

37
19.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



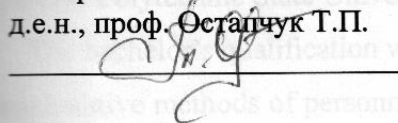
КОРНЕВ Віктор Олександрович
(студент групи ЗМО 21-2с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

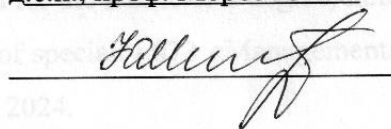
**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

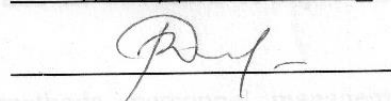
Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Мороз Ю. Ю.



Рецензент
к.е.н., доц. Довгалюк В.В.



Житомир, 2024

Анотація

Корнєв В. О. Особливості застосування адміністративних методів управління персоналом – Рукопис. Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У дипломній роботі досліджуються теоретичні та практичні аспекти адміністративного менеджменту та ділової етики, а також їхній вплив на ефективність управління персоналом. На прикладі ТОВ «Нова Пошта» проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та існуючої системи управління персоналом. Виявлено ключові проблеми та розроблено рекомендації для їх вирішення, зокрема впровадження сучасних методів мотивації, автоматизації процесів управління персоналом та підвищення рівня матеріального стимулювання працівників. Робота містить практичні рекомендації, які можуть бути використані для вдосконалення управлінської діяльності інших підприємств.

Ключові слова: менеджмент; управління персоналом; мотивація; методи управління; ефективність управління.

Annotation

Kornev V. O. Features of the application of administrative methods of personnel management - Manuscript. Bachelor's qualification work presented for the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management." - State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2024.

The thesis examines the theoretical and practical aspects of administrative management and business ethics, as well as their impact on the effectiveness of personnel management. Using the example of Nova Poshta LLC, the author analyzes the financial and economic activities and the existing HR management system. The author identifies key problems and develops recommendations for their solution, in particular, the introduction of modern methods of motivation, automation of personnel management processes and increase of the level of financial incentives for employees. The paper contains practical recommendations that can be used to improve the management activities of other enterprises.

Keywords: management; personnel management; motivation; management methods; management efficiency.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи застосування адміністративних методів управління персоналом підприємства.....	6
1.1. Сутність, роль і значення адміністративних методів управління персоналом підприємства.....	6
1.2. Система адміністративних методів управління персоналом підприємства.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності застосування адміністративних методів управління персоналом підприємства.....	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом.....	36
Висновки до розділу 1.....	43
Розділ 2. Оцінка економічного стану та застосування адміністративних методів управління персоналом на ТОВ «Нова Пошта».....	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта».....	52
2.3. Оцінка застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємстві.....	57
2.4. Напрями підвищення ефективності застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємстві.....	61
Висновки до розділу 2.....	70
Висновок.....	72
Список використаних джерел.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні, в умовах трансформаційних змін, реформування економічної системи та інтеграції до глобального ринку, питання ефективного управління персоналом та дотримання етичних норм набувають особливої актуальності. Це зумовлює необхідність проведення ґрунтовних досліджень у цій сфері та розробки практичних рекомендацій для покращення управлінської діяльності.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами, високим рівнем конкуренції та глобалізацією, управління організаціями потребує нових підходів і методів. Однією з найважливіших складових успіху підприємств є ефективне управління персоналом, яке включає не лише традиційні адміністративні методи, але й сучасні практики та підходи, спрямовані на розвиток людських ресурсів та підвищення їх мотивації.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємствах, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємствах;
- вивчити сучасні тенденції та виклики в сфері управління персоналом;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити основні проблеми та перспективи розвитку системи управління персоналом на підприємстві;
- розробити методичні рекомендації для вдосконалення управління персоналом на основі отриманих результатів дослідження.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на сучасних підприємствах, зокрема застосування адміністративних методів управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємствах, а також їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

У процесі дослідження були використані різноманітні **методи дослідження**, зокрема:

- теоретичні методи: аналіз літературних джерел, узагальнення теоретичних підходів до застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємствах;

- емпіричні методи: опитування, інтерв'ю з працівниками ТОВ «Нова Пошта», аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;

- методи економічного аналізу: розрахунок показників ефективності застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємствах.

Наукова новизна і практичне значення роботи. Наукова новизна даної роботи полягає в комплексному підході до вивчення питання застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємствах. Запропоновані методичні рекомендації мають практичне значення для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» та можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення ефективності їх діяльності.

Структура роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємствах, у другому розділі аналізується фінансово-господарська діяльність та система управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль і значення адміністративних методів управління персоналом підприємства

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу можуть використовуватися різні підходи, прийоми і методи, засновані на системному аналізі стану керованого об'єкта. Це різноманітні методи управління людьми.

Найчастіше керівники використовують такі методи впливу на трудову поведінку підлеглих: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні.

Управління трудовим потенціалом є комплексом взаємопов'язаних заходів, що забезпечують керівний, координаційний і стимулюючий вплив менеджменту на працівників. Ці заходи орієнтовані на інтенсивні фактори використання робочої сили. Процес управління трудовим потенціалом є необхідним для досягнення раціонального, ефективного та науково обґрунтованого використання персоналу підприємства, своєчасного виявлення та реалізації наявних резервів, а також внесення відповідних змін до умов використання трудового потенціалу, що відповідають новим вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства [1].

Модель управління включає узагальнену характеристику методів управління. Метод управління – це сукупність управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства. Застосування правильного методу управління гарантує чітку організацію процесу управління і всієї виробничо-економічної діяльності підприємства [2].

Методи управління трудовим потенціалом підприємств можна класифікувати за різними ознаками. Зокрема, за характером етапів управлінської діяльності їх поділяють на методи підготовки, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень. Залежно від характеру етапів здійснення

впливу на виконавців, методи поділяються на економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні. Згідно з характером впливу на виконавців, розрізняють методи прямого і непрямого впливу, формальні та неформальні.

А. Кібанова, зокрема, пропонує класифікувати методи за ознакою належності до функцій управління: нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік [3].

Але для початку варто розглянути класичний розподіл методів трудового потенціалу на підприємстві.

Таблиця 1.1

Методи управління трудовим потенціалом підприємств

Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	– забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; – не вимагає великих матеріальних витрат; – на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.	– придушується ініціатива, творча робота; – відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; – на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
Економічні методи		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	– стимулюється прояв ініціативи; – реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.	– залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.
Соціально-психологічні методи		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	– включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; – практично не потрібні матеріальні витрати.	– не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; – важко прогнозувати результати.

Джерело: [4]

Адміністративні (організаційно-директивні) методи управління ґрунтуються на авторитетних, директивних, командних способах впливу на персонал.

Основними інструментами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, стандарти, норми, правила. Адміністративні методи управління ґрунтуються на

законодавстві та етиці спілкування. Поряд з використанням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають спеціальні процедури та заходи: виробничі наради, інструктажі, співбесіди, атестації, контрольні перевірки, звіти [5].

Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці.

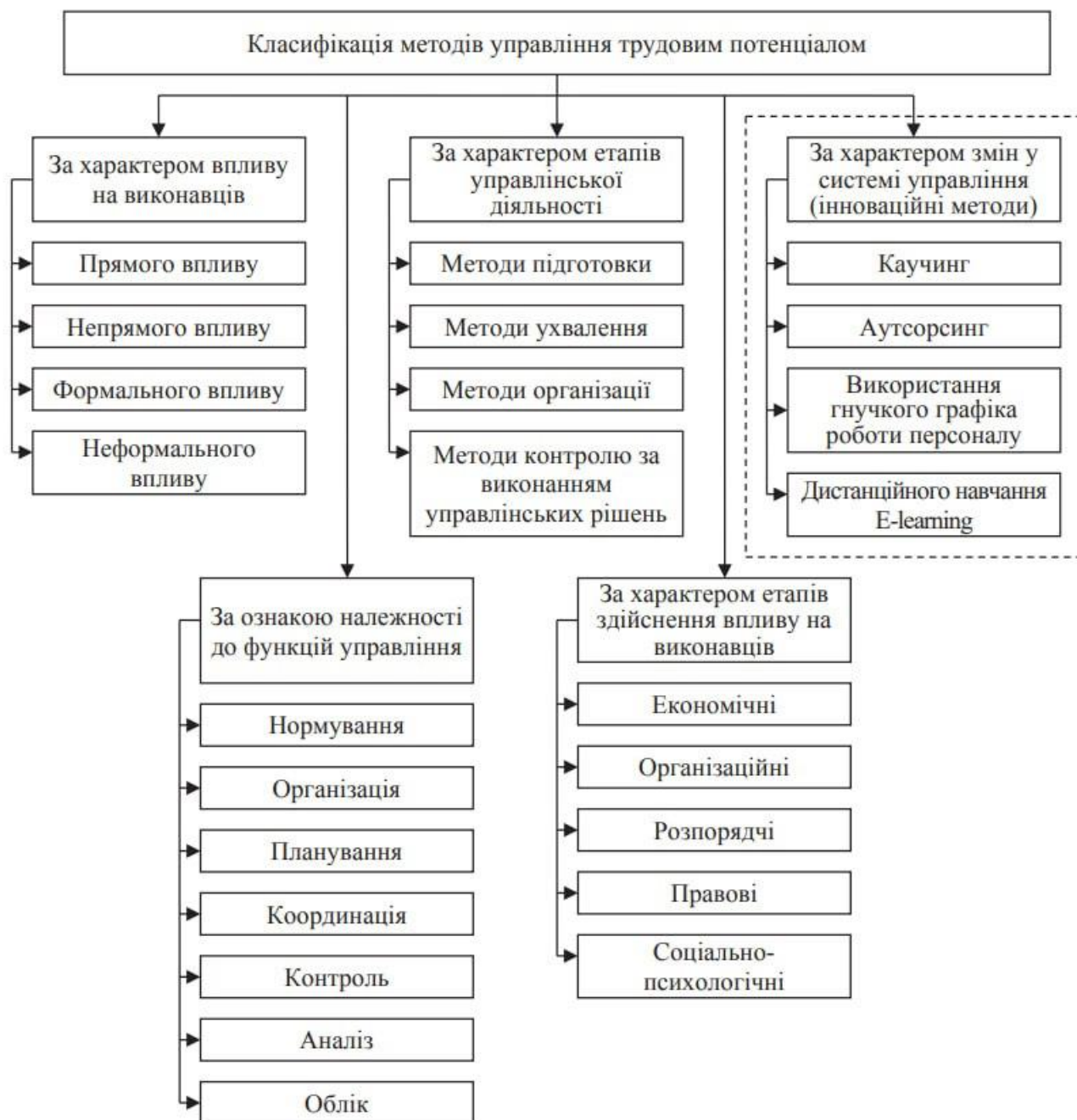


Рис. 1.2 Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств [4]

Методи стимулювання ґрунтуються на задоволенні поточних потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації до ефективної діяльності персоналу. Адміністративні методи стимулювання на підприємстві включають вплив на індивіда чи групу за допомогою наказів, завдань та інших форм організаційного впливу. Вони можуть бути пов'язані з науковим підходом до роботи, підбором та навчанням персоналу, а також розподілом відповідальності між менеджерами і працівниками.

Методи інформування сприяють тому, щоб працівники самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку, володіючи необхідною інформацією. Адміністративні методи інформування на підприємстві включають в себе такі основні аспекти:

- організаційне інструктування: сюди відносяться інструкції, правила, вимоги, які регулюють певні процеси або діяльність працівників.
- організаційне інформування: Використання актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв тощо для передачі інформації.
- формування організаційних структур: Встановлення адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень.
- контроль за виконанням: Розробка положень, посадових інструкцій та забезпечення контролю за їх дотриманням [6].

Методи переконання використовуються для корекції неадекватної поведінки окремих працівників. Адміністративні методи переконання на підприємстві включають:

- інформаційно-роз'яснювальна робота: Пояснення завдань, цілей та важливості певних дій.
- індивідуальне консультування: Особисте спілкування з працівниками для обговорення питань, що стосуються роботи.
- правове виховання: Виховання поваги до законодавства та корпоративних правил.
- висвітлення даних про діяльність: Публікація інформації про позитивний досвід та досягнення компанії [6].

Таблиця 1.3

Основні завдання функцій адміністративного менеджменту

Функція адміністративного менеджменту	Основні завдання реалізації функції
Проектувальна	1. Організації розробки документів що визначають стандарти, види, напрямки діяльності організації. 2. Розробка проекту установчих документів 3. Формування стратегії розвитку організації. 4. Розробка програм діяльності організації. 5. Розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного договору, посадових інструкцій. 6. Встановлення організаційних, економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів.
Організаційна	1. Формування організаційної структури та структури адміністративної служби. 2. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками. 3. Встановлення форм взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами 4. Формування кадрової політики. 5. Організація кадрового забезпечення, форм та методів роботи з персоналом. 6. Організація інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності організації. 7. Визначення змісту робіт виконавцями. 8. Організація роботи з документами що знаходяться в документообігу організації. 9. Формування корпоративної культури організації. 10. Організація забезпечення умов ефективної та безпечної праці на робочих місцях. 11. Організація заходів за участю керівника.
Управлінська	1. Організація управлінських процедур. 2. Коригування цілей діяльності. 3. Розробка поточних та оперативних планів діяльності організації та структурних підрозділів; планів роботи персоналу на підставі переліку робіт. 4. Розробка та затвердження графіків та термінів виконання робіт. 5. Формування інформаційно-комунікативної інфраструктури організації. 6. Регулювання інформаційно-аналітичної роботи; 7. Ведення ефективної комунікативної взаємодії.
Виконавська	1. Здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення організації та її структурних підрозділів. 2. Забезпечення дотримання правових норм і повноважень у господарській діяльності. 3. Визначення та документування взаємодії між роботами. 4. Ідентифікація та визначення послідовності робіт. 5. Забезпечення ефективності виконання завдань. 6. Ведення організаційно-розпорядчої документації. 7. Створення ефективної системи трудових відносин. 8. Реалізація заходів щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни. 9. Забезпечення своєчасного подання та підготовку звітностей про виконання планових показників. 10. Створення належного морально-психологічного клімату при здійсненні спільної діяльності.
Контрольна	1. Здійснення загального контролю діяльності організації та структурних підрозділів; 2. Моніторинг реалізації обраної стратегії 3. Контроль результатів здійснення кадрової політики. 4. Контроль дотримання умов колективного договору. 5. Контроль дотримання трудової і виконавської дисципліни. 6. Контроль дотримання своєчасності та повноти надання фінансової та іншої законодавчо встановленої звітності. 7. Контроль прозорості інформаційного висвітлення діяльності організації. 8. Контроль діяльності адміністративної служби (адміністративний аудит). 9. Контроль за дотриманням вимог безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог.

Джерело: [7]

Методи адміністративного примусу можуть застосовуватися тимчасово і локально в екстремальних ситуаціях. Адміністративний примус включає в себе наступні методи:

1. Заходи адміністративного попередження - це заходи, які застосовуються до підприємств з метою попередження можливих порушень. Це може бути у формі письмових попереджень або рекомендацій.

