

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**КУЗМІНСЬКА НАТАЛІЯ ВІТАЛІЇВНА**

УДК 331.658.3

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

Наталія КУЗМІНСЬКА

**Керівник роботи**  
МАРТИНЮК Михайло Анатолійович  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Підбір та управління персоналом у системі підприємницької діяльності .....	6
1.2. Концептуальні основи управління персоналом в умовах невизначеності.....	12
Висновки до розділу 1 .....	15
<b>РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<b>КВІТКОВОГО МАГАЗИНУ «ЛІЛІЯ» .....</b>	<b>17</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика магазину «Лілія» .....	17
2.2. Ефективність управління персоналом у магазині «Лілія».....	21
Висновки до розділу 2 .....	28
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<b>КВІТКОВОГО МАГАЗИНУ «ЛІЛІЯ»В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ</b>	
<b>НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....</b>	<b>29</b>
3.1. Загальні підходи до підвищення ефективності управління персоналом квіткового магазину «Лілія» .....	29
3.2. Формування стратегії управління персоналом квіткового магазину «Лілія» .....	36
Висновки до розділу 3 .....	39
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>41</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>43</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>46</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Наразі кадрова політика підприємницьких структур є однією зі складових корпоративного іміджу, який багато в чому визначає їх успіх. Зміни на ринку праці тягнуть за собою зміни у кадровій політиці в організаціях, що відбивається на долях конкретних людей та професійному шляху фахівців. Кадрові процеси об'єднують у цілісну систему професійного розвитку людини з соціальними процесами і ситуаціями у соціумі та у процесі праці.

Теоретичними і методологічними засадами у сфері економіки та соціології праці, менеджменту та управління персоналом займалися М. Вебер, Р. Гант, Ф. і Л. Гілбрет, В. Канегісер, К. Маркс, Р. Мюнстерберг, Р. Оуен, Ф. Тейлор, А. Файоль, Р. Форд, Р. Емерсон тощо. У своїх роботах вони розглядали проблеми створення системи наукових знань про закони раціональної організації праці, її вимірювання, винагороди, нормування і розвитку, а також механізму ефективного управління працею. Проблеми теоретичного обґрунтування та практичної реалізації форм та механізмів управління персоналом підприємницьких структур присвячені праці як зарубіжних, так і багатьох вітчизняних дослідників, зокрема О. Амоші, Дж. Блека, С. Дзюби, А. Лобанова, Д. Мельничука, Ф. Поклонського, О. Сардака, Г. Скударя, А. Томпсона, С. Шекшні та інших.

**Мета й завдання кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є формування оптимальної кадрової політики, обумовленої економічною доцільністю та психологічним обґрунтуванням з урахуванням здібностей, вмінь, навичок та мотивації) у процесі підбору, розподілу та використання персоналу підприємницьких структур. Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні *завдання*: 1) розкрити сутність та методичні підходи до формування ефективної кадрової політики; 2) дослідити сучасний стан управління персоналом в умовах квіткового магазину «Лілія» (м. Житомир); 3) обґрунтувати аспекти удосконалення системи управління персоналом в

умовах економічної нестабільності.

**Об'єктом дослідження** є процеси підбору, розподілу, використання та формування мотивації персоналу підприємницьких структур. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-економічні механізми управління персоналом підприємницьких структур.

**Методологічною основою дослідження** є науково обґрунтовані тлумачення процесів та явищ в економіці, діалектичний, логічний і системний підходи до їх розгляду з позиції управління персоналом. Теоретичною й методологічною основою проведення дослідження є положення економічної теорії, наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців у сфері праці, менеджменту персоналу, соціології, виробничого менеджменту. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного та графічного аналізу і групування.

**Інформаційна база дослідження.** Джерелами інформації для проведення дослідження стали проектні та звітні матеріали підприємств, монографії та наукові публікації за тематикою роботи.

**Елементи наукової новизни** сформовані у форматі авторського підходу щодо забезпечення мотивації праці персоналу підприємницьких структур.

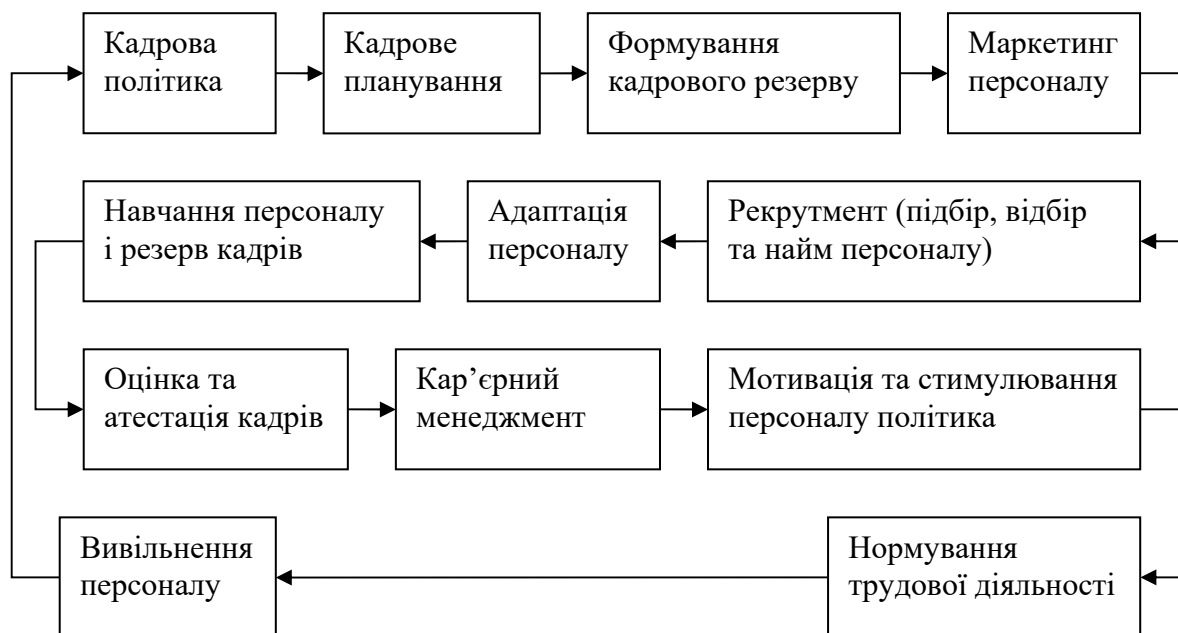
**Перелік публікацій автора.** Матеріали та основні результати дослідження опубліковані у вигляді тез у Матеріалах XVI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці» (9 грудня 2020 р.) на тему – Аналіз управління персоналом підприємства в умовах трансформації економіки; Матеріалах студентської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2021» (15 грудня 2021 р.) на тему – Управління персоналом в підприємницьких структурах; Збірнику наукових праць за результатами роботи Міжнародної науково-практичної конференції «Механізм управління розвитком території» (25 жовтня 2021 р.) на тему – Підбір персоналу: управлінський аспект.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 1.1. Підбір та управління персоналом у системі підприємницької діяльності

Управління персоналом являє собою складну діяльність (планування потреб у персоналі, залучення і скорочення персоналу, навчання, збереження кадрового складу тощо), яка стає інтегруючою складовою частиною підприємницького планування. Види кадрового планування визначаються як зовнішніми (зміни кон'юнктури і структури ринку, конкурентні відносини, Економічна політика тощо), так і внутрішніми чинниками (запланований обсяг збуту, техніка, технологія, організація виробництва і праці, плинність кадрів тощо), [11]. Процеси системи управління персоналом наведено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Процеси управління персоналом підприємницьких структур**

Джерело: сформовано на основі [7].

Забезпечити відповідність очікувань людини і підприємницької структури внаслідок необхідності створення складної та гнучкої системи взаємопов'язаних інтересів людини, груп, підрозділів та організації в цілому. Причому і структура очікування в цілому, і відносна ступінь значущості окремих очікувань для індивіда та підприємця залежать від багатьох факторів (особистісні характеристики, цілі і конкретної ситуації, у якій відбувається процес, характеристика організації тощо), [8].

У свою чергу, організація очікує від людини прояву особистості-фахівця у певній галузі, який поділяє цінності організації, сприяє успішному її функціонуванню і розвитку; як член колективу, здатний підтримувати продуктивні відносини з колегами тощо [21]. Управління кадровими процесами є однією з найважливіших сторін кадрової політики будь-якої підприємницької структури. Оскільки оптимізація кадрових процесів пов'язана, перш за все, з впливом на людей, її ефективність не може бути досягнута без використання специфічних інструментів, технологій, які спираються на дані психології. Аналіз таких стратегій управління як бюрократична, гуманістична та організаційно-культурна свідчить, що перші дві не сприяють створенню сприятливої ситуації взаємодії. Бюрократична стратегія не враховує людський фактор, гуманістична дистанціює цілі і цінності вищого керівництва від цілей і цінностей персоналу. Лише стратегія управління, орієнтована на використання організаційної культури, соціально-економічні та суспільні цінності передбачає, що команда керівників прагне пов'язати фахівців зі своїми цілями і цінностями, активізуючи емоції і почуття, які пробуджують відданість, вірність і зобов'язання перед підприємницькою структурою. Таким чином, визначальною ознакою, яка відрізняє використання культури від інших форм управління, є те, що культура передається її учасникам через вираження почуттів, переконань і відносин [13].

