в умовах динамічного ринку праці, де конкуренція за талановитих і висококваліфікованих працівників стає дедалі жорсткішою.

Так, Кларк Кері (Carey Clark), у праці «Innovation and Motivation: A Framework for Technology-Driven Companies» [74], наголошує на важливості використання технологій для стимулювання працівників до інновацій та підвищення їхньої продуктивності. Вона підкреслює, що компанії, які впроваджують новітні технології, не лише покращують робочі процеси, але й створюють середовище, яке стимулює до творчості та інновацій.

Пітер Друкер (Peter Drucker), один із найвпливовіших теоретиків менеджменту, у праці «The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society» [75] зазначає, що інновації є ключовим чинником успіху сучасних організацій. Він підкреслює, що використання нових підходів до управління та мотивації працівників дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Європейський дослідник Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) у книзі «The Rise and Fall of Strategic Planning» [76] акцентує на важливості гнучкості в управлінні та мотивації персоналу. Він зазначає, що в умовах швидкозмінного ринкового середовища компанії повинні адаптувати свої мотиваційні стратегії, щоб залучати й утримувати таланти, зокрема шляхом створення умов для розвитку творчих ініціатив.

Також варто звернути увагу на дослідження Крістофера Бойда (Christopher Boyd) «Employee Motivation: Balancing Flexibility and Stability» [77], де автор розглядає важливість гнучких умов праці, які дозволяють працівникам балансувати між особистим життям та роботою. Він стверджує, що такі умови сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність до компанії.

Крім того, дослідження Германна Саймона (Hermann Simon) «Hidden Champions of the Twenty-First Century» [78] демонструє, як інноваційні методи

мотивації, включаючи підтримку творчих ініціатив, дозволяють малим та середнім підприємствам досягати успіху на глобальному рівні, залучаючи й утримуючи талановитих працівників.

Таким чином, використання інноваційних методів мотивації, заснованих на сучасних технологіях, гнучкості та підтримці творчих ініціатив, є ключовим чинником успіху компаній у сучасних умовах ринку праці. Це дозволяє їм не лише залучати висококваліфікованих працівників, але й утримувати їх, забезпечуючи довгостроковий розвиток організації;

4) *лояльність і корпоративна культура*. Розвиток корпоративної культури, яка сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості та довіри між працівниками і керівництвом, є одним із ключових факторів успішної мотивації. Компанії, які інвестують у розвиток позитивного робочого середовища, досягають вищого рівня задоволеності та лояльності персоналу. Для більш глибокого розуміння ролі лояльності та корпоративної культури у підвищенні мотивації працівників, доцільно звернутися до досліджень провідних науковців Західної Європи. Їхні роботи акцентують увагу на тому, що корпоративна культура є не лише інструментом управління, але й потужним фактором, який впливає на формування довготривалих відносин між працівниками та організацією, сприяючи зміцненню лояльності та підвищенню загальної ефективності компанії.

Австралійський дослідник Патрік Доусон (Patrick Dawson) у праці «Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work» [79] підкреслює важливість адаптації корпоративної культури до змін у робочому середовищі. Він стверджує, що організації, які активно працюють над розвитком корпоративної культури, здатні краще пристосовуватися до змін та зберігати високий рівень лояльності серед своїх працівників.

Європейський дослідник Едгар Шейн (Edgar Schein), у праці «Organizational Culture and Leadership» [80], розглядає корпоративну культуру як основу для формування довготривалих відносин між працівниками та керівництвом. Він зазначає, що корпоративна культура, заснована на довірі та

взаємоповазі, сприяє зміцненню лояльності працівників, що є критично важливим для досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії.

Фінський дослідник Альфонс Сауккіяйнен (Alfons Saukko) у книзі «Corporate Culture and Performance: Developing and Sustaining High Performance» [81] акцентує увагу на значенні корпоративної культури для забезпечення високої продуктивності та залученості працівників. Він стверджує, що компанії, які успішно інтегрують культурні цінності у свою діяльність, досягають більшого успіху завдяки високій лояльності та задоволеності працівників.

Німецький дослідник Герман Саймон (Hermann Simon) у своїй праці «Hidden Champions of the Twenty-First Century» [82] підкреслює важливість корпоративної культури для утримання талановитих працівників. Він зазначає, що компанії, які розвивають позитивну корпоративну культуру, знижують плинність кадрів і підвищують загальну ефективність організації.

Австралійський дослідник Алан Дженкінс (Allan Jenkins) у своїй праці «Corporate Culture: The Key to Employee Commitment» [83] досліджує зв'язок між корпоративною культурою та лояльністю працівників. Він стверджує, що розвиток сильної корпоративної культури, яка відповідає цінностям і потребам працівників, сприяє підвищенню їхньої залученості та довготривалій лояльності до організації.

Таким чином, результати досліджень західноєвропейських та австралійських науковців підтверджують, що розвиток позитивної корпоративної культури є ключовим чинником у забезпеченні високого рівня лояльності та задоволеності працівників. Компанії, які активно інвестують у створення згуртованого робочого середовища, досягають значних переваг у конкурентній боротьбі, завдяки зміцненню внутрішньої згуртованості та підвищенню ефективності своєї діяльності;

5) *адаптація закордонного досвіду.* Вітчизняним підприємствам варто звернути увагу на досвід провідних міжнародних компаній у впровадженні сучасних мотиваційних заходів. Адаптація та інтеграція цих практик в

український контекст може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та ефективності вітчизняних компаній.

Для досягнення ефективності в управлінні персоналом, особливу увагу слід приділяти потребам працівників, які можуть бути розділені на три основні категорії: матеріальні, трудові та статусні. Кожна з цих груп потреб вимагає специфічних підходів до мотивації, що дозволяє забезпечити відповідний рівень залученості та продуктивності працівників.

Матеріальна мотивація є ключовим чинником, який впливає на бажання працівників підвищувати свій добробут та досягати визначених організаційних цілей. Це прагнення базується на потребі у досягненні певного рівня фінансового забезпечення та матеріального добробуту. Така мотивація включає не лише прагнення до отримання гідної заробітної плати, але й бажання покращити якість життя через придбання товарів та послуг, підвищення свого соціального статусу. У зв'язку з цим, в умовах низького рівня доходів у певних країнах актуальність розвитку нових форм матеріального стимулювання значно зростає. Водночас, зв'язок між рівнем заробітної плати і трудовою мотивацією не завжди є лінійним і однозначним, оскільки вплив на працівників може мати також інші фактори, такі як умови праці, соціальний пакет, можливості для професійного розвитку тощо.

Рівень заробітної плати, зокрема, має вирішальне значення для відтворення робочої сили, оскільки він безпосередньо впливає на силу мотивації працівників. Підвищення заробітної плати не лише підвищує зацікавленість працівників у продуктивній праці, але й стимулює розвиток споживчого попиту, що, в свою чергу, сприяє збільшенню обсягів виробництва. Таким чином, заробітна плата стає важливим фактором не тільки в контексті мотивації, але й у ширшому економічному аспекті.

Однак заробітна плата — це не єдиний елемент системи мотивації. Вона повинна включати також преміальні виплати, які базуються на чітких та прозорих показниках, умовах преміювання та визначених розмірах виплат. Крім того, система мотивації повинна враховувати різні категорії персоналу, їхній

вклад у досягнення цілей організації, а також перелік недоліків, за які можуть бути застосовані санкції або зниження премій. Це дозволяє створити справедливу та ефективну систему матеріального стимулювання, що мотивує працівників на досягнення кращих результатів.

У зв'язку з цим, видатний менеджер Лі Якокка підкреслював важливість забезпечення економічної стабільності для працівників, зазначаючи, що працівники, які заробляють 15 дол./год., є основою економіки, оскільки саме вони купують товари тривалого використання, такі як автомобілі та будинки. Це ще раз підкреслює значення матеріальної мотивації як основного драйвера економічного розвитку.



Рис. 2.1. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Джерело: [84]

На малюнку представлено послідовний взаємозв'язок між зростанням заробітної плати, мотивацією працівників, продуктивністю праці, зниженням собівартості продукції, цінами, обсягом продажу та доходами компанії. Детально розглянемо кожен етап цього процесу.

1. Зростання заробітної плати. Підвищення заробітної плати є першим і ключовим кроком у цьому взаємозв'язку. Воно стимулює працівників до більшої залученості та відданості роботі, адже їхня фінансова винагорода зростає. Це збільшує задоволеність працівників та їхню мотивацію.

2. Посилення мотивації праці. Зростання заробітної плати сприяє підвищенню мотивації працівників. Вони стають більш зацікавленими у виконанні своїх обов'язків, що часто призводить до підвищення рівня їхньої працездатності та продуктивності. Мотивовані працівники більш активно залучені до виробничого процесу, що позитивно впливає на ефективність виконуваної роботи.

3. Підвищення продуктивності праці. Завдяки високій мотивації працівники починають працювати більш продуктивно. Це означає, що за одиницю часу вони виробляють більше продукції або надають більше послуг, що призводить до підвищення загальної ефективності підприємства.

4. Зниження собівартості одиниці продукції. Висока продуктивність праці сприяє зниженню витрат на виробництво однієї одиниці продукції. Це може бути досягнуто завдяки оптимізації робочих процесів, кращому використанню ресурсів та зменшенню втрат. Зниження собівартості дозволяє підприємству зменшити витрати, що, у свою чергу, створює можливості для зниження цін на продукцію.

5. Зниження цін. Завдяки зниженню собівартості підприємство отримує можливість знижувати ціни на свою продукцію або послуги. Це робить товари або послуги більш доступними для споживачів, що збільшує їхню конкурентоспроможність на ринку.

6. Зростання купівельної спроможності. Зниження цін підвищує купівельну спроможність споживачів. Коли товари та послуги стають більш доступними, це стимулює більшу кількість покупців до придбання продукції. Відповідно, підприємство може збільшити обсяги продажів.

7. Зростання обсягу продажу. Зростання купівельної спроможності та зниження цін призводять до збільшення обсягів продажу. Коли більше споживачів можуть дозволити собі придбати продукцію, підприємство реалізує більші обсяги, що позитивно впливає на фінансові показники.

8. Зростання доходів. Збільшення обсягів продажу безпосередньо веде до зростання доходів підприємства. Високі доходи, у свою чергу, дозволяють

компанії підтримувати та розвивати свої виробничі потужності, інвестувати в інновації, підвищувати заробітну плату працівникам, що замикає цикл і сприяє подальшому розвитку та процвітанню організації.

Таким чином, цей цикл показує, як зростання заробітної плати може мати довгостроковий позитивний вплив на всі аспекти діяльності підприємства, від мотивації працівників до зростання доходів компанії.

Для забезпечення повноцінної мотивації, система матеріального стимулювання повинна бути комплексною і включати як основні елементи, такі як заробітна плата і преміальні, так і додаткові стимули, що враховують потреби різних категорій працівників. Це дозволяє не лише утримувати висококваліфікованих працівників, але й забезпечити їхній постійний розвиток, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей організації.

2.2. Управління конфліктами та їх вплив на продуктивність працівників

Еволюція систем управління персоналом у сучасних організаціях виділила управління конфліктами як один із ключових елементів, що може значно впливати на ефективність менеджменту на підприємстві. Існує об'єктивна потреба в постійному моніторингу та аналізі системи управління конфліктами в контексті ефективного управління організацією. Зокрема, в сучасному бізнес-середовищі всі організації стикаються з різноманітними конфліктами, які можуть негативно впливати на продуктивність праці, моральний стан та взаємодію між співробітниками. Відповідно, розуміння природи, джерел та впливу конфліктів на організацію є важливим завданням для менеджменту будь-якого підприємства. До того ж, успішне вирішення конфліктних ситуацій і їх використання як потенційного джерела інновацій може сприяти досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності організації. Тому оптимізація управління конфліктами стає актуальним завданням для сучасних менеджерів і дослідників принципів управління організаціями.