2. Заходи адміністративного припинення - це більш суворі заходи, які включають припинення робіт, призупинення діяльності підприємства, арешт майна чи тимчасову заборону діяльності.

3. Заходи адміністративно-процесуального забезпечення - це заходи, які забезпечують виконання раніше накладених адміністративних стягнень або інших регуляторних вимог.

4. Адміністративні стягнення - це фінансові штрафи або інші види покарань, які накладаються на підприємство за порушення законодавства [6].

Режими адміністративного управління представляють собою системи безпосереднього вирішення, які мають обов'язковий для виконання характер. Важливими елементами втілення цих методів є організаційний вплив, який включає в себе організаційні правила та директиви, а також адміністративний вплив.

Ефективне застосування організаційного регулювання у рамках адміністративної процедури забезпечується через положення про структурний підрозділ, де чітко визначені цілі, завдання, права, обов'язки та відповідальність керівників управлінь та відділів підприємства. Це дає можливість подальшої оцінки ефективності роботи цих підрозділів та прийняття рішень щодо матеріального та нематеріального стимулювання працівників [8].

Адміністративний вплив проявляється через правові акти не нормативного характеру, які мають на меті надати законодавчу силу адміністративним розпорядженням. Процес забезпечення цього специфічного ефекту вимагає неперервного нагляду та перевірки дотримання, у поєднанні з точною реєстрацією та контролем.

Сутність адміністративних методів управління на підприємстві полягає в застосуванні системи організаційних та адміністративних заходів, які спрямовані на ефективне керування ресурсами, процесами та персоналом. Це включає

встановлення правил, норм, інструкцій та директив, які регулюють повсякденну діяльність підприємства, а також механізми контролю та оцінки роботи для досягнення цілей підприємства.

Адміністративні методи управління відіграють ключову роль у функціонуванні підприємства, оскільки вони створюють основу для порядку та структури в усіх аспектах діяльності. Вони дозволяють керівництву ефективно координувати роботу персоналу, оптимізувати процеси та забезпечити дотримання стандартів якості. Це також включає в себе встановлення чітких цілей, розробку стратегій досягнення цих цілей та моніторинг результативності, що є важливим для планування, прийняття рішень та покращення продуктивності на підприємстві.

1.2 Система адміністративних методів управління персоналом підприємства

Система адміністративних методів управління - це сукупність підходів, процедур та інструментів, які використовуються керівництвом організації для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці методи орієнтовані на регламентацію діяльності, формування організаційної структури, встановлення правил та норм, які регулюють поведінку працівників та діяльність всіх підрозділів підприємства [9].

Систему методів управління можна ефективно застосовувати в управлінській практиці лише в комплексі, оскільки між ними існують тісні взаємозв'язки, які виникають та розвиваються органічно. Створення цілеспрямованого впливу на трудові колективи та окремих працівників безпосередньо пов'язане з матеріальною та моральною мотивацією їхньої діяльності, тобто використанням факторів, що визначають поведінку людини в колективі в процесі управління та виробництва [9].

З цього випливає важлива вимога до методів управління: вони повинні мати власну мотиваційну складову, яка визначає напрямки та стимулює персонал підприємства до задоволення власних потреб та інтересів, а також визначає їх

цілеспрямовану діяльність. Це означає, що задовольнити матеріальні, соціальні та духовні потреби персоналу можна лише через використання системи методів управління.

Загальна характеристика методів управління та їхній зв'язок з потребами та інтересами персоналу організації представлені на рис. 1.3, що для досягнення максимального ефекту від використання системи методів управління всі зазначені групи методів повинні використовуватися комплексно та гармонійно доповнювати одна одну.

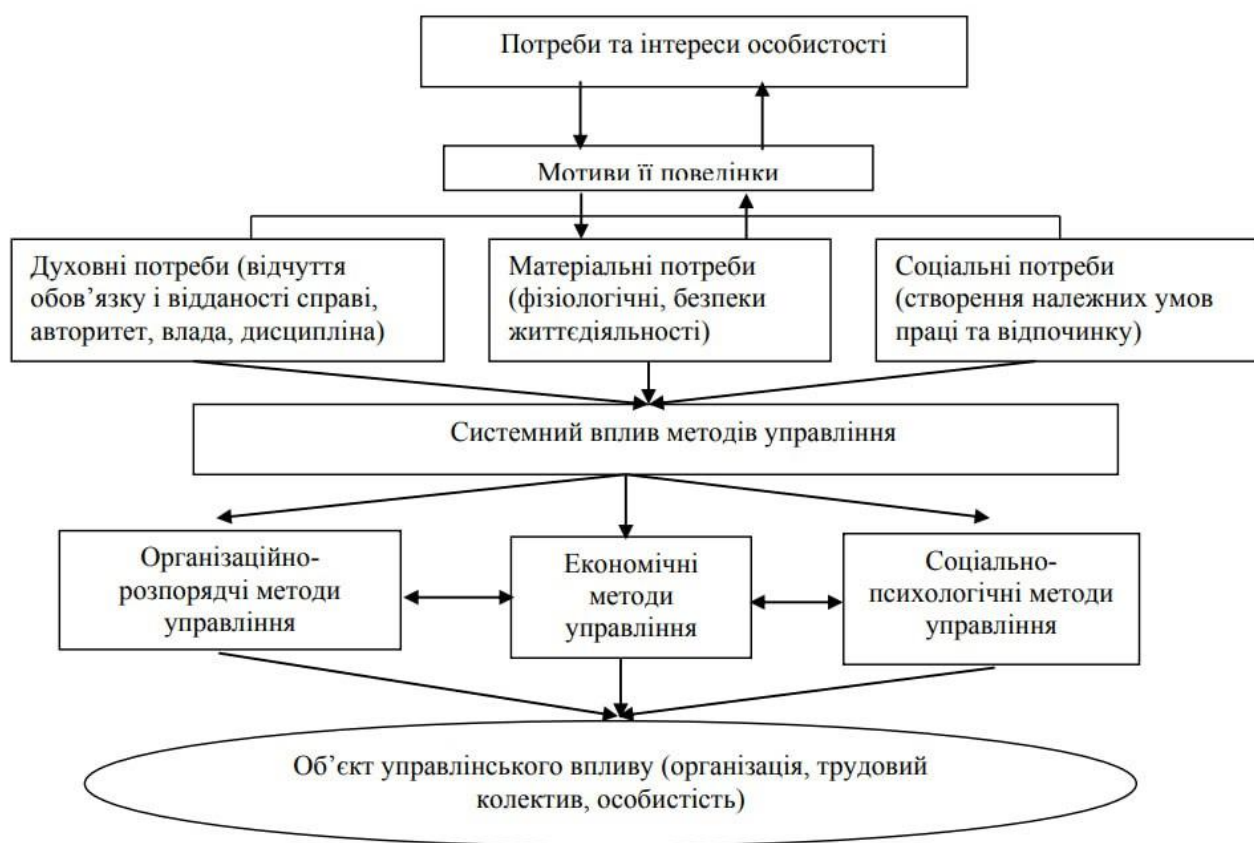


Рис. 1.4 Взаємозв'язок системи методів управління з потребами та інтересами персоналу підприємства [9]

Система адміністративних методів управління є фундаментом для успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки забезпечує організованість, контроль і стратегічний розвиток. Адміністративні методи можна класифікувати так:

1. Організаційні дії:

штатний розклад. Штатний розклад - це документ, який містить інформацію про перелік посад в організації, кількість штатних одиниць на кожній посаді, посадові оклади та загальний місячний фонд заробітної плати. Цей документ використовується для контролю за необхідним обсягом персоналу та розрахунку витрат на оплату праці в організації. Штатний розклад дозволяє керівництву оперативно відстежувати потреби у співробітниках на різних посадах і регулювати процеси кадрового набору [10, с. 174].

статут підприємства. Статут підприємства є ключовим юридичним документом, який визначає організаційну структуру, правовий статус і основні цілі підприємства. Він встановлює правила внутрішнього управління, включаючи процедури прийняття управлінських рішень, розподіл повноважень між органами управління і контролю, а також принципи корпоративного управління.

Основні складові статуту включають встановлення організаційної структури підприємства, що визначає ланцюг командування та взаємодію між відділами та підрозділами. Він також регулює права та обов'язки усіх учасників, включаючи керівництво, раду директорів і наглядову раду. Статут встановлює правила корпоративного управління, що охоплюють етичні норми, прозорість управління та відповідальність перед акціонерами і іншими зацікавленими сторонами.

Крім того, статут регламентує умови праці, права та обов'язки працівників, включаючи порядок вирішення трудових спорів і конфліктних ситуацій. Він є важливим інструментом для забезпечення оперативного управління та регулювання кадрового набору в організації [10, с. 182]

положення про підрозділи. Положення про підрозділи є важливим методом адміністративного управління, який деталізує організаційну структуру підприємства на рівні конкретних підрозділів. Цей документ визначає функції, завдання та повноваження кожного підрозділу, а також взаємозв'язки між ними [11].

посадові інструкції. Посадові інструкції встановлюють чіткі вимоги і очікування стосовно виконання конкретних обов'язків працівниками на певних

посадах на підприємстві. Сюди ж відносяться *правила трудового розпорядку, організація робочого місця та оргструктура управління* [12].

2. Розпорядливі дії:

- накази; цільове планування; розпорядження; нормування праці; вказівки; координація робіт; інструктаж; контроль виконання; повчання
- матеріальна відповідальність і стягнення: відповідальність за затримку трудової книжки; добровільне відшкодування збитку підприємству; утримання із зарплати; депреміювання; повна матеріальна відповідальність; колективна матеріальна відповідальність
- дисциплінарна відповідальність і стягнення: зауваження; догана; строга догана; пониження на посаді; звільнення
- адміністративна відповідальність: попередження; штраф; відшкодувальне вилучення предметів; адміністративний арешт; виправні роботи [13].

У сучасних дослідженнях розглядалися принципи створення ефективної системи адміністративного менеджменту на підприємстві. М. А. Міненко, доктор економічних наук, доцент Київського національного торговельно-економічного університету, приводить аналіз складових цієї системи та розробляє візуалізовану модель оцінки її ефективності. Крім того, в статті запропоновано алгоритм поліпшення функціонування та принципи якісних змін у кадровій та організаційній політиці підприємств як інструменти для впровадження сучасних інновацій у управлінні та підвищення ефективності діяльності сучасних адміністративних систем менеджменту [14].

Науковець вважає за необхідне почати побудову комплексної моделі та алгоритму впровадження сучасної системи адміністративного менеджменту на підприємстві з аналізу основних складових, таких як сучасне ділове адміністрування і сучасне публічне адміністрування.

Сучасне ділове адміністрування - це програма навчання вищого керівного складу комерційних організацій, наука і мистецтво управління бізнесом у динамічному бізнес-середовищі та умовах інтенсивної конкуренції. Вона вимагає

глибокого розуміння законів і практики сучасного бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку. Згідно з міжнародними стандартами, програма MBA включає чотири основні блоки:

1) Побудова управлінської платформи, що охоплює вивчення різних дисциплін: бізнес-економіки, менеджменту, маркетингу, міжнародної економіки, фінансового обліку, господарського права, прикладної статистики.

2) Формування важелів управлінської ефективності, що передбачає вивчення стратегічного, фінансового та маркетингового менеджменту, управління персоналом, операційного менеджменту, управлінського обліку, оподаткування, інформаційних систем у менеджменті.

3) Інтеграція управлінських компетенцій, яка включає знання з управління проектами, стратегічного маркетингу, організаційної поведінки, корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності, аудиту в управлінні бізнесом.

4) Розвиток бізнесу в глобальному середовищі, що передбачає підготовку з міжнародних фінансових ринків та інвестиційного менеджменту, міжнародного оподаткування, міжнародного маркетингу, крос-культурного менеджменту, міжнародного бізнесу [15].

Перелік зазначених напрямів навчання, їх, у разі потреби, спеціалізація і термін освоєння, дають можливість отримати якісний рівень знань, умінь та навичок і підтверджує необхідність побудови комплексної моделі системи адміністративного менеджменту підприємства, яка буде відповідати змісту MBA, виконувати функції базової та забезпечувати конкурентні переваги у ринковому середовищі.

На відміну від MBA, сучасне публічне адміністрування — це програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з врахуванням соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища. За своїм змістом МРА досить суттєво відрізняється від MBA: вона надає компетенції, навички і знання, необхідні для публічного управління компаніями або для роботи на керівних посадах в органах державної влади, громадських

інституціях та органах місцевого самоврядування. Одним із основних чинників зростання інтересу до оволодіння цією програмою є усвідомлення багатьма керівниками бізнесу ступеня важливості регулятивної функції держави у всіх сферах життя суспільства. В контексті означеної тенденції можна прогнозувати, що провідні бізнес-школи будуть спішно вводити до своїх програм ряд дисциплін, завданням яких є підвищення компетентності слухачів щодо ролі та участі держави в економіці. Прикладом "вищого пілотажу" для управління стане випускник програми МВА, який освоїв також програму МРА, адже остання відкриває двері для участі в державному управлінні" [16].

Сучасне ділове адміністрування та сучасне публічне адміністрування мають певні спільні аспекти. Суть сучасної концепції системи адміністративного менеджменту підприємства полягає в тому, що керівник вищого рівня повинен мати не лише розуміння бізнес-процесів, але й чітке уявлення про те, як будь-який бізнес може адаптуватися до соціально-економічних та суспільно-політичних умов сучасності. Це передбачає ефективну реакцію на вплив зовнішніх факторів, які прямо або опосередковано залежать від функціонування державних та громадських інституцій, а також органів місцевого самоврядування.

Для правильного сприйняття цих аспектів необхідно розвивати системне бачення процесів, що відбуваються не лише на рівні окремого підприємства, а й у відповідній галузі та в цілому в країні. Система адміністративного менеджменту підприємства дозволяє вирішувати основні завдання управління, спрямовані на підвищення продуктивності за рахунок раціональної організації праці та мотивації кожного працівника до ефективного виконання своїх обов'язків.

Ця цілісна система адміністративного менеджменту складається з двох основних підсистем: організаційної підсистеми управління та підсистеми адміністративного управління персоналом. Кожна з цих підсистем виконує свої функції з метою досягнення ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Організаційна підсистема управління відповідає на питання: хто, що, як і коли має виконувати в організації для досягнення визначених цілей та завдань. Ця

підсистема включає докладно продуману структуру управління, положення про підрозділи і посадові інструкції, налагоджений потік документів, комунікаційні зв'язки, планування, бюджетування та забезпечення ресурсами.

Підсистема адміністративного управління персоналом відповідає на питання: яким чином слід працювати, як співробітникам встановлювати відносини з керівниками та колегами, як оплачується та стимулюється праця, як правильно контролювати та керувати підлеглим персоналом? Ця підсистема базується на ефективній системі контролю та оплати праці, в межах якої вирішується проблема мотивації персоналу до продуктивної та якісної праці. Вона підвищує дисципліну та старанність всього персоналу, наділяє дієвими інструментами управління керівників на всіх рівнях, забезпечуючи чітке та непереконливе виконання кожним працівником організації вказівок безпосереднього керівника та розпоряджень керівників вищих управлінських рівнів. Для візуальної оцінки системи адміністративного менеджменту підприємства можемо представити її у вигляді моделі [33].