Організаційна культура оцінюється і засвоюється членами організації і впливає на їх поведінку. Тому організаційна культура може розглядатися як детермінанта соціального життя підприємницької структури – одна з

організаційних підсистем, яка виконує такі значущі функції, як адаптація та інтеграція її співробітників [9]. Поняття «організаційна культура» є новим і недостатньо розробленим, але має тенденцію наділяти особливим значенням взаємини, механізми зворотного зв'язку, уявлення про відповідність між різними елементами організації. У проблемі взаємодії людини і підприємницької структури акцент зміщується на взаємну зацікавленість і єдність ціннісно-змістовних засад. Це знаходить своє відображення у організаційно-культурному підході до управління, у межах якого організації розглядаються як нормативно-ціннісні системи. Ключову роль в управлінні відіграють цінності, переконання, інтереси людей, на які орієнтовані управлінські дії. Використання організаційно-культурного підходу в управлінні передбачає задіяння емоційних факторів [23].

Елементи організації лежать в основі виділення критеріїв підбору персоналу в організації [10–14]. Вирішальне значення в якості критеріїв підбору персоналу традиційно мають службові обов'язки, професійні завдання та умови праці [11–13]. Наразі традиційний підхід доповнюється з точки зору відповідності якостей персоналу особливостям підприємницької структури. Будь-яке підприємницьке середовище та структура – гнучка динамічна система, розвиток якої має певну циклічність [12]. На стадії інтенсивного зростання менеджмент персоналу в основному спрямований на формування кадрового складу – залучення і найм персоналу, оцінку кандидатів, розстановку і адаптацію кадрів [13]. На стадії стабілізації найбільш актуальними постають питання оцінки та інтенсифікації праці, атестації персоналу, формування кадрового резерву, розробки системи стимулювання праці. Стадія спаду вимагає роботи з оптимізації кадрової програми, її реструктуризації [14–15].

Управління персоналом завжди є реалізацією тієї чи іншої форми влади. Існують індивідуальні відмінності в перевазі керівниками різних форм влади. Керівники з підвищеним рівнем тривожності схильні до використання влади, заснованої на санкціях і традиційної влади [7]. Керівники, які вважають свої успіхи виключно результатом власних чеснот, професіоналізму і ви-

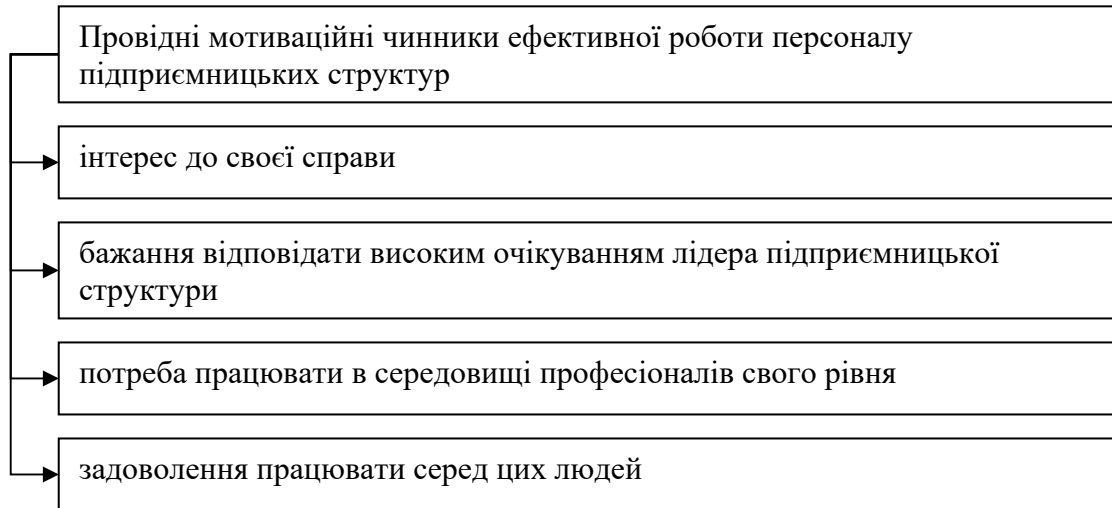
сокого рівня знань, за кращу владу вважають застосування винагород [11]. Експертна і харизматична форми влади є привабливими для гнучких у спілкуванні і легко комуні кує, створюючи нові соціальні контакти [12]. У свою чергу, систему реалізації процесу управління персоналом варто розділити на чотири підсистеми, кожна з яких відповідає за окрему функцію процесу управління і включає основні операції (додаток А.1), необхідні для її реалізації. Простежується також причинно-наслідковий зв'язок між представленою комплексною системою управління персоналом і економічною стійкістю підприємства (додаток А.2).

Вибір форми управління визначається специфікою ситуації. Так, коли управління ускладнене дією об'єктивних причин (дефіцит інформації; ліміту часу; високий ступінь відповідальності), керівник воліє використовувати механізми управління, засновані на винагороді, санкціях та експертному підході [14]. Ефективність кадрової політики організації залежить від врахування особливостей регуляторів поведінки, властивих її персоналу. До таких регуляторів традиційно відносять ціннісно-змістовні орієнтації особистості та її цінності. Цінності – це експліцитні або імпліцитні концепції бажаного, що характеризують індивіда або групу і визначають вибір типів, засобів і цілей поведінки [15]. Організаційні цінності, відображають усвідомлене ставлення працівника до різних організаційних факторів, які є значущим компонентом організації. Найбільш загальний список цінностей і ціннісних альтернатив, з якими регулярно стикаються працівники включає: влада, закон, робота, результат, вік, освіта, рівність людей, ставлення до ризику, допомога іншим, заохочення або покарання, задоволення [9–12].

Управління кадровими процесами в організації ґрунтується на уявленнях про трудову мотивацію. Мотиви, пов'язані з трудовою діяльністю людини, можна розділити на три групи: мотиви трудової діяльності, вибору професії і вибору місця роботи [12]. Конкретна діяльність визначається всіма цими мотивами. Численні концепції трудової мотивації сконцентровані навколо двох теорій: для підприємців характерна відмова від стимулів і



звернення до мотивації, до розширення мотиваційних зон, здатних спонукати персонал до ефективної роботи [13]. Такий мотиваційний чинник як розмір заробітної плати лише незначною мірою впливає на результати праці, ніж це можна очікувати (рис. 1.2), [23].



**Рис. 1.2. Провідні мотиваційні чинники ефективної роботи персоналу**

Джерело: сформовано на основі [15].

Значущою проблемою управління мотивацією є високий рівень мотивації роботи, з одного боку, і контрактна система, з іншого. Як показують наші дослідження, багатьох професіоналів контрактна система травмує: вони розглядають право підприємця розірвати контракт після закінчення терміну його дії як вираз контролю над ефективністю своєї праці. Особливо незахищеними у цих випадках виявляються сервісні служби. На них припадає найбільший обсяг такої роботи, де успіх непомітний, а ось зриви, навпаки, супроводжуються найбільшим розголосом. Тому сервісні служби фірм найбільш конфліктогенні [25]. У зв'язку з цим, внутрішньоорганізаційні переміщення персоналу повинні здійснюватися у межах індивідуально спланованої кар'єри. Кар'єра створює передумови для творчого зростання професіонала, його самоактуалізації. У цьому контексті кар'єра професіонала виступає як підсумок і умова безперервної професіоналізації суб'єкта діяльності [14]. Погано спла-

нована кар'єра є гальмом професійного розвитку, а в контексті життєвого шляху особистості джерелом глибокої незадоволеності життям в цілому.

Принциповою особливістю підбору персоналу у структури підприємницького середовища є відмова від функціонально-ієрархічної решітки (неважливо, ким ти був раніше – важливо, чи зумієш ти тут і зараз самостійно реалізувати поставлене завдання), [18]. Під час відбору персоналу велику увагу приділяють комунікабельності та ініціативності. Найм персоналу має враховувати відповідність особистісних особливостей співробітників, перш за все, ціннісно-змістовних прагнень, філософії та цінностям організації. Лише за цих умов сформульовані у організації цінності будуть втілені .

