МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Андрія ТУРКАСА

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
директор ТОВ «Галицька Щедрість»
Василь ЩУДЛИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ТУРКАС А. Сучасні методи управління персоналом. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі досліджено особливості управління персоналом в умовах війни та сучасні методи управління персоналом підприємства. У другому розділі проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Галицька Щедрість», його методи управління персоналом та запропоновано напрями удосконалення сучасних методів управління персоналом товариства.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, методи управління персоналом, ефективність управління персоналом.

ABSTRACT

TURKAS A. Modern methods of personnel management. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first chapter examines the peculiarities of personnel management in wartime conditions and modern methods of enterprise personnel management. In the second chapter, the economic and financial activities of Halytska Shchedrist LLC, its personnel management methods are analyzed, and directions for improving the company's modern personnel management methods are proposed.

Key words: personnel, personnel management, personnel management methods, personnel management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП ……. **4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ …….. 6

1.1. Особливості управління персоналом в умовах війни……... 6

1.2. Сучасні методи управління персоналом підприємства……. 13

Висновки до першого розділу……. 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЛИЦЬКА ЩЕДРІСТЬ»… 20

2.1. Загальна характеристика товариства та його господарсько-фінансової діяльності ……..…. 20

2.2. Аналіз методів управління персоналом товариства……. 32

2.3. Напрями удосконалення сучасних методів управління персоналом товариства…… 37

Висновки до другого розділу……. 40

ВИСНОВКИ……... 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 44

ВСТУП

Актуальність дослідження. Війна негативно вплинула на всі аспекти діяльності бізнес-середовища. Утримувати міцні конкурентні позиції на ринку бізнес-організації можуть завдяки ефективному управлінню персоналом, який є ключовим активом. Здійснюючи управління персоналом в умовах війни керівникам необхідно враховувати всі зміни, які відбуваються, і уже не достатньо використовувати традиційні методи управління персоналом, а потрібно реалізовувати більш сучасні, які б відповідали сьогоднішнім реаліям. Сучасні методи управління персоналом допомагають підприємству підвищувати якісний та професійний рівень працівників та координувати його діяльність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження системи та методів управління персоналом підприємства здійснювало чимало дослідників, основними з яких є праці Балановської Т., Войтко С., Голубки О., Жосана Г., Устіловської А. С.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних методів управління персоналом.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- охарактеризувати особливості управління персоналом в умовах війни;
- дослідити сучасні методи управління персоналом підприємства;
- здійснити загальна характеристику товариства та його господарсько-фінансової діяльності;
- проаналізувати методи управління персоналом товариства;
- запропонувати напрями удосконалення сучасних методів управління персоналом товариства.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на персонал товариства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів сучасних методів управління персоналом товариства.

Методи дослідження. За допомогою методів аналізу, синтезу, порівняння здійснювалось дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства. За допомогою SWOT-аналізу, економіко-статистичних методів, логічного мислення здійснювалось дослідження сучасних методів управління персоналом ТОВ «Галицька Щедрість».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел) 40 найменувань на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок, із них основний текст – 40 сторінок, які містять 12 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості управління персоналом в умовах війни

Управління персоналом відіграє важливу роль в системі управління підприємством. Саме персонал є основним інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства та високої конкурентоздатності.

В науковій літературі існують різні трактування терміну «управління персоналом» (табл. 1.).

Таблиця 1.1

Трактування терміну «управління персоналом»

Ситник Н. І.	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Линенко А. В.	Управління персоналом це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу.

Джерело: складено автором за матеріалами [7]

Управління персоналом є цілеспрямованою діяльністю, що пов'язана з управлінням людьми, яка сприяє підприємству досягнути своїх цілей з методами ефективного використання праці, талантів людей.

Управління персоналом – врівноважує попит із боку роботодавця, який бере у «оренду» певні знання і навички індивіда, що претендує на задану вакансію, а також, пропозицію із боку індивіда/потенційного працівника, який займається пошуком роботи і пропонує себе на ринку праці задля досягнення матеріальної вигоди для своїх цілей [34].

Сутність управління персоналом, у тому числі працівниками, роботодавцями та іншими власниками підприємств, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами управління та об'єктами управління. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах, що впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою отримання від них максимальної користі [34].

Крім того, в економіці відбуваються структурні зміни, які безпосередньо впливають на практику управління персоналом. Зокрема, цей ефект проявляється в гнучкості управління, децентралізації та інтеграції, приватизації, зростанні інновацій, організації праці та якості трудового життя, а також у посиленні схильності людей брати участь в управлінні [34].

Воєнний стан є винятковим станом в країні, коли влада здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян. В таких умовах можуть виникнути певні виклики та проблеми, які можуть вплинути на якість управління [34]:

- обмеження свободи дій та рішень: У воєнний час можуть бути введені обмеження щодо свободи рішень та дій для керівників організацій. Це може спричинити зниження швидкості та ефективності процесів управління;

- надзвичайні обставини: Воєнний стан призводить до надзвичайних обставин, які можуть вплинути на роботу організації. Наприклад, можуть бути

обмежені рухи та транспортні засоби, що може ускладнити доставку товарів та послуг, а також знизити рівень попиту на них;

- нестабільність політичної та економічної ситуації: Воєнний стан може призвести до збільшення невизначеності та ризику в економіці, що може спричинити зниження інвестицій та розвитку бізнесу. Це може вплинути на якість управління, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття рішень [34].

Військовий стан здійснив безпосередній вплив на систему управління підприємством, в тому числі і на управління персоналом, адже безпека людини тепер на першому місці, і її забезпечення є основою парадигми управління.

Зміни, які відбулись з веденням воєнного стану в Україні [34]:

1) насамперед, фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає смертельна загроза, то першочерговою стає необхідність передислокувати себе та сім'ю у безпечніше місце. Якщо ж такої можливості немає, то забезпечити рідних життєво необхідними речами: водою, їжею та ліками. Решта переміщається на задній план. У тому числі робота;

2) на сьогодні для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах, дуже важлива стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрне зростання, то зараз важливішою стала наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення себе та сім'ї [34].

Однією з вимог до системи управління персоналом в умовах війни є збереження чи підвищення продуктивності праці. Війна може спричинити різні перешкоди, але ефективне управління персоналом дозволяє забезпечити максимальну продуктивність навіть у складних умовах [33].

Гнучкість є ще однією важливою характеристикою системи управління персоналом. У воєнний час, коли ситуація постійно змінюється, необхідно мати гнучкість у вирішенні проблем і адаптації до нових вимог. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни і знаходити оптимальні рішення для забезпечення продуктивності. Економічність також є критичною у воєнних умовах. Економічне управління персоналом означає оптимізацію витрат на

персонал та раціональне використання ресурсів. В умовах економічної кризи, це особливо важливо, оскільки компанії повинні знаходити способи ефективно використовувати свої ресурси [33].

Окрім цього, важливо проводити організаційно-штатні заходи майстерно та юридично бездоганно. Це означає, що в управлінні персоналом потрібно дотримуватися встановлених правил і законодавства. Ретельне планування, організація роботи, мотивація працівників, контроль та регулювання діяльності персоналу – усе це важливі складові ефективного управління персоналом у воєнних умовах [33].

В період воєнного стану відбулись зміни в трудовому законодавстві України, які покликані забезпечити ефективне управління людськими ресурсами в нових реаліях.

Чинне законодавство про трудові відносини разом з коментарями дозволяє швидко впроваджувати антикризові заходи та пристосовуватися до роботи навіть в умовах воєнного стану. Роботодавці розуміють необхідність поступового відновлення та збереження діяльності підприємств [33].

Під час війни ключові зміни та пріоритети в управлінні людськими ресурсами зміщуються в бік підтримки працівників та адаптації до нових реалій. Опитування, проведене компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною палатою, виявило, що в найбільшому пріоритеті управління завантаженістю працівників, їх підтримка, перегляд чисельності персоналу. Компанії визнають важливість надання підтримки та допомоги своїм працівникам. Це може включати різні заходи, такі як надання консультаційних послуг, гнучкий графік роботи та додаткові ресурси, які допоможуть працівникам впоратися зі стресом і невизначеністю, пов'язаними з воєнною ситуацією. Враховуючи вплив війни на робочу силу, компанії в першу чергу переглядають чисельність персоналу [33].