Аналіз зображеної візуалізованої моделі надає можливість сформулювати загальне визначення поняття AMS. Отже, система адміністративного менеджменту підприємства - це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які, завдяки налагодженій системі комунікацій та документообігу, узгодженій організаційній структурній схемі управління та штатному розпису, положенням про структурні підрозділи, визначеними посадовими обов'язками та завданнями, використовуючи наявні ресурси, забезпечують досягнення визначених цілей, які відповідають місії, та не суперечать принципам та методам управління, а також соціально-економічному та суспільно-політичному зовнішньому середовищу.

Аналіз зображеної візуалізованої моделі надає можливість сформулювати загальне визначення поняття AMS. Отже, система адміністративного менеджменту підприємства - це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які, завдяки налагодженій системі комунікацій та документообігу, узгодженій організаційній структурній схемі

управління та штатному розпису, положенням про структурні підрозділи, визначеними посадовими обов'язками та завданнями, використовуючи наявні ресурси, забезпечують досягнення визначених цілей, які відповідають місії, та не суперечать принципам та методам управління, а також соціально-економічному та суспільно-політичному зовнішньому середовищу.

Покроковий аналіз візуалізованої моделі підприємства вказує на те, що система адміністративного менеджменту є основою для управління організацією. Вона складається з різноманітних взаємозалежних організаційних елементів, які сприяють досягненню визначених цілей та місії підприємства. На цій основі відбувається впровадження різноманітних інновацій у сфері управління, таких як ощадливе виробництво, ERP-системи, сертифікація за стандартами ISO, процесний підхід та модернізація виробництва. Ефективна діяльність підприємства зазвичай передбачає наступні етапи: впровадження системи адміністративного менеджменту, запровадження ощадливого виробництва, автоматизація адміністративного управління за допомогою ERP-систем, сертифікація системи управління за стандартами ISO та можливе використання процесного підходу до управління [16].

Подано узагальнену суть сучасних інновацій у керівництві. Мета впровадження системи ощадливого виробництва полягає в ідентифікації та усуненні всіх зайвих матеріальних ресурсів, процесів та операцій, які не сприяють безпосередньо створенню нової споживчої вартості, а лише збільшують витрати компаній, підвищуючи собівартість їхньої продукції. Для досягнення цієї мети перш за все необхідно ретельно організувати управління, усунути хаос (ступінь неозначеності ситуації). Це означає розв'язання всіх організаційних проблем, детальне налаштування всього виробничого процесу та забезпечення високої мотивації персоналу на кожній робочій позиції. Для вітчизняних компаній, особливо в умовах обмеженості інвестицій та жорсткої міжнародної конкуренції (зокрема після вступу України до СОТ), впровадження системи ощадливого виробництва має велике значення, оскільки це може істотно підвищити

конкурентоспроможність продукції та послуг без потреби в дорогих модернізаціях устаткування.

Подальшою інновацією у керівництві є автоматизована система управління підприємством - ERP-системи (Enterprise Resource Planning - планування ресурсів підприємства). Це інформаційна система, спроектована для обробки економічних операцій (бізнес-процесів), використання якої допомагає підвищити конкурентні переваги. У більш широкому змісті, ERP-система є методологією ефективного планування і управління ресурсами підприємства.

Проте, варто відзначити, що навіть з усією її новаторськістю, вибір системи управління і планування ресурсів підприємства за допомогою ERP-систем та рішення щодо її впровадження є складним процесом з кількох причин: висока вартість придбання (іноді досягає декількох десятків мільйонів доларів); різноманітність пропозицій на ринку ERP-систем; тривалість самого процесу впровадження (може займати кілька років); необхідність ретельного аналізу і оптимізації бізнес-процесів; залучення значної кількості ресурсів та кадрів, включаючи вищеуправлінський персонал; пошук компетентної організації для впровадження проекту або тривалий час підготовки власних спеціалістів [35].

Незважаючи на це, якщо на підприємстві відсутня чітка і прозора система управління, низький рівень дисципліни та відповідальності персоналу, тобто система адміністративного управління є неефективною або відсутньою, то автоматизація не призведе до результатів, а лише спричинить проблеми, пов'язані з її впровадженням. У цьому випадку можна сказати: "Якщо автоматизувати хаос, отримаємо автоматизований хаос".

Крім розглянутих інструментів, які підвищують ефективність системи адміністративного управління, в Україні активно проводиться кампанія щодо сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000. ISO 9000 - це набір процедур для здійснення бізнес-процесів таким чином, щоб забезпечити максимально можливу якість роботи компаній. Вона охоплює всі етапи виробництва продукції та надання послуг: закупівлю сировини або комплектуючих, аналіз угоди, контроль якості, проектування, виробництво,

обробку, доставку продукції, навчання персоналу, обслуговування та підтримку клієнтів і так далі.

На практиці виявлено, що більшість вітчизняних підприємств не готові до сертифікації на відповідність вимогам ISO. Це пояснюється високими вимогами стандарту, а також недостатністю ресурсів, які необхідно задіяти для впровадження, налагодження, експлуатації та подальшого аудиту міжнародного стандарту, і головне - відсутністю або недосконалістю діючої системи адміністративного управління у замовника.

Ще одним інструментом, який сприяє поліпшенню функціонування системи адміністративного управління підприємства, є "процесний підхід". Суть його полягає у виправленні причин, що знижують ефективність адміністративної системи управління. Процесний підхід спрямований на ревізію існуючої адміністративної системи управління на підприємствах з метою розмежування всіх процесів виробництва товарів і послуг. Фактично, це означає розбиття компаній на вузькоспеціалізовані бізнес-одиниці. Чим більше спеціалізована кожна бізнес-одиниця, тим ефективніше працює адміністративна система управління, а відтак - ефективніше працює й саме підприємство.

Адміністративні методи управління персоналом включають різноманітні техніки і стратегії, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування організації через планування, організацію, керівництво і контроль. Дані стратегії передбачені для вимірювання індикативних елементів менеджменту.

Тему індикативних елементів дослідив Віктор Левицький [17]. Він стверджував, що індикативні елементи адміністративного менеджменту підприємства дозволяють здійснювати об'єктивне і адекватне відображення його дій у конкретній конкурентній ситуації на основі управління за результатами комплексного аналізу індикаторів мотивації людських ресурсів, індикаторів оцінки інноваційних та інтеграційних процесів, індикаторів менеджменту якості бізнес-процесів.

Індикативні елементи адміністративного менеджменту підприємства забезпечують об'єктивне та адекватне відображення його діяльності у конкретних конкурентних умовах завдяки управлінню на основі комплексного аналізу індикаторів мотивації персоналу, оцінки інноваційних та інтеграційних процесів, а також якості управління бізнес-процесами.

На відміну від існуючих підходів до індикативного управління формування індикативних елементів адміністративного менеджменту реалізує перспективні напрями розвитку підприємства та сформує індикативний прогноз їх розвитку в інноваційному середовищі.

На відміну від традиційних підходів до індикативного управління, формування індикативних елементів адміністративного менеджменту сприяє реалізації перспективних напрямків розвитку підприємства та створює індикативний прогноз його розвитку в інноваційному середовищі.

Внутрішнє середовище формує основний зміст виробничо-господарської діяльності підприємства, що формується внаслідок його інноваційного розвитку, а зовнішнє середовище формують підприємства-конкуренти, партнери, постачальники, споживачі, держава та інші суб'єкти ринкових стосунків, наявність яких обумовлює необхідність використання при ухваленні управлінських рішень відповідних індикаторів.

Внутрішнє середовище індикативних елементів адміністративного менеджменту складається з основного змісту виробничо-господарської діяльності підприємства, яке формується через його інноваційний розвиток. Зовнішнє середовище формується з підприємств-конкурентів, партнерів, постачальників, споживачів, держави та інших суб'єктів ринкових відносин, присутність яких вимагає використання відповідних індикаторів під час ухвалення управлінських рішень.

Реалізація взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища індикативних елементів адміністративного менеджменту може бути побудована через його цілі як першого елемента системи. Ми пропонуємо визначити наступні основні цілі індикативного управління на підприємстві:

Реалізація взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем індикативних елементів адміністративного менеджменту може бути досягнута через встановлення цілей як першого елементу системи. Пропонуємо визначити наступні основні цілі індикативного управління на підприємстві:

- ефективне позиціонування та закріплення позитивної репутації;
- забезпечення стабільної частки на ринку;
- зростання обсягів виробництва продукції;
- отримання високого рівня прибутку;
- створення сприятливих умов для праці та підвищення доходів працівників.

Важливим елементом побудови системи індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємства в інноваційному середовищі є принципи їх формування, а саме – управлінські правила, основні положення та норми поведінки, яким керується менеджмент в силу соціально-економічних умов, що склалися.

Важливим елементом створення системи індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємства в інноваційному середовищі є принципи їх формування, зокрема управлінські правила, основні положення та норми поведінки, якими керується менеджмент відповідно до сформованих соціально-економічних умов.

Основні принципи формування індикативних елементів адміністративного менеджменту в інноваційному середовищі:

Основні принципи формування індикативних елементів адміністративного менеджменту в інноваційному середовищі включають:

1. відповідність структур управління цілям індикативного управління підприємством;
2. побудова мережі інноваційних процесів відповідно до системи індикативного управління підприємством;
3. забезпечення високої інноваційної сприйнятливості персоналу підприємства;

4. комплексне використання інструментарію індикативного управління менеджментом підприємства;

5. відповідність якості інноваційних процесів підприємства вимогам інноваційного середовища та міжнародних стандартів.

Суть індикативних елементів адміністративного менеджменту полягає у розробці та ухваленні ефективних управлінських рішень в області управління персоналом з метою спонукання його до удосконалення управління інноваційними процесами підприємства.

Суть індикативних елементів адміністративного менеджменту полягає в розробці та ухваленні ефективних управлінських рішень в сфері управління персоналом, з метою стимулювання його до покращення управління інноваційними процесами підприємства [18].

Основний зміст індикативних елементів адміністративного менеджменту розкривається через його функції:

Основний зміст індикативних елементів адміністративного менеджменту розкривається через його функції:

1. планування перспективних напрямків розвитку підприємства на основі використання набору індикаторів;

2. розробка раціональної організаційної структури управління для досягнення стратегічних цілей функціонування підприємства;

3. контроль якості результатів процесів;

4. підбір, розстановка та мотивація персоналу відповідно до принципів індикативного управління для задоволення поточних і стратегічних потреб підприємства;

5. активізація суб'єктів управління для забезпечення ефективного функціонування інноваційних процесів в умовах індикативного управління.

Пропонується сформулювати систему індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємствами в інноваційному середовищі та відобразити її через взаємодію складових індикативного адміністративного менеджменту з методами їх застосування на практиці.

Формування індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємствами в інноваційному середовищі відображає сучасні уявлення про методи ухвалення управлінських рішень на основі використання особливим чином відібраних індикаторів та реалізується через сукупність дій, спрямованих на удосконалення функціонування підприємства відповідно до індикативних прогнозів з метою забезпечення росту економічної ефективності виробництва.

Формування індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємствами в інноваційному середовищі відображає сучасні підходи до ухвалення управлінських рішень на основі використання спеціально відібраних індикаторів. Це реалізується через комплекс дій, спрямованих на покращення функціонування підприємства відповідно до індикативних прогнозів, що забезпечує зростання економічної ефективності виробництва.

Система в інноваційному середовищі складається з взаємозв'язаних і взаємообумовлених методів, методик, процедур та алгоритмів, що є основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на ефективне функціонування підприємства та виконує наступні функції:

1. надає загальні дослідницькі стани та принципи для вивчення складних економічних систем, якими є підприємства;
2. забезпечує можливість інструментального аналізу та синтезу;
3. узагальнює методи досягнення поставлених цілей, дозволяє вирішувати проблеми розвитку сучасного підприємства, встановлює напрями удосконалення його діяльності;
4. визначає та обґрунтовує напрями реалізації інноваційних процесів;
5. конструює аналітичні схеми для дослідження перспектив розвитку підприємства.

Дана система реалізується через комплекс методичних підходів та положень, використання яких дозволяє удосконалювати управління якістю процесів, визначити перспективні напрями інтеграційного розвитку підприємства та забезпечити підвищення інноваційної сприйнятливості персоналу.

Система індикативних елементів адміністративного менеджменту реалізується через комплекс методичних підходів і положень, використання яких дозволяє покращувати управління якістю процесів, визначати перспективні напрямки інтеграційного розвитку підприємства та забезпечувати підвищення інноваційної сприйнятливості персоналу.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності застосування адміністративних методів управління персоналом підприємства

В економічній енциклопедії менеджмент персоналу визначається як сукупність засобів кадрової роботи, спрямованих на активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства. Цей вплив здійснюється за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою підвищення виробничої і творчої активності працівників, а також розробки перспективної кадрової політики [19].

Е.В. Маслов трактує управління персоналом як цілеспрямовану дію на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від її діяльності. Ця дія включає гуманізацію заходів технічного прогресу, що здійснюються на підприємстві [20].

Дослідження ефективності управління персоналом є систематичним та формалізованим процесом, спрямованим на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами управління персоналом. Цей процес включає співвіднесення результатів діяльності з підсумками базового періоду, показниками конкурентів та цілями підприємства. Оцінювання ефективності управління персоналом базується на інформації про працівників, такої як просування по службі, професійні та кваліфікаційні характеристики, медичні та психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність [21].

Оцінювання ефективності управління персоналом тісно пов'язане з усіма етапами процесу управління і може спонукати керівника вносити необхідні корективи. Це оцінювання забезпечує безперебійний зворотний зв'язок на підприємстві та є потужним важелем для підвищення результативності управлінського процесу. Щоб оцінити ефективність системи управління персоналом, необхідно мати критерії, що дозволяють проводити таке оцінювання. Вибір цих критеріїв залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців [22].

Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні трьох ключових аспектів:

1. Економічна ефективність:

- характеризує досягнення цілей діяльності підприємства через краще використання трудового потенціалу.
- критерії оцінки економічної ефективності повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2. Соціальна ефективність:

- відображає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства.
- значною мірою визначається організацією та мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.
- більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3. Організаційна ефективність:

- оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства.
- базується на тому, що працівники є сукупним суспільним суб'єктом, який безпосередньо впливає на діяльність підприємства.
- кінцеві результати діяльності мають бути критеріями оцінювання організаційної ефективності управління персоналом.

Досягнення економічної та соціальної ефективності в сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей управління персоналом.

Крім зазначених вище визначень, існує багато інших інтерпретацій поняття «управління персоналом», які мають певні відмінності.

Ефективне управління розвитком персоналу є ключовим фактором майбутнього успіху будь-якого господарюючого суб'єкта.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат і результатів:

- оцінює витрати, необхідні для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, у порівнянні з результатами, отриманими від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу до кількості персоналу:

- вимірює бюджет підрозділу підприємства у співвідношенні до кількості працівників цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці:

- визначається різницею у результативності праці між найкращими та середніми працівниками, які виконують однакову роботу [23].