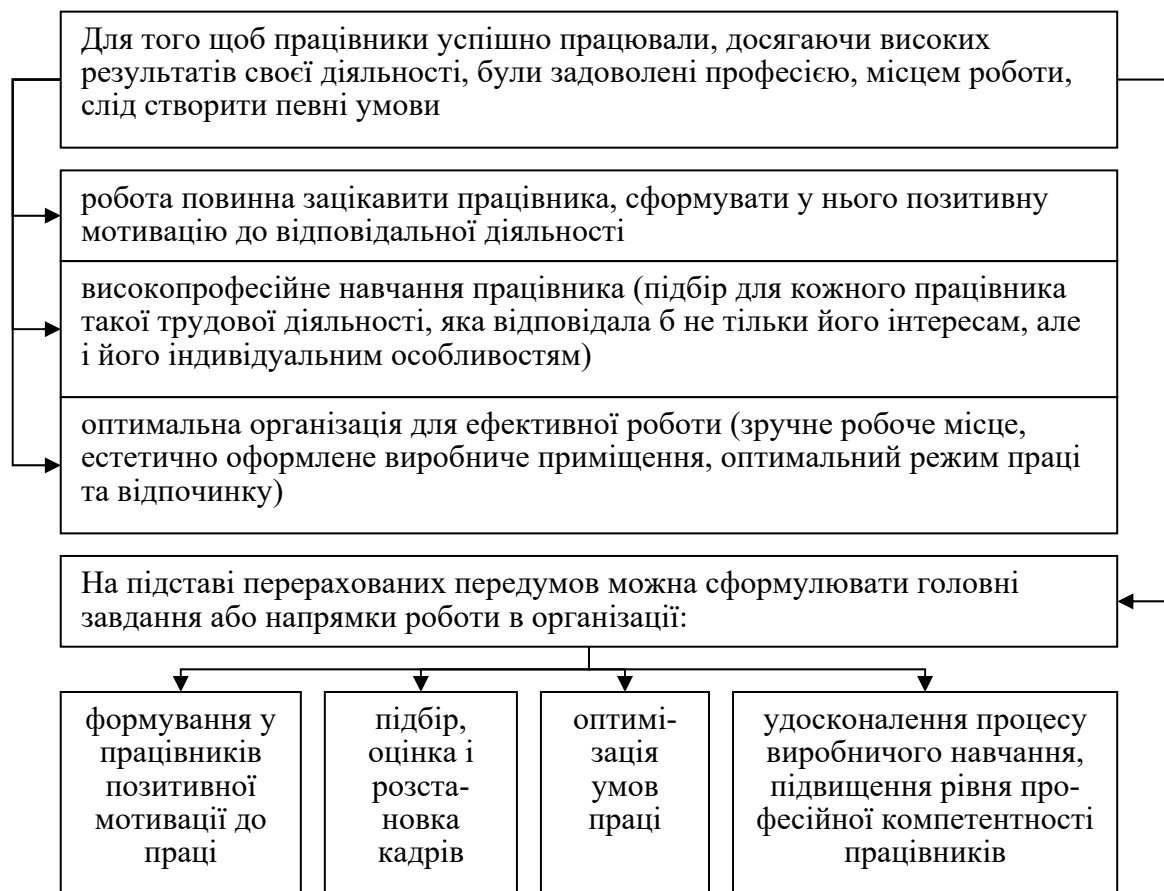
Підприємництво вимагає такої напруги, яка породжує установку на мінімізацію зусиль. Тому підприємці воліють працювати з професіоналами, здатними швидко приймати рішення і реалізовувати завдання. Підприємці хочуть спілкуватися з досить вузьким колом розуміючих людей [26]. Керівник і управлінська команда працюють практично з кожним співробітником. У цьому проявляється специфічна характеристика управлінської культури: не користуватися інформацією з других рук, а контролювати через безпосереднього виконавця. Це створює проблему перевантаженості підприємця.

В Україні у бізнес-структурах часто під час підбору кадрів відбувається декларація з боку керівництва вимог до кандидатів, заснованих на принципах підприємницької культури, а реальна оцінка кандидатів проводиться за принципами, які діють у клановій структурі. Представники підприємницької культури погано приживаються у клановій організації, що розглядає цінність працівника з точки зору їх відданості, які посилюють залежність працівника.

Таким чином, наразі, коли усі ресурси практично доступні всім підприємницьким структурам, основою ефективного управління стає персонал як гарант формування стійкої конкурентної позиції або головний чинник банкрутства компаній, що визначено причинно-наслідковими зв'язками з економічною стійкістю підприємницьких структур.

## 1.2. Концептуальні основи управління персоналом в умовах невизначеності

У зв'язку із завданнями проектування кар'єри працівника необхідна, перш за все, діагностика рівня професійного розвитку суб'єкта діяльності, його життєвих цінностей, спрямованості і глибини зон розвитку професійно важливих якостей і навичок, а також впровадження процедур корекції стилю професіонала з метою підвищення ефективності його функціонування у певній системі вимог [17]. Наразі планування кар'єри фахівців здійснюється у контексті планів розвитку самої організації, тих інноваційних процесів, які є умовою її виживання і розвитку. Тому суттєвим моментом управління кадровими процесами є врахування інноваційного потенціалу персоналу і в цілому організації як системи (рис. 1.3), [20].



**Рис. 1.3. Умови ефективної роботи персоналу**

Джерело: сформовано на основі [15].

Професійна адаптація – це поступове входження нового працівника у конкретні умови професійної праці [21]. соціальна адаптація – пристосування до сукупності нових ролей і зв'язків з навколишнім соціальним середовищем, внаслідок чого досягається певна відповідність індивідуальних потреб організаційним вимогам [22]. До засобів і способів інформаційного забезпечення контролю адаптації можна віднести періодичні бесіди з працівником на робочому місці, бесіди з керівниками різних рівнів, комплексні дослідження рівня задоволеності працею, аналіз об'єктивних даних про діяльність працівника тощо. Отримана інформація входить у систему організаційного забезпечення процесу адаптації в організації. Така система може базуватися, наприклад, на стандартах підприємницької структури, які визначають основні процедури впливу різних ланок управління на адаптацію працівника. Інтегрована система інформаційного та організаційного забезпечення контролю адаптації дозволяє не лише управляти зазначеним процесом, визначати напрями та механізми професійного зростання, а й здійснювати ефективні профілактичні заходи для усунення причин плинності кадрів в організації [28].

Логіка розвитку концепцій управління являє собою перехід від механістичного розуміння даного феномена (ранні теорії управління) до особистісно-орієнтованого [29]. Сучасні дослідники і практики роблять акцент на розумінні значущості людського фактора [18]. У межах цього підходу посилюється пріоритетність людського ресурсу, обумовлена його унікальністю. Ефективність роботи організації безпосередньо зв'язується зі станом цього ресурсу. Ключовими питаннями управління персоналом стають проблеми планування і розвитку людського ресурсу [21]. При цьому під ресурсом маються розуміють не лише професійні навички працівників організації, а й їх індивідуально-психологічні особливості, мотивацію, очікування, систему цінностей тощо [30].

Особливої значущості набуває турбота про розвиток і навчання персоналу. Створюючи умови для мобільності і саморегуляції працівника, прискорюючи процес адаптації до мінливих умов виробництва, навчання

персоналу включає всі зусилля з підтримки або підвищення кваліфікаційного рівня працюючих шляхом додаткової підготовки [21]. Однак, розвиток персоналу не є головним завданням для більшості підприємців, у яких немає навіть уявлень про те, які типи навчальних ситуацій необхідні для розвитку професійних якостей і яким чином їх організація могла б використовувати творчі здібності своїх працівників. Широко поширене помилкове уявлення про те, що робоче місце не є місцем навчання. З цією метою існують освітні заклади [19]. Тому вважаємо, що така модель роботи з персоналом як самоменеджмент, пов'язана з науковою організацією праці керівника, має стати ефективним інструментом психологічного вивчення працівників [10].

В своїй діяльності адміністрація підприємницьких структур намагається відслідковувати такі співвідношення, які характеризують структуру персоналу: 1) кількість промислово-виробничого персоналу на одного працівника з непромислової групи (розраховується як відношення працівників, зайнятих в процесі виробництва продукції до працівників непромислової групи); 2) кількість промислово-виробничого персоналу на одного адміністративного працівника (розраховується як відношення працівників, зайнятих в процесі виробництва до адміністративного персоналу); 3) доля адміністративного персоналу в загальній чисельності працюючих (розраховується як відношення адміністративного персоналу до загальної чисельності працюючих на підприємстві), [32].

Сьогодні можна виділити такі фундаментальні зміни у сфері управління персоналом, що набули поширення з 2018 р.

1. Формування екосистеми персоналу: управління працівниками за рамками підприємства. Упродовж кількох років дедалі більш поширеними стають «альтернативні способи працевлаштування», наприклад, фріланс, проектна діяльність, неповний робочий день чи гіг-робота [36].

2. Посилення уваги корпоративної соціальної відповідальності. У країнах ЄС набули поширення наступні критерії оцінки рівня розвитку в організації корпоративної соціальної відповідальності: відсутність дискримінації

під час підбору персоналу; рівень інтеграції працівників; ступінь інтеграції колектив співробітників з обмеженими можливостями; наявність системи супроводу працівників, зайнятих на «критичних посадах», та їх перенавчання; якість діалогу із профспілками; дотримання коректних умов праці.