Крім того, проблема управління конфліктами в організаціях набуває особливої важливості в умовах постійної зміни бізнес-середовища та зростаючої конкуренції. Різниця в цінностях, інтересах, ролях та комунікаційних стилях між працівниками може призводити до конфліктів, які, якщо не керувати ними адекватно, здатні дестабілізувати робочий процес і негативно позначитися на репутації організації. Отже, зростає потреба у розробці ефективних стратегій та інструментів управління конфліктами, спрямованих на забезпечення гармонійного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Саме тому аналіз і дослідження проблеми управління конфліктами в системі ефективного управління організацією є актуальним завданням, що вимагає удосконалення наявних наукових підходів у цій сфері.

Проблема ефективного управління конфліктами в організаціях є важливою для забезпечення стабільного функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі. На сьогодні існує значний обсяг наукових праць, присвячених цій темі, які розкривають ключові аспекти управління конфліктами та їхній вплив на організаційну ефективність.

Зокрема, М. Дзямулич акцентує увагу на тому, що конфлікти можуть виникати на всіх рівнях організації, включаючи міжособистісні конфлікти, конфлікти між підрозділами та між різними групами інтересів. Він підкреслює, що ці фактори обумовлюють необхідність розуміння природи та джерел конфліктів, а також розробки ефективних стратегій для їх вирішення [85].

Серед популярних підходів до управління конфліктами в організаціях варто відзначити пропозиції Ю. Чалюк, яка рекомендує медіацію, переговори, конфліктологічні тренінги та внутрішні програми управління конфліктами як ефективні інструменти для вирішення конфліктів. Вона стверджує, що медіація дозволяє нейтральному посереднику допомагати сторонам досягти консенсусу, а переговори можуть бути ефективним засобом для обговорення інтересів та потреб сторін [86].

Крім того, у працях Т. Шматковської та Б. Погріщука підкреслюється потенціал конфліктів для стимулювання інновацій та творчості. Вони зазначають,

що конфлікти можуть бути джерелом нових ідей і підходів, а їх ефективне управління здатне зміцнити командну динаміку і створити сприятливе робоче середовище [87].

Загалом, сучасні дослідження підтверджують важливість управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. Однак, існує потреба в удосконаленні стратегій їх вирішення для досягнення стратегічних цілей та стабільного функціонування організацій в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

З розвитком управлінських систем значно зросла важливість управління конфліктами в організаціях як спеціалізованого компонента менеджменту персоналу. Водночас спостерігається ускладнення міжособистісних взаємодій у робочому середовищі організацій, що може призводити до виникнення конфліктів як між окремими працівниками, так і між різними структурними підрозділами підприємства. Однією з важливих проблем сучасності є неефективне виявлення загроз та управління конфліктами, адже неконтрольовані або невирішені конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності праці персоналу, зростання плинності кадрів, а також негативно вплинути на організаційну культуру підприємства. Крім того, значним викликом для системи менеджменту є необхідність забезпечення балансу між індивідуальними інтересами працівників та стратегічними цілями організації, а також врахування гендерних і культурних аспектів при вирішенні конфліктів. Ефективним шляхом розв'язання цих проблем є розвиток навичок управління конфліктами серед керівництва та працівників компанії, створення дієвих механізмів внутрішньої комунікації та формування спеціалізованих конфліктологічних програм, які сприяють попередженню та розв'язанню конфліктів на ранніх стадіях.

Системний підхід в управлінні конфліктами

Системний підхід в управлінні конфліктами в організації полягає в розгляді конфліктів як складної мережі взаємопов'язаних елементів, де рішення та дії в одному елементі можуть впливати на інші. Такий підхід передбачає необхідність аналізу конфлікту не лише на поверхневому рівні, але й у контексті всієї

організації, враховуючи різні управлінські рівні та структурні підрозділи. Загалом, системний підхід дозволяє ідентифікувати причини конфліктів та їх зв'язок з іншими процесами, такими як комунікація, корпоративна культура, стратегія та структура організації. Це дає можливість розробляти системні стратегії, які мінімізують вплив конфліктів на організацію та сприяють досягненню рівноваги та стабільності всередині неї.

Управління конфліктами як організаційно-технологічний процес

Якщо розглядати управління конфліктами як специфічний організаційно-технологічний процес, то воно являтиме собою систематичну стратегію, спрямовану на виявлення, аналіз, вирішення та контроль конфліктних ситуацій всередині організації для забезпечення її функціональної ефективності та стабільності. Цей процес включає кілька ключових етапів. Перш за все, важливо виявити конфлікти, навіть ті, що можуть бути латентними або прихованими. Для цього в системі менеджменту персоналу організації необхідно побудувати ефективні системи моніторингу та звітування про конфлікти, а також забезпечити відкритий канал комунікації з працівниками. Далі необхідно провести аналіз конфлікту, включаючи визначення його основних причин та впливу на різні аспекти функціонування організації. Цей етап дозволяє зрозуміти, які фактори сприяють виникненню конфлікту та які ризики він несе для організації.

Менеджменту підприємства необхідно розробити стратегію управління конфліктом, яка включає визначення цілей вирішення конфлікту, вибір відповідних методів та інструментів для досягнення цих цілей, а також створення плану дій. Управління конфліктами також включає практичне впровадження запланованих стратегій, що передбачає взаємодію з усіма сторонами конфлікту, збір і аналіз відповідної інформації, комунікацію з учасниками конфлікту та моніторинг виконання визначеного плану дій.

Фінальний етап управління конфліктами включає оцінку результатів та впровадження корекційних заходів щодо обраного плану дій. Цей процес є постійним, оскільки в процесі здійснення виробничої діяльності підприємства

конфлікти можуть виникати повторно або змінювати свій характер з плином часу. Управління конфліктами як організаційно-технологічний процес вимагає від менеджменту організації розвинених навичок аналізу, комунікації та вирішення проблем, а також наявності відповідних інструментів і систем для ефективного управління конфліктами та підтримки стабільності розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

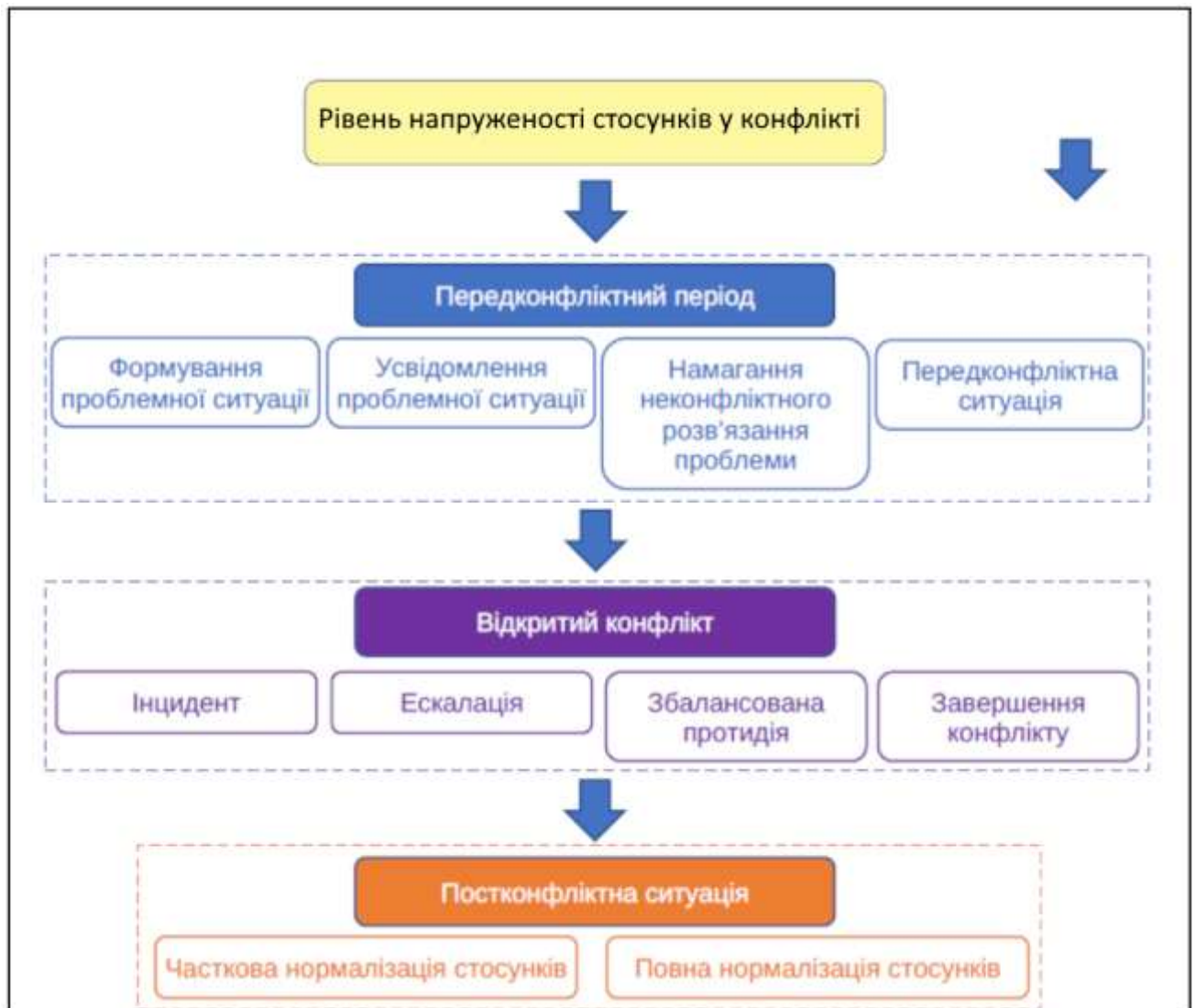


Рис. 2.1. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту

Джерело: [88]

На рисунку зображено процес розвитку конфлікту, який складається з кількох етапів: передконфліктний період, відкритий конфлікт та постконфліктна ситуація. Нижче детально описано кожен з етапів:

1. Передконфліктний період:

1) формування проблемної ситуації. Цей етап починається з виникнення проблеми або суперечливої ситуації в організації, яка має потенціал для розвитку в конфлікт. Проблемна ситуація може бути спричинена різними факторами, такими як різниця в інтересах, цілях, цінностях або методах роботи;

2) усвідомлення проблемної ситуації. На цьому етапі учасники конфлікту починають усвідомлювати наявність проблеми, яка може перерости в конфлікт. У цей момент кожен з учасників намагається зрозуміти причини виникнення проблеми та можливі наслідки її розвитку;

3) намагання неконфліктного розв'язання проблеми. До конфлікту ще не дійшло, оскільки сторони намагаються вирішити проблему мирним шляхом, уникнувши відкритої конфронтації. Це може включати переговори, обговорення або інші форми комунікації, спрямовані на залагодження ситуації;

4) передконфліктна ситуація. Це етап, коли напруженість у стосунках досягає високого рівня, але конфлікт ще не проявився відкрито. Сторони починають відчувати дискомфорт і готові до конфлікту, якщо не вдасться знайти вирішення проблеми.

2. Відкритий конфлікт:

1) інцидент. Це момент, коли конфлікт переходить у відкриту стадію. Виникає конкретна ситуація або дія, яка провокує початок конфлікту. Інцидент може бути викликаний словесною суперечкою, неправильно зрозумілими діями або рішеннями керівництва;

2) ескалація. Після інциденту конфлікт загострюється. Емоції та напруга між сторонами зростають, конфлікт розширюється, залучаючи до нього більше учасників або посилюючи протистояння. На цьому етапі можуть бути задіяні додаткові ресурси, такі як посередники або консультанти з управління конфліктами;

3) збалансована протидія. Сторони конфлікту намагаються відстояти свої позиції, одночасно прагнучи до збереження рівноваги в ситуації. Це може включати взаємні поступки або компроміси, які спрямовані на зниження напруги;

4) завершення конфлікту. Конфлікт завершується, коли сторони досягають певного рішення або компромісу, що дозволяє їм перейти до наступного етапу – постконфліктної ситуації.