Ці показники спрямовані на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, покращення трудової та виконавчої дисципліни і орієнтовані на вдосконалення організації праці.

У ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці з темпами зростання середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці;
- зарплатоємність;
- витрати на керівництво.

Методика розрахунку ефективності витрат на персонал, запропонована Крамаренко А. В.:

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається всіма фахівцями. Це призводить до існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал:

1. Загальна ефективність витрат:

- це відносна величина ефекту, який приносять витрати на персонал.

2. Порівняльна ефективність витрат:

- використовується під час прийняття рішень, пов'язаних із різними варіантами технічних удосконалень, що змінюють кількість, склад, структуру та рівень оплати працівників, а також самі витрати [24].

Загальна ефективність витрат на персонал (E_v) у відсотках визначається як відношення результату діяльності за певний період до відповідних витрат:

$$E_v = \left(\frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \right) \cdot 100\%$$

Рис. 1.4 Формула визначення загальних витрат по співвідношенню з результатами діяльності підприємства [24]

Як результат діяльності можна розглядати обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів) або прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань до централізованих фондів і витрат на соціальні заходи.

Розглядаючи ефективність діяльності підприємства, оцінювання його роботи визначається як співвідношення фактично досягнутих критеріальних показників до базових значень кінцевих результатів, що враховані з використанням вагових коефіцієнтів і стимулюючих функцій згідно з нормативним значенням ефективності, що дорівнює 100 балам [25]. Аналіз наукових концепцій виокремлює три методичні підходи до оцінки управлінської ефективності. За першим підходом персонал підприємства розглядається як сукупний суспільний працівник, який безпосередньо впливає на виробництво, і кінцеві результати виробництва вважаються критеріальними показниками ефективності персоналу. За другим підходом, критеріальні показники мають відображати результативність, якість і складність трудової діяльності. При третьому підході ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від мотивації праці, організації роботи та соціально-психологічного клімату у колективі.

Оцінка ефективності управління ґрунтується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі та теорії класифікації. Залежно від

об'єкта оцінки, ці методи можна розділити на дві основні категорії: оцінка результатів праці та оцінка якості праці [26]. Метод бальної оцінки ефективності роботи організації базується на принципах досягнення високих результатів, стимулювання в залежності від внеску, планування з мінімальними витратами та порівняння оцінок. Цей метод дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства за квартал чи рік, а також його структурних підрозділів.

Для оцінки внеску конкретного підрозділу в результати діяльності підприємства використовується метод комплексної оцінки управлінської праці. Цей метод дозволяє мобілізувати колективи підрозділів для досягнення планових показників, ефективно проводити підсумки міжпідроздільних змагань, організовувати преміювання працівників з урахуванням їх особистого внеску до господарської діяльності та підвищувати трудову дисципліну.

Метод оцінки за коефіцієнтом трудового внеску є кількісним вимірником індивідуального внеску працівників у результати діяльності структурного підрозділу підприємства. Цей метод відрізняється диференційованим підходом до працівників з різним рівнем продуктивності, простотою розрахунку індивідуального внеску на основі досягнень та упущень у роботі, а також розподілом преміального фонду і додаткової заробітної плати.

У системі виробничих відносин між працівниками важливе місце займають економічні методи управління. Ці методи включають соціальні, психологічні, економічні та організаційні аспекти і виявляються у формі зацікавленості працівників у спільній праці, що виражається у вертикальних та горизонтальних взаємозв'язках. Ефективність використання цих методів управління значною мірою залежить від кваліфікації керівного персоналу, що підкреслює необхідність систематичної підготовки та впровадження нових методів впливу на колектив і окремих працівників [27].

Під час реалізації програм і управлінських рішень широко використовуються методи матеріальної мотивації, як колективної, так і індивідуальної. Засобами такої мотивації є заробітна плата, винагорода, посадові оклади тощо.

Узагальнюючи вивчення проблем управління персоналом підприємства, варто зазначити, що інвестиції у розвиток людського капіталу надають підприємствам значні переваги у майбутньому. Підвищення професіоналізму персоналу, поліпшення задоволеності працею співробітників та впровадження нових технологій управління персоналом сприяють покращенню якості виконання поставлених завдань. Застосування ефективних методів управління персоналом у цій сфері дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, а й забезпечити стабільний розвиток підприємства. Використання передових підходів у керуванні персоналом зумовлює необхідність впровадження різноманітних методів стимулювання та мотивації працівників.

Один з ключових методів - це система матеріальної мотивації. Вона включає в себе не лише базову заробітну плату, але й додаткові винагороди, премії за досягнення планових показників та якісних результатів. Правильно побудована система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці та залученню працівників до активної участі в досягненні спільних цілей підприємства [28].

Для ефективного управління персоналом в готельно-ресторанній галузі важливо також враховувати психологічний клімат у колективі. Забезпечення комфортних умов праці, підтримка добрих взаємин між колегами та керівництвом сприяють формуванню високої моральної мотивації працівників. Такі умови підвищують загальну задоволеність працею, знижують втрати персоналу та сприяють підвищенню рівня виконавчої дисципліни.

Новітні технології управління персоналом, такі як використання цифрових платформ для моніторингу продуктивності та ефективності роботи, дозволяють зробити процес управління більш прозорим та оперативним. Аналіз даних та метрик дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах ринку та впроваджувати необхідні корективи у стратегії управління персоналом [29].

Отже, використання сучасних адміністративних методів управління персоналом на підприємстві сприяє покращенню його конкурентоспроможності, забезпечує стабільний розвиток і підвищення задоволення працівників.

Збільшення вимог до професійної підготовки фахівців адміністративного менеджменту стає актуальним у зв'язку з наміром України вступити до європейського простору. Аналіз останніх досліджень у цій галузі показує, що вивчення сучасного досвіду розвитку лідерства дозволяє виокремити ключові якості успішного менеджера. Проте, поточний стан системи навчання фахівців з адміністративного менеджменту в Україні не відповідає повністю суспільним вимогам.

Дослідники, зокрема Б.Р. Головешко, розглядають лідерські якості у роботі адміністративного менеджера як сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей. Відповідно до їх думки, фахівці з адміністративного менеджменту повинні враховувати різноманітні аспекти своєї професійної діяльності та розуміти соціальне середовище, роль, мету та завдання. Лідерські якості розширюють формальну владу менеджера, відкриваючи можливості для особистісного впливу. Ключовими компонентами лідерських якостей майбутніх фахівців у цій галузі є мотиваційно-ціннісний, інтегративно-діяльнісний, спрямовально-діяльнісний та емоційно-рефлексивний аспекти [30].

Дослідження підтверджують, що настрій і поведінка лідера мають значний вплив на всю організацію. Лідер, який виявляє грубість та нерозуміння, може створити негативну атмосферу у колективі, тоді як натхненний та компетентний лідер створює атмосферу підтримки та прийняття. Численні дослідження підкреслюють, що психологічний стан лідера визначає не лише його власний успіх, але й успіх його команди та всієї організації.

Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджера тісно пов'язана з питанням психологічного здоров'я фахівця. Теорія психологічного здоров'я розглядає різні напрямки, включаючи соціоцентричний і персоноцентричний підходи [31].

Випадки вигорання часто супроводжуються такими проявами, як хронічна втома, гнів та негативний настрій. Багато менеджерів перебувають на рівні "емоційного виснаження", "деперсоналізації" та "редукції персональних досягнень". У них може виникати підвищена дратівливість, пригнічений настрій,

нездатність до співчуття та інші симптоми стресу. Гарвардський аналіз бізнесу, щодо рівноваги між роботою і особистим життям, є авторитетним виданням, яке постійно пропонує практичні стратегії для вирішення проблеми дефіциту лідерства у сфері адміністративного управління. Harvard Business Review (HBR) містить передові дослідження, що робить його незамінним джерелом інформації для дослідників.

Професійна підготовка менеджерів передбачає виконання щоденних обов'язків керівника з використанням передових технологій. Однак існуюча система недостатньо підготовляє випускників до менеджерської діяльності. У нових стандартах вищої освіти в галузі менеджменту використовується компетентнісний підхід, спрямований на розвиток ключових якостей особистості та навичок адаптації. Лідерські якості сприяють ефективній роботі на управлінських посадах і забезпечують успішність організаційних змін. Тому вони мають бути враховані при формуванні компетентностей майбутніх адміністративних менеджерів, надаючи їм професійну мобільність і конкурентоспроможність на ринку праці [32].

Всі аспекти адміністративного управління мають унікальні характеристики, які відносять їх до організаційних процесів та явищ, що виникають при управлінні в різних організаційних та економічних контекстах. Найбільш важливими з них є специфічний стиль управління, стратегічне управління для досягнення цілей, основні компоненти в підсистемах організації, а також функції та процедури управління.

У сучасній системі менеджменту організацій суб'єкт адміністративного управління - це посадова особа з особливими повноваженнями з керування іншими частинами організації для досягнення цілей. Основою його діяльності є пряма посадова робота, а функціональне навантаження визначається відповідно до посадових обов'язків і кваліфікаційних вимог. Адміністрація організації, як керівництво, має найбільшу компетентність у проведенні організаційних процесів. Це об'єднання посадових осіб та їх структурних підрозділів, що забезпечує управління організацією.

Управлінська структура підприємства поділяється на три рівні. На першому (найвищому) рівні є топ-менеджмент, до якого входять рада директорів, власник або генеральний директор, виконавчий директор та основні акціонери. Другий (середній) рівень включає функціональних керівників, що формують загальну систему поточного управління підприємством. Складається він з різних груп менеджерів, таких як адміністративні, фінансові, маркетингові, виробничі, менеджери з логістики та управління людськими ресурсами (HR), серед інших. Третій (найнижчий) рівень включає операційних менеджерів, які відповідають за конкретні операційні аспекти діяльності. Зазвичай це менеджери з реклами, бухгалтерської та бюджетної звітності та керівники окремих первинних ланок організації. Ступенева ієрархія управління виступає як ключовий фактор забезпечення високої ефективності й стійкості управлінських підрозділів, здатних виконувати поставлені завдання і функції.

При оцінці результативності функціонування організацій за допомогою адміністративного менеджменту, більшість українських вчених використовують економічні та соціальні показники. У дослідженнях, проведених М.М. Новіковою, пропонується оцінювати ефективність та потенційне підвищення її за синергетичним ефектом. Це досягається у разі, коли всі структурні підрозділи аналізованої організації взаємодіють між собою, співпрацюючи в поточних завданнях та сприяючи досягненню головної мети організації – отриманню стійкого прибутку [33].

Для українського управління підприємствами цей підхід вимагає подолання значної кількості існуючих стереотипів у діяльності адміністрації. Проте слід зазначити, що сучасні умови потребують постійної синергетичної взаємодії в організації, яка забезпечується, насамперед, шляхом відмови від командних ієрархічних принципів при будівництві виробничо-економічних систем, а також значних змін у стилі та методах роботи керівників, що сприяють самоорганізації персоналу.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом

Під час розгляду питання управління персоналом підприємства необхідно враховувати значну кількість проблем, які повинно вирішувати нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу в Україні.

По-перше, це дотримання норм трудового законодавства України на всіх рівнях відносин, а також міжнародних норм і правил у сфері управління персоналом (трудових відносин). Це обумовлено загальними глобалізаційними процесами та інтеграцією України до європейського та світового співтовариства. Україна, як незалежна суверенна держава, є повноцінним учасником міжнародних відносин і членом ряду міжнародних організацій (Міжнародна організація праці, Організація Об'єднаних Націй, Організація економічної співпраці та розвитку тощо), які розробляють дієві механізми взаємодії, координують і забезпечують виконання норм міжнародного права у сфері праці. Відповідно, наша країна повинна брати на себе всі зобов'язання, передбачені умовами міжнародної співпраці, які не суперечать положенням Конституції України [34].

По-друге, це врахування значної кількості сфер, які має охоплювати нормативно-правове забезпечення. Причиною цього є багатоелементність системи управління персоналом, яка включає сукупність прийомів, методів і технологій роботи з кадрами. Це передбачає кадрове планування, найм працівників, їх адаптацію, мотивацію, оцінку та розвиток. Тому вона включає такі підсистеми: загального та лінійного управління, маркетингу персоналу, обліку персоналу, розвитку персоналу, оцінки персоналу, мотивації персоналу, нормативно-методичного забезпечення, соціального захисту та організаційної взаємодії, забезпечення нормальних умов праці та охорони праці.

Таким чином, для забезпечення дієвих умов соціально-трудових відносин з точки зору нормативно-правового регулювання необхідно враховувати всі зазначені компоненти системи управління персоналом.

По-третє, це врахування не лише правових аспектів, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи управління персоналом

підприємства, але й організаційних, організаційно-методичних, технічних, технічно-методичних, економічних та інших.

Нормативно-правове забезпечення спрямоване на вирішення таких завдань:

- Правове регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцем, найманим працівником і державою.
- Захист прав та інтересів усіх учасників соціально-трудових відносин.
- Забезпечення прозорості соціально-трудових відносин між учасниками.
- Встановлення правил і норм поведінки учасників соціально-трудових відносин.

У контексті міжнародного нормативно-правового забезпечення якості управління персоналом необхідно виділити міжнародні стандарти, серед яких найпоширеніші:

- Стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001, які базуються на принципах менеджменту та враховують вимоги до управління персоналом.
- Стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000.
- Стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000[35].

Регламентація процесів управління персоналом в Україні на мезорівні (рівень регіонів і галузей економіки) здійснюється за рахунок нормативно-правових актів у сфері праці місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які ґрунтуються на повноваженнях зазначених органів, а також на виконання норм Конституції та міжнародних договорів України, законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, а також рішень Кабінету Міністрів України. Важливу роль відіграють міжгалузеві, галузеві та регіональні угоди, як інструмент реалізації ефективного соціального партнерства між роботодавцем, найманим працівником і державою. Повний реєстр галузевих (міжгалузевих) угод наведено на сайтах Федерації професійних спілок України та Міністерства соціальної політики України [36].

На локальному (мікро) рівні нормативно-правове забезпечення реалізується через сукупність внутрішніх документів підприємств, організацій та установ. Серед них: колективний договір, трудовий договір (контракт), штатний розклад, посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення (Про структурні підрозділи, про оплату праці, про адаптацію персоналу та ін.), стандарти, інструкції та рекомендації (з дотримання правил охорони праці, з організації підбору та відбору персоналу), накази та розпорядження керівника з кадрових питань тощо.

Класифікаційна ознака «за напрямом дії» диференціює нормативно-правове забезпечення за питаннями, на вирішення яких воно спрямовано відповідно до існуючих підсистем системи управління персоналом. Це важливо, оскільки правової регламентації потребують маркетинг персоналу, облік персоналу, розвиток персоналу, оцінка персоналу, мотивація персоналу, нормативно-методичне забезпечення, соціальний захист та організаційна взаємодія, забезпечення нормальних умов праці та охорони праці.