Розглянемо у таблиці 1. 2 основні зміни в трудовому законодавстві, що мають вплив на систему управління персоналом.

Таблиця 1.2

Основні зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

Напрям трудового регулювання	Зміни
Укладання трудового договору	Питання про укладання договору у письмовій формі вирішується роботодавцем і працівником. Допускаються строкові договори з новими працівниками на період воєнного стану, зокрема для заміни тимчасово відсутніх працівників
Зміна умов праці	Роботодавці можуть перевести працівників на іншу роботу та в іншу місцевість без їхньої згоди для відвернення чи ліквідації наслідків бойових дій, якщо на території не ведуться бойові дії, немає протипоказань за станом здоров'я та оплата не нижче середньої за попередньою роботою
Робочий час і відпочинок	Нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень на об'єктах критичної інфраструктури з пропорційним збільшенням заробітної плати. Для працівників на об'єктах критичної інфраструктури передбачений скорочений робочий час до 40 годин на тиждень з пропорційним збільшенням заробітної плати. Роботодавець визначає час початку й закінчення щоденної роботи
Виплата заробітної плати	Роботодавці повинні своєчасно виплачувати заробітну плату, навіть у разі порушення строків оплати через бойові дії або інші обставини непереборної сили. Виплата заробітної плати повинна бути здійснена після відновлення діяльності підприємства.

Джерело: складено автором за матеріалами [33]

Такі зміни повинні допомогти українському бізнесу вирішити проблеми в управлінні персоналом, що виникли через війну. Підприємства змушені швидко та гнучко адаптуватись до нових реалій.

З початком війни українські підприємства зіштовхнулись з певними проблемами в сфері управління персоналом, зокрема [33]:

– необхідність швидкої адаптації. Воєнний стан викликає неочікувані зміни і вимагає швидкого реагування з боку роботодавців. Управління персоналом потребує оперативних рішень і змін у структурі організації;

– брак кваліфікованої робочої сили. Бойові дії та евакуація можуть призвести до зменшення чисельності та втрати кваліфікованих працівників. Роботодавці зіштовхуються з викликом забезпечення достатньої робочої сили для забезпечення продуктивності та виконання важливих завдань;

– безпека та охорона праці. Воєнний стан може створити небезпечні умови праці на деяких об'єктах. Роботодавці зобов'язані забезпечити безпеку праці та вжити заходи для запобігання можливим травмам та загрозам здоров'ю [33].

Загалом, економічна криза та воєнний стан можуть викликати серйозні проблеми для підприємств, але також вони можуть надати можливості для вдосконалення системи управління персоналом [33].

Важливим елементом системи управління персоналом є його мотивація, яка під час війни може бути складним завданням, оскільки війна може викликати багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, мотивація персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни [34].

Основними способами мотивації персоналу під час війни можуть бути [34]:

1) підтримка та співчуття. Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчути їхню приналежність до команди та підтримку один одного;

2) матеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи.

Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ;

3) навчання та розвиток. Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків;

4) співпраця та комунікація. Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі [34].

Актуальною формою управління персоналом під час війни є дистанційне управління, за допомогою якого можна здійснювати віддалене керівництво командами, щоб підсилити забезпечення безпеки колективу, або працівники знаходяться на різних локаціях.

Основними дистанційними способами управління персоналом в умовах війни є [34]:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

- віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

- використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

- розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками [34].

Дистанційне управління власним бізнесом забезпечить високу ефективність роботи та особисту безпеку усіх членів колективу.

1.2. Сучасні методи управління персоналом підприємства

Методи – спосіб досягнення якої-небудь мети, вирішення конкретного завдання або ж сукупність прийомів освоєння дійсності; спосіб досягнення мети, цілі, програми, плану завдяки впорядкованій певним чином діяльності [32].

Методи управління персоналом – це способи впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору) [32].

В науковій літературі існує певна класифікація методів управління персоналом [32];

1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень;

2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні;

3) за характером впливу на виконавців: методи прямого і непрямого впливу;

4) за характером застосування: загальні і спеціальні.

5) за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

• методи стимулювання – засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;

• методи інформування – сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку;

• методи переконання – використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;

• методи адміністративного примусу – можуть застосовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях [32].

Дослідники системи управління персоналом виділяють такі класичні групи методів:

- адміністративні;

- економічні;

- соціально-психологічні.

Адміністративні методи сприяють певному впливу на об'єкт управління, і кожен працівник зобов'язаний виконувати вказівки керівника.

Реалізація організаційних відносин здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих методів, які частіше називаються адміністративними. Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов’язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі [12].

Адміністративні методи тісно пов’язані з економічними методами, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань і досягнення однією мети. Застосування цих методів передує економічним методам, оскільки на

початку треба сформувати власний об’єкт управління і структуру управління. У процесі виробничої діяльності економічні методи управління реалізуються у формі адміністративного впливу суб’єкта управління на об’єкт управління (постанови, накази, розпорядження). Відрізняються адміністративні методи управління від економічних формою прояву і механізмом дії. Якщо економічні методи спираються на економічні інтереси людей, то адміністративні засновані на почутті боргу, відповідальності, дисципліни і розуміння можливості адміністративного покарання [12].

На рис. 1.1. розглянемо основні групи адміністративних методів.

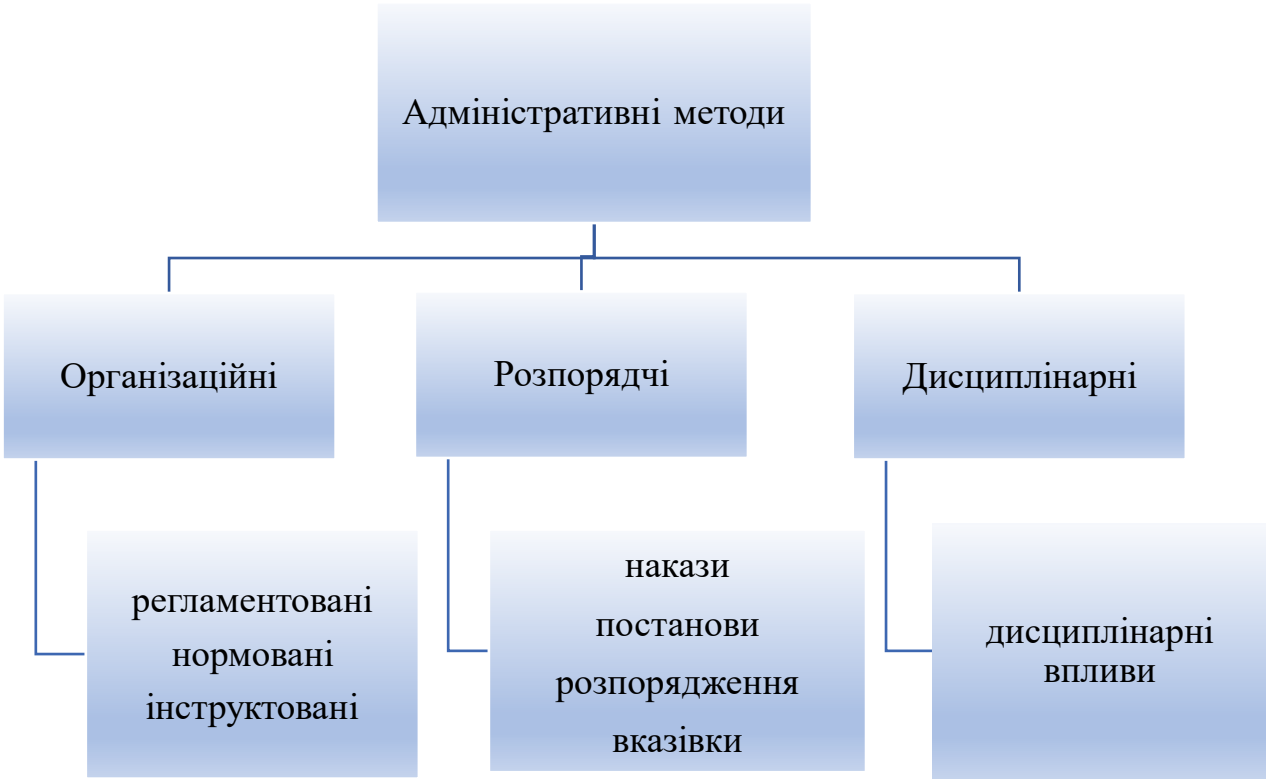


Рис. 1.1. Адміністративні методи управління персоналом [12]

За допомогою адміністративних методів здійснюється вплив на мотивацію працівників, що проявляється в дисциплінованості, відповідальності та проявах самореалізації.

Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату. Це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід урахувати, що крім суто особистих учасників процесу, переслідує і суспільні, і групові цілі. Тут найважливішим методом є мотивація трудової діяльності, що полягає здебільшого в матеріальному стимулюванні працівників. Основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата [12].

В період війни емоційний стан людини є дуже вразливим, кожен працівник перебуває в стані невизначеності, тривоги. В кожної людини є різна реакція на стрес, і саме психологічні методи управління персоналом вирішують певні психологічні проблеми в колективі загалом, так і кожного працівника.

Соціально-психологічні методи управління персоналом орієнтовані на знання менеджером своїх підлеглих, їх характеристик та індивідуальних рис. Без психологічних знань про особистість працівника, без професійного підходу до роботи з співробітниками менеджер не зможе виконувати свої завдання. Особистість – це певна сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і сприяють її функціонуванню. Основні характеристики особистості визначаються під впливом природних властивостей та якостей: особливостей вищої нервової діяльності, емоцій, почуттів, а також соціальних факторів: освіти, досвіду, звичок, оточуючих та ін. [26]. Володіння знаннями про фізіологічні та типологічні особливості працівників сприяє успішному управлінню підлеглими, передбаченню їх поведінки і цілеспрямованому впливу на них і, навпаки, незнання і нерозуміння робить його діяльність неефективною [26].

В період воєнного стану застосування соціально-психологічних методів висувається на перше місце (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Засади застосування соціально-психологічних впливів на працівників в умовах воєнного стану

Цілі соціально-психологічного впливу на працівників	Методи соціального впливу	Методи психологічного впливу	Напрямки формування психологічних ресурсів у працівників
Формування корпоративних цінностей; Формування психологічних ресурсів у працівників; Формування позитивного іміджу організації; Розвиток прогресивних соціально-трудових відносин; Формування дієздатного трудового колективу	Анкетування; Інтерв'ювання; Соціометричний метод опитування; Метод спостереження; Співбесіда	Психологічне планування; Методи комплектування малих груп; Методи гуманізації праці; Методи професійного відбору та навчання; Методи переконання, навіювання, зараження	Розвиток упевненості в собі; Розвиток емпатії скерованої на допомогу іншим; Формування відповідальності; Розвиток самонавчання; Виявлення особистих психологічних ресурсів працівників

Джерело: складено автором за матеріалами [26]

Проте, в нових реаліях ведення бізнесу підприємствам не достатньо використовувати тільки класичні методи управління персоналом. Бізнес-організації повинні шукати нові, більш сучасні методи та активно їх впроваджувати в систему управління персоналом. У таблиці 1.4 розглянемо сучасні методи управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.4

Сучасні методи управління персоналом підприємства

Метод	Сутність методу	Доцільність застосування
Business game (бізнес-гра)	Створення управлінської гри, за допомогою якої можна виокремити основні навички, якими володіє персонал	Можна застосовувати у разі, якщо необхідні навички не є специфічними та їх визначення відбувається достатньо швидко
Assessment centre (центр оцінки)	Оцінка конкретного працівника в залежності від його компетенцій в межах кадрових задач, що попередньо моделюються	Є ефективним при визначенні цифрових та технологічних навичок та вмінь, адже успішне виконання завдання працівником майже точно вказує на його володіння необхідними знаннями
360 degree (360 градусів)	Оцінка колегами та керівниками кожного працівника за допомогою стандартизованої форми, що дає змогу визначити найсильніші його сторони	Доцільно застосовувати у разі володіння необхідними цифровими навичками більшістю працівників для виокремлення специфічних знань кожного з них
Management by Objective (управління за цілями)	Спільна постановка завдання керівником та працівником, після чого оцінюється результат їх роботи	Доцільно застосовувати для оцінки персоналу технічних та програмних відділів підприємств, проектних груп тощо

Джерело: складено автором за матеріалами [30]

Методи підвищення кваліфікації персоналу на робочому місці (on-the-job) застосовуються вже протягом тривалого часу, в тому числі й в Україні та довели свою ефективність. Перевагами застосування таких методів є: тренінг – може бути затратним, проте дозволяє здобути більшість необхідних технічних умінь за невеликий проміжок часу. Це найбільш простий спосіб здобуття персоналом важливих навичок на робочому місці, що дозволяє швидко здобути необхідні компетенції під час виконання практичних завдань; гейміфікація – не потребує додаткових затрат та розвиває, у першу чергу, комунікаційні навички персоналу. Це порівняно новий метод навчання персоналом, що у режимі невимушеної гри сприяє роздумам працівників у вирішенні змодельованої проблеми та пошуку відповідних рішень індивідуально чи командою [30].

Висновки до першого розділу

В сучасних умовах здійснення бізнесової діяльності персонал є цінним та основним ресурсом підприємства. Ефективне управління персоналом є запорукою успіху бізнес-організації. Управління персоналом повинно бути стратегічно запланованим, адже має прямий вплив на управлінську діяльність підприємства загалом.

В умовах воєнного стану необхідно врахувати певні особливі вимоги щодо організації системи управління персоналом, зокрема:

- гнучкість;
- економічність;
- адаптивність;
- зростання продуктивності праці працівників.

Війна стала певним тригером щодо перегляду підприємствами методів та інструментів управління персоналом. Уже не достатньо використовувати класичні підходи, а потрібно реалізовувати сучасні методи, і особливо зросла роль групи соціально-психологічних методів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЛИЦЬКА ЩЕДРІСТЬ»

2.1. Загальна характеристика товариства та його господарсько-фінансової діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галицька Щедрість» розпочало підприємницьку діяльність на ринку торгівлі з 2015 року. За час роботи ТОВ «Галицька Щедрість» зарекомендувало себе підприємство, що здійснює продаж якісних товарів широкого асортименту. Розглянемо основну інформацію про діяльність ТОВ «Галицька Щедрість» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про діяльність ТОВ «Галицька Щедрість»

Повне найменування	Товариства з обмеженою відповідальністю «Галицька Щедрість»
Скорочена назва	ТОВ «Галицька Щедрість»
Код ЄДРПОУ	43438019
Розмір статутного капіталу	120 тис. грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 46.39. Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
	Інші: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Контактна інформація	0632568955

Джерело: складено автором за матеріалами [24]

Місією ТОВ «Галицька Щедрість» є отримання прибутку, забезпечення стабільного розвитку шляхом задоволення потреб споживачів необхідними якісними товарами.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Галицька Щедрість» (рис. 2.1.).