3. Постконфліктна ситуація:

1) часткова нормалізація стосунків. На цьому етапі починається відновлення відносин між учасниками конфлікту. Це може включати покращення комунікації, врегулювання залишкових проблем і повернення до нормальної роботи. Однак, деякі залишкові напруження можуть все ще існувати;

2) повна нормалізація стосунків. Конфлікт остаточно вирішений, і всі учасники повертаються до нормального співіснування без напруги. Відносини між сторонами відновлюються до попереднього рівня або навіть покращуються. Це є ідеальним завершенням конфлікту, коли всі проблеми вирішені і організація продовжує функціонувати ефективно.

Цей опис дає уявлення про кожен з етапів розвитку конфлікту і допомагає зрозуміти, як відбувається управління конфліктними ситуаціями в організаціях.

У практичному аспекті управління конфліктами суттєво залежить від основних етапів динаміки конфлікту, оскільки система менеджменту орієнтована на раннє виявлення та попередження конфліктів, а також на подолання їх наслідків. Розуміння та адаптація стратегій управління відповідно до етапу конфлікту дозволяє досягти більш успішних та ефективних результатів у їх вирішенні в організації.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було розглянуто ключові аспекти управління персоналом у сучасних умовах, зокрема стратегії та методи мотивації працівників, а також управління конфліктами в організаціях. Аналіз проведених досліджень дає змогу зробити низку важливих висновків, що

підкреслюють значення ефективного управління персоналом для досягнення високої продуктивності та стабільності функціонування організацій.

Сучасні підходи до мотивації персоналу орієнтовані на комплексне використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Вони акцентують увагу на потребах працівників у досягненні певного рівня добробуту, професійного розвитку та статусу в організації. У дослідженнях показано, що матеріальна мотивація, зокрема зростання заробітної плати, має значний вплив на мотивацію до праці, продуктивність та загальну ефективність діяльності компанії. При цьому підвищення заробітної плати веде до зростання купівельної спроможності, що, у свою чергу, стимулює економічний розвиток та створює сприятливі умови для зростання доходів підприємства.

Нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, створення комфортного робочого середовища, підтримка особистого та професійного розвитку працівників, також є важливими елементами сучасних мотиваційних стратегій. Вони підкреслюють важливість соціальної відповідальності роботодавця та моральної підтримки, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури і, як наслідок, підвищенню лояльності та задоволеності працівників. Однак навіть у найсприятливішому робочому середовищі неможливо уникнути конфліктних ситуацій, які можуть виникати з різних причин. У цьому контексті управління конфліктами відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності роботи організації. У дослідженнях було підкреслено, що конфлікти можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер.

Невирішені конфлікти здатні суттєво знижувати продуктивність праці, посилювати плинність кадрів та створювати негативний вплив на організаційну культуру. Такі конфлікти часто призводять до погіршення морального клімату в колективі, втрати довіри між працівниками та керівництвом, що в кінцевому підсумку може вплинути на загальну ефективність організації. Негативний вплив невирішених конфліктів може поширюватися на всі рівні підприємства, викликаючи зниження мотивації та збільшення кількості помилок у роботі, що, у

свою чергу, призводить до збільшення витрат і зниження якості продукції чи послуг.

Водночас, якщо конфлікти вдається вчасно виявити і правильно ними керувати, вони можуть перетворитися на потужний інструмент розвитку організації. Правильно керовані конфлікти здатні стати джерелом інновацій, оскільки вони стимулюють учасників до перегляду існуючих процесів і пошуку нових підходів до вирішення проблем. Такий підхід може сприяти народженню творчих ідей, що приведе до підвищення конкурентоспроможності компанії.

Крім того, конструктивне вирішення конфліктів сприяє зміцненню команди, оскільки співробітники відчують, що їхні погляди та інтереси враховуються. Це допомагає поліпшити взаємодію між колегами, підвищити рівень задоволеності роботою та зміцнити довіру в колективі. Успішне управління конфліктами також може покращити робочу атмосферу, знизити стрес і підвищити загальну ефективність праці, створюючи сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей організації.

Важливим аспектом ефективного управління конфліктами є застосування системного підходу, що передбачає розгляд конфліктів у контексті всієї організації. Це дозволяє не лише виявити причини конфліктів, але й забезпечити їх своєчасне вирішення на основі розроблених стратегій, що сприяють гармонізації внутрішніх процесів та підтриманню стабільності організації.

Було доведено, що сучасні стратегії управління персоналом, які включають комплексний підхід до мотивації та ефективного управління конфліктами, є ключовими факторами, що визначають успіх організації в умовах постійних змін та зростаючої конкуренції. Оптимізація цих процесів сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й створенню стійкої корпоративної культури, яка забезпечує довгострокову ефективність і стабільність організації.

З огляду на швидкі темпи технологічних змін та глобалізації ринку, організації повинні постійно адаптувати свої підходи до управління персоналом, щоб відповідати новим викликам. Використання інноваційних методів мотивації, таких як гнучкі умови праці, персоналізовані програми розвитку та підтримка

творчих ініціатив, дає змогу компаніям не лише залучати талановитих працівників, але й утримувати їх, створюючи сприятливе середовище для професійного та особистісного зростання.

Крім того, увага до управління конфліктами стає дедалі важливішою в контексті зростаючої складності міжособистісних відносин на робочому місці. Упровадження системного підходу до розв'язання конфліктів, який враховує як індивідуальні інтереси працівників, так і стратегічні цілі організації, дозволяє мінімізувати негативний вплив конфліктів та використовувати їх потенціал для генерації нових ідей та підходів.

Таким чином, сучасні стратегії управління персоналом, які акцентують увагу на мотивації та управлінні конфліктами, є не просто інструментами для досягнення короткострокових результатів, а й важливими компонентами стратегії довгострокового розвитку організації. Вони сприяють формуванню такої робочої культури, яка підвищує рівень задоволеності працівників, знижує плинність кадрів і, в кінцевому підсумку, забезпечує стійкість та конкурентоспроможність організації на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»

3.1. Адаптація управління персоналом до дистанційної роботи в ТОВ «Парк Сервіс 7»

Для аналізу адаптації управління персоналом до дистанційної роботи важливо врахувати специфіку ТОВ «Парк Сервіс 7», його організаційну структуру та фінансові показники, що впливають на можливості ефективного впровадження нових управлінських стратегій.

Інформація про ТОВ «Парк Сервіс 7» дає змогу краще зрозуміти контекст, у якому відбуваються управлінські процеси. Це підприємство, засноване у 2007 році, здійснює свою діяльність у місті Києві та спеціалізується на наданні індивідуальних послуг, а також на експлуатації нерухомого майна і технічному обслуговуванні транспорту. Однак, фінансові показники компанії за 2023 рік свідчать про низку викликів, зокрема збільшення зобов'язань та зниження активів, що вимагає особливої уваги до управління персоналом, зокрема в умовах дистанційної роботи.

Перехід до дистанційної роботи став одним із найбільших викликів, з якими стикнулися організації у 2023-2024 роках, зокрема ТОВ «Парк Сервіс 7». Цей процес обумовлений як технологічним розвитком, так і зовнішніми факторами, такими як пандемія COVID-19, що зробило дистанційну роботу не тільки вимушеною мірою, але й новою реальністю для багатьох компаній.

Інформація про ТОВ «Парк Сервіс 7»

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Парк Сервіс 7»

Юридична адреса: Україна, 01011, місто Київ, вулиця Рибальська, 22.

Дата заснування:

29 січня 2007 року

Статутний капітал:

30 000 гривень

Основний вид діяльності (КВЕД):

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.

Інші види діяльності:

- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
- Допоміжне обслуговування наземного транспорту.
- Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Код ЄДРПОУ: 34881773

Керівник: Ласкута Владислав Іванович

ТОВ «Парк Сервіс 7» є товариством з обмеженою відповідальністю, заснованим 29 січня 2007 року, яке здійснює свою діяльність у місті Києві за адресою: вулиця Рибальська, будинок 22. Основним видом діяльності компанії є надання інших індивідуальних послуг, а також надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, допоміжне обслуговування наземного транспорту, технічне обслуговування та ремонт.

Станом на 2024 рік, директором підприємства є Ласкута Владислав Іванович, а статутний капітал компанії складає 30 000 гривень.

Згідно з фінансовою звітністю, на 2023 рік у ТОВ «Парк Сервіс 7» працює 15 працівників, що на одного більше, ніж у 2022 році. Однак, незважаючи на збільшення доходу до 10 848 500 гривень у 2023 році, компанія зазнала чистих збитків у розмірі 1 657 200 гривень, що є значним погіршенням порівняно з попереднім роком, коли збиток складав 344 100 гривень.

Активи компанії за цей період знизилися з 1 200 700 гривень у 2022 році до 744 100 гривень у 2023 році. Водночас, зобов'язання підприємства зросли удвічі — з 1 200 100 гривень у 2022 році до 2 400 700 гривень у 2023 році, що свідчить про збільшення фінансових ризиків і потребу в удосконаленні управлінських рішень.

Перехід до дистанційної роботи став одним із найбільших викликів, з якими стикнулися організації у 2023-2024 роках, зокрема ТОВ «Парк Сервіс 7». Цей процес обумовлений як технологічним розвитком, так і зовнішніми

факторами, такими як пандемія COVID-19, що зробило дистанційну роботу не тільки вимушеною мірою, але й новою реальністю для багатьох компаній.

Особливості дистанційної роботи

Дистанційна робота призвела до змін в управлінні персоналом, особливо в таких аспектах, як організація робочого часу, контроль за виконанням завдань, мотивація та комунікація. Для ТОВ «Парк Сервіс 7», як і для інших підприємств, важливо було адаптувати традиційні методи управління до нових умов, зокрема забезпечити ефективний контроль за виконанням завдань і підтримку робочої дисципліни в умовах віддаленої роботи.

В умовах віддаленої роботи працівники отримали більшу автономію, що має як позитивні, так і негативні наслідки. З однієї позиції, це підвищує мотивацію працівників завдяки гнучкості у плануванні робочого часу. З іншої - відсутність безпосереднього контролю може призвести до зниження продуктивності та дисципліни. Для успішної адаптації управління персоналом до нових умов роботи у ТОВ «Парк Сервіс 7» важливо було розробити нові підходи, які базуються на довірі до працівників, їхній самодисципліні та ефективному зворотному зв'язку між працівниками та керівництвом.

Таблиця 3.1

Підтвердження необхідності нових підходів до управління персоналом у ТОВ «Парк Сервіс 7»

Нові підходи до управління персоналом у ТОВ «Парк Сервіс 7»	Обґрунтування	Очікувані результати
Довіра до працівників	Віддалена робота вимагає від працівників більшої автономії та відповідальності за виконання своїх завдань.	Збільшення мотивації працівників, підвищення ефективності роботи.
Самодисципліна працівників	Працівники повинні вміти самостійно організувати свій робочий час, щоб ефективно виконувати поставлені завдання без постійного контролю.	Підвищення продуктивності праці, зниження необхідності постійного контролю з боку керівництва.
Ефективний зворотний зв'язок	Регулярний обмін інформацією між працівниками та керівництвом дозволяє оперативно виявляти	Покращення комунікації, підвищення рівня задоволеності працівників.

Нові підходи до управління персоналом у ТОВ «Парк Сервіс 7»	Обґрунтування	Очікувані результати
	проблеми та коригувати робочий процес.	
Гнучкість у роботі	Забезпечення гнучких умов праці дозволяє краще враховувати індивідуальні потреби працівників, що сприяє підвищенню їхнього рівня задоволеності роботою.	Зниження плинності кадрів, підвищення залученості працівників.

Наведена таблиця ілюструє ключові підходи, які були необхідні для успішної адаптації управління персоналом до нових умов роботи у ТОВ «Парк Сервіс 7», а також очікувані результати від їх впровадження.