3. Активне впровадження нових методів роботи та нових місць для роботи. Метою розробки та впровадження нових методів, технологій роботи та організаційного дизайну, перегляду фізичних робочих просторів та підходів до керівництва працівниками [16] є, з одного боку, забезпечення зростання продуктивності праці, з другого – уникнення перевантаженості працівника. Можна виділити три основні напрямки рамках цієї тенденції: а) формування гіперпов'язаних робочих місць; б) використання *Agile* та в) *Scrum*-підходу.

4. Цифровізація технологій підбору персоналу [33].

5. Формування цілісних, гнучких та персоналізованих систем винагород. Порівняно з іншими функціональними сферами управління персоналом, зміни у системі мотивації працівників не мають радикального характеру [24].

6. *HR*-маркетинг, посилення уваги до інструментів зовнішнього та внутрішнього *HR*-брендингу, спрямовані на залучення потенційних кандидатів та формування лояльній, широкій аудиторії компанії. Серед актуальних інструментів залучення талановитих співробітників можна особливо відзначити технологію «*HR*-Амбасадор».

Таким чином, ключовим фактором, який визначає ступінь використання людських ресурсів у найближче десятиліття, буде допомога лінійному менеджменту в управлінні змінами і розвитком людських ресурсів, формуванні ефективних систем винагород персоналу, організації ефективного використання персоналу відповідно до цілей організації.

## Висновки до розділу 1

1. Управління персоналом займає провідні позиції у спільній системі управління підприємством. У методологічному плані дана сфера має

специфічний понятійний апарат, має відмінні показники та характеристики діяльності, спеціальні процедури та способи. Ринок старанно диктує свої правила роботи будь-якому підприємству разом з пред'явленням персоналу безлічі нових, до сьогодні, невідомих, вимог, з боротьбою за споживача, швидкістю реакції на попит і вмінням пристосовуватися до частої зміни структури функціональних обов'язків

2. Для визначення складу системи управління персоналом автори одночасно використовують і функціональний, і компонентний підхід, які розглядають її під різним кутом зору, що і призводить у результаті до формування переліку елементів системи різного типу.

3. Наразі аналіз системи підбору та управління персоналом у структурі підприємницької діяльності дозволяє стверджувати таке: а) метою кадрової політики є економічно доцільне і психологічно обґрунтоване (з урахуванням здібностей, умінь, домагань і мотивації) використання трудових ресурсів, планування потреб у персоналі, залучення і скорочення персоналу, навчання, збереження кадрового складу тощо; б) напрями кадрової політики організації визначаються як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками; в) ефективність кадрової політики організації залежить від врахування особливостей основних регуляторів поведінки, властивих її персоналу, до яких відносяться, перш за все, ціннісно-змістовні орієнтації особистості та її цінності; г) актуалізується проблема розуміння закономірностей і механізмів розвитку, навчання персоналу та реалізації його творчого потенціалу.

4. У сфері підприємницької діяльності існує реальна можливість підвищення активності діяльності персоналу за рахунок комплексного використання сучасних методів дослідження і консультування, а також залежність ефективної кадрової політики з урахуванням особливостей психологічних регуляторів поведінки, властивих персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КВІТКОВОГО МАГАЗИНУ «ЛІЛІЯ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика магазину «Лілія»

У місті Житомирі відкритий та працює новий квітковий магазин «Лілія», який розташований на вулиці Великій Бердичівській, 71. Організаційно-правова форма підприємницької структури – фізична особа підприємець. Квітковий магазин «Лілія» являє собою одну з торгових точок, які працюють у сфері продажу та доставки живих квітів, букетів і композицій, складання святкових та дизайнерських букетів. Структура функціонує без єдиного центру як самостійні суб'єкти господарювання з можливістю доставки, наприклад на сайті <http://www.liliya.zt.ua/>.

Квітковий магазин «Лілія» являє собою магазин кімнатних та зрізаних квітів та флористичну майстерню. Закладом реалізується роздрібна та гуртова торгівля кімнатними рослинами та, живими квітами (свіжий зріз квітів місцевих виробників, а також квіти завезені з-за кордону) подарунковими композиціями з повітряних кульок та штучного оздоблення. Магазин забезпечує прямі поставки з Еквадору, Кенії, Голландії (представлених у широкому асортименті оригінальних і екзотичних рослин). Товар пропонується за доступними цінами: зрізані та кімнатні рослини в асортименті, також представлено ґрунти і горщики, добрива, розсаду та насіння. У квітковому магазині «Лілія» можна замовити весільні букети.

Серед найпопулярніших серед покупців послуг квіткового магазину «Лілія» є доставка квітів, букети з альстромерії, троянд, хризантем, дарунки, зокрема, великі ведмеді, листівки, смачні коробки.

Магазин «Лілія» – це як феєрія квітів – найпривабливішого та універсального подарунку (це як розмова без слів) та оздоблення свята. Особливіс-



тю запиту споживачів є привабливий вигляд композиції та доступна ціна. Магазин розташований за адресою м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 71. Флористи закладу – професіонали своєї справи, які створять неповторні, букети на очах клієнта. Співробітниці магазину, майстри своєї справи, які обізнані про останні модні квіткові тенденції, і дають професійну консультацію про догляд за квітами, порадять як продовжити життя букету. Магазин працює як в офлайн, так і онлайн форматі.

Магазин здійснює поставки садивного матеріалу з 2001 р., а з 2004 р. – зареєстрований як квітковий центр (організаційно-правова форма – приватне підприємство). У 2015 р. закладено маточний сад. У закладі задіяні залежно від сезону від 5 до 10 осіб. Основні клієнти – жінки та чоловіки віком від 15 до 50 (80% споживачів становлять люди віком 20–40 років) років різного рівня доходу. Також партнерами і клієнтами магазину є магазини садівництва, садоводи, тепличні господарства.

Витрати на початковому етапі відкриття магазину склали 300 тис. грн. (220 тис. грн – власний капітал засновників; 8 тис. грн – позичені кошти – обслуговування боргу – 12% річних, кредит взято на 3 роки; також отримано кредит на суму 80 тис. євро під 12% річних). Річна сума експортного контракту з пакуванням та маркуванням становила 60,46 тис. дол. США. Доставка товару здійснюється за умови 100% передоплати. Магазин наразі працює з 8 до 22 години. Темпи щорічного зростання становить 3–4 %. SWOT=аналіз діяльності квітового магазину «Лілія» наведено у табл. 2.1.

Аналіз таблиці демонструє стійкі позиції суб'єкта господарювання та відносну нестійкість параметрів його зовнішнього та внутрішнього середовища. Формування іміджу квітового магазину на ринку відбувається в умовах розширення асортименту продукції, урізноманітнення засобів та видів оформлення квітів і букетів, напрацювання бази постійних клієнтів, яким пропонуються різні бонуси. Працюючи на ринку не перший рік квітковий магазин «Лілія» має переваги порівняно з основними конкурентами (поряд з продажем офлайн активно просуває сайту з можливістю інтернет-замовлення).

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз діяльності квіткового магазину «Лілія»

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	- збільшення частки ринку - розширення бізнесу - введення додаткових видів продукції (квітів у горщиках, штучних квітів, екзотичних квітів за індивідуальним замовленням, сувенірів, листівок тощо)	- поява потреби споживачів в оригінальності продукції - жорстка конкуренція - можлива поява нових продавців на ринку
<i>Сильні сторони</i> - збільшення попиту і продажів - зручне розташування в центрі міста - поява постійних клієнтів - налагоджена технологія поставок	<i>Сильні сторони і можливості</i> Використовуючи переваги: постійних клієнтів і оптових постачальників, додаючи додаткові переваги (рекламу серед мешканців району, додаткові послуги сервісу та оформлення букетів) – магазин створить хорошу базу для збільшення частки на ринку	<i>Сильні сторони і загрози</i> Проведення дослідження ринку, потреб покупців для більш якісного і задовольняє їх запити обслуговування
<i>Слабкі сторони</i> - маленьке приміщення - несформований імідж - невелика ринкова частка і довгий період поставки продукції - відсутність нововведень і переваг - недостатня кількість активів на розширення бізнесу - слабка реклама магазину і продукції - недостатня кваліфікація персоналу	<i>Слабкі сторони і можливості</i> Введення додаткових видів товарів і послуг, недорогі за собівартістю (листівки, сувеніри), підібрані професійним флористом, проведення недорогих рекламних акцій (роздача листівок біля магазину, яскрава вивіска), магазин може заманити клієнтів, не лише даного району, і тих, які бувають у даній місцевості по робочих та інших справах. Що позначиться на більшому збільшенні продажів.	<i>Слабкі сторони і загрози</i> Утримання своїх постійних клієнтів, розширення частки ринку за рахунок нововведень і реклами

Джерело: власні дослідження

Квітковий магазин «Лілія» входить до мережа закладів, які одночасно є конкурентами щодо один одного (табл. 2.2). Однією з сильних сторін «Лілії» є здатність системно вводити в продаж додаткові аксесуари до букетів (різні прикраси для квітів, листівки, сувеніри тощо), а також вдосконалюючи навички флористів за їх допомогою створювати оригінальні тематичні букети до урочистих подій (День Святого Валентина, весілля, дні народження тощо).