«За функціональною спрямованістю» нормативно-правове забезпечення розподіляється відповідно на правове та нормативно-методичне. Нормативно-методичну документацію, за думкою В. Никифоренко, формують: організаційні, організаційно-методичні, організаційно-розпорядницькі, технічні, нормативно-технічні, техніко-економічні й економічні документи, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом, затверджені компетентним органом або керівництвом організації [37].

До нормативно-довідкових документів відносяться маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру тощо. Завданням цих документів є опис умов і порядку здійснення управлінських дій, інформаційних процедур, забезпечення реалізації конкретних функцій управління на всіх рівнях системи.

Найважливішим організаційним документом будь-якого підприємства, організації або установи є колективний договір, дія якого обумовлюється Законом України «Про колективні договори і угоди».

Організаційно-розпорядницькі документи включають Правила внутрішнього трудового розпорядку, які регламентують чітку організацію праці, встановлюють режим робочого дня та відпочинку, а також забезпечують дотримання трудової дисципліни та корпоративної поведінки працівників.

Документи організаційно-методичного і методичного характеру реалізують право роботодавця регулювати трудові відносини на локальному рівні. До таких документів належать внутрішні положення та інструкції, зокрема: з формування кадрового резерву, з організації адаптації, з урегулювання взаємин у колективі, з оплати і стимулювання праці, рекомендації з організації підбору і добору персоналу, інструкції з дотримання правил техніки безпеки тощо.

Організаційно-регламентуючими документами, які забезпечують ефективне управління персоналом, є положення про підрозділи та посадові інструкції, що регламентують діяльність структурної або посадової одиниці та визначають її місце в організаційній структурі підприємства.

Для впровадження нормативного регулювання управління на підприємстві необхідно врахувати численні нормативні акти, які регулюють трудові відносини, соціальне забезпечення та захист працівників. Нижче наведено список цих актів з поясненням їх змісту та відповідальності.

Міжнародні нормативно-правові акти:

1. Європейська конвенція про правовий статус трудівників-мігрантів - регулює правовий статус трудівників-мігрантів у країнах Європи [38].
2. Європейська соціальна хартія - гарантує соціальні права громадян, включаючи право на працю, соціальний захист і умови праці [39].
3. Конвенція ООН про права інвалідів - забезпечує права людей з інвалідністю, їх соціальну інтеграцію та рівні можливості [40].
4. Конвенція ООН про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок - спрямована на ліквідацію дискримінації щодо жінок у всіх сферах життя [41].

5. Конвенція МОП про безробіття - регулює питання безробіття та забезпечення прав безробітних [42].

6. Конвенції МОП про мінімальний вік у різних галузях і для різних професій - встановлює мінімальний вік для різних видів робіт [43].

7. Конвенції МОП про сорокагодинний робочий тиждень та відпочинок - регулює тривалість робочого часу та відпочинку [44].

8. Конвенція МОП про щотижневий відпочинок у промисловості - забезпечує працівникам щотижневий відпочинок [45].

9. Конвенція МОП про оплачувані відпустки - гарантує право на оплачувані відпустки [46].

10. Конвенції МОП про медичний огляд в різних галузях та професіях - регулює обов'язкові медичні огляди працівників [47].

11. Конвенція МОП про охорону заробітної плати - захищає право працівників на справедливую оплату праці [48].

12. Конвенція МОП про рівну винагороду - забезпечує рівну оплату за рівну працю [49].

13. Конвенція МОП про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються - встановлює мінімальні зарплати з урахуванням економічних умов [50].

14. Конвенція МОП про колективні перемовини - регулює процес колективних переговорів між роботодавцями та працівниками [51].

15. Конвенції МОП про забезпечення гігієни та охорони праці - визначає стандарти гігієни та охорони праці [52].

16. Конвенція МОП про видачу судновим кухарам свідоцтв про кваліфікацію - регулює видачу кваліфікаційних свідоцтв [53].

17. Конвенція МОП про щонедільний відпочинок у торгівлі та установах - забезпечує щонедільний відпочинок працівників торгівлі та установ [54].

Міжурядові угоди:

1. Угода між Урядом України та Урядом Соціалістичної Республіки В'єтнам про взаємне працевлаштування громадян та їх соціальний захист - регулює працевлаштування та соціальний захист громадян обох країн [55].

2. Угода між Україною та Великою Соціалістичною Народною Лівійською Арабською Джамагірією про співпрацю у сфері працевлаштування - сприяє співпраці у сфері працевлаштування між Україною та Лівією [56].

3. Угода між Урядом України і Урядом Республіки Польща про взаємне працевлаштування працівників - регулює працевлаштування українських і польських працівників [57].

4. Угода між Міністерством праці та соціальної політики України та Міністерством праці та соціального захисту населення Азербайджанської Республіки про співробітництво в галузі праці, зайнятості та соціального захисту - визначає напрями співробітництва в цих галузях [58].

5. Угоди між Україною та Республікою Болгарія, Естонською Республікою, Державою Ізраїль, Королівством Іспанія, Латвійською Республікою, Литовською Республікою, Чеською Республікою про соціальне забезпечення - забезпечують взаємне соціальне забезпечення громадян цих країн [59].

Національне законодавство України:

1. Кодекс законів про працю - основний закон, що регулює трудові відносини в Україні [60].

2. Закон України «Про зайнятість» - визначає політику зайнятості, права та обов'язки безробітних [61].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» - регулює укладання колективних договорів та угод [62].

4. Закон України «Про оплату праці» - визначає порядок оплати праці [63].

5. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» - встановлює процедури вирішення колективних трудових спорів [64].

6. Закон України «Про охорону праці» - регулює питання охорони праці [65].

7. Закон України «Про професійний розвиток працівників» - визначає заходи з професійного розвитку працівників [66].

8. Закон України «Про соціальний діалог» - регулює процеси соціального діалогу між роботодавцями, працівниками та державою [67].

9. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» - захищає права та гарантії діяльності професійних спілок [68].

10. Закон України «Про професійно-технічну освіту» - регулює систему професійно-технічної освіти [69].

Постанови Кабінету Міністрів України:

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» - регулює умови роботи за сумісництвом [70].

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок обчислення середньої заробітної плати» - встановлює порядок обчислення середньої зарплати [71].

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання творчих відпусток» - регулює порядок надання творчих відпусток [72].

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон» - встановлює норми відшкодування витрат на відрядження [73].

Накази Міністерства праці та соціальної політики України:

1. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою» - визначає форму трудового договору та порядок його реєстрації [74].

2. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Типової форми контракту з працівником» - встановлює типову форму контракту між роботодавцем і працівником для стандартизації умов праці та правового режиму трудових відносин [75].

Висновки до розділу 1

Адміністративні методи управління відіграють критичну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. У сучасному середовищі, яке характеризується швидкими змінами, глобалізацією та високим рівнем конкуренції, управлінці стикаються з численними викликами. Це вимагає від них не тільки традиційних управлінських навичок, але й здатності адаптуватися до нових умов, швидко приймати рішення та ефективно комунікувати з усіма зацікавленими сторонами.

Перш за все, важливо зазначити, що особливості застосування адміністративних методів управління персоналом в Україні зазнали значних змін за останні десятиліття. Перехід до ринкової економіки, інтеграція до глобальних економічних процесів, а також внутрішні реформи вимагають від менеджерів нових підходів до управління. Водночас, зберігаються певні системні проблеми, такі як корупція, бюрократична інерція та недостатнє фінансування багатьох сфер діяльності.

Проте, незважаючи на ці труднощі, спостерігаються позитивні тенденції. Серед них можна виділити підвищення рівня професійної підготовки управлінців, зростання ролі громадянського суспільства, активне впровадження новітніх технологій та методів управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження принципів етичного управління, що забезпечує стійкий розвиток організацій та сприяє зміцненню їх репутації.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що особливості застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємстві в сучасному бізнес-середовищі відіграють ключову роль у забезпеченні успіху організацій. В Україні спостерігається складна взаємодія між проблемами та перспективами в цій сфері. Незважаючи на існуючі виклики, відзначаються позитивні зміни, викликані проведенням реформ, активізацією громадянського суспільства та підвищенням рівня обізнаності. Впровадження етичних стандартів

та сучасних методів управління сприяє зміцненню довіри, підвищенню ефективності та забезпеченню стійкого розвитку організацій.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ "НОВА ПОШТА"

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

У 2022 році загальна кількість працівників у ТОВ «Нова Пошта» перевищила 30 тисяч осіб. Більшість працівників компанії працює у відділеннях та терміналах, з меншою часткою працівників у офісній підтримці. Для працівників, що працюють у відділеннях та терміналах, ключовою є соціальний захист і стабільність. Цей персонал характеризується швидкою змінністю і постійною потребою у нових кадрах, завжди є вакансії.

Чоловіки переважають у компанії з фізично важкою роботою у відділах та терміналах, що пояснює їхню чисельну перевагу. В компанії співпрацюють 68% чоловіків та 32% жінок.

Основу корпоративної системи управління складає її організаційна структура, яка визначає склад, особливості підпорядкованості та взаємодії між структурними елементами, а також необхідну чисельність управлінського персоналу та його розподіл між підрозділами [76].

Головним органом управління є Рада директорів, яка встановлює стратегію розвитку підприємства з метою підвищення прибутковості та забезпечення стабільного фінансового стану компанії.

Ефективність управління персоналом на підприємстві забезпечується через його орган управління персоналом – відділ кадрів. Цей відділ має розгалужену структуру, яка включає два основних відділи, кожен з яких виконує свої функції:

Управління персоналом здійснює такі завдання:

- ведення особових справ працівників.
- організація охорони праці на підприємстві.



Рис. 2.1 Структура органу управління персоналом у ТОВ “Нова Пошта” [77].

Відділ кадрів виконує такі функції:

- пошук, відбір та адаптація нових працівників до робочих місць.
- організація розвитку і навчання персоналу.
- облік заробітної плати, надання допомоги та компенсацій.

Управління персоналом займається наступними напрямками:

- Ведення обліку особового складу установи та її підрозділів.
- Підготовка звітності та необхідних довідок про переміщення персоналу.
- Розробка та створення необхідних форм і документів для цього.

- Виставлення і оформлення відповідних вхідних документів, контроль їх виконання та виконання наказів і розпоряджень щодо особового складу.

- Організація документообігу для забезпечення оперативного та точного оформлення та розповсюдження документів і вказівок керівництва з усіх напрямків кадрової роботи, дотримання загальних і окремих правил кадрової роботи при складанні та оформленні документів.

- Складання особових справ для передачі в архів.

- Механізація, автоматизація та комп'ютерна обробка даних, що потребує великої адміністративної та обчислювальної роботи з постійною увагою до норм законодавства і вчасної реакції на зміни.

Охорона праці працівників ТОВ «Нова Пошта» здійснює такі завдання:

- Організація та координація роботи з охорони праці на підприємстві.
- Контроль за дотриманням законодавчих та інших нормативних актів у галузі охорони праці.

- Удосконалення профілактичної роботи для запобігання нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань та покращення умов праці.

- Консультування роботодавців та працівників з питань безпеки праці, пожежної безпеки та охорони праці.

Компанія має сертифікати OHSAS 18001:2007 та ISO 45001:2018, що підтверджують впровадження систем управління охороною праці, що дозволяє їй працювати з європейськими партнерами. Компанія планує розширити дію цих сертифікатів на всі сфери своєї діяльності.

Нова Пошта використовує численні джерела для пошуку кандидатів, серед яких:

- спеціалізовані сайти з пошуку роботи;
- засоби масової інформації (радіо, телебачення, друковані видання);
- зовнішня реклама у відділеннях;
- сайт компанії;
- спеціалізовані кадрові агентства (для пошуку топменеджерів).

Процес відбору працівників включає такі етапи:

1. Відділ кадрів отримує заявку на пошук кваліфікованих працівників від безпосереднього керівника, де зазначаються необхідні критерії пошуку, опис умов праці (робоче місце, завдання, відповідальність, взаємодія з іншими працівниками).

2. Після отримання заявки фахівець створює анкету потрібного працівника, аналізує можливі джерела для пошуку кандидата та розміщує оголошення про роботу.

3. Первинний відбір резюме кандидатів і проведення співбесіди.

4. Подання пропозиції про роботу (вакансії) і відкликання кандидата з посади.

Процес адаптації нових працівників є невід'ємною частиною процесу відбору. Посада вважається закритою тільки після успішного адаптаційного періоду.

У перший день працівник отримує необхідні інструкції:

- Інструктаж з правил внутрішнього трудового розпорядку;
- Інструкція з охорони праці;
- Інструктаж з користування технічними засобами (за необхідності).

Протягом 2-3 днів безпосередній керівник нового співробітника разом із фахівцем з підбору та адаптації готують план адаптації, в якому описуються необхідні знання та навички, які має отримати новий співробітник під час адаптації.

Після завершення фази адаптації проводиться нова зустріч, на якій працівника оцінюють керівник і фахівець з підбору та адаптації. Вислуховуються зауваження та пропозиції з обох сторін і приймається рішення щодо подальшої роботи в компанії.

Процес розвитку і навчання персоналу включає:

- Розробку та затвердження плану розвитку та навчання персоналу на календарний рік.
- Розробку, впровадження та контроль навчальних курсів для нових працівників на період їх вступу на роботу.

- Організацію навчання персоналу для спеціалізованих проектів.
- Організацію регулярного навчання та атестації персоналу.
- Організацію навчання на замовлення керівників інших працівників (офіс), згідно з затвердженим планом.
- Розробку плану навчання для нових працівників.
- Організацію навчання топ-менеджменту компанії в регіоні [78].

Таблиця 2.2

Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	Роки			+/-	+/-	%	%
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
а) робітники	340	352	372	12	20	3,53	5,68
б) спеціалісти	51	52	56	1	4	1,96	7,69
в) службовці	50	50	52	0	2	0	4
г) керівники	32	34	34	2	0	6,25	0

Джерело: [77]

Проте виявлено деякі проблеми в організації розвитку та навчання персоналу, зокрема:

- Значна частка співробітників (приблизно половина працівників відділень і терміналів) розглядає навчання як формальний необов'язковий процес, в результаті чого більшість матеріалу не вивчається і не застосовується на практиці.

- Відсутність чіткої та зрозумілої системи кар'єрного зростання та формування кадрового резерву на ключові посади для всіх працівників.

Нарахування заробітної плати, допомоги та компенсацій в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється відповідно до законодавства України в чітко встановлених умовах. Процес демаркації потребує багато уваги, і працівники в цій сфері часто перевантажені. В цілому ця функція достатньо автоматизована і працює злагоджено в контексті інших сфер управління персоналом і корпоративних підрозділів.

Кадрова робота включає підбір, розстановку, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Відділ кадрів очолює начальник відділу кадрів, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Відділ кадрів організовує роботу із забезпечення підприємства робітниками, інженерами та службовцями необхідних спеціальностей і кваліфікації відповідно до плану роботи та посадових окладів [79].

Штат підприємства складається з постійних працівників, які мають необхідну професійну освіту або практичний досвід і навички роботи. Окрім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь і інші працездатні особи на підставі договору.