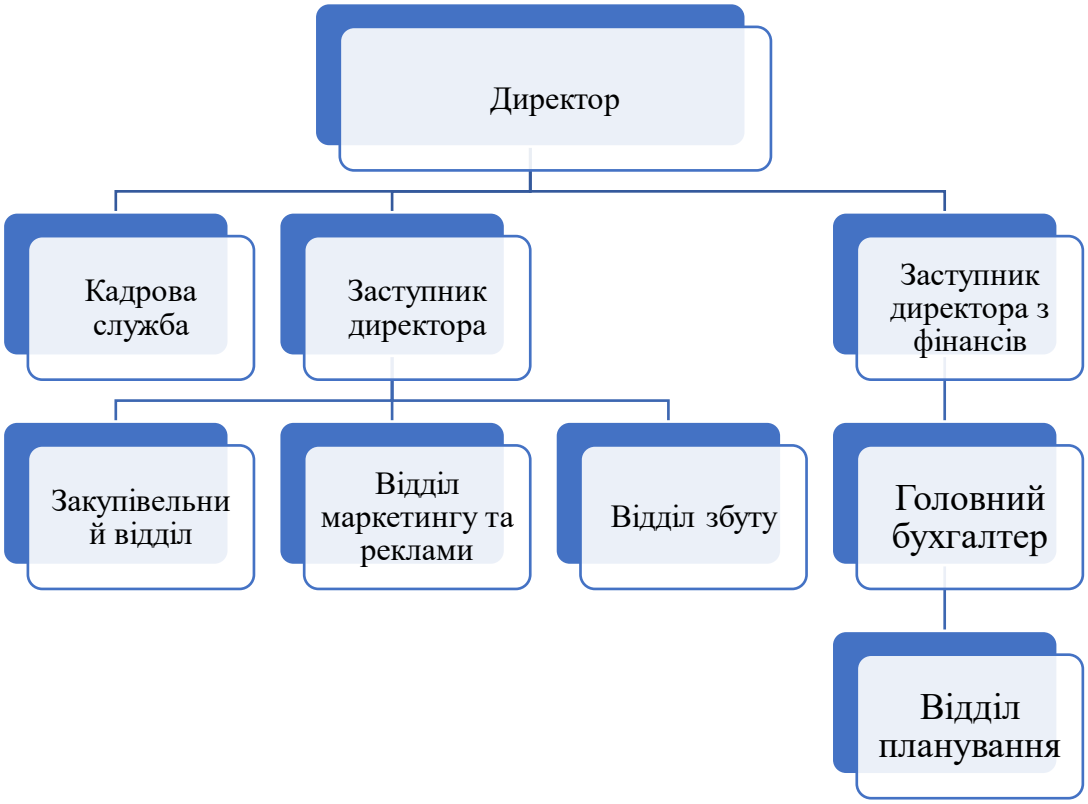


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Організаційна структура товариства є функціональною. Така структура передбачає певну департаменталізацію функціональних обов'язків між службами та відділами, а це сприяє ефективній організації управління товариством та за її контролем. Загальне керівництво ТОВ «Галицька Щедрість» здійснює директор.

Проте така організаційна структура має певні недоліки, такі як:

- недостатня взаємодія між відділами та затримки у прийнятті рішень через необхідність координації між різними відділами;

- повільна реакція на зміни у зовнішньому середовищі, оскільки прийняття рішень у зв'язку з такими змінами потребує зміни організаційної структури та розподілу функцій між відділами;

- високі витрати на управління та утримання структури [32].

Варто зазначити, що товариство має певні пріоритети в системі управління, в тому числі в управлінні персоналом (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Основні пріоритети ТОВ «Галицька Щедрість» в сфері управління персоналом

Розроблено автором.

ТОВ «Галицька Щедрість» має ряд конкурентних переваг, зокрема:

- доступні ціни;
- високоякісні послуги;
- професіоналізм працівників;
- надійний партнер;
- зручна локація.

Розглянемо основні показники господарської діяльності товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Обсяг реалізованої продукції, товарів та послуг, тис. грн.	47475,1	62689,2	15214,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	46898,7	62967,2	16068,5
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	6895,3	8498,5	1603,2
Інші операційні доходи, тис. грн.	128,4	252,9	124,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	15	3
Фонд оплати праці, тис. грн.	168245	254127	85882
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	18475	26523	8048
Амортизація, тис. грн.	3196	3356	160
Адміністративні витрати, тис. грн.	5286	8347	3061
Витрати на збут, тис. грн.	7587	8236	649
Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	27217,5	41358,7	14141,2
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	4523	5236	713
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4213	8453	4240

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Як бачимо обсяг реалізованої продукції, товарів та послуг товариства збільшився на 15214,1 тис. грн., або 75%. Собівартість реалізованої продукції товариства у 2023 році складала 26523 тис. грн., а це свідчить, що у порівнянні з минулим роком витрати збільшились на 69%.

Розглянемо структуру прибутків товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура прибутків ТОВ «Галицька Щедрість»

Назва показника	2022	2023	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн. у тому числі:	46898,7	62967,2	16068,5
- продукти харчування;	32516	45698	13182
- побутові товари	14382,7	17269,2	2886,5

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Спостерігаємо, що продукти харчування в загальній структурі прибутків ТОВ «Галицька Щедрість» є основними і складають 73%. І протягом аналізованого періоду наявна тенденція зростання. Розглянемо в динаміці основні показники прибутковості товариства (рис. 2.3.).

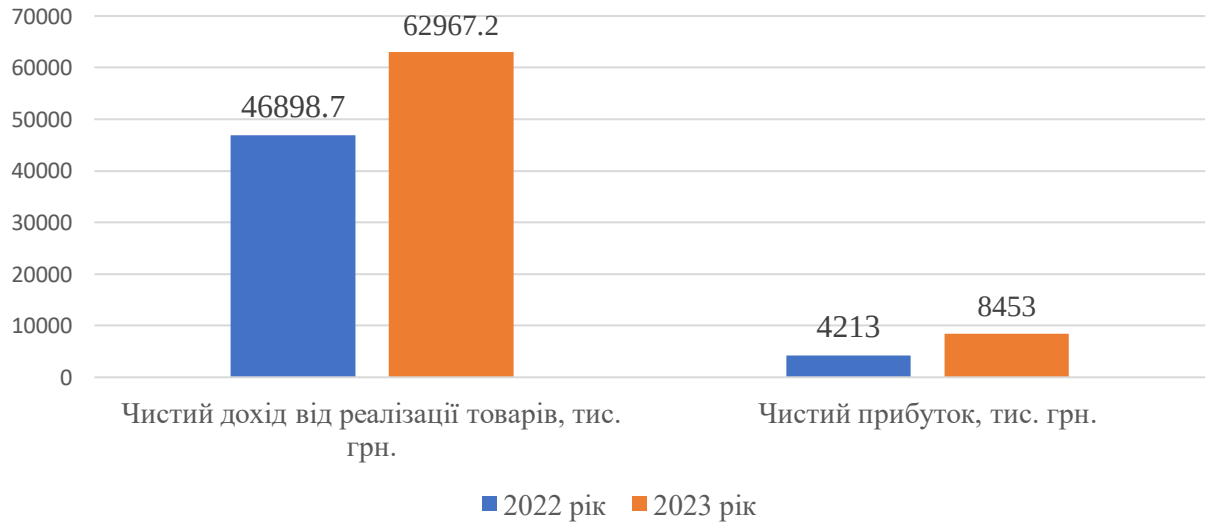


Рис. 2.3. Динаміка основні показники прибутковості ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Проаналізуємо структуру асортименту ТОВ «Галицька Щедрість» (рис. 2.4.).