Для конкурентного аналізу використано вторинні дані мережі Інтернет, зокрема на сайтах магазинів. Виявлено внутрішньогалузеву конкуренцію та обумовлену одними оптовими постачальниками та наявністю понад 120 торгових точок з продажу квітів у м. Житомир. У таблиця 2.2 наведено

типові для галузі квіткові магазини міста, які поділили на такі категорії: роздрібні торгові точки, мережеві торгові точки, флористичні майстерні, салони квітів та подарунків (рис. 2.2). До окремої категорії можна віднести домогосподарства, які торгують квітами, та незареєстровані торгові точки, які не мають статусу підприємницьких структур. Їх діяльність, як правило, має сезонний характер і суттєво впливає на обсяги продажу переважно у період з пізньої весни до ранньої осені.

Таблиця 2.2

### Порівняльний аналіз основних конкурентів квіткового магазину «Лілія»

Критерій	квітковий магазин "Лілія"	Магазин квітів "Люба флора"	Магазин «Green Flora»	«Жасмин-Флора» – салон квітів та подарунків
Якість продукції	Середнє та високе + 3	Висока і середня +4	Середнє +2	Середнє та високе +2
Рівень цін	Середній, рідко нижче середнього і вище + 4	Високий Середній + 3	Середній і вище + 3	Середній + 5
Асортимент продукції	Мінімальний асортимент + 2	Різноманітний асортимент продукції + 5	Широкий асортимент + 4	Середній + 3
Репутація, популярність серед покупців, частка ринку	Низька популярність Середня репутація + 1	Висока + 4	Середня + 3	Низька + 1
Зручне місце розташування магазину, або зручна доставка	Зручне місце розташування + доставка по місту + 3	Кілька точок в центрі + доставка по місту + 5	Кілька точок по місту + доставка + 5	Розташування в спальному районі міста + доставка + 2
Сервіс, бонуси постійним клієнтам	0	Знижки на доставку постійним клієнтам, різні акції та бонуси при покупках + 2	Безкоштовна доставка по місту + інтернет замовлення + 4	Сайт (інтернет-замовлення) + 2
Разом балів:	13	23	21	9

Джерело: власні дослідження

До основних переваг торгових точок віднесено близькість до транспортної інфраструктури, зокрема зупинок громадського транспорту, наявність вивіски, режиму роботи, широта асортименту, наявність програми лояльності та можливість електронної оплати (за допомогою додатка,

банківською картою або через термінал тощо). Таким чином, магазини, які мають філії не мають серйозних конкурентів, а розміщені за географічним принципом орієнтуються переважно на постійних споживачів та мешканців прилеглих територій. Перевагою квіткового магазину «Лілія» є зручний режим роботи, можливість замовлення квітів онлайн та розрахунок за допомогою електронних засобів.

## **2.2. Ефективність управління персоналом у магазині «Лілія»**

Ринок підприємств торгівлі квітами у м. Житомир є насиченим. У квітковому магазині наразі реалізується невеликий асортимент квітів (близько 70%, представлених на регіональному ринку), саме тому адміністрація закладу стимулює персонал для оновлення ідей щодо пакування та створення композицій. Магазин працює з 8 до 22 години. Брак обігового капіталу закладу наразі компенсується за рахунок кредитної лінії. Перевагою конкурентів квіткового магазину «Лілія» є сформована позитивна репутація серед постійних та потенційних покупців, що забезпечує їх конкурентостійкість, що значною мірою залежить від якості та результатів кадрової роботи суб'єкта господарювання. Відповідно до посадових обов'язків, фахівці, на яких покладено функції управління персоналом реалізують кадрову політику з управління трудовими ресурсами. У зв'язку з чим необхідно розширювати коло функцій і від суто кадрових питань переходити до розробки систем стимулювання службової діяльності, управління професійним рухом, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів.

Функціонування служби управління персоналом у даному аспекті слід насамперед розглядати як партнера керівників структурних підрозділів та вищих керівних кадрів щодо реалізації стратегії діяльності органу; експерта в питаннях, пов'язаних із організацією та виконанням роботи, ефективного адміністратора щодо зниження витрат на діяльність органу; захисника

працівників, представника їх інтересів перед керівництвом; активного учасника реформування та модернізації «Лілія». Вся робота по управлінню персоналом підприємства «Лілія» зосереджена в руках адміністративно-господарського відділу під керівництвом начальника відділу. Згідно з характером функцій, які практично реалізуються персоналом квіткового магазину на адміністративний, робітники та службовці [17]. Проаналізуємо структуру персоналу «Лілія» згідно вищенаведених категорій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Динаміка чисельності і структури персоналу

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, у т.ч.:	30	100,0	32	100,0	30	100,0	0	
промислово-виробничий персонал, з них:	9	27,6	9	28,3	9	27,6	0	0,0
керівники	2	5,3	2	5,3	3	5,9	1	0,0
спеціалісти	3	9,9	3	11,2	5	11,0	2	166,7
службовці	4	12,5	4	11,8	2	12,5	0	50,0
робітники з них:	22	72,4	23	71,7	24	72,4	-2	109,1
основні	17	57,9	18	55,9	17	56,6	0	0,00
допоміжні	5	14,5	5	15,8	7	15,8	2	140,0

Джерело: власні дослідження

Як бачимо згідно даних таблиці 2.1, чисельність персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. лишилася незмінною. Проте незначні зміни у структурі персоналу «Лілія» були виявлені, а саме збільшилася кількість працюючих на керівних посадах на 1 особу та зросла кількість спеціалістів на 2 особи, що є показником підвищення рівня освіченості персоналу «Лілія». Проаналізуємо персонал «Лілія» згідно рівня освіченості в таблиці 2.4. Як бачимо в магазині «Лілія» була зменшена кількість працівників з незакінченою вищою освітою, а саме – на 3 особи. Разом з тим, спостерігається підвищення кількості осіб з

вищою та середньою освітою. Типовою для галузі є структура персоналу за статтю (рис. 2.1). За віковими характеристиками серед персоналу магазину переважає молодь віком до 35 років (65%), які переважно зайняті на процесах продажу, пакування та доставці квітів, а також виготовленні букетів. До співробітників магазину старшого віку можна віднести адміністрацію та службовців, зокрема головного бухгалтера.

Таблиця 2.4

### Склад та структура робітників за рівнем кваліфікації

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	осіб	Пит. вага, %	осіб	Пит. вага, %	осіб	Пит. вага, %	+/-	%
Всього робітників з них:	30	100	32	100	30	100	0	
некваліфіковані	22	74,342	23	72,37	26	71,71	4	2,632
малокваліфіковані в	2	5,92	2	7,24	4	7,24	2	1,32
кваліфіковані в т. ч.:	0	0,66	0	0	0	0,21	0	0,45
висококваліфіковані	6	19,74	7	20,39	7	30,39	1	10,65

Джерело: власні дослідження

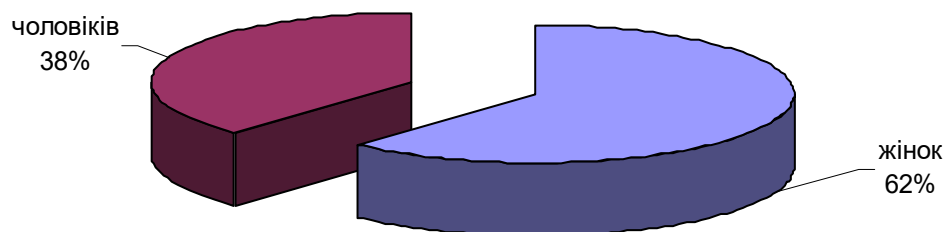


Рис. 2.1. Структура персоналу за статтю у 2020 р.

Джерело: власні дослідження

Як бачимо з рисунку 2.1 та таблиці 2.2, більший відсоток на «Лілія» належить жінкам, а саме – 62%. Дану ситуацію можна пояснити тим, що підприємство відноситься до флористики. Таким чином, можна узагальнити, що в магазині «Лілія» кількість працівників лишилася незмінною. Значна частка у структурі персоналу належить адміністрації та службовцям (15%).

На другому місці за чисельністю знаходяться спеціалісти та робітники квіtkового магазину «Лілія» (85%), що виконують основні роботи, що потребують певних знань, та спеціалізації.