Аналіз показників чисельності працівників підприємства свідчить, що категорія «працівник» постійно зростає: у 2021 році кількість працівників зросла на 3,17%, а у 2022 році – на 5,33%. Найменше – категорія «керівники», де у 2022 році чисельність склала 34 особи, а збільшення відбулося лише у 2021 році на 6,25% (2 особи).

Для визначення середнього рівня доходів працівників використовується середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості. В розрахунок включаються також сумісники, які працюють в інших підприємствах.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» проводився за допомогою таких методів:

- аналіз кадрової документації;
- аналіз локальних нормативних актів;

- співбесіда з кадровиком.

До кадрової документації організації належать:

1. Статут організації;
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
3. Особовий розпис;
4. Кадрова канцелярія;
5. Посадові інструкції різних груп персоналу.

Прийом нових співробітників здійснюється на основі вивчення професійних якостей претендентів і досвіду їх роботи. Набір персоналу відбувається як на ключові напрямки роботи, так і на керівні посади. Для набору працівників використовуються зовнішні та внутрішні джерела. Вакансії розміщені на офіційному сайті ТОВ «Нова Пошта» в розділі «Вакансії», а також у газетах і на дошках оголошень.

Після прийому на роботу кожен працівник подає такі документи:

- паспорт або інший документ, що посвідчує особу;
- трудова книжка (якщо працівник працює вперше або за сумісництвом);
- військово-облікові документи (для призовників);
- документ про освіту або кваліфікацію (при прийомі на посаду, що потребує спеціальних знань);
- інші документи (наприклад, довідка про відсутність судимості).

Процес адаптації нових співробітників включає:

1. Вступний інструктаж, який проводить спеціаліст з кадрів, включає:
 - загальне уявлення про організацію;
 - правила внутрішнього трудового розпорядку;
 - положення про відділ, посадову інструкцію;
 - взаємодію з іншими підрозділами.
2. Інструктаж з охорони праці.
3. Стажування.
4. Перевірку знань через місяць після початку роботи.

Навчання та розвиток персоналу включає:

- Навчання з початком роботи;
- Навчання при переході на нову посаду;
- Навчання при виявленні недоліків у роботі;
- Підвищення професійного рівня.

Стимулювання працівників включає матеріальне забезпечення (преміальна оплата праці) та нематеріальне заохочення (подяки, нагороди, цінні подарунки, почесні грамоти).

Охорона праці здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України та національних стандартів охорони праці. Цілі охорони праці включають збереження життя і здоров'я працівників, забезпечення відповідності діяльності організації трудовому законодавству, залучення працівників до участі в управлінні безпекою та попередження нещасних випадків.

Аналіз кадрової політики та її вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» свідчить, що компанія застосовує широкий спектр інструментів для залучення, адаптації, навчання та розвитку персоналу, але потребує вдосконалення в сфері навчання та кар'єрного росту працівників, щоб забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії [80].

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ "Нова Пошта"

ТОВ «Нова Пошта» є великим оператором поштового зв'язку в Україні, з представництвами в усіх регіонах країни. Повна юридична назва компанії – Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Це юридична особа, заснована у 2001 році, яка здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство має необхідні ресурси для роботи: самостійний баланс, банківські рахунки, товарно-сервісні знаки, бланки, штампи тощо.

ТОВ «Нова Пошта» є єдиною поштовою мережею, що охоплює всі регіони України та виступає оператором на ринку поштового зв'язку країни. Початок діяльності компанії датується 2001 роком. Протягом більше 11 років компанія надає своїм клієнтам зручний, доступний та якісний сервіс – доставку вантажів та кореспонденції в будь-яку точку України. Транспортування здійснюється за всіма можливими технологіями доставки: «склад-склад», «двері-двері», «склад-двері» і «двері-склад».

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2020–2022 рр., тис.грн. [77].

Вид доходів	Роки			Абсолютний приріст 2022/2020 рр., +/-	Темп приросту 2022/2020 0 рр., %
	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції	13453318	16902857	20843502	7390184	54,932
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12 877 086	16441004	5936662	56,516
Валовий прибуток (збиток)	2 948 976	4 025 771	4402498	1 453 522	49,289
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 024 144	1 538 307	1611195	587 051	57,321
Чистий прибуток (збиток)	782954	991292	2600320	1817366	232,117

«Нова Пошта» однією з перших запропонувала на ринку експрес-перевезень повний спектр послуг з доставки документів та вантажів. Сьогодні вона є безперечним лідером у цій сфері, як за обсягами обробки вантажів, так і за якістю обслуговування клієнтів. Наразі мережа «Нової Пошти» налічує понад 1052 відділення у понад 646 населених пунктах України. У 2009 році діяльність компанії була відзначена однією з найвищих нагород міжнародного академічного рейтингу «Золота Фортуна» в номінації «Якість третього тисячоліття». Крім того, компанія є одним із найбільших роботодавців країни, з понад 32 тисячами працівників на листопад 2021 року, ще 10 тисяч осіб працюють у партнерських відділах. «Нова Пошта» увійшла до списку найкращих роботодавців України у 2020-2021 роках. За даними MPP Consulting, з травня 2021 року компанія входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Абсолютний приріст	Абсолютний приріст
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2019
Валова рентабельність продаж	21,9	23,8	21,1	-2,7	-0,8
Операційна рентабельність	14,8	13,1	14,7	1,6	-0,2
Чиста рентабельність продажів	5,8	5,9	12,5	6,6	6,7
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	28,1	31,3	26,8	-4,5	-1,3

Джерело: [77]

Історія заснування компанії почалася в 2001 році, коли засновники розглядали створення служби експрес-доставки як авантюру. Ідея виникла через звичку людей перевозити товари потягами, а важливі посилки - кондукторами або водіями маршруток чи рейсових автобусів. Люди звикли до такого формату доставки і не підозрювали, що може бути інакше. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк побачили великий потенціал у цьому сегменті ринку і заснували «Нову Пошту».

Перші три роки компанія не отримувала прибутку та майже не розвивала свою інфраструктуру, оскільки клієнти не розуміли переваги нової послуги, а власникам бракувало знань у сфері управління та економіки. У 2004 році «Нова Пошта» отримала першого серйозного партнера – компанія «Мобілочка» уклала довгостроковий договір на постачання мобільних телефонів у найбільші міста України.

У 2008 році компанія зробила важливий прорив, співпрацюючи з маркетинговою агенцією FEDORIV. Було розроблено та реалізовано нову комунікаційну стратегію, що підвищила динаміку зростання та зробила «Нову Пошту» символом постійного руху та швидкості. Компанія перейменувала

магазини, запровадила нові послуги та зробила доставку швидшою та безпечнішою.

З 2012 року компанія впроваджує структурні зміни та розширює портфель продуктів і послуг, що призводить до диверсифікації бізнесу. У 2014 році «Нова Пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки [81].

Для українців «Нова Пошта» є не просто службою доставки, а корпоративною структурою, яка пропонує комплекс логістичних та супутніх послуг. У відділеннях можна не тільки отримати або відправити посилку, а й здійснити електронний переказ грошей через каси ForPost та замовити послугу фулфілмент. Компанія впроваджує сучасні ІТ-рішення, як-от запуск мобільного додатку.

«Нова Пошта» успішно розвиває передові формати обслуговування: обробка та сортування вантажів відбувається на терміналах, а відправлення доставляються через поштові відділення та міні-відділення. Клієнти можуть отримувати посилки не тільки вдома, але й в офісах.

У рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова Пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону бойових дій під час війни.

Основною метою діяльності компанії є вдосконалення роботи, щоб стати «знаком любові» українців – популярною службою експрес-доставки, якою вони користуються регулярно та із задоволенням і рекомендують іншим [82].

Компанія постійно розширює свою географію і за десять років існування пройшла шлях від одного маршруту до покриття всієї території України. Мережа налічує понад 485 представництв у понад 276 населених пунктах України. Щотижня компанія відкриває п'ять-шість складів, розширюючи мережу в містах та нових населених пунктах. Керівництво компанії ставить високі стандарти обслуговування та контролює їх дотримання.

За оцінками експертів, ринок послуг експрес-доставки в Україні є одним із найперспективніших і динамічних. «Нова Пошта» продовжує збільшувати свою частку на цьому ринку завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості та доступності.

ТОВ «Нова Пошта» діє на підставі Статуту, що регулює діяльність підприємства та відносини з іншими суб'єктами господарювання. Статут визначає назву та місцезнаходження підприємства, засновників, основні завдання та цілі діяльності, органи управління та порядок їх формування, повноваження трудового колективу, джерела та методи створення багатства, умови реструктуризації та припинення існування.

Компанія першою в Україні запровадила експрес-перевезення – повний комплекс послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів. Вона має 1365 поштових відділень у 675 населених пунктах України. Компанія щорічно отримує різноманітні нагороди та є лідером на ринку.

Основні нагороди компанії включають:

1. Золота фортуна «Якість третього тисячоліття».
2. Популярна премія «Бренд року».

Девіз компанії – «Ми там, де Вам зручно». Компанія активно використовує нові технології, які дозволяють надавати сучасні послуги, такі як доставка товарів і вантажів з інтернет-магазинів, зберігання вантажу, повернення вантажу, вантажна тара різних видів.

В Україні працює багато поштових операторів – конкурентів ТОВ «Нова Пошта»: насамперед ДП «Укрпошта», Автолюкс, Ін-тайм, Нічний експрес та інші.

SWOT-аналіз компанії показує, що її переваги включають якісне обслуговування та клієнтоорієнтованість. Компанія проводить гнучку цінову політику, що дозволяє розширювати ринок та кількість послуг.

2.3. Оцінка застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємстві

Класичні (традиційні) методи управління персоналом включають в себе правові, адміністративні, соціально-психологічні та економічні підходи. Кожен з цих підходів має свої специфічні методи, які використовуються для ефективного управління персоналом. Ось як ці методи поділяються за функціональним навантаженням:

1. Залучення на підприємство нових працівників:
 - Проведення конкурсів на вакансії.
 - Відбір кандидатів із використанням професійних вимог і критеріїв.
 - Проведення співбесід із кандидатами.
 - Укладення трудових договорів.
2. Оцінка персоналу:
 - Впровадження систем оцінки працівників (наприклад, апрейзал).
 - Проведення щорічних або періодичних оцінок працівників.
 - Використання ключових показників ефективності (KPI).
3. Професійне навчання:
 - Організація тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації.
 - Участь у навчальних програмах і курсах.
 - Менторська підтримка і стажування нових працівників.
4. Управління дисципліною праці і дисциплінарні відносини:
 - Впровадження внутрішніх правил і нормативів.
 - Застосування дисциплінарних стягнень у разі порушень.
 - Проведення попереджень і консультацій з працівниками.
5. Управління безпекою праці:
 - Розробка і впровадження програм з охорони праці.
 - Проведення аудитів безпеки праці.
 - Організація навчання працівників з питань безпеки і гігієни [].

Щоб ефективно аналізувати та визначати стратегії служби управління персоналом ТОВ "Нова Пошта", необхідно детально розглянути низку ключових показників та аспектів її діяльності.

Продуктивність праці має тенденцію до зростання, про що свідчать такі показники:

- Середньорічний оборот одного працівника зріс на 79,7%.
- Середньоденний оборот збільшився на 79,0%.
- Середньогодинний оборот піднявся на 80,9%.

Ці показники свідчать про ефективне управління персоналом та зростаючу продуктивність працівників.

Відсутність штрафів або зауважень до кадрової звітності свідчить про високу ефективність роботи управління персоналом. Рекомендується введення додаткових перерв або вихідних після звітного періоду для зменшення напруги працівників.

Впроваджена політика з охорони праці та сертифікація роботи відділу є прикладом для інших компаній.

Аналіз плинності кадрів показав, що найвища плинність спостерігається серед трудового та обслуговуючого персоналу. Це зумовлено такими факторами:

- Середній вік працівників у цій категорії - 18-27 років, що характеризується високою частотою зміни роботи.
- Завдання, пов'язані з фізичною працею та тривалими робочими змінами (по 12 годин), змушують працівників шукати іншу роботу.
- Деякі працівники розглядають цю роботу як тимчасовий підробіток.

Рекомендується автоматизація першого етапу підбору персоналу за допомогою спеціальних програм (HackerRank, Pymetrics, Self Management Group, Ideal, Textio та ін.). Це дозволить відсіяти невідповідних кандидатів на основі анкетування.

Запровадження програми рекомендацій, де співробітники можуть рекомендувати своїх знайомих на вакансії, може збільшити відповідальність

кандидатів за свою роботу. Заохочення співробітників, які направили успішних кандидатів, також сприятиме збільшенню потоку кандидатів.

Запровадження програми медичного страхування, яка вже діє з 2018 року і охоплює 70% працівників, є важливим заходом для забезпечення соціального захисту та стабільності.

Проблеми з мотивацією до навчання можна вирішити залученням керівників та внутрішніх тренерів до навчального процесу, а також запровадженням системи навчальних анкет, що впливають на премії або КРІ працівника.

Більшість працівників не бачать розвитку своєї кар'єри в компанії. Щоб подолати цю проблему:

- Проводити регулярні зустрічі з керівниками для оцінки роботи та планування розвитку.
- Внутрішні вакансії повинні публікуватися на внутрішньому порталі, надаючи співробітникам можливість подавати резюме.

Щорічні опитування задоволеності працівників показують зростання показників задоволеності зарплатою, умовами праці та відсутністю штрафів. Запропоновані заходи покликані підвищити загальну задоволеність працівників та ефективність системи управління персоналом.

ТОВ "Нова Пошта" увійшла до двадцятки найбажаніших роботодавців України у 2018 році за версією HR-порталу Headhunter Ukraine. Основні критерії вибору роботодавця для кандидатів включають розмір зарплати, можливості професійного розвитку, зміст роботи, рівень посади та особистість менеджера.

Стратегічні цілі на 2025 рік:

- Мотивувати співробітників на досягнення стратегічних цілей.
- Створити можливості для об'єктивної оцінки діяльності та потенціалу працівника.
- Запровадити справедливую систему винагороди та заохочення.
- Забезпечити кар'єрний розвиток працівників та їх кваліфікації.

Запровадження нової системи оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPC допоможе вести відкритий діалог із співробітниками та вдосконалювати важливі для них аспекти.

Атестація працівників проводиться з метою визначення оптимальної придатності працівника, можливостей його розвитку та просування. Підготовка до атестації включає аналіз особистого внеску працівника у виконання планів роботи, рівня кваліфікації та дотримання трудової дисципліни. Атестаційна комісія дає оцінки та рекомендації щодо подальшого розвитку працівника [83].

Ефективне управління персоналом ТОВ "Нова Пошта" сприяє підвищенню продуктивності праці та загальної задоволеності працівників. Запровадження запропонованих заходів допоможе підтримувати високий рівень ефективності та мотивації персоналу, що сприятиме подальшому успішному розвитку компанії.

2.4. Напрями підвищення ефективності застосування адміністративних методів управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом у складних умовах, зумовлених високими ризиками, включає не лише виклики, пов'язані з війною, але й специфічні аспекти об'єкта управління, що підпадають під категорію "ризик". В багатьох наукових публікаціях акцентується саме на цьому аспекті. Дослідники відзначають, що ризики у системі управління персоналом є складними, оскільки більшість кадрових ризиків не є очевидними і їх важко ідентифікувати та оцінювати через їх пов'язаність з людськими ресурсами, які базуються на природі та сутності особистості, що є складним об'єктом управління.