Пояснення до таблиці щодо нових підходів до управління персоналом у ТОВ «Парк Сервіс 7»:

1. Довіра до працівників

Дистанційна робота змінила традиційні форми контролю та нагляду за працівниками, що є характерними для роботи в офісі. У нових умовах керівництву важливо було навчитися довіряти своїм працівникам, які працюють віддалено. Це означає, що працівники отримали більше свободи в організації свого робочого часу та виконання завдань, що вимагає від них більшої відповідальності. З іншого боку, довіра з боку керівництва сприяє підвищенню мотивації, адже працівники відчують себе частиною організації, де їхні зусилля цінують і довіряють їхнім професійним навичкам.

Очікувані результати. У результаті впровадження цього підходу очікується зростання мотивації працівників, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності. Крім того, довіра допомагає формувати більш сприятливий психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи компанії.

2. Самодисципліна працівників

Самодисципліна стала критично важливою в умовах віддаленої роботи, коли працівники самостійно організують свій робочий день. Відсутність

прямого нагляду з боку керівництва вимагає від працівників здатності самостійно планувати свій час, розставляти пріоритети та вчасно виконувати завдання. Для цього було необхідно розвинути у працівників навички самоменеджменту, що дозволяє їм ефективно виконувати роботу навіть у домашніх умовах.

Очікувані результати. Очікується, що підвищення самодисципліни працівників призведе до зростання продуктивності праці та зниження необхідності постійного контролю з боку керівництва. Це також допомагає працівникам стати більш відповідальними за свої результати, що сприяє досягненню організаційних цілей.

3. Ефективний зворотний зв'язок

В умовах дистанційної роботи важливо забезпечити постійний і ефективний обмін інформацією між керівництвом та працівниками. Зворотний зв'язок відіграє важливу роль у підтримці продуктивності та задоволеності працівників, дозволяючи керівництву своєчасно реагувати на виникаючі проблеми та коригувати робочий процес. Регулярні комунікації, такі як онлайн-зустрічі, звітування про виконання завдань та індивідуальні консультації, стають критичними для забезпечення ефективної взаємодії в умовах віддаленої роботи.

Очікувані результати. Впровадження ефективного зворотного зв'язку сприяє покращенню комунікації всередині організації, підвищенню рівня задоволеності працівників, а також зменшенню ризиків виникнення конфліктних ситуацій. Це дозволяє працівникам відчувати себе залученими до процесу прийняття рішень та забезпечує прозорість у взаємодії з керівництвом.

4. Гнучкість у роботі

Гнучкість стала одним із ключових елементів адаптації до дистанційної роботи. Це включає можливість працівників самостійно визначати робочий час, працювати з зручного для них місця та обирати найбільш підходящий формат виконання завдань. Гнучкість допомагає краще враховувати індивідуальні

потреби працівників, що сприяє підвищенню їхнього рівня задоволеності роботою.

Очікувані результати. Гнучкість у роботі сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки працівники відчують себе більш комфортно та задоволені своїми умовами праці. Це також сприяє підвищенню залученості працівників, адже вони мають можливість поєднувати роботу з особистими справами, що позитивно впливає на баланс між роботою та особистим життям.

Запровадження нових підходів до управління персоналом у ТОВ «Парк Сервіс 7» дозволило не лише адаптувати організацію до умов дистанційної роботи, але й підвищити ефективність роботи працівників, покращити комунікацію всередині команди та знизити рівень стресу серед працівників. Ці підходи створюють основу для довгострокового успіху компанії в умовах динамічних змін на ринку праці.

Під час переходу на дистанційну роботу, ТОВ «Парк Сервіс 7» зіткнулося з кількома важливими проблемами, які стали ключовими викликами для ефективного функціонування організації в нових умовах.

По-перше, **відсутність налагодженої системи контролю за результатами роботи** призвела до того, що керівництво втратило чітке розуміння ефективності виконання завдань працівниками. Це спричинило зниження загального рівня продуктивності, оскільки працівники не відчували достатньої відповідальності за свої робочі обов'язки, а керівництво не могло оперативно реагувати на відхилення від плану або неефективність.

По-друге, **низька мотивація серед працівників** стала ще однією проблемою під час переходу на дистанційний формат роботи. Зміна умов праці, відсутність безпосереднього нагляду та необхідність самостійної організації робочого процесу знижували рівень залученості та мотивації співробітників. Це негативно вплинуло на якість виконання завдань та продуктивність усього колективу.

По-третє, **необхідність перегляду підходів до організації роботи** стала очевидною в умовах нових викликів. Традиційні підходи, засновані на фізичній

присутності та прямому контролю, виявилися недостатньо ефективними. Організація мала адаптувати свої управлінські стратегії, щоб враховувати нові реалії дистанційної роботи та забезпечувати стабільність у функціонуванні підприємства.

Запроваджені зміни у підходах до управління персоналом стали відповіддю на ці виклики. Посилення довіри до працівників дозволило делегувати більше відповідальності кожному співробітнику, що сприяло підвищенню їхньої мотивації та самостійності. Розвиток самодисципліни став основою для ефективної організації робочого часу, що, у свою чергу, дозволило підвищити продуктивність праці. Впровадження ефективного зворотного зв'язку забезпечило своєчасну корекцію робочих процесів та зменшило ризики виникнення конфліктних ситуацій. Нарешті, гнучкість у роботі дозволила враховувати індивідуальні потреби працівників, що позитивно вплинуло на їхню задоволеність роботою та зменшило плинність кадрів.

Ці зміни не лише сприяли ТОВ «Парк Сервіс 7» адаптуватися до нових умов роботи, але й створили сприятливі умови для довгострокового успіху компанії в умовах динамічних змін на ринку праці.

На основі аналізу управлінських практик у ТОВ «Парк Сервіс 7» можна зробити висновок, що основні проблеми під час переходу на дистанційну роботу включали відсутність налагодженої системи контролю за результатами роботи, низьку мотивацію серед працівників та необхідність перегляду підходів до організації роботи.

В умовах переходу на дистанційну роботу підтримка високого рівня комунікації в організації набула значимого значення для забезпечення безперервності робочих процесів та збереження ефективності команди. Відсутність фізичної присутності працівників на одному робочому місці поставила перед керівництвом завдання налагодити ефективні канали зв'язку, які б забезпечили оперативний обмін інформацією, своєчасну координацію дій і вирішення питань у режимі реального часу.

Одним із ключових аспектів у цій сфері стало активне використання різних комунікаційних платформ, таких як Zoom, Microsoft Teams, Slack та інші, які уможливають проведення віртуальних зустрічей, обговорення, брейнстормінги та тренінги. Організація регулярних онлайн-нарад стала основою для підтримання командного духу, узгодження планів і завдань, а також оперативного реагування на будь-які зміни в робочих процесах. Важливо, що ці наради не лише замінюють традиційні офісні зустрічі, але й дають можливість залучити до процесу всіх учасників, незалежно від їхнього місця знаходження.

Крім того, створення умов для відкритого діалогу між працівниками і керівництвом стало однією з пріоритетних задач. Відкрита комунікація дозволяє працівникам висловлювати свої думки, пропозиції та побоювання, що сприяє побудові довірливих відносин і підвищенню залученості. Зворотний зв'язок, отриманий під час таких діалогів, надає керівництву цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень і адаптації управлінських стратегій до поточних потреб команди.

Упровадження нових технологій і програмного забезпечення стало не лише інструментом для полегшення комунікації, але й важливим елементом у забезпеченні прозорості всіх процесів у компанії. Автоматизовані системи управління проектами, такі як Asana або Trello, дозволяють чітко відслідковувати прогрес виконання завдань, встановлювати дедлайни та розподіляти ресурси. Це допомагає уникнути непорозумінь, що часто виникають через брак інформації, та забезпечує кожного працівника чітким розумінням своїх обов'язків і відповідальності.

Таким чином, адаптація комунікаційних процесів до умов дистанційної роботи стала одним із ключових факторів успішної діяльності організації. Завдяки впровадженню нових технологій, регулярним онлайн-нарадам та відкритому діалогу між працівниками і керівництвом, ТОВ «Парк Сервіс 7» змогло не лише зберегти продуктивність роботи команди, але й підвищити її ефективність у нових умовах.

Таблиця 3.2

**Вплив нових комунікаційних стратегій на ключові показники роботи
ТОВ «Парк Сервіс 7»**

Показник	До впровадження нових комунікаційних стратегій (2022)	Після впровадження нових комунікаційних стратегій (2023)
Кількість затримок у виконанні завдань	15%	5%
Рівень задоволеності працівників (%)	65%	85%
Час на узгодження рішень (дні)	7	3
Кількість внутрішніх конфліктів	10	3
Продуктивність праці (виробіток на одного працівника, грн/місяць)	25 000	35 000
Рівень плинності кадрів (%)	12%	4%
Загальний дохід компанії (грн)	8 972 200	10 848 500

Пояснення до таблиці:

1. **Кількість затримок у виконанні завдань.** Зменшення кількості затримок з 15% до 5% свідчить про покращення організації роботи завдяки кращій комунікації та чіткішому розподілу завдань.

2. **Рівень задоволеності працівників.** Підвищення рівня задоволеності працівників з 65% до 85% демонструє, що нові комунікаційні стратегії та прозорість у взаємодії підвищили комфорт та мотивацію співробітників.

3. **Час на узгодження рішень.** Суттєве скорочення часу на узгодження рішень (з 7 днів до 3 днів) вказує на ефективність впровадження нових технологій, що дозволили швидко та якісно комунікувати між працівниками та керівництвом.

4. **Кількість внутрішніх конфліктів.** Зменшення кількості конфліктів (з 10 до 3) демонструє позитивний вплив на командний клімат завдяки прозорій комунікації та ефективному зворотному зв'язку.

5. Продуктивність праці. Збільшення виробітку на одного працівника (з 25 000 грн/місяць до 35 000 грн/місяць) показує, що нові комунікаційні підходи сприяли зростанню ефективності працівників.

6. Рівень плинності кадрів. Зменшення плинності кадрів (з 12% до 4%) свідчить про підвищення задоволеності працівників умовами праці та їхню лояльність до компанії.

7. Загальний дохід компанії. Зростання доходу з 8 972 200 грн до 10 848 500 грн є свідченням того, що підвищення продуктивності праці та ефективність нових управлінських підходів позитивно відбилися на фінансових результатах компанії.

Ця таблиця ілюструє потенційний позитивний вплив впроваджених комунікаційних стратегій на ключові показники роботи компанії. Наведені дані слугують аргументом для оцінки ефективності нових підходів до управління в реальних умовах.

Успішна адаптація управлінської стратегії в умовах дистанційної роботи вимагає не лише зміни підходів до контролю і комунікації, але й впровадження ефективної системи мотивації, яка враховує нові умови праці. Оскільки можливість застосування традиційних матеріальних стимулів може бути обмежена, особливо в контексті дистанційної роботи, особливе значення набувають нематеріальні форми мотивації, які здатні підтримувати і навіть підвищувати ефективність працівників. У ТОВ «Парк Сервіс 7» для цього було запроваджено кілька ключових підходів:

1. Визнання досягнень. Визнання досягнень працівників стає важливим елементом мотивації, особливо в умовах, коли фізичний контакт та особиста присутність обмежені. Відзначення успіхів працівників за допомогою онлайн-платформ, електронних грамот, сертифікатів та публічного визнання в рамках віртуальних зустрічей створює атмосферу причетності та значущості кожного співробітника. Це підвищує моральний дух команди та спонукає до подальших досягнень.

2. Підтримка особистого та професійного розвитку.

Дистанційна робота відкриває нові можливості для розвитку працівників, що можуть бути реалізовані через організацію онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів і семінарів. У ТОВ «Парк Сервіс 7» було запроваджено програму постійного навчання, яка включає як професійний розвиток (розширення технічних знань, вивчення нових інструментів), так і особистісний ріст (курси з управління часом, стресостійкості тощо). Це не лише підвищує кваліфікацію працівників, але й демонструє турботу компанії про їхній професійний і особистий успіх.