Основними недоліками роботи адміністрації у питаннях управління персоналом квіtkового магазину «Лілія» є недостатній рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників кадрової служби, які не володіють азами системи управління персоналом, не мають відповідної освіти та тривалий час не підвищують своєї кваліфікації. Наразі робота підрозділу не є системною та методичною, також недостатньо реалізована інформаційна діяльність (хоча у межах закладу з певною періодичністю проводиться збір та аналіз інформації про співробітників, вона часто є обмеженою). Не здійснюється координація роботи співробітників та фахівців кадрової служби. На фахівців кадрової служби також покладено функції організації праці та її оплати, забезпечення охорони праці та техніки безпеки, юридичного відділу та функції управління персоналом.

Адміністрація квіtkового магазину «Лілія» має низький організаційний статус, є слабким у професійному відношенні. Тому, виходячи з наведених недоліків в роботі відділу підприємства, керівникам «Лілія» є над чим замислитися і з метою реалізації стратегічної цілі товариства (працювати прибутково) вищому керівництву необхідно вжити заходів щодо вирішення ситуації, що склалася в роботі кадрової служби підприємства.

Реально діючим структурним підрозділом з управління персоналом у межах квіtkового магазину «Лілія» є адміністративний відділ, на який покладено функції по прийому і звільненню працівників, організації їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки. Проте вказаний відділ не виконує методичних, інформаційних, координуючих функцій з управління персоналом; він структурно роз'єднаний з іншими підрозділами, зокрема тими, на які покладено функції управління персоналом. Адміністративний відділ квіtkового магазину «Лілія» не відповідає новим вимогам кадрової політики. Його діяльність обмежується в основному вирішенням питань

прийому і звільнення працівників, оформлення кадрової документації. Відсутні наразі підстави для професійного і посадового просування персоналу відповідно до ділових і особистих якостей [12]. Структура служби управління персоналом, якісний склад і рівень оплати праці їх працівників не відповідають завданням реалізації активної кадрової політики, практично не ведеться підготовка фахівців для роботи в службах управління персоналом.

У результаті дослідження, проведеного у квітковому магазині «Лілія» з'ясовано, що основними напрямками кадрової роботи наразі такі: а) технології професійного підбору і розстановки персоналу; б) розвиток персоналу; в) технології оцінювання персоналу; г) мотивація та стимулювання персоналу підприємства. Технології професійного підбору і розстановки персоналу передбачають механізми забезпечення ефективної та висококваліфікованої роботи персоналу, що включає використання різноманітних джерел пошуку, зокрема: а) оголошення в ЗМІ; б) інтернет-ресурси; в) подача звітів про вільні робочі місця до центру зайнятості; г) приватні агенції з підбору персоналу на керівні посади [31]. За допомогою цих основних джерел відбувається підбір робітників, спеціалістів і керівників, а також складається характеристика вакантного місця та оформляється звіт про прийнятих працівників. Основною метою підбору нового персоналу для квітового магазину «Лілія» є заміщення вільної посади; розширення виробництва; випуск нової продукції; заміна не компетентних працівників більш кваліфікованими.

Для успішного підбору працівників велике значення має критерії на підставі яких буде здійснюватись підбір персоналу на підприємство [16]. До основних критеріїв підбору персоналу квітового магазину «Лілія» відносять: валідність; стать і вік кандидата; освіта; спеціальні навички; досвід; медичні протипоказання; психологічні характеристики; ділові та моральні якості. Відповідно до цих критеріїв здійснюється підбір персоналу на вакантні посади «Лілія». Це основні критерії по яких здійснюється підбір. Але він може змінюватись до тої чи іншої посади, на яку шукають кандидата



відповідно до карти компетенцій, штатно-посадової структури. Адже критерії підбору не можуть бути однаковими для робітників, спеціалістів і керівників.

Однак всі працівники підприємства перш ніж зайняти відповідну посаду проходять на підприємстві співбесіду. Для робітників співбесіда проходить з начальником магазину, де працівник має працювати. У даному випадку прийом на роботу здійснюється за такою схемою: а) заповнення заяви на роботу; б) подання свого резюме; в) співбесіда з начальником; г) прийняття рішення. Після проходження цих етапів працівника приймають або не приймають на роботу. Що стосується співбесіди спеціалістів і керівників то вона є досить насиченою. І складається з таких етапів: а) заповнення бланків заяви і анкети на посаду; б) проведення попереднього інтерв'ю з працівниками відділу кадрів і заступником директора відповідного підрозділу; в) співбесіда з директором підприємства; г) проведення тестування; д) перевірка рекомендацій і послужного списку (якщо такі маютьяся); е) проведення співбесіди з комісією в яку входить: директор, заступник директора того відділу де є вільна вакантна посада; ж) прийняття рішення [26]. Що стосується проведення самої співбесіди, то вона проходить вільній формі. Незважаючи чи це співбесіда з керівником підприємства чи його заступниками.

Оскільки керівництво підприємства вважає, що співбесіда у вільній формі дає можливість краще оцінити майбутнього працівника і зрозуміти чи він дійсно підходить на дану посаду, незалежно чи це спеціаліст нижчого рангу чи керівник відділу. Розстановка управлінського персоналу здійснюється за трьома основними компонентами: а) відповідність; б) перспективність; в) змінюваність. До відповідності відноситься – відповідність професійних, ділових, лідерських та інших навичок які потрібні для тої чи іншої посади [34]. Під перспективністю розуміється їх подальше кар'єрне зростання відповідно до їх рівня кваліфікації, професійних навичок. Це переважно стосується більш керівників і спеціалістів нижчих ланок. Оскільки якщо вони бажають займати в подальшому вищі посади вони повинні періодично працювати в інших відділах. Для цього необхідно знати роботу всіх підрозділів

магазину, а також щоб сформувати трудовий резерв на майбутнє. Коли дана особа має бажання працювати на підприємстві вона пише заяву на ім'я директора, відповідно звільнення за власним бажанням також передбачає написання відповідної заяви. Коли вже працівник прийнятий на роботу, починається його ознайомлення з робочим місцем та посадовими обов'язками у більш широкому форматі. Так, для робітників, які прийшли вперше призначається куратор з числа працівників, які працюють понад два роки. Протягом двох тижнів куратор допомагає новому працівнику на робочому місці: власним прикладом демонструє виконання посадових обов'язків. Після їх освоєння працівник здає неофіційний екзамен начальнику бригади. Спеціалістів середніх ланок теж на перших порах супроводжує куратор. Після того як працівник має приступити до роботи його ознайомлюють не тільки з його правами і обов'язками, які він має виконувати, але функціями відділу, де він має працювати. Впродовж місяця куратор допомагає виконувати роботу новому працівникові як консультант. Коли працівник ознайомлений з роботою і своїм робочим місцем, його ознайомлять з роботою всього підприємства і кожним підрозділом окремо. Після чого через два місяці роботи працівник проходить тестування і робляться висновки щодо того чи він справляється зі своїми безпосередніми обов'язками.

Таким чином, розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства, який визначає конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва та його здатність реалізовувати діяльність на ринку, а якість обслуговування клієнтів в межах сфери послуг, торгівлі чи біржової діяльності визначає кінцеві результати праці. Не повною мірою усвідомлена соціальна роль персоналу обмежує здатність організації до виконання поточних завдань та послідовного втілення у життя місії. Саме тому підвищеної уваги потребує система управління персоналом як базис ефективності використання всіх ресурсів суб'єкту підприємництва. Для підприємств сфери торгівлі розвиток персоналу є особливо актуальним, оскільки безпосередньо від нього залежить якість та рівень обслуговування.

## Висновки до розділу 2

1. У місті Житомирі відкритий та працює новий квітковий магазин «Лілія», який розташований на вулиці Великій Бердичівській, 71.

2. Адміністративний відділ «Лілія» не відповідає новим вимогам кадрової політики. Його діяльність обмежується в основному вирішенням питань прийому і звільнення працівників, оформлення кадрової документації. Відсутні достатні підстави для мотивації та професійного і посадового просування персоналу відповідно до ділових і особистих якостей. Структура служби управління персоналом, якісний склад і рівень оплати праці їх працівників не відповідають завданням реалізації активної кадрової політики, практично не ведеться підготовка фахівців для роботи в службах управління персоналом.

3. У результаті дослідження, проведеного у квітковому магазині «Лілія» визначено його основні напрями кадрової роботи: а) технології професійного підбору і розстановки персоналу; б) розвиток персоналу; в) технології оцінювання персоналу; г) мотивація та стимулювання персоналу підприємства. В магазині велику увагу приділяють розвитку персоналу, метою якого є управління персоналом квітового магазину «Лілія», що включає підвищення конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах, підвищенню ефективності виробництва і продуктивності праці, зокрема у досягненні максимального прибутку та забезпечення високої соціально-екологічної активності ефективності функціонування колективу.