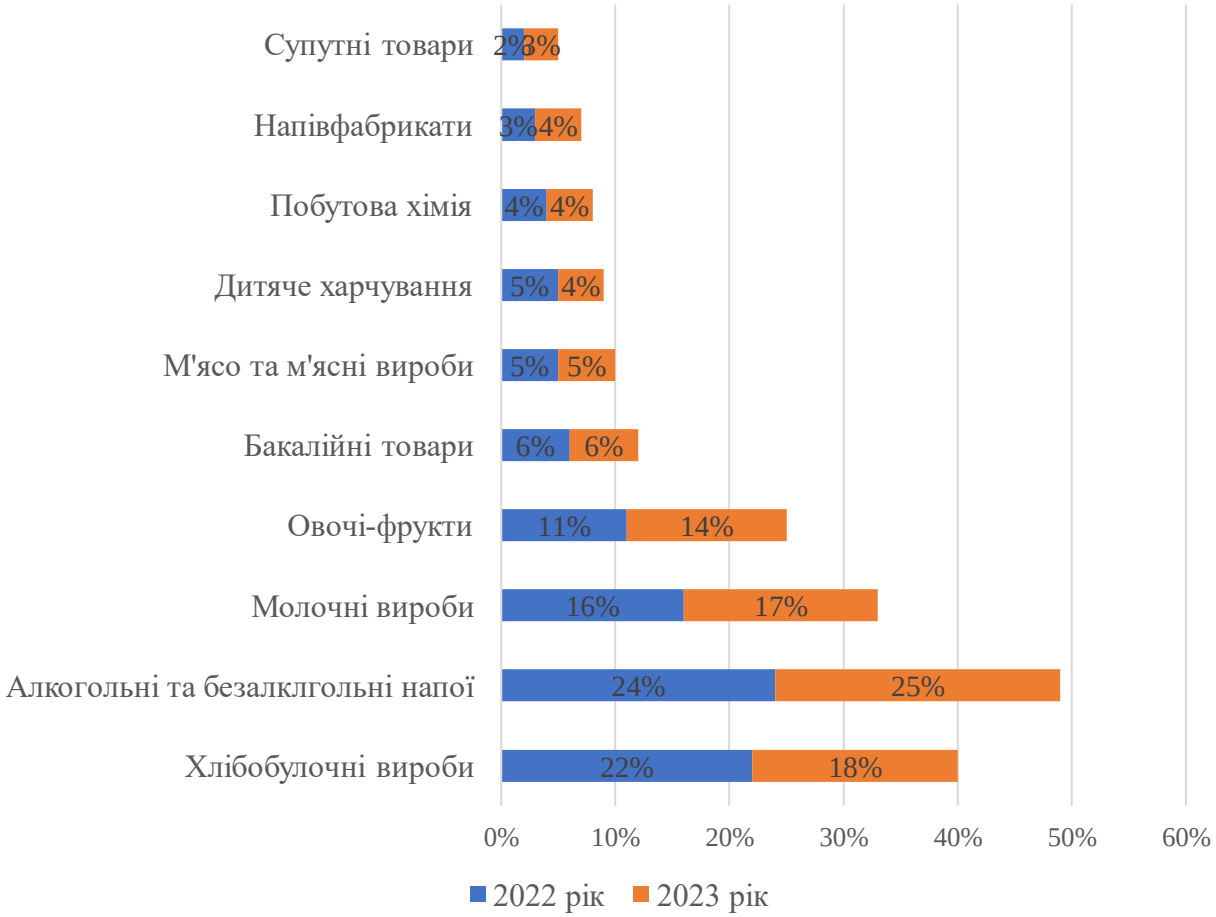


Рис. 2.4. Структура асортименту ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Як бачимо, в структурі асортименту ТОВ «Галицька Щедрість» найбільшу частку складають алкогольні та безалкогольні напої – 25%, хлібобулочні вироби – 18%, молочні вироби – 17%.

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності ТОВ «Галицька Щедрість», такі як показники фінансової стійкості, показники ліквідності, показники рентабельності діяльності.

1. Показники фінансової стійкості підприємства.

1) коефіцієнт фінансування – це індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компаній відповідати за своїми зобов'язаннями в

середньо- і довгостроковій перспективі [18]. Нормативне значення цього показника повинен бути менше 1 та розраховується за формулою:

$$Kf = Vvp + Dz + Dmp + Pz / Vk \quad (2.1.)$$

де

Vvp – витрати майбутніх періодів;

Dz – довгострокові зобов'язання;

Dmp – доходи майбутніх періодів;

Pz – поточні зобов'язання;

Vk – власний капітал.

$Kf_{2022} = 37 + 85 + 300 + 1 / 561 = 0,75$

$Kf_{2023} = 51 + 113 + 510 + 2 / 1026 = 0,66$

2) коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами є певним індикатором можливості товариства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів [18]. Цей показних визначається за допомогою формули 2.2.

$$Kz = Oa – Pz / Pz \quad (2.2.)$$

де

Oa – оборотні активи;

Pz – поточні зобов'язання.

$Kf_{2022} = 420 – 300 / 300 = 0,4$

$Kf_{2023} = 930 – 510 / 510 = 0,8$

3) коефіцієнт маневреності власного капіталу – показує частку власних коштів підприємства, спрямовану на фінансування оборотних активів [18].

$$Km = Oa – Pz / Vk \qquad (2.3.)$$

де

Oa – оборотні активи;

Pz – поточні зобов'язання.

Vk – власний капітал.

$Km_{2022} = 420 – 300 / 561 = 0,21$

$Km_{2023} = 930 – 510 / 1026 = 0,40$

2. Показники ліквідності підприємства:

1) коефіцієнт термінової ліквідності відображає здатність підприємства здійснювати розрахунки за поточними зобов'язаннями за рахунок найбільших ліквідних оборотних коштів [18]. Розрахуємо за формулою 2.4.

$$Ktl = Oa + Vz + Vz + Nzv + T / Pz \qquad (2.4.)$$

де

Oa – оборотні активи;

Vz – вартість виробничих запасів;

Nzv – вартість незавершеного виробництва;

T – вартість товарів;

Pz – поточні зобов'язання.

$Ktl_{2022} = 610 / 561 = 1,08$

$Ktl_{2023} = 1465 / 1026 = 1,42$

2) коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає можливість підприємства сплачувати борги моментально не очікуючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів [18]. Розрахуємо за формулою 2.5.

$$Kalik = HKn + HKi + PFI / Pz \quad (2.5.)$$

де

HKn – сума грошових коштів у національній валюті;

HKi – сума грошових коштів в іноземній валюті;

PFI – сума коштів на поточні фінансові інвестиції;

Pz – поточні зобов'язання.

$Kalik_{2022} = 85 + 12 + 13 / 561 = 0,19$

$Kalik_{2023} = 95 + 12 + 8 / 1026 = 0,11$

3) чистий оборотний капітал – це здатність підприємства погашати поточні зобов'язання і розвивати діяльність. Розраховується за формулою 2.6.

$$Чок = Oa – Pz \quad (2.6.)$$

де

Oa – оборотні активи;

Vz – вартість виробничих запасів.

$Чок_{2022} = 420 – 300 = 120$ тис. грн.

$Чок_{2022} = 930 – 510 = 420$ тис. грн.

3. Показники рентабельності допомагають визначити ефективність вкладених засобів у підприємство та раціональність їх використання [12].

1) коефіцієнт рентабельності виробничих фондів є індикатором виробничого процесу на підприємстві, та визначається за формулою 2.7. [12]:

$$Krvf = Чпр / (PVoz_{2022} + PVoz_{2023}) / 2 \qquad (2.7.)$$

де

Чпр – чистий прибуток;

$PVoz_{2022}$ – первісна вартість основних засобів попереднього періоду;

$PVoz_{2023}$ – первісна вартість основних засобів звітного періоду.

$Krvf_{2022} = 4213 / (1650 + 1864) / 2 = 2,3$

$Krvf_{2023} = 8453 / (1825 + 2245) / 2 = 4,1$

2) коефіцієнт рентабельності продукції відображає ефективність господарської діяльності підприємства від основної діяльності та розраховується за формулою 2.8. [12].

$$Krp = Vpr – Av – Vzb / Srp + Av + Vzb \qquad (2.8.)$$

де

Vpr – валовий прибуток;

Av – адміністративні витрати;

Vzb – витрати на збут;

Srp – собівартість реалізованої продукції.

$Krp_{2022} = 1256 – 5286 – 7587 / 18475 + 5286 + 7587 = – 0,4$

$Krp_{2023} = 1489 – 8347 – 8236 / 26523 + 8347 + 8236 = – 0,3$

3) коефіцієнт рентабельності реалізації характеризує співвідношення прибутку від реалізації до отриманої виручки від реалізації продукції (формула 2.9.).

$$Krr = Чпр / ЧД \qquad (2.9.)$$

Чпр – чистий прибуток;

ЧД – чистий прибуток від реалізації продукції.

$Krr_{2022} = 4213 / 4523 = 0,9$

$Krr_{2023} = 8453 / 5236 = 1,6$

Здійснимо аналіз показників фінансової стійкості товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «Галицька Щедрість»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт фінансування	0,75	0,66	-0,09
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,4	0,8	0,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,40	0,19

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Спостерігаємо, що показники коефіцієнт фінансування є менше 1, що відповідає нормативному значенню, проте у 2023 році зменшились порівняно з попереднім роком. Це є негативною ознакою, що свідчить про недостатні власні фінансові можливості.

Визначимо показники ліквідності в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ТОВ «Галицька Щедрість»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,08	1,42	0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,11	-0,08
Чистий оборотний капітал	120	420	300

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Як бачимо, товариство має здатність здійснити негайне погашення власних поточних зобов'язань. А от, показники коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 році зменшились.

На рис. 2.5. відобразимо динаміку показників рентабельності товариства.