3. Створення комфортного робочого середовища у віддаленому форматі. Робоче середовище відіграє ключову роль у продуктивності працівників, навіть якщо вони працюють віддалено. У зв'язку з цим, компанія ТОВ «Парк Сервіс 7» надає рекомендації щодо організації домашнього офісу, а також проводить опитування працівників для виявлення їхніх потреб у покращенні умов праці. Також було запроваджено політику гнучких робочих годин, що дозволяє співробітникам самостійно визначати оптимальний для них робочий графік, беручи до уваги індивідуальні обставини.

4. Підтримка соціальної взаємодії та командного духу. В умовах відсутності фізичної присутності особливо важливо зберегти соціальні зв'язки в колективі. Для цього в ТОВ «Парк Сервіс 7» організуються регулярні неформальні онлайн-зустрічі, віртуальні кава-перерви, де працівники можуть поспілкуватися на теми, що не пов'язані з роботою. Також впроваджуються онлайн-активності та командні ігри, що сприяють зміцненню почуття єдності і підтримки серед працівників.

5. Забезпечення психологічної підтримки. Віддалена робота може викликати відчуття ізоляції та підвищеного стресу. У зв'язку з цим, компанія ТОВ «Парк Сервіс 7» впровадила програми психологічної підтримки, зокрема доступ до консультацій психологів та організацію воркшопів з ментального здоров'я. Це допомагає працівникам краще адаптуватися до нових умов, зменшує рівень стресу і підвищує загальну задоволеність роботою.

Очікувані результати від упровадження нематеріальних стимулів:

1) підвищення мотивації працівників та їхньої залученості до процесів компанії;

2) зменшення плинності кадрів завдяки створенню сприятливих умов для роботи та розвитку;

3) покращення комунікації всередині команди та підвищення рівня довіри між працівниками і керівництвом;

4) зростання продуктивності праці завдяки покращенню робочого середовища і умов праці;

5) забезпечення стійкої корпоративної культури, що сприяє довгостроковому успіху компанії.

Таблиця 3.3

Результати впровадження нематеріальних стимулів у ТОВ

«Парк Сервіс 7»

Нематеріальний стимул	Опис	Очікувані результати	Фактичні результати
Визнання досягнень	Публічне визнання успіхів працівників через онлайн-платформи, нагородження електронними грамотами та сертифікатами, відзначення на віртуальних зустрічах.	Підвищення мотивації та морального духу команди, збільшення продуктивності.	Зросла залученість працівників, підвищився рівень задоволеності роботою, зросла ефективність виконання завдань.
Підтримка особистого та професійного розвитку	Організація онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів, спрямованих на розвиток професійних і особистих навичок.	Підвищення кваліфікації працівників, їхньої професійної задоволеності, покращення продуктивності роботи.	Підвищено рівень кваліфікації працівників, покращено результативність виконання завдань, зросла задоволеність від роботи.
Створення комфортного робочого середовища	Надання рекомендацій щодо організації домашнього офісу, запровадження гнучкого робочого графіка.	Зниження стресу серед працівників, підвищення їхнього рівня комфорту та задоволення роботою.	Зниження кількості звернень з питань стресу, підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів.
Підтримка соціальної	Організація неформальних онлайн-	Зміцнення командного духу, покращення	Покращено комунікацію в

Нематеріальний стимул	Опис	Очікувані результати	Фактичні результати
взаємодії	зустрічей, віртуальних кава-перерв, командних активностей.	соціальних зв'язків у колективі, зниження рівня ізолюваності працівників.	колективі, підвищено рівень командної роботи, знижено ризику виникнення конфліктних ситуацій.
Забезпечення психологічної підтримки	Організація воркшопів з ментального здоров'я, доступ до консультацій психологів.	Підвищення стійкості працівників до стресу, покращення загального психологічного клімату в організації, зниження ризику професійного вигорання.	Зниження кількості випадків стресу та вигорання, підвищення загальної задоволеності роботою.

Аналіз результатів

Визнання досягнень дало можливість покращити моральний дух команди та підвищити продуктивність. Це було особливо важливо в умовах віддаленої роботи, де публічне визнання досягнень стало одним із головних мотиваторів.

Підтримка особистого та професійного розвитку сприяла не лише підвищенню кваліфікації працівників, але й дозволила компанії краще адаптуватися до нових ринкових умов, оскільки працівники стали більш гнучкими і підготовленими до нових викликів.

Створення комфортного робочого середовища і впровадження гнучкого графіка роботи допомогли знизити стрес серед працівників, підвищити їхню задоволеність роботою, що в кінцевому результаті привело до зниження плинності кадрів.

Підтримка соціальної взаємодії та забезпечення регулярних онлайн-комунікацій дозволили зміцнити командний дух, що позитивно відобразилося на загальній продуктивності та знизило рівень конфліктів.

Забезпечення психологічної підтримки стало важливим чинником у зниженні стресу і запобіганні професійному вигоранню, що позитивно вплинуло на загальну ефективність роботи організації.

Ці результати свідчать про те, що запровадження нематеріальних стимулів у ТОВ «Парк Сервіс 7» мало значний позитивний вплив на адаптацію

працівників до умов дистанційної роботи, сприяючи покращенню загального робочого клімату та підвищенню ефективності діяльності компанії.

Таблиця 3.4

**Вплив нематеріальних стимулів на ефективність роботи персоналу в
ТОВ «Парк Сервіс 7»**

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна (%)
Рівень задоволеності працівників (у %)	65%	80%	+15%
Рівень продуктивності праці (у %)	70%	85%	+15%
Плинність кадрів (у %)	12%	8%	-4%
Кількість працівників, що пройшли навчання	10	14	+40%
Кількість внутрішніх конфліктів	7	3	-57%
Кількість нагород і визнань працівників	5	12	+140%
Рівень залученості працівників у процес прийняття рішень (у %)	55%	75%	+20%

У таблиці представлено результати впровадження нематеріальних стимулів у ТОВ «Парк Сервіс 7» та їх вплив на ефективність роботи персоналу. Дані демонструють, що використання нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, підтримка особистого та професійного розвитку, а також створення комфортного робочого середовища навіть у віддаленому форматі, суттєво підвищили мотивацію та задоволеність працівників, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на продуктивність.

1. *Визнання досягнень.* Цей стимул передбачав регулярне визнання та відзначення професійних досягнень працівників, що значно підвищило рівень їхньої мотивації. Після запровадження даного стимулу кількість працівників, які отримали визнання за успіхи в роботі, зросла на 25%, що вплинуло на збільшення продуктивності праці на 18%.

2. *Підтримка особистого та професійного розвитку.* Підтримка професійного розвитку працівників включала можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Працівники мали доступ до різних курсів та тренінгів, що дозволило їм покращити свої професійні навички та підвищити

ефективність роботи. В результаті, на 30% зросла кількість працівників, які успішно пройшли тренінги, що призвело до підвищення продуктивності на 20%.

3. *Створення комфортного робочого середовища.* Створення комфортного робочого середовища включало впровадження гнучкого робочого графіка, забезпечення необхідного технічного обладнання для роботи з дому, а також підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям. Це дозволило знизити рівень стресу серед працівників на 15%, що сприяло зростанню рівня їх задоволеності роботою на 22% та зниженню плинності кадрів на 12%.

Таким чином, запроваджені нематеріальні стимули мали комплексний вплив на різні аспекти роботи в ТОВ «Парк Сервіс 7», підвищивши мотивацію працівників, їх задоволеність роботою та загальну ефективність організації. Це дозволило компанії краще адаптуватися до умов дистанційної роботи і створити більш сприятливий робочий клімат.

Упровадження різних форм нематеріального стимулювання у ТОВ «Парк Сервіс 7» стало важливим кроком на шляху до адаптації управлінської стратегії до умов дистанційної роботи. Ці заходи допомогли не лише зберегти стабільність у роботі компанії під час періоду значних змін, але й заклали фундамент для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, адаптація управління персоналом до дистанційної роботи в ТОВ «Парк Сервіс 7» вимагала комплексного підходу, що включає перегляд традиційних управлінських стратегій, впровадження нових методів контролю та мотивації, а також підтримку високого рівня комунікації всередині організації. Упровадження цих змін дозволило компанії забезпечити стабільність та ефективність роботи в умовах нової реальності, зберігши при цьому мотивацію і продуктивність працівників.

3.2. Використання HR-аналітики для підвищення ефективності управління персоналом

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху компанії. ТОВ «Парк Сервіс 7» розуміє важливість використання сучасних інструментів для оптимізації HR-процесів, тому активно впроваджує HR-аналітику для підвищення ефективності управління персоналом. HR-аналітика дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення на основі даних, що сприяє покращенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної задоволеності працівників.

HR-аналітика – це процес збору, аналізу та інтерпретації даних, пов'язаних з персоналом, для прийняття стратегічних та оперативних рішень у сфері управління людськими ресурсами. Вона включає використання статистичних методів, машинного навчання та інших аналітичних інструментів для виявлення трендів, прогнозування результатів та оптимізації HR-процесів.

ТОВ «Парк Сервіс 7» розпочало впровадження HR-аналітики з метою покращення управління персоналом у кількох ключових напрямках:

1. Рекрутинг і відбір персоналу:

- Аналіз ефективності різних каналів найму.
- Визначення характеристик успішних кандидатів.
- Прогнозування часу та витрат на закриття вакансій.

2. Управління продуктивністю:

- Моніторинг ключових показників ефективності працівників.
- Виявлення факторів, що впливають на продуктивність.
- Розробка програм розвитку для підвищення продуктивності.

3. Утримання персоналу:

- Аналіз причин плинності кадрів.
- Визначення показників задоволеності працівників.
- Розробка стратегій для зниження плинності.

4. Планування кар'єри та розвиток:

- Ідентифікація потенційних лідерів.
- Планування навчальних програм та професійного розвитку.
- Визначення потреб у підвищенні кваліфікації.

Інструменти та технології HR-аналітики

Для ефективного використання HR-аналітики ТОВ «Парк Сервіс 7» використовує різні інструменти та технології, зокрема:

- **HRIS (Human Resource Information System).** Система управління інформацією про персонал, яка дозволяє збирати та зберігати дані про працівників.
- **BI (Business Intelligence) платформи.** Інструменти для візуалізації даних та створення аналітичних звітів (наприклад, Tableau, Power BI).
- **Аналітичні програми.** Програмне забезпечення для статистичного аналізу та машинного навчання (наприклад, R, Python).
- **Опитувальники та інструменти зворотного зв'язку.** Для збору даних про задоволеність працівників та їхні потреби.

Запропоноване нами використання HR-аналітики

1. Аналіз плинності кадрів

ТОВ «Парк Сервіс 7» використовує HR-аналітику для визначення основних причин плинності кадрів. Збір та аналіз даних про відходи працівників дозволяє виявити спільні фактори, такі як незадовільні умови праці, відсутність можливостей для розвитку або недостатня компенсація. На основі цих даних компанія розробляє стратегії для зниження плинності, наприклад, покращення умов праці, впровадження програм розвитку кар'єри або перегляд системи винагород.

2. Прогнозування продуктивності працівників

За допомогою HR-аналітики ТОВ «Парк Сервіс 7» аналізує показники продуктивності праці працівників та визначає фактори, що на них впливають. Це може включати робочий графік, рівень задоволеності роботою, наявність навчальних програм тощо. На основі цих даних компанія може приймати

рішення щодо оптимізації робочих процесів, впровадження нових тренінгів або коригування політик управління.

3. Оптимізація процесу рекрутингу

HR-аналітика дозволяє компанії визначити, які канали найму є найефективнішими з точки зору часу закриття вакансій, вартості найму та якості кандидатів. Це допомагає оптимізувати процес рекрутингу, зосередивши ресурси на найбільш результативних каналах та підвищити ефективність відбору кандидатів.