Одним з головних аспектів у розвитку підприємства в умовах конфлікту є зміцнення системи управління персоналом. Для ефективної системи управління персоналом потрібний досвід, знання та навички в таких галузях, як психологія, комунікації, управління конфліктами та мотивація. Давайте розглянемо основні компоненти системи управління персоналом, які керівники та підлеглі виконують в межах своєї сфери відповідальності, відповідно до їхньої діяльності:

1. Суб'єкт — це джерело управлінського впливу, яке здійснює контроль, виконує лідерські функції та впливає на об'єкт з метою відновлення його до бажаного стану.
2. Об'єкт — це те, на що спрямований управлінський вплив.
3. Управлінський вплив — це сукупність цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, які використовуються для впливу на об'єкт та зміни його фактичного стану.
4. Зворотній зв'язок — це інформація, що повертається від суб'єкта до управління та внесення фактичних змін у статус об'єкта [84].

Для вирішення проблем у системі управління персоналом пропонується впровадження наступних заходів в організації:

1. Підготовка бомбосховищ або місць для укриття, облаштування їх необхідним та забезпечення доступу до евакуаційних шляхів у разі повітряної тривоги.

2. Проведення інструктажів з поведінки під час повітряної тривоги в бомбосховищі/укритті та надання першої допомоги.

3. Консультації щодо прав працівників згідно з новим законодавством, змінами в роботі та угодами, якщо такі є [85].

Інтенсивні військові дії в промислово розвинутих регіонах України спричинили значні людські жертви і завдали важкого удару по економіці країни. Багато підприємств було фізично знищено або не можуть повноцінно працювати, забезпечувати робочі місця, займатися фінансовою діяльністю та сплачувати податки, що перетинає критичні пороги економічної безпеки, створюючи значну загрозу національній безпеці [86].

Підприємствам, які планують переїхати, надається допомога у підборі найбільш оптимального місця для розташування виробничих потужностей, перевезення персоналу та їхнє розміщення, а в разі потреби — у пошуку нових працівників, відновленні логістичних ланцюжків, закупівлі сировини та знаходженні ринків збуту. Відповідно до розробленої програми, яка охоплює постраждалі регіони, можливо здійснити як часткову, так і повну релокацію.

Впровадження особливостей, стратегій та заходів системи управління персоналом дозволяє персоналу ефективно подолати труднощі в умовах воєнного конфлікту. Отже, важливими напрямками розвитку системи управління персоналом є стимулювання мотивації та формування корпоративної культури [87].

На основі проведеного аналізу організації доречно застосувати методичні рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом. Важливо, щоб цілі співробітників і організації збігалися. Це також стосується системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта».

Для оптимізації системи управління персоналом необхідно розробити проект, що складається з трьох етапів:

1. Діагностика – оцінка поточного стану системи управління персоналом в організації.

2. Проектування – створення моделі необхідної системи управління персоналом, включаючи всі її елементи.

3. Оптимізація – вдосконалення існуючої системи управління персоналом.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити такі висновки:

- Показники прибутковості організації зросли на 8,4% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Видаткові показники за цей період також зросли на 8,6%.

- Середньорічна виручка на одного працівника зросла на 79,7% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Слід зазначити, що у ТОВ «Нова Пошта» недостатньо розвинені процеси підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, формування кадрового резерву та набору персоналу.

Крім того, дослідження показало, що працівники підприємства незадоволені матеріальним стимулюванням (20% респондентів) та неефективною системою управління персоналом (30% респондентів). Близько 40% респондентів вважають, що розвиток і вдосконалення системи управління персоналом матиме безпосередній вплив на ефективність організації в цілому.

На другому етапі необхідно створити модель ефективної системи управління персоналом. Виходячи з оцінки існуючої системи, необхідно розробити цільовий стан системи управління персоналом (вимоги до окремих елементів системи) та комплекс заходів щодо переходу.

Цільовий стан системи управління персоналом визначається відповідно до завдань, які ставить перед собою керівництво організації, а комплекс заходів залежить від конкретної ситуації в організації.

Розвиток системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» має такі цілі:

- забезпечення роботи висококваліфікованих і зацікавлених у роботі працівників;

- створення умов для ефективного використання можливостей, кваліфікації та досвіду працівників;

- створення сприятливих умов для професійного та соціального розвитку працівників;
- формування активної мотивації;
- максимальне залучення персоналу до досягнення цілей компанії, поєднуючи інтереси співробітників і потреби організації;
- систематичне інформування працівників про політику організації та політику служби управління персоналом.

Виходячи з організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» та функцій керівників, в рамках вдосконалення системи управління персоналом визначено вимоги до керівників різного рівня – професійні компетенції. На основі цього буде розроблено програму навчання керівників і спеціалістів, а також їхні індивідуальні програми розвитку.

На цьому етапі також визначаються вимоги до персоналу організації. Після визначення вимог до всіх елементів системи управління персоналом розробляється програма переходу від фактичного до цільового стану.

На третьому етапі здійснюється оптимізація системи управління персоналом, тобто реалізація комплексу заходів щодо переходу від поточного до цільового стану.

У рамках реалізації програми будуть проведені тематичні тренінги та семінари з підвищення управлінських навичок для керівників і спеціалістів підрозділів. Необхідно, щоб співробітники реалізовували програми підвищення задоволеності роботою та формулювали свої мотиви, спрямовані на досягнення цілей організації.

Робота з вдосконалення системи управління персоналом повинна здійснюватися в тісному взаємозв'язку між різними аспектами.

Результатом вдосконалення системи управління персоналом буде наступний економічний ефект:

- цілі і завдання управління персоналом прив'язані до стратегічних цілей організації і до конкретних умов їх реалізації;

- організація своєчасно забезпечена кадрами необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється відповідно до планування виробництва;

- підтримка та навчання керівників і співробітників здійснюється відповідно до вимог організації;

- усунено недоліки в структурі системи управління персоналом, чисельність і кваліфікація працівників пристосовуються до обсягу розв'язуваних завдань і дають змогу досягти необхідного рівня управління персоналом для розвитку організації;

- налагоджена технологія збору, аналізу, обліку та актуалізації інформації про стан кадрового потенціалу організації.

Для досягнення цілей розвитку системи управління необхідно розробити посадову інструкцію фахівця з управління персоналом, в якій мають бути чітко визначені його функції та відповідальність. У зв'язку з цим менеджер з персоналу ТОВ «Нова Пошта» також може бути звільнений від деяких кадрових функцій.

При цьому немає необхідності збільшувати чисельність працівників, зайнятих кадровою роботою, оскільки для підвищення ефективності кадрової роботи можливе впровадження автоматизованих засобів обліку та обробки облікової інформації.

Сьогодні автоматизоване управління персоналом поширене, але більшість програм обмежуються виконанням облікових завдань, тоді як можливості інформаційних технологій дозволяють реалізувати значну частину завдань управління персоналом за всіма основними функціями.

Слід зазначити, що, незважаючи на зростаючий попит, автоматизація роботи персоналу не є пріоритетним завданням автоматизації в більшості організацій, включаючи ТОВ «Нова Пошта». В першу чергу автоматизуються бухгалтерський, податковий, виробничий та оперативний облік. Використання інформаційних технологій значно підвищує ефективність роботи персоналу завдяки використанню переваг інформаційних систем.

Спеціалісти з управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» займаються зберіганням та аналізом даних про співробітників. Інформація зберігається на паперових носіях, що ускладнює роботу. Автоматизована система управління персоналом дозволяє вести облік працівників, видавати та реєструвати накази, контролювати надання відпусток, отримувати аналітичну інформацію та вирішувати багато інших завдань. Впровадження комп'ютерних технологій дозволяє зберігати маси інформації (бази даних) і документів в електронному вигляді, резервувати кадри, швидко знаходити і обробляти кадрову інформацію. Програма управління людськими ресурсами не тільки допомагає ефективно розподіляти трудові ресурси та управляти капіталом, але й служить джерелом, з якого працівники можуть отримувати як загальні, так і персональні дані.

Ринок інформаційних технологій пропонує широкий вибір програмних продуктів для вирішення актуальних завдань управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів на різних рівнях, включаючи великі організації. Важливо правильно вибрати програму, яка найбільше підходить для даної організації. Відмінність автоматизованих систем управління персоналом для компаній різного розміру полягає в їхній функціональній завершеності.

При виборі програмного забезпечення необхідно керуватися порівнянням вихідних функціональних можливостей систем (типової конфігурації) з поставленими завданнями. Також важливо оцінити гнучкість системи, тобто наскільки легко її адаптувати до конкретних потреб користувачів.

Другим важливим кроком є адаптація продукту до вимог чинного законодавства. Важливою є також підтримка змін до законодавства.

Наступний етап – співвідношення ціни і корисної функції систем. Необхідно враховувати такі показники, як зручність використання, швидкість роботи, необхідні технічні засоби, надійність тощо. Важливо звертати увагу не лише на ціну програмного продукту, але й на загальну вартість програмного забезпечення, консультаційних послуг і подальшої підтримки системи, оскільки витрати на впровадження можуть значно перевищувати вартість самої програми.

У рамках розглянутого питання найбільший інтерес представляють середньоінтегровані системи, серед яких на вершині знаходиться «Zenefits».

Основними завданнями, які повинна вирішувати інтегрована автоматизована система управління персоналом організації, є:

- Облік інформації про стан персоналу;
- Автоматизація кадрових процесів;
- Атестація та оцінка персоналу, включаючи методи тестування;
- Зберігання професійної історії кожного співробітника, створення індивідуальних планів і кар'єрних сходів;
- Діагностика мотивації, розробка механізмів мотивації для підвищення зацікавленості співробітників;
- Створення сучасних систем пошуку та відбору персоналу;
- Підбір кандидатів на вакантні посади;
- Підготовка доповідей та презентаційних матеріалів в оперативному режимі та у наочній формі.

Виходячи з вищезазначеної інформації, «Zenefits» є найбільш оптимальною автоматизованою системою управління персоналом. Ця програма стабільно займає лідируючі позиції на ринку систем управління персоналом для малих, середніх і великих компаній. Автоматизована система «Zenefits» дозволяє підвищити ефективність діяльності організації завдяки економії фінансових і людських ресурсів, а також реалізує підхід до персоналу як до інтелектуального ресурсу організації. Крім того, система «Zenefits» має інтерфейси для системи обліку, системи контурного доступу та системи обліку робочого часу.

Функціональні можливості системи «Zenefits» можна умовно поділити на рівні управління: оперативний, тактичний і стратегічний.

Основними завданнями рівня оперативної автоматизації (облікового циклу) є опис організаційної структури компанії, ведення кадрового обліку, нарахування заробітної плати та формування даних для передачі державним органам.

Модулі хмарної платформи «Zenefits» включають:

- Облік кадрів

- Штатний розпис
- Адміністратор системи
- АРМ керівника
- HR management
- Розрахунок заробітної плати
- Табельний облік

Тактичний рівень (контур управління кадровими процесами) передбачає автоматизацію процесів, безпосередньо пов'язаних з управлінням персоналом – набір, навчання, оцінка та атестація, мотивація, управління кадровими резервами тощо. Така автоматизація стає особливо актуальною, коли йдеться про підтримку структурованих профілів посад [88].

Функціональність на стратегічному рівні (огляд аналізу кадрових процесів) дозволяє проводити багатовимірний аналіз усіх даних, включаючи персональні та економічні статистичні дані, дані про роботу, фонд робочого часу та фонд оплати праці.

Завдяки автоматизації керівництво організації може стежити за кадровою ситуацією в режимі реального часу.

Таким чином, кадрова система «Zenefits» є основою для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень у сфері кадрової політики. Сьогодні цю систему можна вважати ефективним інструментом для розвитку системи управління персоналом.

Після оцінки діяльності та вартості робіт необхідно обґрунтувати доцільність реалізації цих заходів та розрахувати їх соціально-економічну ефективність.

Окрім зазначених інноваційних методів управління персоналом, сучасні підприємства також потребують оволодіти наступними підходами:

1. Аутсорсинг - це передача підприємством на договірній основі неспеціалізованих функцій зовнішньому підряднику, який має необхідний досвід і знання.

2. Аутстафінг - це виведення працівника з штату компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-підрядника, при цьому він продовжує виконувати свої колишні обов'язки.

3. Лізинг персоналу - це надання спеціалізованих працівників для виконання різних проектів згідно з вимогами замовника.

4. Краудстафінг - це метод, за яким підприємство залучає лояльних клієнтів для тестування нових продуктів та участі у дослідженнях.

Крім того, існують технології, які можна адаптувати для управління персоналом:

- Краудсорсинг - використання колективного інтелекту великої кількості людей для вирішення конкретних завдань компанії.

- Краудфандинг - залучення фінансування через широку громадськість для реалізації різних проектів.

Управління людськими ресурсами у сучасних умовах є стратегічно важливою функцією, оскільки ресурси людей та їхній інтелектуальний капітал є основними джерелами конкурентної переваги підприємства [89].

Висновки до розділу 2

ТОВ «Нова Пошта» є одним із лідерів на ринку логістичних послуг в Україні, що зобов'язує компанію до постійного вдосконалення системи управління персоналом. Проведений аналіз дозволив виявити низку важливих аспектів, які потребують уваги та вдосконалення.

Перш за все, важливо зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє значні досягнення у сфері фінансово-господарської діяльності. Показники прибутковості організації зросли на 84% у 2022 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про високу ефективність бізнес-моделі компанії. Середньорічна виручка на одного працівника зросла на 797% за цей же період, що підкреслює продуктивність працівників та ефективність використання людських ресурсів.

Незважаючи на позитивні фінансові показники, існують певні проблеми у системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта». Однією з головних проблем є недостатній рівень розвитку процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Це обмежує можливості компанії щодо адаптації до швидкозмінних умов ринку та впровадження новітніх технологій.

Крім того, дослідження показало, що працівники підприємства незадоволені матеріальним стимулюванням (20% респондентів) та неефективною системою управління персоналом (30% респондентів). Це може призводити до зниження мотивації та продуктивності працівників, а також до високого рівня плинності кадрів.

На основі проведеного аналізу ми розробили методичні рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта». Вони включають три основні етапи:

1. Діагностика: оцінка поточного стану системи управління персоналом в організації. Важливо провести глибокий аналіз усіх аспектів управління персоналом, включаючи підбір, навчання, мотивацію та оцінку ефективності працівників.

2. Проектування: створення моделі необхідної системи управління персоналом, включаючи всі її елементи. На цьому етапі слід врахувати сучасні

тенденції та кращі практики в управлінні персоналом, а також специфіку діяльності компанії.

3. Оптимізація: вдосконалення існуючої системи управління персоналом. Це може включати впровадження нових методів мотивації, розвитку та оцінки працівників, а також автоматизацію процесів управління персоналом.