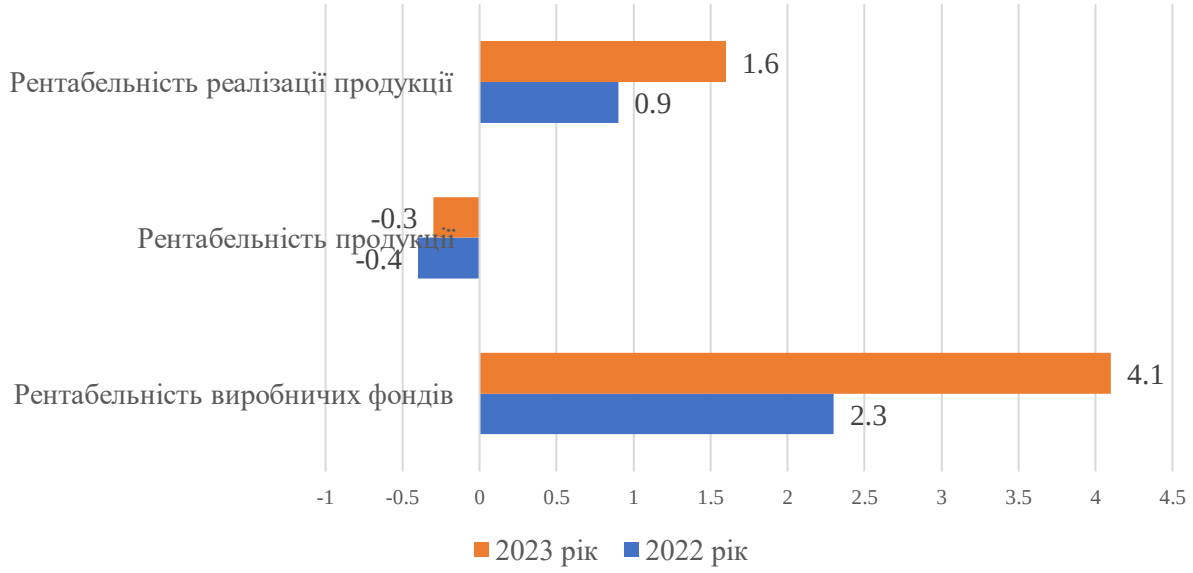


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Показники рентабельності мають низькі значення, тому ТОВ «Галицька Щедрість» повинні здійснювати заходи щодо покращення ефективної діяльності.

2.2. Аналіз методів управління персоналом товариства

Враховуючи, що у нашій країні триває війна, то є певні фактори, що впливають на управління персоналу товариства (рис. 2.6.).



Рис. 2.6. Фактори, що впливають на управління персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Розпочнемо з аналізу складу та структури персоналу товариства (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Склад та структура персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	12	15	3
- управлінський персонал;	3	4	1

			Продовження таблиці 2.6
- виробничий персонал:	9	11	2
основний	6	7	1
допоміжний	3	4	1

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що у загальній структурі товариства частка управлінського персоналу становить 27%, а виробничого – 73%. Протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників товариства зросла на 3 особи, що є позитивним фактором в його діяльності.

Здійснимо аналіз структури персоналу товариства за віковою ознакою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	12	15	3
21-30 років	4	6	2
31-40 років	3	4	1
41-50 років	2	2	0
51-60 років	2	3	1
Пенсіонери	1	0	0

Джерело: складено автором

У загальній структурі персоналу працівники віком 21-30 років становлять 40%; 31-40 років – 27%; 41-50 років – 13%; 51-60 років – 20%.

Розглянемо структуру персоналу за ґендерною ознакою (рис. 2.7.).

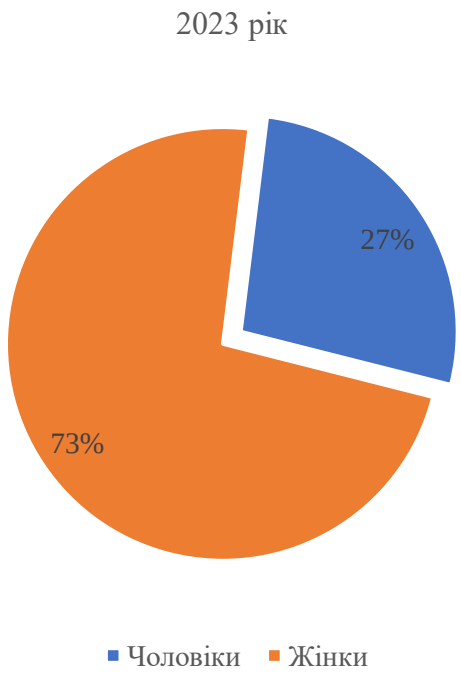


Рис. 2.7. Ґендерна структура персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Як бачимо, частка працівників жіночої статі має значну перевагу в загальній структурі персоналу товариства, і це пов'язано з тим, що більша частина чоловік були мобілізовані в ЗСУ.

Для об'єктивного аналізу системи управління персоналом здійснили опитування працівників ТОВ «Ай Травел Бус» щодо їх задоволення власною працею (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Рівень задоволеності працівників ТОВ «Ай Травел Бус» власною працею

Показники задоволеності працею	% задоволених працівників
Задоволеність графіком роботи	26
Задоволеність змістом праці	25
Задоволеність умовами праці	18
Задоволеність оплатою праці	17
Задоволеність системою управління	8

	Продовження таблиці 2.8
Задоволеність психологічним кліматом в колективі	6

Джерело: складено автором

Працівники товариства в основному задоволені графіком та змістом роботи.

Здійснимо SWOT-аналіз системи управління персоналом товариства (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Як бачимо, товариство має ряд сильних сторін, які допомагають протидіяти потенційним загрозам. Проте, товариству варто докласти зусиль, щоб усунути слабкі сторони.

ТОВ «Галицька Щедрість» в управлінні персоналом використовує традиційні та сучасні методи. Традиційні методи: адміністративні; економічні; соціально-психологічні.

Сучасні методи застосовує товариство в певних сферах управління персоналом, таких як адаптація, розвиток персоналу та діджиталізація процесу управління персоналу.

Розглянемо на рис. 2.9. основні методи адаптації персоналу ТОВ «Галицька Щедрість».

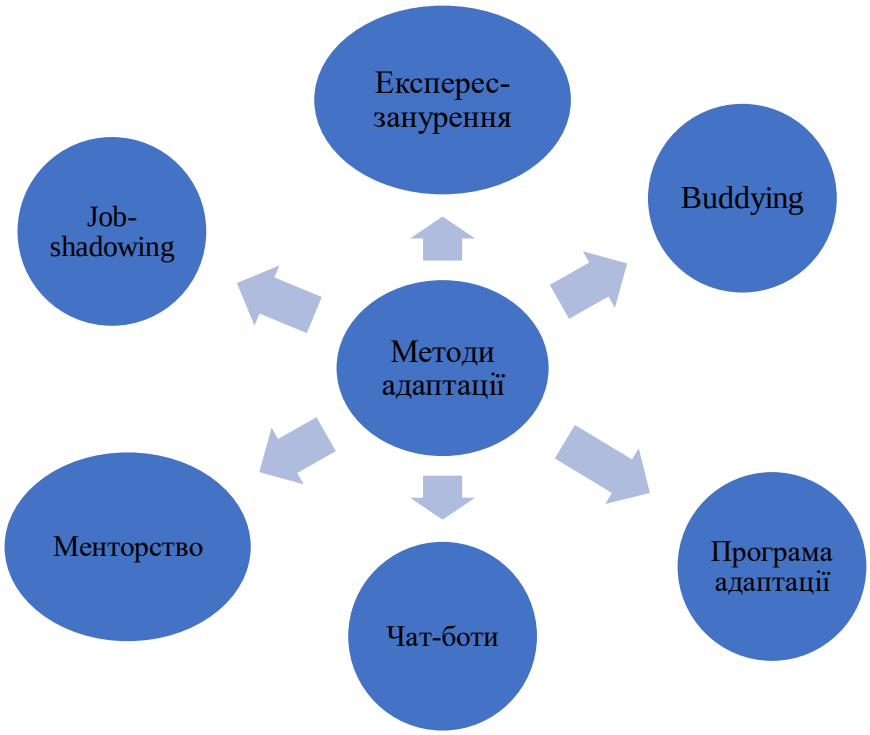


Рис. 2.9. Методи адаптації персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Застосування сучасних методів адаптації сприяє кращому закріпленню новоприйнятого працівника на новому робочому місці, що сприяє йому ефективно реалізувати власний потенціал.