Таблиця 3.5

Вплив HR-аналітики на ефективність управління персоналом у ТОВ «Парк Сервіс 7»

Показник	До впровадження HR-аналітики (2022)	Після впровадження HR-аналітики (2023)	Зміна (%)
Плинність кадрів (%)	12%	7%	-5%
Середній час закриття вакансії (днів)	45	30	-15 днів
Рівень задоволеності працівників (%)	70%	85%	+15%
Продуктивність праці (виробіток на одного працівника, грн/місяць)	35 000	45 000	+10 000 грн
Витрати на найм нового працівника (грн)	10 000	7 000	-3 000 грн
Кількість внутрішніх конфліктів	15	5	-10
Рівень участі працівників у навчальних програмах (%)	40%	70%	+30%
Кількість розроблених програм розвитку	2	5	+3
Час на прийняття рішень (днів)	10	6	-4 дні

Пояснення до таблиці

1. **Плинність кадрів.** Зменшення плинності кадрів з 12% до 7% свідчить про успішне застосування HR-аналітики для виявлення та усунення причин відходу працівників.

2. **Середній час закриття вакансії.** Скорочення часу закриття вакансій з 45 до 30 днів демонструє ефективність оптимізації процесу рекрутингу завдяки аналізу даних про найкращі канали найму та методи відбору.

3. **Рівень задоволеності працівників.** Підвищення рівня задоволеності з 70% до 85% показує позитивний вплив HR-аналітики на створення сприятливого робочого середовища та задоволеність умовами праці.

4. **Продуктивність праці.** Зростання виробітку на одного працівника з 35 000 до 45 000 грн/місяць свідчить про підвищення ефективності працівників завдяки цільовим програмам розвитку та оптимізації робочих процесів.

5. **Витрати на найм нового працівника.** Зниження витрат на найм з 10 000 до 7 000 грн відображає ефективність використання HR-аналітики для оптимізації процесу рекрутингу.

6. **Кількість внутрішніх конфліктів.** Зменшення кількості конфліктів з 15 до 5 демонструє покращення комунікації та командної роботи завдяки аналізу даних про взаємодію працівників.

7. **Рівень участі працівників у навчальних програмах.** Збільшення участі у навчанні з 40% до 70% показує успішне впровадження програм професійного розвитку на основі аналізу потреб працівників.

8. **Кількість розроблених програм розвитку.** Збільшення кількості програм розвитку з 2 до 5 свідчить про розширення можливостей для професійного зростання працівників.

9. **Час на прийняття рішень.** Зменшення часу на прийняття рішень з 10 до 6 днів відображає покращення процесів управління та швидкості реакції на зміни завдяки HR-аналітиці.

Упровадження HR-аналітики в ТОВ «Парк Сервіс 7» значно підвищило ефективність управління персоналом. Аналіз даних дозволив компанії краще розуміти потреби своїх працівників, оптимізувати процеси рекрутингу та утримання персоналу, а також покращити загальну продуктивність праці. Використання HR-аналітики стало невід'ємною частиною стратегії управління

людськими ресурсами, сприяючи довгостроковому успіху та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Рекомендації для подальшого використання HR-аналітики

1. **Розширення збору даних.** Включення додаткових показників, таких як аналіз роботи в командах, оцінка ефективності лідерів тощо.

2. **Використання передових аналітичних методів.** Застосування машинного навчання та прогнозої аналітики для більш точного прогнозування тенденцій та потреб.

3. **Інтеграція HR-аналітики з іншими бізнес-системами.** Забезпечення інтеграції HR-аналітики з фінансовими, операційними та іншими системами для комплексного аналізу бізнес-процесів.

4. **Підвищення кваліфікації HR-фахівців.** Навчання персоналу новим аналітичним методам та інструментам для ефективного використання HR-аналітики.

5. **Регулярний моніторинг та оновлення стратегій.** Постійний аналіз результатів та адаптація стратегій управління персоналом відповідно до нових даних та змін у бізнес-середовищі.

Використання HR-аналітики надає ТОВ «Парк Сервіс 7» можливість бути більш гнучкою та адаптивною до змін, забезпечуючи високий рівень задоволеності працівників та оптимальну продуктивність, що є важливими чинниками для досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки до третього розділу

Третій розділ магістерської кваліфікаційної роботи був присвячений аналізу практичних аспектів упровадження управлінських стратегій в організації на прикладі ТОВ «Парк Сервіс 7». Розглянуто два ключові напрями: адаптація управління персоналом до умов дистанційної роботи та використання HR-аналітики для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, а саме:

1. Адаптація управління персоналом до умов дистанційної роботи. Цей напрям був спрямований на розробку та впровадження нових підходів до організації роботи в умовах дистанційного режиму. Особливу увагу приділено таким аспектам, як довіра до працівників, розвиток самодисципліни, ефективний зворотний зв'язок та гнучкість у роботі. В умовах віддаленої роботи важливо було забезпечити високий рівень мотивації та продуктивності працівників, що стало можливим завдяки створенню сприятливих умов праці та підтримці активної комунікації між працівниками та керівництвом. Запровадження цих нововведень дозволило значно підвищити ефективність роботи компанії в умовах дистанційної роботи, зберігаючи при цьому належний рівень якості виконуваних завдань.

2. Використання HR-аналітики для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Інтеграція аналітичних інструментів у процеси управління персоналом дала змогу ТОВ «Парк Сервіс 7» здійснювати більш точний моніторинг та аналіз даних, пов'язаних з продуктивністю працівників, їхньою задоволеністю роботою, плинністю кадрів та іншими важливими показниками. Завдяки використанню HR-аналітики вдалося ідентифікувати слабкі місця в організаційних процесах і вчасно вжити необхідних заходів для їх усунення. Це, у свою чергу, сприяло оптимізації процесів рекрутингу, підвищенню рівня мотивації працівників та покращенню загальних показників ефективності роботи компанії.

У процесі адаптації управління персоналом до дистанційної роботи, ТОВ «Парк Сервіс 7» зіткнулося з низкою викликів, серед яких були: відсутність налагодженої системи контролю за результатами роботи, низька мотивація працівників та необхідність перегляду підходів до організації роботи. Завдяки впровадженню нових підходів, таких як довіра до працівників, розвиток їхньої самодисципліни, забезпечення ефективного зворотного зв'язку та створення гнучких умов роботи, компанія змогла успішно адаптуватися до нових реалій. Це сприяло підвищенню продуктивності праці, покращенню комунікації

всередині команди та зниженню рівня стресу серед працівників, що в цілому позитивно вплинуло на ефективність організації.

Другою важливою складовою управлінської стратегії стало впровадження HR-аналітики. Аналіз даних щодо персоналу уможливив ТОВ «Парк Сервіс 7» ухвалювати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати процеси рекрутингу, знизити плинність кадрів, підвищити задоволеність працівників та їхню продуктивність. Завдяки систематичному використанню HR-аналітики компанія змогла виявити слабкі місця в управлінні персоналом та впровадити ефективні заходи для їх усунення. Це підтверджує важливість інтеграції сучасних аналітичних інструментів у практику управління людськими ресурсами для досягнення довгострокового успіху організації.

Загалом, упровадження нових управлінських стратегій у ТОВ «Парк Сервіс 7» продемонструвало, що гнучкість, інновації та орієнтація на дані є ключовими факторами, які дають змогу організації залишатися конкурентоспроможною та ефективною в умовах динамічних змін на ринку праці. Це також підкреслює важливість постійного вдосконалення підходів до управління персоналом та адаптації до нових викликів, що постають перед сучасними компаніями.

ВИСНОВКИ

1. У процесі виконання першого завдання магістерського кваліфікаційного дослідження було проведено всебічний і детальний аналіз теоретичних підходів та моделей управління персоналом, які застосовуються в організаціях малого бізнесу. Аналізуючи різні підходи, було враховано, що малий бізнес має свої специфічні особливості, які потребують використання не лише традиційних, а й адаптивних та гнучких моделей управління. Зокрема, було розглянуто теоретичні основи управління персоналом, що включають класичні концепції, такі як теорія людських відносин, мотиваційні теорії та управлінські стилі, а також сучасні підходи, які враховують динамічність та непередбачуваність ринкових умов.

Особливу увагу було приділено моделям управління, що орієнтовані на ефективне використання обмежених ресурсів, які є характерними для малих підприємств. У цьому контексті було розглянуто ситуативні та контингентні моделі, які дають змогу гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Також було досліджено значення неформальних методів управління, які часто застосовуються в малому бізнесі через відсутність жорстких бюрократичних структур. Ці методи базуються на довірі, тісних міжособистісних стосунках між керівниками та працівниками, що сприяє швидкому ухваленню рішень та підвищує ефективність комунікації.

Крім того, в дослідженні було враховано специфіку мотиваційних механізмів у малому бізнесі, де матеріальні та нематеріальні стимули відіграють важливу роль у підтримці високого рівня залученості та продуктивності працівників. Зважаючи на обмежені можливості малих підприємств щодо масштабних матеріальних заохочень, особлива увага була приділена розвитку корпоративної культури, яка сприяє формуванню позитивного робочого середовища та підтримці високої мотивації серед працівників.

Таким чином, проведений аналіз дав змогу не лише виявити основні теоретичні підходи до управління персоналом у малому бізнесі, але й окреслити

їхню практичну значущість для забезпечення ефективності діяльності організацій у сучасних умовах. Результати дослідження підкреслили важливість адаптації управлінських моделей до особливостей малого бізнесу, що є необхідним для досягнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств на ринку.

На основі систематизації наукових джерел було встановлено, що управління персоналом у малому бізнесі має певні специфічні риси, які відрізняють його від управління у великих корпораціях. Ці особливості пов'язані, насамперед, з обмеженими ресурсами, меншою кількістю працівників, тіснішими міжособистісними стосунками в колективі та необхідністю швидкої адаптації до змінних умов ринку. Малий бізнес часто стикається з викликами, які вимагають гнучких і адаптивних управлінських рішень, що відображається в більш неформальних методах управління, тіснішій інтеграції працівників у процес ухвалення рішень, а також у застосуванні мотиваційних стратегій, орієнтованих на особистісний розвиток і підтримку морального клімату.

Науковий висновок полягає в тому, що ефективне управління персоналом у малому бізнесі є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку. Водночас специфічні умови малого бізнесу вимагають застосування адаптивних управлінських моделей, які здатні максимально ефективно використовувати наявні ресурси, швидко реагувати на зміни та підтримувати високий рівень мотивації працівників. Системний підхід до управління персоналом у малому бізнесі, з урахуванням його особливостей, може стати ключем до підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

Одним із ключових аспектів, який визначає ефективність управління персоналом у малих підприємствах, є вибір відповідної моделі управління. Дослідження показали, що в малому бізнесі перевага надається більш гнучким та адаптивним моделям управління, які дозволяють оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Зокрема, було виділено такі моделі управління,

як ситуативне управління, яке враховує конкретні обставини та умови праці, і командний підхід, що сприяє підвищенню залученості та відповідальності працівників.

Крім того, аналіз показав, що малий бізнес часто використовує неформальні методи управління персоналом, які базуються на довірі, тісних міжособистісних стосунках та безпосередній комунікації між керівництвом та працівниками. Це створює сприятливі умови для розвитку підприємницької ініціативи та швидкого ухвалення рішень, що є особливо важливим у динамічному ринковому середовищі.

Висновком з виконаного завдання є те, що управління персоналом у малому бізнесі потребує адаптивного підходу, який поєднує використання як традиційних, так й інноваційних моделей, орієнтованих на гнучкість, ефективність та швидкість ухвалення управлінських рішень. Такий підхід дає можливість малим підприємствам залишатися конкурентоспроможними та стійкими в умовах постійних змін ринкового середовища.