Висновки з проведеного аналізу свідчать про те, що для забезпечення подальшого успішного розвитку ТОВ «Нова Пошта» необхідно вдосконалити систему управління персоналом. Це передбачає проведення діагностики поточного стану, розробку нової моделі управління та оптимізацію існуючих процесів. Застосування сучасних методів управління персоналом, а також підвищення рівня матеріального стимулювання та задоволеності працівників, сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Високі фінансові показники компанії свідчать про її ефективність, однак існують проблеми, пов'язані з мотивацією та задоволеністю працівників. Впровадження сучасних методів управління персоналом, зокрема, системи підготовки та перепідготовки кадрів, а також підвищення рівня матеріального стимулювання, сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

Загалом, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, що базується на сучасних адміністративних методах та етичних принципах, є ключовим фактором успіху сучасних організацій. Це забезпечує не тільки високу ефективність діяльності, але й сприяє зміцненню довіри серед клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. Для ТОВ «Нова Пошта» впровадження таких підходів є необхідною умовою для забезпечення подальшого зростання та стабільності на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВОК

У ході дослідження особливостей застосування адміністративних методів управління персоналом було виявлено низку важливих аспектів, які відіграють критичну роль у сучасному бізнес-середовищі. Аналіз матеріалів, проведений на прикладі ТОВ «Нова Пошта», дозволив визначити ефективність адміністративних методів управління персоналом і запропонувати рекомендації для підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів.

1. Теоретичні аспекти адміністративних методів управління персоналом

- Адміністративні методи управління персоналом включають систему правил, процедур, інструкцій та розпоряджень, які регулюють діяльність працівників та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони є фундаментом управлінської діяльності і забезпечують стабільність та порядок в організації.

- До основних адміністративних методів належать планування, організація, контроль, координація та мотивація. Їх правильне застосування сприяє ефективній реалізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню високого рівня задоволеності працівників.

2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

- Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу ефективність, що відображається у зростанні середньорічної виручки на одного працівника на 797% за період з 2020 по 2022 рік. Це свідчить про ефективне застосування адміністративних методів управління персоналом.

- Незважаючи на позитивні показники, дослідження виявило низку проблем, зокрема недостатній рівень мотивації та задоволеності працівників, відсутність ефективної системи підготовки та перепідготовки кадрів. Близько 20% працівників незадоволені матеріальним стимулюванням, а 30% вказують на неефективність існуючої системи управління персоналом.

- Існує необхідність у вдосконаленні процесів управління персоналом, зокрема в розробці нових підходів до мотивації працівників, підвищенні рівня

матеріального стимулювання та впровадженні сучасних технологій в управлінські процеси.

3. Рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом

- Мотивація та стимулювання: Необхідно розробити нові методи мотивації працівників, які б враховували не лише матеріальні, але й нематеріальні стимули. Це можуть бути програми професійного розвитку, гнучкі умови праці, додаткові соціальні пільги тощо. Підвищення рівня матеріального стимулювання має включати перегляд системи заробітної плати, преміювання та інші форми матеріального заохочення.

- Підготовка та перепідготовка кадрів: Впровадження системи постійного навчання та розвитку персоналу є важливим елементом успішної діяльності компанії. Програми підготовки та перепідготовки кадрів повинні включати як внутрішні тренінги, так і зовнішні курси, що дозволять працівникам підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до нових викликів.

- Автоматизація процесів управління персоналом: Використання сучасних інформаційних технологій у процесах управління персоналом дозволить підвищити їх ефективність, зменшити витрати часу та ресурсів, а також покращити якість прийняття управлінських рішень. Це може включати впровадження систем управління людськими ресурсами (HRM), автоматизацію процесів рекрутингу, оцінки ефективності працівників тощо.

- Моніторинг та оцінка ефективності: Регулярний моніторинг та оцінка ефективності управління персоналом дозволять виявляти слабкі місця та оперативно їх усувати. Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів роботи працівників та управлінських процесів є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії.

Практичне значення даної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом на основі адміністративних методів. Запропоновані методи та підходи можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємств, зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності працівників.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальне вивчення впливу сучасних технологій на процеси управління персоналом, розробку нових моделей мотивації та оцінки ефективності працівників. Також важливо досліджувати порівняльні аспекти управлінських практик в різних галузях економіки для визначення кращих практик та їх впровадження у діяльність українських компаній.

Загалом, дане дослідження підтвердило важливість адміністративних методів управління персоналом у забезпеченні ефективного функціонування організацій. Вдосконалення системи управління персоналом є ключовим фактором успіху ТОВ «Нова Пошта» та інших підприємств, які прагнуть досягти високих результатів у сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лазанець А. Г. Управління трудовим потенціалом в умовах кризи. Економічний простір, № 24, 2009. С. 121–130.
2. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства. Навч. посібник Центр навч. літ-ри, 2006. 362 с.
3. Кібанова А. Я. Управління персоналом організації. Підручник. ІНФРА-М, 2010. 695 с.
4. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, №10, 2016. С. 121-125.
5. Харченко Г. П. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства, № 53, 2013. С. 178–181.
6. Сидоренко А. В., Чорній В. І. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління, 2020.
7. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. Ефективна економіка, №4, 2013.
8. Гончарова Н. І. Документаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 260 с.
9. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*, №15, 2018.
10. Блощинська В. А. Сучасне діловодство : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 320 с.
11. Гончарова Н. І. Документаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 260 с.
12. Пашутинський Є. К. Зразки посадових інструкцій (Кадри підприємства). Київ : КНТ, 2004. 256 с.

13. Прокоф'єва К. А., Решетілова, О. М. Сучасна система української кадрової документації. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, № 16, 2023. С. 51-54.

14. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток, №6, 2013.

15. Кир'янова О., Кравчук О., Варіс І. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм mba на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*, №42, 2022.

16. Герберт А. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. 2001. 378 с.

17. Філіппова С. В. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем. Монографія, Одеса, 2021. 340 с.

18. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. 2-ге видання. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 174 с.

19. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.

20. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка, (2), 2015. С. 115-120.

21. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. “Професіонал”, 2004. 192 с.

22. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. . Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009 488.

23. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.

24. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві. Харківський національний технічний університет сільського господарства, 2014. 46 с.

25. Фальченко О. О. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 25., 2018. С. 493-498.

26. Рябенка М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства *Інтелект XXI*, № 1, 2020 С.75-80.

27. Азарова А., Красівська А., Міронова Ю., Літун М. Моделі та методи управління залученим капіталом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки, 326(1), 2024. С. 27-31.

28. Якімова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*, №4 (52), 2024. С. 108-117.

29. Чхотуа Д. С., Свідло К. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя, 2023. 29 с.

30. Голоवेशко Б. Р. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, (50), 2016. С. 378-386.

31. Голоवेशко Б. Р. Роль емоційного інтелекту у складі професійної компетентності фахового менеджера. Харківський політехнічний інститут, 2016. С. 21-22.

32. Никифоров С. С. Проблема формування лідерських якостей у фахівців адміністративного менеджменту у працях вітчизняних і зару. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, 2024. С. 134-136. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1608>

33. Новікова М. М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». Острог. Вид-во НаУОА, № 16(44), 2020. С. 86–90.

34. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

35. Назарова, Г. В., & Лаптів, В. І. (2017). Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. Соціально-трудова відносина: теорія та практика, (2), 123-130.

36. Реєстр галузевих (міжгалузевих), територіальних угод, змін і доповнень до них | Міністерство економіки України. *Just a moment...* URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=RestrGaluzevikh-mizhgaluzevikh-TeritorialnikhUgod-ZminIDopovnenDoNikh&showArchive=true> (дата звернення: 19.06.2024).

37. Никифорова В. Г. Управління персоналом / В. Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

38. Європейська конвенція про правовий статус трудящих-мігрантів (укр/рос) : Конвенція Ради Європи від 24.11.1977 р. № ETS N 93 : станом на 16 берез. 2007 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_307#Text (дата звернення: 19.06.2024).

39. Європейська соціальна хартія (переглянута) : Хартія Ради Європи від 03.05.1996 р. : станом на 7 верес. 2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення: 19.06.2024).

40. Конвенція про права осіб з інвалідністю (Конвенція про права інвалідів) : Конвенція Орг. Об'єдн. Націй від 13.12.2006 р. : станом на 19 черв. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (дата звернення: 19.06.2024).

41. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (укр/рос) : Конвенція Орг. Об'єдн. Націй від 18.12.1979 р. : станом на 6 жовт. 1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text (дата звернення: 19.06.2024).

42. Конвенція про допомогу особам, котрі є безробітними з незалежних від них обставин N 44 : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 23.06.1934 р. № 44 : станом на

21 черв. 1988 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_204#Text (дата звернення: 19.06.2024).

43. Конвенція про мінімальний вік для прийому на роботу N 138 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 26.06.1973 р. № 138. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_054#Text (дата звернення: 19.06.2024).

44. Конвенція про скорочення робочого часу до сорока годин на тиждень N 47 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 22.06.1935 р. № 47 : станом на 9 черв. 1956 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_145#Text (дата звернення: 19.06.2024).

45. Конвенція про застосування щотижневого відпочинку на промислових підприємствах N 14 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 25.10.1921 р. № 14 : станом на 19 черв. 1923 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_140#Text (дата звернення: 19.06.2024).

46. Конвенція про оплачувані відпустки N 132 (переглянута у 1970 році) (укр., рос.) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 24.06.1970 р. № 132 : станом на 29 трав. 2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_022#Text (дата звернення: 19.06.2024).

47. Конвенція про медичний огляд молодих людей з метою визначення їхньої придатності до праці на підземних роботах у шахтах і копальнях N 124 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 23.06.1965 р. № 124. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_060#Text (дата звернення: 19.06.2024).

48. Конвенція про захист заробітної плати N 95 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 01.07.1949 р. № 95 : станом на 23 черв. 1992 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_146#Text (дата звернення: 19.06.2024).

49. Конвенція про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності N 100 : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 29.06.1951 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_002#Text (дата звернення: 19.06.2024).

50. Конвенція Міжнародної організації праці N 131 про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 22.06.1970 р. № 131 : станом на 19 жовт.

2005 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_149#Text (дата звернення: 19.06.2024).

51. Конвенція МОП N 154 про сприяння колективним переговорам 1981 року : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 19.06.1981 р. № 154 : станом на 4 лют. 1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_006#Text (дата звернення: 19.06.2024).

52. Конвенція про безпеку та гігієну праці у будівництві N 167 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 20.06.1988 р. № 167. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_021#Text (дата звернення: 19.06.2024).

53. Конвенція про видачу судновим кухарям свідоцтв про кваліфікацію N 69 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 27.06.1946 р. № 69 : станом на 23 лют. 2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_130#Text (дата звернення: 19.06.2024).

54. Конвенція про регулювання робочого часу в торгівлі та установах N 30 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 28.06.1930 р. № 30 : станом на 29 серп. 1933 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_152#Text (дата звернення: 19.06.2024).

55. Угода між Урядом України і Урядом Соціалістичної Республіки В'єтнам про взаємне працевлаштування громадян та їх соціальний захист : Угода Каб. Міністрів України від 08.04.1996 р. : станом на 6 берез. 1998 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704_003#Text (дата звернення: 19.06.2024).

56. Угода між Україною та Великою Соціалістичною Народною Лівійською Арабською Джамагірією про правову допомогу в цивільних і кримінальних справах : Угода Україна від 08.04.2008 р. : станом на 10 черв. 2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/434_029#Text (дата звернення: 19.06.2024).

57. Угода між Урядом України та Урядом Республіки Польща про взаємне працевлаштування працівників : Угода Каб. Міністрів України від 16.02.1994 р. : станом на 19 груд. 1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_026#Text (дата звернення: 19.06.2024).

58. Угода між Міністерством праці та соціальної політики України та Міністерством праці та соціального захисту населення Азербайджанської Республіки про співробітництво у галузі праці, зайнятості та соціального захисту : Угода М-ва пр. та соц. політики України від 19.05.2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/031_034#Text (дата звернення: 19.06.2024).

59. Договір між Україною та Республікою Болгарія про соціальне забезпечення : Договір Україна від 04.09.2001 р. : станом на 22 листоп. 2002 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100_028#Text (дата звернення: 19.06.2024).

60. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

61. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості, соціального страхування на випадок безробіття, сприяння продуктивній зайнятості населення, у тому числі молоді, та впровадження нових активних програм на ринку праці : Закон України від 21.09.2022 р. № 2622-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2622-20#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

62. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII : станом на 11 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

63. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

64. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР : станом на 6 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

65. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII : станом на 1 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

66. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI : станом на 27 груд. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

67. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI : станом на 27 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

68. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

69. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР : станом на 6 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

70. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій : Постанова Каб. Міністрів України від 03.04.1993 р. № 245 : станом на 25 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-п#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

71. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати : Постанова Каб. Міністрів України від 08.02.1995 р. № 100 : станом на 12 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

72. Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток : Постанова Каб. Міністрів України від 19.01.1998 р. № 45 : станом на 26 лют. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-98-п#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

73. Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон : Постанова Каб. Міністрів України від 23.04.1999 р. № 663 : станом на 1 квіт. 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/663-99-п#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

74. Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю, та Порядку реєстрації

трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю : Наказ М-ва пр. та соц. політики України від 08.06.2001 р. № 260 : станом на 28 жовт. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0554-01#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

75. Про затвердження Типової форми контракту з працівником : Наказ М-ва пр. України від 15.04.1994 р. № 23 : станом на 19 квіт. 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0084-94#Text> (дата звернення: 19.06.2024).

76. Кузьмін О.Є., Процик І.С., Передало Х.С., Комарницька Б.Б. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011. 240 с.

77. Герасимов М. М. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві ТОВ Нова пошта. 2024.

78. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік.

79. Леонтенко О.М. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку. Соціально–трудові відносини: теорія та практика, №1, 2014. С. 260–265.

80. Невмержицька С. М. Роль кадрових агентств у доборі персоналу. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference «Modern stages of scientific research development» Prague, Czech Republic. International Science Group, 2022. Р. 234-238.

81. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2019. 328 с.

82. Гавриленко А. В. Маркетингова діяльність компанії: чинники впливу і оцінка рівня ефективності. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, №29, 2021. С.47-53.

83. Наукова періодика України - НБУВ Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. *LibNas | Library Portal of National Academy of Sciences of Ukraine* URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Soc_Gum/Tiru/2009_28_1/7.pdf#gsc.tab=0 (дата звернення: 19.06.2024).

84. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466 с.

85. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*, № 4, 2022. С. 26-34.

86. Корпоративна культура, що рятує. Як Філіп Морріс в Україні підтримує співробітників під час війни – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн - Головний діловий портал Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/economy/korporativna-kultura-shho-ryatuje-yak-filip-morris-v-ukrayini-pidtrimuje-spivrobitnikiv-pid-cas-viini-405799/> (дата звернення: 19.06.2024).

87. Лійничук О. І. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти». 2022. С. 100-104.

88. Zenefits. *HR Solutions, Payroll, and HR Outsourcing | TriNet*. URL: <https://www.zenefits.com/HR/> (дата звернення: 19.06.2024).

89. Суднік В. О. Удосконалення методів управління персоналом. Західноукраїнський національний університет, докторська дисертація. 2023. С. 36-40.