Розглянемо на рис. 2.10. методи розвитку персоналу та діджиталізації процесу управління персоналу ТОВ «Галицька Щедрість».

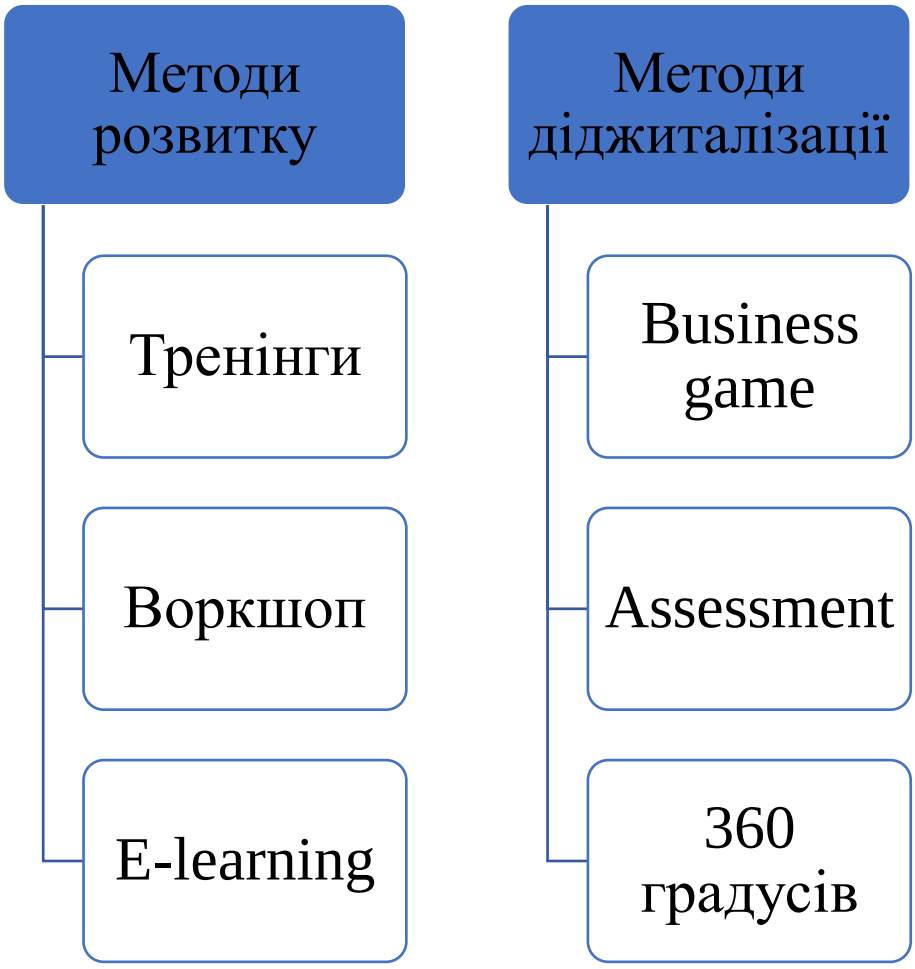


Рис. 2.10. Методи розвитку персоналу та діджиталізації процесу управління персоналу ТОВ «Галицька Щедрість»

Розроблено автором.

Сучасні методи розвитку та діджиталізації процесу управління персоналу товариства забезпечують розвиток лідерства серед працівників, розвиває навички креативності, підвищує продуктивність праці.

3.3. Напрями удосконалення сучасних методів управління персоналом товариства

ТОВ «Галицька Щедрість» необхідно для підвищення продуктивності праці застосовувати в управлінні персоналом такий метод як кар'єрний коучинг.

Коучинг – це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально реалізовувати свої здібності. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді [39].

Кар'єрний коучинг як один із напрямів бізнес-коучингу, охоплює все коло питань пов'язаних з кар'єрним плануванням та професійним розвитком, яке безпосередньо пов'язане з цілями, потребами і цінностями людини. Кар'єрний коучинг – це унікальна технологія кар'єрного розвитку, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму, кваліфікації працівників, професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових дій і рішень, та дозволяє людині усвідомити своє справжнє професійне покликання і бути максимально ефективним у своїй діяльності [39].

За допомогою спеціальних технік кар'єрний коучинг допомагає оцінити можливості та компетенції у виборі найбільш дієвого шляху розвитку, виявити та використовувати існуючі таланти, сприяє процесу самовдосконалення, реалізації особистісних і професійних якостей, розкрити потенціал в структурі компанії, зрозуміти власні потреби та цінності, створити чітке бачення власної кар'єри, здійснити вихід на більш високий рівень посади, досягти чогось нового та реалізувати себе в компанії [39].

Кар'єрний коучинг є дієвим методом в розвитку ділової кар'єри працівників товариства, що забезпечить зростання професійний навичок, зменшить кадрові ризики та підвищить продуктивність праці.

Застосування кар'єрного коучингу забезпечить товариству якісні зміни, зокрема:

- вивести відносини керівників з підлеглими на рівень «дорослий-дорослий», створити умови для щирості та відкритості всіх учасників процесу;

- сформувати відповідальність у співробітників за прийняті рішення і отриманий результат;

- надати можливість працівникам управляти своєю працею: розподіляти час, визначати необхідні ресурси, що розкриє внутрішній потенціал співробітників, створить внутрішню мотивацію, а також підвищить задоволеність від роботи;

- з'єднати роботу працівника з його життєвою метою, цінностями і мріями;

- розвинути навички управління своєю кар'єрою, позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягнення цілей, навчитися знаходити власні ресурси та підвищити якість життя [39].

Розглянемо процес застосування кар'єрного коучингу в ТОВ «Галицька Щедрість» (рис. 2.11.).

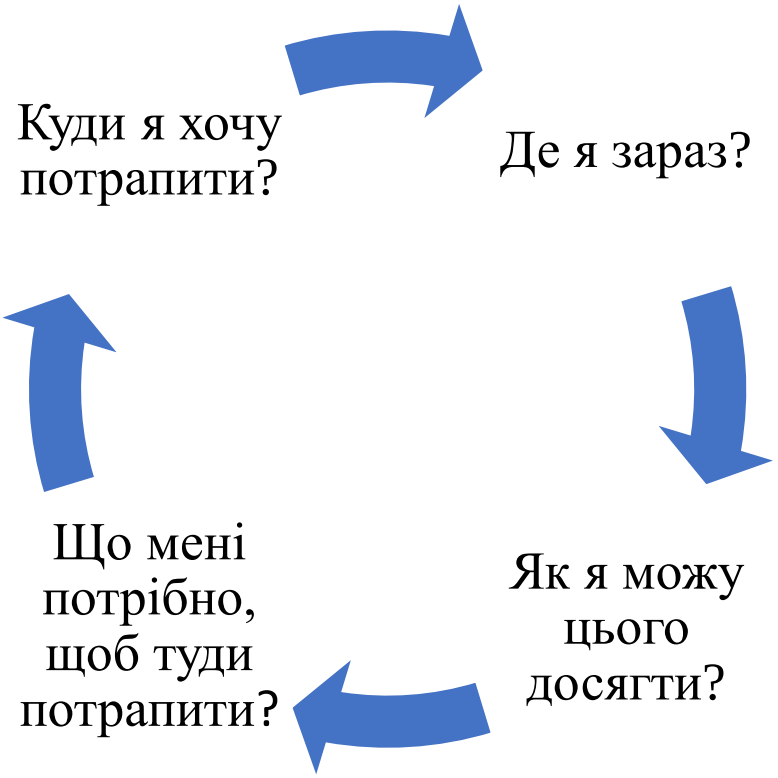


Рис. 2.11. Процес застосування кар'єрного коучингу в ТОВ «Галицька Щедрість» [39]

Кар'єрний коучинг сприятиме топ-менеджменту ТОВ «Галицька Щедрість» в налагодженні ефективних каналів комунікації між підлеглими та сприяти працівникам в побудові власної ділової кар'єри.