## РОЗДІЛ 3

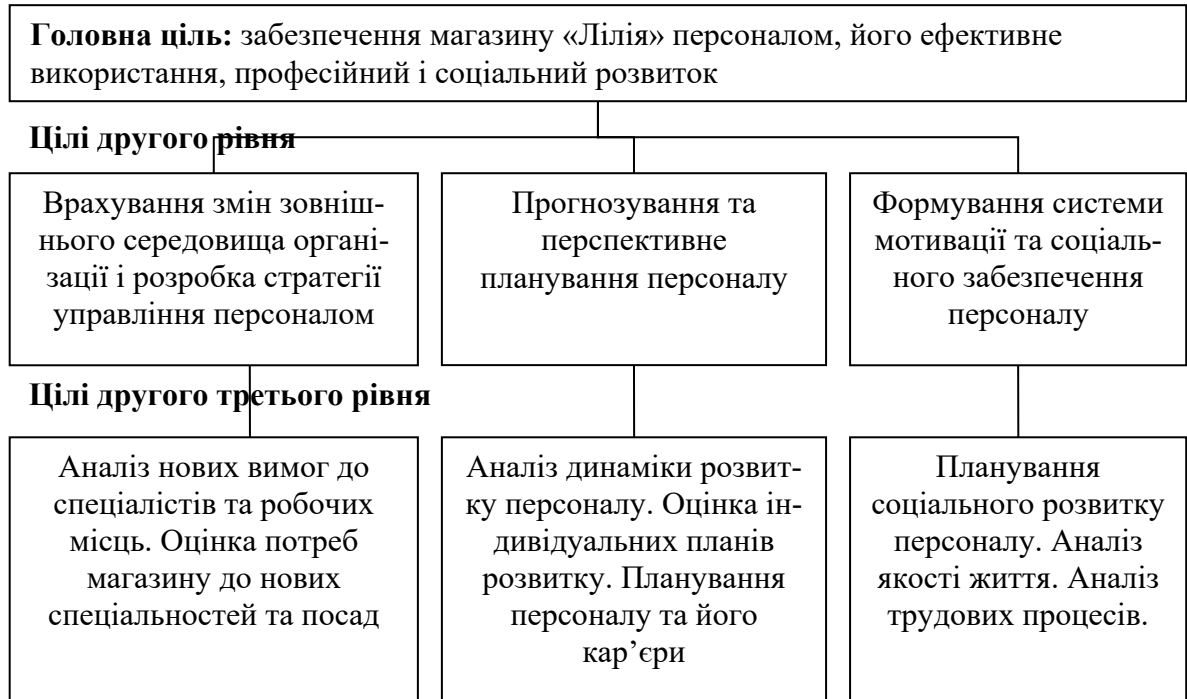
### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КВІТКОВОГО МАГАЗИНУ «ЛІЛІЯ» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### 3.1. Загальні підходи до підвищення ефективності управління персоналом квіткового магазину «Лілія»

Початковим етапом проектування і формування системи управління персоналом квіткового магазину «Лілія» є формулювання цілей даної системи. Цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності, обсягів наданих послуг, стратегічних завдань тощо. На рис. 3.1 показана структура цілей системи управління персоналом квіткового магазину «Лілія». Розглядаючи сукупність організаційних цілей, виділимо також наступні категорії цілей: економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні [11]. Економічні цілі спрямовані на досягнення розрахункової величини прибутку [33]. Науково-технічні цілі пов'язані із забезпеченням заданого науково-технічного рівня продукції, а також з підвищенням продуктивності праці за рахунок вдосконалення технологій. Виробничо-комерційна мета пов'язана з наданням послуг в обсягах, необхідних для отримання планового рівня прибутку. Соціальні цілі – організації полягають у досягненні заданого рівня задоволеності працівників.

Соціальні цілі квіткового магазину «Лілія» можна розглядати з двох точок зору: з позицій персоналу і з позицій адміністрації. З одного боку, цілі системи управління персоналом визначають конкретні потреби працівників, які повинні бути задоволені адміністрацією. З іншого боку, ці цілі визначають характер і умови трудової діяльності, які забезпечує адміністрація. Важливою умовою ефективності системи управління персоналом є відсутність протиріч між цими двома цілями. Наявність суперечливих цілей системи управління персоналом призводить до

конфлікту інтересів персоналу і адміністрації, що негативним чином позначається на функціонуванні квіткового магазину «Лілія» в цілому. Слід також підкреслити, що, незважаючи на те, що з точки зору адміністрації, головною метою є отримання прибутку, відправним моментом у сучасній теорії і практиці управління персоналом є усвідомлення необхідності задоволення не лише матеріальних, а й соціальних потреб співробітників.



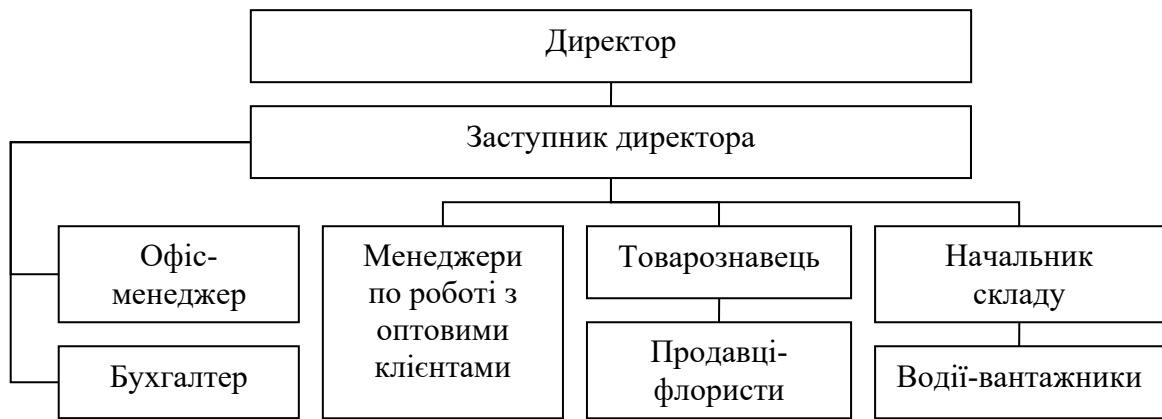
**Рис. 3.1. Цілі управління персоналом квіткового магазину «Лілія»**

Джерело: сформовано на основі [29].

Розвиток кількісної та якісної структури персоналу залежить від якості трудового потенціалу, під яким розуміємо навички працівників [26]. Останні визначаються рівнем технологічного розвитку будь-якої організації і, в свою чергу, регламентуються відповідними позиціями даної організації на цільовому ринку продукції або послуг, вироблених нею. Людський фактор визначає конкурентоспроможність і ефективність сучасної організації, а вкладення у людський капітал розглядаються наразі не як витрати, а як активи компанії, які треба правильно використовувати. Даний процес включає: допомога організації у досягненні її цілей; ефективне використання наявного трудового по-

тенціалу; забезпечення організації висококваліфікованими та зацікавленими працівниками; прагнення до найбільш повної задоволеності працівників своєю роботою, і повного самовираження і самореалізації; підтримка високої якості трудового життя, яке робить бажаною роботу в даній організації; зв'язок служби управління персоналом з усіма працівниками; допомога в забезпеченні сприятливого морального клімату; управління рухом працівників до можливої вигоди особистості, груп, організацій і суспільства в цілому [34].

Для квіткового магазину «Лілія» характерна лінійно-функціональна структура управління (рис. 3.2). У штаті налічується 30 співробітників, у тому числі 18 продавців-флористів, у їх обов'язки входить догляд за горшковими і зрізаними квітами, формування вітрини, продаж товару, проведення ревізії, підтримання чистоти на території магазину, робота з касовим апаратом. Флористи матеріально відповідальні співробітники. Товарознавець займається обліком продукції, яка надходить до магазину, залежно від індивідуальної потреби допомагає проводити ревізії продавцям-флористам, контролює цей процес, формує бланки замовлень на квіткову продукцію та супутні товари, передає їх директору, який, у свою чергу, вносить корективи і передає інформацію своєму заступнику. Заступник директора, після того як отримає подібний звіт від менеджерів по роботі з оптовими клієнтами, формує загальне замовлення і відправляє його голландським компаніям-партнерам (*Hilverda De Boer, Dekker chrysanten*), які замовляють товар на аукціонах і у садівників. Менеджери по роботі з оптовими клієнтами (2 людини) займаються збором замовлень, просуванням нових сортів квітів, пошуком нових покупців, допомагають формувати замовлення під час надходження товару на склад. Водії-вантажники (3 особи) беруть участь у оприбуткуванні товару на складі, розвантажують машини, розкладають товар за напрямками, розвозять його. Офіс менеджер приймає документи на підпис директору, займається поточними дорученнями. Бухгалтер займається податковою звітністю, нарахуванням заробітної плати, веденням бухгалтерського обліку.



**Рис. 3.2. Організаційна структура квіткового магазину «Лілія»**

Джерело: власні дослідження.