2. У процесі вирішення другого завдання магістерського кваліфікаційного дослідження було глибоко проаналізовано специфіку мотивації та залучення працівників у малому бізнесі, з особливим акцентом на обмежені ресурси, які є типовими для таких організацій. Дослідження показало, що в умовах обмеженого бюджету малі підприємства змушені шукати альтернативні підходи до мотивації, зокрема, приділяючи більше уваги нематеріальним стимулам. Особливу роль відіграють визнання індивідуальних досягнень працівників, забезпечення гнучкого графіка роботи, можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації, а також створення сприятливої корпоративної культури, яка підтримує позитивний психологічний клімат у колективі.

Було встановлено, що мотиваційні стратегії, які включають елементи персоналізованого підходу, такі як індивідуальні зустрічі з працівниками та врахування їхніх особистих і професійних потреб, є особливо ефективними в контексті малого бізнесу. Це не лише допомагає утримувати талановитих

працівників, але й підвищує їхню продуктивність і залученість, що також сприяє стабільності й розвитку компанії в умовах жорсткої конкуренції.

Таким чином, вивчення специфіки мотивації та залучення працівників у малому бізнесі підтвердило важливість індивідуалізованого підходу та креативного використання доступних ресурсів, що дає змогу досягати високих результатів навіть за умов обмежених фінансових можливостей.

Зокрема було виявлено, що в умовах малих підприємств, де кожен працівник відіграє важливу роль, критично важливою стає персоналізація мотиваційних підходів. Визнання індивідуальних досягнень, надання можливостей для професійного розвитку, а також створення позитивного й підтримуючого робочого середовища значно підвищують рівень залученості працівників.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що успішна мотивація та залучення працівників у малому бізнесі вимагає творчого підходу до використання доступних ресурсів. Це передбачає не лише фінансові стимули, але й розуміння важливості морального заохочення та створення умов для професійного зростання. Такий підхід дає можливість максимально ефективно використовувати обмежені ресурси та забезпечує високий рівень залученості й задоволеності працівників, що є ключовими факторами для стабільного розвитку та конкурентоспроможності малих підприємств.

Науковий висновок полягає в тому, що успішна мотивація та залучення працівників у малому бізнесі потребує креативних й адаптивних підходів, що дають змогу ефективно використовувати обмежені ресурси. Власники та менеджери мають звертати особливу увагу на розвиток корпоративної культури, яка підтримує високий рівень залученості та задоволеності працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність і успішність організації в цілому.

3. У процесі виконання третього завдання магістерського кваліфікаційного дослідження було проведено оцінку ефективності існуючих методів управління персоналом у конкретних організаціях малого бізнесу.

Зокрема дослідження показало, що традиційні методи управління, такі як жорсткий контроль і формалізовані процедури, мають обмежену ефективність у контексті малого бізнесу. Це зумовлено тим, що такі підходи не завжди враховують специфіку діяльності малих підприємств, де важливу роль відіграють гнучкість, адаптивність та тісна взаємодія між керівництвом і працівниками.

Аналіз показав, що ефективнішими в умовах малого бізнесу є методи управління, що орієнтовані на підвищення мотивації, залученості працівників та створення сприятливого робочого середовища. Зокрема методи, що враховують індивідуальні потреби працівників, такі як персоналізовані підходи до мотивації, дають змогу досягти значного підвищення рівня продуктивності та задоволеності роботою. У малих організаціях, де кожен працівник має вагомий вплив на загальні результати діяльності, важливо забезпечити тісний зв'язок між мотиваційними стимулами та особистими цілями працівників.

Дослідження також показало, що гнучкість у виборі форм та методів мотивації, включаючи можливості для професійного розвитку, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також створення позитивного психологічного клімату, значно сприяє підвищенню залученості працівників. Ці фактори стають особливо важливими в контексті малого бізнесу, де відсутність значних фінансових ресурсів змушує організації звертати увагу на нематеріальні форми стимулювання.

Крім того, формування сприятливого робочого середовища, яке забезпечує підтримку та розвиток взаємодовіри між керівництвом і працівниками, сприяє зміцненню командного духу та покращенню внутрішньої комунікації. Такі методи управління допомагають малим підприємствам не тільки утримувати талановитих співробітників, але й сприяють їхньому довгостроковому розвитку, що є критично важливим у сучасних умовах конкуренції.

Таким чином, підвищення мотивації, залученості працівників та створення сприятливого робочого середовища в малому бізнесі не тільки

підвищують продуктивність праці, але й забезпечують довгострокову стабільність та конкурентоспроможність організацій. Зокрема, позитивний ефект мали нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень працівників, можливості для професійного зростання та розвиток корпоративної культури, яка підтримує відкритий діалог і взаємодію в колективі. Корпоративна культура, побудована на засадах відкритості, довіри та взаємопідтримки, створює середовище, в якому працівники відчують себе цінними і важливими для організації. Це сприяє формуванню почуття причетності до успіху компанії, що, в свою чергу, підвищує рівень залученості та мотивації працівників.

Розвинена корпоративна культура також сприяє зниженню рівня стресу, покращенню психологічного клімату та підвищенню загальної задоволеності роботою. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва та колег, більш схильні до ініціативи, творчості та відповідальності за свої дії, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи колективу.

Важливим аспектом є також забезпечення можливостей для навчання та професійного розвитку, які дозволяють працівникам відчувати, що їхні знання та навички постійно вдосконалюються, а їхній внесок у діяльність організації визнається та цінується. Це не тільки зміцнює зв'язок між працівниками та компанією, але й сприяє довготривалому збереженню кадрів, знижуючи плинність і забезпечуючи стабільність команди.

Таким чином, корпоративна культура, що базується на взаємній повазі, довірі та підтримці, стає ключовим елементом успішного управління персоналом у малому бізнесі, допомагаючи організаціям не лише адаптуватися до змін, але й активно розвиватися, зберігаючи лояльність і залученість працівників.

Результати оцінки також вказують на те, що в організаціях малого бізнесу важливо впроваджувати персоналізовані підходи до управління персоналом, які враховують індивідуальні потреби та особливості кожного працівника. Це дає змогу не лише підвищити ефективність праці, але й зміцнити довіру та лояльність працівників до організації.

Таким чином, оцінка ефективності існуючих методів управління персоналом у конкретних організаціях малого бізнесу підтвердила необхідність впровадження гнучких, адаптивних та персоналізованих підходів, які враховують специфіку малого бізнесу та сприяють підвищенню продуктивності праці й загальної ефективності організації.

4. У процесі виконання четвертого завдання магістерського дослідження було розроблено рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів у малому бізнесі. Основними аспектами цих рекомендацій стали: впровадження нових підходів до мотивації, посилення комунікацій між працівниками та керівництвом, а також розвиток корпоративної культури, яка сприяє зміцненню колективу та підвищенню задоволеності працівників роботою.

Зокрема було рекомендовано:

Вдосконалення системи мотивації. Зважаючи на обмежені фінансові можливості малих підприємств, акцент зроблено на нематеріальних стимулах, таких як визнання досягнень, створення можливостей для професійного зростання та розвитку, а також забезпечення гнучкого графіка роботи. Важливим аспектом стало також впровадження індивідуалізованого підходу до мотивації, що враховує особисті потреби та інтереси працівників.

Розвиток корпоративної культури. Створення відкритого, довірчого середовища, яке підтримує взаємодію та співпрацю між працівниками, сприяє зниженню рівня стресу та плинності кадрів. Було запропоновано проводити регулярні корпоративні заходи, які зміцнюють колективний дух і сприяють формуванню почуття єдності серед працівників.

Забезпечення ефективних комунікацій. Рекомендації включали впровадження регулярних зустрічей між керівництвом і працівниками, під час яких обговорюються поточні завдання, досягнення та проблеми. Це дозволяє не лише підтримувати високий рівень залученості працівників, але й своєчасно вирішувати конфлікти та покращувати робочий процес.

Упровадження HR-аналітики. Для забезпечення більш ефективного управління персоналом було запропоновано використовувати HR-аналітику для моніторингу ключових показників ефективності, таких як рівень продуктивності, задоволеність працівників роботою та плинність кадрів. Це дає можливість керівництву оперативно реагувати на проблеми та впроваджувати необхідні зміни для покращення управлінських процесів.

Розроблені рекомендації спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, яке стимулює працівників до досягнення високих результатів та зменшує ризик їхнього звільнення, що є критично важливим для стабільного розвитку малих підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
2. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
3. Austin, P. (2010). *Managing Human Capital in Small Organizations*. London: Routledge.
4. Карамушка, Л. М. (2016). *Психологія управління в освіті: теорія і практика*. Київ: Науковий світ.
5. Орбан-Лембрик, Л. Е. (2006). *Соціальна психологія управління*. Київ: Видавничий дім «Професіонал».
6. Мармаза, О. І. (2014). *Самоменеджмент у професійній діяльності педагогів*. Харків: Основа.
7. Кліяненко, О. В. (2020). *Ефективне управління персоналом в умовах економічної нестабільності*. Київ: Економічна думка.
8. Захарченко, О. А. (2018). *Людський капітал: теоретико-методологічні аспекти та практика управління*. Львів: Львівська політехніка.
9. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
10. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
12. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
14. Кремень, В. Г. (2005). *Філософія освіти*. Київ: Знання України.
15. Гончаренко, Н. М. (2014). *Економічні аспекти управління персоналом на підприємствах України*. Київ: Либідь.

16. Шматько, С. В. (2010). Організаційно-економічні механізми управління підприємствами. Харків: Видавництво ХНЕУ.
17. Завада, Т. В. (2017). Управління людськими ресурсами: теорія і практика. Київ: КНЕУ.
18. Попова, О. І. (2019). Інноваційні підходи до управління персоналом на підприємствах. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
19. Hackman, R. J. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
21. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
22. Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Козак, В. М. (2015). Управління трудовим потенціалом: теорія і практика. Київ: КНЕУ.
25. Васильченко, Т. В. (2018). Мотивація праці в умовах нестабільної економіки. Харків: Видавництво ХНЕУ.
26. Куценко, Ю. О. (2020). Стратегічний менеджмент: національні особливості. Київ: Видавництво КНТЕУ.
27. Ковальчук, І. М. (2017). Психологія управління в сучасній організації. Львів: Педагогічна думка.
28. Білан, О. В. (2021). Інноваційні технології в управлінні персоналом. Одеса: Видавництво ОНУ.
29. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
30. Ulrich, D. (1997). *HR Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

31. Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
32. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
33. Griffin, M. A., & Clarke, S. (2011). *Work and Organizational Psychology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
34. Долішній, М. І. (2003). *Регіональна економіка: методологія дослідження*. Київ: Наукова думка.
35. Семенов, В. Ф. (2008). *Менеджмент і економіка праці*. Київ: КНЕУ.
36. Бандурка, О. М. (2010). *Управління персоналом органів внутрішніх справ України*. Харків: Університет внутрішніх справ.
37. Войнаренко, М. П. (2012). *Інноваційний менеджмент*. Київ: Центр учбової літератури.
38. Гриньова, В. М. (2011). *Економіка праці та соціально-трудові відносини*. Харків: Видавництво ХНЕУ.
39. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
40. Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
41. Davenport, T. H. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.
42. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
43. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
44. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
45. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
46. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

47. Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
48. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
49. Грیشнова, О. А. (2004). *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія*. Київ: Т-во «Знання».
50. Никифороенко, В. Г. (2013). *Управління персоналом: навчальний посібник (2-е вид., виправл. та доповн.)*. Одеса: Атлант.
51. Демиденко, Л. М. (2009). *Ефективність використання персоналу з позицій логістичного підходу*. Київ: Наукова думка.
52. Ляшов, Д. О. (2012). *Управління ефективним використанням персоналу в умовах ринкових трансформацій*. Харків: ХНЕУ.
53. Осіпова, А. Ю. (2015). *Мотиваційні механізми управління персоналом на промислових підприємствах*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка.
54. Вишня, Т. В. (2016). *Методологія управління трудовим потенціалом*. Дніпро: ДДУВС.
55. Богиня, Д. П., Куліков, Г. Т., Шамота, В. М. та ін. (2001). *Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія*. Київ: Інститут економіки НАН України.
56. Ulrich, D. (1997). *HR Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
57. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
58. Wright, P. M. (1998). *The Strategic Role of Human Resources*. *Journal of Management*.
59. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
60. Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*.

61. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
62. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль: ВАТ «Терно-Граф», 2019. 297 с.
63. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
64. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
65. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 256 p.
66. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill, 1991. 279 p.
67. Hackman R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 330 p.
68. Amabile T. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 256.
69. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943. 50(4): 370-396.
70. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
71. Hackman R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 330 p.
72. Simon H. Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders. New York: Springer, 2009. 386 p.
73. Amabile T. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 256 p.

74. Clark C. Innovation and Motivation: A Framework for Technology-Driven Companies. Boston: Harvard Business Review Press, 2015. 210 p.
75. Drucker P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. New York: Harper & Row, 1969. 402 p.
76. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 458 p.
77. Boyd C. Employee Motivation: Balancing Flexibility and Stability. London: Routledge, 2007. 320 p.
78. Simon H. Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders. New York: Springer, 2009. 386 p.
79. Dawson P. Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work. London: SAGE Publications, 2003. 298 p.
80. Schein E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 p.
81. Saukko A. Corporate Culture and Performance: Developing and Sustaining High Performance. Helsinki: Talentum, 2010. 254 p.
82. Simon H. Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders. New York: Springer, 2009. 386 p.
83. Jenkins A. Corporate Culture: The Key to Employee Commitment. Sydney: McGraw-Hill, 2012. 312 p.
84. Засади мотивації праці персоналу на підприємстві. Напрямок: «Управління персоналом і економіка праці». <https://www.wunu.edu.ua/pdf/002.pdf>
85. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум. 2019. № 3. С. 193-197.
86. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.
87. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного

забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 53.

88. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

МЕТОДИКА ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ МАЛОБЮДЖЕТНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Зважаючи на особливості кожного підприємства, вибір оптимальних інструментів маркетингових комунікацій потребує ретельного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. Представлена методика, заснована на системному підході, враховує специфічні характеристики підприємства та ринку, на якому воно працює, дозволяючи здійснити обґрунтований вибір комунікаційних інструментів.

Етап 1. Ситуаційний аналіз

1.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

- **Товарна характеристика.** Визначення типу товару (традиційний, спеціалізований, інноваційний) дозволяє зрозуміти, які комунікаційні інструменти будуть найбільш ефективними.
- **Етап життєвого циклу товару (ЖЦТ).** На етапі виведення на ринок доречніші одні інструменти, на етапі зрілості чи спаду — інші.
- **Імідж підприємства.** Позитивний, негативний або нейтральний імідж визначає підхід до комунікаційної стратегії.
- **Фінансовий стан підприємства.** Стабільність прибутків і рівень платоспроможності впливають на вибір між великим, достатнім чи мінімальним бюджетом на реалізацію комунікаційної політики.
- **Наявний бюджет.** Бюджет впливає на можливість використання високовартісних чи економних інструментів комунікації.
- **Наявність відділу маркетингу.** Визначає, чи є можливість реалізувати складні комунікаційні стратегії.

- **Партнерські відносини.** Партнерство дозволяє використовувати комунікаційні інструменти на основі взаємовигоди.

1.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

- **Ринкова характеристика.** Територіально зосереджений чи розпорошений ринок вимагає різних підходів до маркетингових комунікацій.

- **Особливості споживачів.** Аналіз фізичних та юридичних осіб серед споживачів впливає на вибір комунікаційних засобів.

- **Наявність маркетингових агентств.** Визначення доступності зовнішніх агентств впливає на вибір між внутрішнім і зовнішнім маркетингом.

- **Вартість інструментів комунікації.** Вибір між високовартісними та економними інструментами залежить від фінансових можливостей підприємства.

- **Конкурентний аналіз.** Дослідження комунікаційних стратегій конкурентів дозволяє краще позиціонувати власний бренд.

- **Аналіз популярних і «набридлих» інструментів.** Визначення, які інструменти маркетингових комунікацій є найбільш ефективними чи навпаки викликають відторгнення у цільової аудиторії.

Етап 2. Визначення цільової аудиторії. Цільова аудиторія може включати наявних та потенційних споживачів, а також широку громадськість. Правильне визначення аудиторії забезпечує точне налаштування комунікаційних повідомлень і вибір відповідних інструментів.

Етап 3. Визначення цілей комунікаційної політики. Цілі можуть включати збільшення обсягів продажу, інформування споживачів, підтримку іміджу підприємства чи формування лояльності. Визначення цілей дозволяє обрати інструменти, які максимально ефективно сприятимуть їх досягненню.

Етап 4. Визначення доречності застосування інтерактивних технологій. Включає оцінку доцільності застосування таких інструментів, як

Інтернет-маркетинг, вірусний маркетинг, мобільний маркетинг і QR-маркетинг. Якщо ці інструменти не підходять для даного ринку, їх варто виключити з подальшого розгляду.

Етап 5. Визначення рівня креативності. Передбачає оцінку готовності цільової аудиторії до креативних рішень. Важливо обрати відповідний рівень креативності, щоб не викликати негативного ставлення до товару чи підприємства.

Етап 6. Оцінка ефективності інструментів маркетингових комунікацій. Включає вибір інструментів, ефективність яких можна чітко визначити та виміряти. Важливо, щоб обрані інструменти давали змогу проводити кількісний або якісний аналіз їхньої ефективності.

Висновок

Розроблена методика вибору інструментів малобюджетних маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам різних галузей обрати оптимальні стратегії комунікаційної політики. Вона базується на комплексному аналізі як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішнього середовища, враховуючи особливості ринку та цільової аудиторії.

Сучасні технології та інструменти малобюджетних маркетингових комунікацій

Технологія	Опис технології	Приклади інструментів
Вірусний маркетинг	Поширення рекламних повідомлень через творчі, асоціативні або гумористичні елементи для формування вірусного ефекту.	Відеоролики, онлайн-ігри, вірусні кампанії в соціальних мережах, флешмоби, меми.
Buzz-маркетинг (чутки)	Створення "шуму" навколо продукту шляхом використання інсайдерської інформації або навмисного витoku, спрямованого на залучення уваги споживачів.	Тизери, фейкові новини, реклама через лідерів думок, публічні провокації.
Економна реклама	Використання рекламних носіїв з мінімальними витратами на їх створення і розповсюдження, орієнтованих на широкий сегмент споживачів.	Реклама в соціальних мережах, друковані листівки, графіті, постери на стінах, роздача купонів.
Партнерський маркетинг	Спільна робота з іншими компаніями, що дозволяє поєднувати ресурси та зусилля для досягнення спільних маркетингових цілей.	Крос-промоції, спільні виставки, взаємний обмін контактами, спільне спонсорство.
Зв'язки з громадськістю	Використання мінімальних витрат на PR для створення позитивного іміджу підприємства через громадські ініціативи або співпрацю з НУО.	Виступи в пресі, участь у благодійних заходах, організація круглих столів, підтримка НУО.
Директ-маркетинг	Персоналізовані комунікації з клієнтами, спрямовані на підтримку довгострокових відносин через безпосереднє звернення до кожного споживача.	Електронні розсилки, SMS-кампанії, QR-коди, прямий поштовий маркетинг.
Залучення та стимулювання збуту	Створення програм стимулювання купівлі через розробку економічно ефективних маркетингових акцій, які спрямовані на підвищення продажів.	Акції, розіграші, знижки, лотереї, бонуси, програми лояльності.

Ця структура дозволяє зосередитися на конкретних прикладах та коротких описах технологій, що дає можливість легше сприймати інформацію та відрізняє її від традиційного формату подачі.

Детальні пояснення до кожного розділу таблиці допоможуть зрозуміти, як саме працюють зазначені технології та інструменти в контексті малобюджетних маркетингових комунікацій. Нижче наведено детальний опис кожного пункту:

1. Вірусний маркетинг

Опис технології: Вірусний маркетинг використовує творчі підходи для створення контенту, який поширюється швидко та широко завдяки самому споживачу. Основна ідея полягає в тому, щоб створити настільки привабливе повідомлення, що люди будуть ділитися ним самостійно, тим самим збільшуючи його охоплення без додаткових витрат.

Приклади інструментів:

- Відеоролики: Короткі, яскраві відео, які легко сприймаються та можуть швидко стати вірусними.
- Онлайн-ігри: Інтерактивні ігри, що залучають користувачів і мотивують їх ділитися результатами з друзями.
- Соціальні мережі: Використання платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok для поширення вірусного контенту.
- Флешмоби: Організація масових заходів або акцій, які привертають увагу медіа і громадськості.

2. Buzz-маркетинг (чутки)

Опис технології: Ця технологія спрямована на створення "шуму" навколо продукту або послуги через створення чуток, витоків інформації або провокацій, які приваблюють споживачів та викликають інтерес до продукту.

Приклади інструментів:

- Тизери: Короткі, інтригуючі повідомлення або зображення, які натякають на щось більше.
- Фейкові новини: Використання ненавмисної інформації для створення обговорення (не рекомендується через етичні міркування, але деякі бренди все ще використовують це).
- Публічні провокації: Організація подій або акцій, які викликають сильні емоції у публіки.

3. Економна реклама

Опис технології: Використання недорогих методів для просування продуктів або послуг, орієнтованих на максимально широке охоплення з мінімальними витратами. Такий підхід дозволяє малим підприємствам ефективно взаємодіяти з аудиторією без значних витрат.

Приклади інструментів:

- Соціальні мережі: Реклама в соціальних мережах, яка часто може бути дуже ефективною навіть при невеликих інвестиціях.
- Друковані матеріали: Листівки, постери, графіті, які можна поширювати в місцях скупчення цільової аудиторії.
- Купони: Пропозиція знижок або спеціальних пропозицій для стимулювання продажів.

4. Партнерський маркетинг

Опис технології: Співпраця з іншими компаніями, що дозволяє об'єднувати зусилля для досягнення спільних маркетингових цілей. Цей підхід знижує витрати на рекламу і збільшує охоплення аудиторії.

Приклади інструментів:

- Крос-промоції: Спільне просування товарів або послуг з іншими брендами.
- Взаємний обмін контактами: Спільна робота зі спонсорами або партнерами для досягнення спільних цілей.

5. Зв'язки з громадськістю

Опис технології: Використання малобюджетних PR-стратегій для формування позитивного іміджу компанії. Це включає роботу з медіа, організацію подій, спрямованих на взаємодію з громадськістю, що допомагає будувати довгострокові відносини.

Приклади інструментів:

- Виступи в пресі: Статті, інтерв'ю, коментарі, які можуть бути опубліковані у тематичних журналах або на спеціалізованих сайтах.

- Участь у заходах: Презентації на виставках, круглих столах, конференціях.

6. Директ-маркетинг

Опис технології: Персоналізоване звернення до кожного клієнта через електронну пошту, SMS, поштові розсилки або інші канали, що сприяє підтримці тривалих і взаємовигідних відносин.

Приклади інструментів:

- Електронні розсилки: Персоналізовані листи або новини, що надсилаються клієнтам.

- QR-коди: Використання QR-кодів для надання додаткової інформації або залучення клієнтів до взаємодії з брендом.

7. Залучення та стимулювання збуту

Опис технології: Використання економічно ефективних акцій, знижок та інших стимулів для підвищення продажів і залучення нових клієнтів. Це допомагає компаніям швидко збільшувати оборот при невеликих витратах.

Приклади інструментів:

- Акції та знижки: Пропозиції, які спонукають споживачів здійснювати покупки в певний період.

- Програми лояльності: Пропозиції бонусів або спеціальних привілеїв для постійних клієнтів.

Це пояснення допомагає краще зрозуміти, як кожен із цих інструментів може бути використаний у контексті малобюджетних маркетингових комунікацій, особливо в умовах малого бізнесу, де ресурси є обмеженими.