ТОВ «Галицька Щедрість» варто застосовувати такий ще метод як лізинг, що передбачає залучення фахівців на відповідний термін для виконання певних робіт [25]. Впровадження у практичній діяльності методу лізингу персоналу надасть товариству ряд переваг:

- найм персоналу певної кваліфікації та в необхідній кількості;

- можливість багаторазової зміни працівників у разі неналежного виконання своїх обов'язків або у випадку інших причин;

- звільнення кадрової служби підприємства від рутинної адміністративно-паперової роботи, пов'язаної з офіційним оформленням працівників у штат, а також виключення витрат на розрахунок заробітної плати та виплати компенсацій у випадку звільнення;

- відсутність простоїв у зв'язку з хворобою або відпусткою працівника, оскільки згідно з контрактом його зобов'язані замінити;

- можливість перевести працівників, які протягом певного періоду зарекомендували себе як досвідчені фахівці у штат підприємства [25].

Лізинг персоналу дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних з підбором персоналу, оформленням кадрових документів, виплатою заробітної плати та податкових відрахувань. Крім того, дає можливість вести найбільш гнучку кадрову політику за рахунок залучення додаткового персоналу або скорочення кількості задіяного залежно від цілей та стратегій підприємства [25].

Висновки до другого розділу

ТОВ «Галицька Щедрість» – це підприємство, що здійснює торгівельну діяльність понад 5 років. Місією ТОВ «Галицька Щедрість» є отримання прибутку, забезпечення стабільного розвиткушляхом задоволення потреб споживачів необхідними якісними товарами. Організаційна структура товариства є функціональною. Загальне керівництво ТОВ «Галицька Щедрість» здійснює директор.

Здійснений аналіз прибутковості вказує про те, що продукти харчування в загальній структурі прибутків ТОВ «Галицька Щедрість» є основними і складають 73%. Товариство адаптувалось до змін зовнішнього середовища та налагодило ефективну діяльність.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Галицька Щедрість» показав, що показники коефіцієнта фінансування є менше 1, що відповідає нормативному значенню, проте у 2023 році зменшились порівняно з попереднім роком. Це є негативною ознакою, що свідчить про недостатні власні фінансові можливості товариства. Товариство має здатність здійснити негайне погашення власних поточних зобов'язань.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Галицька Щедрість» показав, що його загальній структурі частка управлінського персоналу становить 27%, а виробничого – 73%. Також, спостерігається тенденція зростання середньооблікової чисельності працівників товариства.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є надзвичайно важливим елементом функціонування будь-якого підприємства. Ефективне управління персоналом забезпечує підприємству досягнути усіх поставлених цілей та завдань. Фактором, що визначає ефективне управління персоналом є рівень прибутковості та конкурентоспроможності.

В час воєнного стану управління персоналом на підприємстві зустрічається з певними факторами, що впливають на якісне управління:

- непередбачувані надзвичайні обставини;

- нестабільна економічна ситуація.

Підприємства у випадку готовності та швидкої реакції на загрози зовнішнього середовища зможуть зберегти та забезпечити високоякісне управління персоналом.

Досліджено, що в період війни пріоритети управління персоналом зазнали певних змін. Так, в центрі уваги перебуває забезпечення фізичної безпеки працівників та психологічна підтримка колективу. Працівникам надзвичайно важливо відчувати підтримку та співчуття з боку керівництва.

Також, необхідно не забувати про розвиток персоналу під час війни. Важливо, щоб працівники проходили навчання для удосконалення професійних навичок чи набуття нових, щоб вони були стійкими до нових викликів.

Підприємства, які швидко адаптуються до нових умов зможуть здійснювати ефективне управління персоналом, тим самим забезпечити стабільну власну діяльність та справлятися з усіма реальними викликами.

Встановлено, що методи управління персоналом забезпечують підприємству сформувати високого якісного рівня персонал, побудувати раціональну структуру управління та налагодити дієвий механізм роботи з кадрами. Методи управління спрямовані на певний вплив на персонал, щоб були виконані цілі та досягнута мета підприємства. Використання сучасних

методів управління персоналом повинно здійснюватися з дотриманням певних принципів, як реалізації управлінських рішень, цілеспрямованості, ефективності, адаптивності управління.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Галицька Щедрість» – це підприємство, що здійснює роздрібну та оптову торгівлю товарів першої необхідності та продуктів харчування. Філософія бізнесу товариства – продаж якісних товарів широкого асортименту та надання послуг високої якості.

Основними ключовими факторами успіху ТОВ «Галицька Щедрість» є;

- широкий асортимент товарів;
- клієнтоорієнтованість;
- високий професійний рівень персоналу;
- ефективна маркетингова політика;
- креативний менеджмент.

Здійснений SWOT-аналіз показав, що товариство має ряд сильних сторін, які допомагають протидіяти потенційним загрозам. Проте, товариству варто докласти зусиль, щоб усунути слабкі сторони.

Встановлено, що ТОВ «Галицька Щедрість» в управлінні персоналом використовує традиційні та сучасні методи. Традиційні методи: адміністративні; економічні; соціально-психологічні. Сучасні методи застосовує товариство в певних сферах управління персоналом, таких як адаптація, розвиток персоналу та діджиталізація процесу управління персоналу.

Рекомендовано використовувати товариству методи кар'єрного коучингу та лізингу, які сприятимуть більш кращому використанню кадрового потенціалу, підсилить мотивацію та задоволеність власною працею працівників, збільшить продуктивність праці, а це сприятиме товариству досягнути поставлених стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2021. №28. С.251-257. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412.
4. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914.
5. Бурдейна Ж. Р., Примак Т. Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. *Економіка та держава.* 2022. № 1. С. 123–127. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5111&i=20.
6. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
7. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5134.
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL:https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/17e7f9bc-a9c4-4651.
9. Гобела В. В. Інституційні аспекти деофшоризації та легалізації національної економіки. *Легалізація економіки в забезпеченні економічної*

безпеки суб'єктів господарювання та держави: *колективна монографія* / За ред. д.е.н., проф. Ревак І. О. Львів: СПОЛОМ, 2021. С. 157 – 169. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3603.

10. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757
11. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів: ЛДУВС, 2021. 244 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3732.
12. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-1. С. 113-117. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&)__25.
13. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/ew/2757.
14. Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2020. Том 63. № 2. С. 193–198. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32456.
15. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. *Серія: Економіка. 2022.* № 12. С. 48–49. URL:DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6
16. Корабель Л. В. Аналіз впливу методів управління персоналом. *Пріоритети фінансово-економічного управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 15 січня 2021 р). Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 99–100. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2021/02/re-15.01.21.p99.

17. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу.Маркетинг і цифрові технології. 2022. URL:https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170.
18. Кустріч Л. О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=(2)__26.
19. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61. URL:http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1322.
20. Мартинець В. В., Шеремет М. Д. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 90–94. URL:http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4982&i=14.
21. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83 (дата звернення 08.03.2024).
22. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (32). С.17–26. URL:https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26.
23. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці / Михаліцька Н., Яцик М. Р., Караїм О.О. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2022. Вип. 2. С. 24-32. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5993.

24. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2022. No41. URL:DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32 (дата звернення 21.03.2024).
25. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. №15. С. 101-104. URL:https://repository.kpi.kharkov.ua/items/a5ea7676-162c-4fdd-b3b2-244c71338543.
26. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвит*ку. 2023. №2 (9). С.104-109. URL:https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/ -upravlinnya.
27. Самоменеджмент: навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3873.
28. Семенова О. М., Середа І. В. Резерви підвищення рентабельності підприємства на основі факторного моделювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2014. №1 (63). С. 162-167. URL: http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/760.
29. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20 (дата звернення 15.03.2024).
30. Спіцина А. Є. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації транспортної галузі України. URL:DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-352-1-8 (дата звернення 10.03.2024).
31. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами / Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. *Соціально-правові студії.*

2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938.

32. Устіловська А. С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 221–231. URL:DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.221

33. Хлєбнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66 (дата звернення 10.04.2024).

34. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24 (дата звернення 02.03.2024).

35. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL:https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

36. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. №3. С.38–54. URL:https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3.

37. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №10 (257). С. 100-105. URL: http://surl.li/hyzeg (дата звернення 20.03.2024).

38. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2020. Вип. № 6. С. 291-297. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipi-ta-metodi-otsinyuvannya-konkurentospromozstv.

39. Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. С. 117-121. URL:http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/211.
40. Яковенко І. В., Петряєв О. О.Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні *проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*:, 20 березня 2020 року – Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262. URL:http://openarchive.nure.ua/handle/document/13050.