Для того щоб покупці могли насолоджуватися красою зрізаних квітів якомога довше, не тільки закупаються найкращі і якісні квіти, але і забезпечують правильний догляд за їх зберіганням у магазинах, зокрема забезпечення відповідного догляду, температурного режиму та живлення рослин. Недотримання цих вимог веде до подорожчання продукції. Наразі квітникарство – це високотехнологічна галузь. Всі квіти, які продаються у магазині «Лілія» зберігаються у спеціальних холодильних камерах з програмованою температурою і рівнем вологості. Для додаткового підживлення зрізаних квітів використовується продукція голландської компанії "Crhysale". Наразі кожен бажаючий може купити недорогі квіти високої якості (роздрібні ціни, наприклад, на хризантема починаються від 50 грн). Додатково заощадити можна, якщо купувати квіти у кількості понад 50 штук, розраховуючись за оптовим прайсом. Така хризантема буде коштувати від 35 грн. Покупці, у яких немає можливості або бажання відвідувати магазин, можуть купити квіти за допомогою інтернет-магазину, спілкуючись з нашим оператором.

Одним з найважливіших напрямів діяльності квіткового магазину «Лілія» є робота у квітковому салоні і флористичній майстерні. Завдяки своїм співробітникам квітковий магазин «Лілія» – надійний партнер, який забезпечує стабільні і безперебійні поставки зрізаних квітів за низькими

цінами. Завдяки прямій співпраці з виробниками квіткової продукції фахівці закладу можуть виконати своєчасно. Також магазин займається постачанням горшкових квітів, пакувальних матеріалів, товарів для флористів. Одним з дієвих стимулів для співробітників квіткового магазину «Лілія» є система оплати праці (табл. 3.1). Діяльність закладу демонструє перевищення доходів співробітників прожитковому мінімуму і середнім показникам у галузі, а постійне удосконалення навичок, умінь та знань співробітників, розкриває їх творчий потенціал та сприяє досягненню планових доходів магазину. Варто відмітити, що матеріальне стимулювання недостатньо ефективно з позиції формування мотивації праці

Таблиця 3.1

### Структура заробітної плати персоналу квіткового магазину «Лілія»

Показник	2021 р.	
	грн	%
Основна середньорічна заробітна плата продавця-флориста у розрахунку на одну особу	131200	90,1
Додаткова заробітна плата – доплата гідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	5324	3,7
Відпустки	4658	3,2
Преміювання на основі показників праці	3789	2,6
Інші виплати	685	0,5
Всього заробітна плата		

Джерело: сформовано на основі [30].

Матеріальне заохочення не має суттєвого впливу на продуктивність праці (преміювання у структурі заробітної плати становить близько 3%. Загальна динаміка оплати праці, головним чином. Була пов'язана підвищенням рівня мінімально заробітної плати. Соціально-психологічні методи спрямовані як на групу співробітників, так і на окремі особистості. Вони є способом реалізації управлінських впливів на персонал з використанням закономірностей соціології та психології [18]. Саме тому підсумками планування діяльності у сфері управління персоналом має стати є: 1) створення окремих груп, кожна з яких сформована з урахуванням сумісності між співробітниками; 2) формування комфортної робочої



обстановки в колективі; 3) визначення мотивації працівників; 4) усунення конфліктних ситуацій між окремими співробітниками або підрозділами; 5) створення єдиної моделі, згідно з якою кожен працівник здатний в разі успіху просуватися по кар'єрних сходах; 6) розвиток професійних здібностей персоналу [34]. Крім перерахованих способів психологічного впливу на співробітників підприємства, існує ряд менш використовуваних, проте не менш дієвих можливостей вплинути на працездатність членів колективу. Кожен з цих способів дозволений законодавством, проте бажано, щоб вони здійснювалися кваліфікованими психологами. Ці підходи підвищують ініціативність та активність персоналу, зокрема позиції генерації їх ідей [27].

Якщо працівник періодично допускає будь-які відхилення від усталених в колективі моральних або інших норм, застосовується такий прийом, як *засудження*. Даний спосіб впливу на людину є майже марним проти «відстає» частини колективу. Засудження ефективно і при поганих показниках трудової діяльності. Однак надмірне застосування осуду може призвести до того, що працівник припинить його сприймати і буде безкарно продовжувати робити помилки. У такому випадку слід застосувати інші важелі тиску або звільнити недобросовісного співробітника.

Методи соціального управління допускають також такий спосіб як *обман очікувань*. Він ефективний у тих випадках, коли спостерігається напружене очікування чого-небудь. Якщо попередні події створили у працівника певних хід думок, то обман очікувань сприяє прийняттю абсолютно нових ідей. *Натяк* як прийом здатний побічно впливати на працівника, наприклад, за допомогою жартів або аналогії, проникає не в свідомість співробітника, а діє на рівні емоцій. *Комплімент* має емоційну складову. Вміло зроблений комплімент здатний нашоухнути людину на роздуми зробити певний висновки і надалі працювати більш ефективно. Як правило, предметами, які можуть послужити метою для компліменту, є ідеї, результати роботи або речі, які відносяться до даного співробітника компанії. Різновидом компліменту можна розглядати похвалу, яка глибше впливає на

працівника. *Прохання* як важіль впливу у багатьох підприємницьких структурах є способом неформального спілкування між підлеглим і керівником. Прохання може включати просте доручення, проте на ділі використовується у формі демонстрації доброзичливого ставлення керівництва до персоналу. *Поведінкові реакції* мають на меті сформувані реакції, настрої, поведінку і почуття [16].

В основі будь-якої діяльності лежать людські потреби і ресурси. Щоб задіяти ресурси, необхідно задовольнити потреби, і соціальні методи управління повинні також бути використані в цих цілях [21]. Щоб визначити, які потреби існують у персоналу, можна провести соціологічні дослідження. Це дозволить ефективно спланувати подальшу діяльність щодо Управління персоналом і в результаті зменшити кадрову плинність. Різні соціологічні способи дослідження проблеми являють собою опитування, обробку даних, оцінку, подальше навчання персоналу з метою поліпшення діяльності трудового колективу [31]. Ідеальним способом спілкування з керівництвом вважається інтерв'ювання [22]. Після дослідження можливостей персоналу в цілому і кожного співробітника окремо психологи і керівництво повинні розробити систему взаємин між співробітниками і відділами. Правильно проведене дослідження допоможе скласти ефективні зв'язки та комунікації (працівники повинні співпрацювати один з одним). Основними ознаками назрівання конфлікту є дрібні непорозуміння і інциденти, дискомфорт на робочому місці, почуття незручності в колективі. Подібні проблеми здатні вирішити керівник і психолог, які можуть або відновити спокійну атмосферу і запобігти/вирішити конфлікт, або здійснити реорганізацію таким чином, щоб конфліктуючі сторони не перетиналися між собою, але при цьому виконували свої обов'язки [25].

Отже, необхідно відмітити, що вдосконалення управління людськими ресурсами за допомогою застосування соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність закладу і якісно поліпшити діяльність структури у цілому. Пробне використання окремих елементів

соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності квіткового магазину «Лілія» засвідчило наступне. Було запропоновано такі заходи: 1) проведення тренінгу для працівників магазину, зокрема флористів (психологічного тренінгу з роботою з клієнтами та майстер-класу по складанню композицій); 2) також психологічне планування діяльності колективу; 3) стимулювання і мотивація персоналу за допомогою матеріальних і нематеріальних методів.

### **3.2. Формування стратегії управління персоналом квіткового магазину «Лілія»**

Оцінка ефективності проведення кадрової політики здійснена на основі анкетного опитування 30 співробітників квіткового магазину «Лілія». Виявлено, що найвищі параметри значущості до реагування на кадрові заходи має вдосконалення структури управління (47% опитаних – під час опитування респонденти могли обирати кілька відповідей), зменшення «забюрократизованості» під час прийняття управлінських рішень (32%), формування корпоративної культури (25%), впровадження додаткових опцій до соціального пакету (18%), поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі (17%), вдосконалення системи оцінки роботи та підбору персоналу (відповідно 15% та 14%). Зважаючи на отримані результати розроблено систему управління персоналом в умовах квіткового магазину «Лілія» (табл. 3.2). Вдосконалення системи відбору кандидатів та заміщення вакантних посад може бути здійснена на основі поведінкових реакцій (через відповіді на ситуаційні питання), а також виявлення дійсних мотивів, намірів, наслідків та прикладів поведінки через виконання завдання. Підвищення активності персоналу, зокрема з позиції реалізації програми дій щодо управління персоналом дозволило констатувати зростання ініціатив з боку співробітників магазину.

### Система управління персоналом квіtkового магазину «Лілія»

Пропоновані рішення	Посадова особа	Термін реалізації	Вартість, тис. грн
Вдосконалення системи управління персоналом через підбір та розстановку кадрів	Фахівці кадрової служби	Протягом року	10 тис. грн
Перегляд правил та процедур системи управління персоналом підприємства, вдосконалення управлінської та організаційної структури квіtkового магазину «Лілія» зниження рівня бюрократизації	Фахівці кадрової служби	3 місяці	Витрати відсутні
Формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Фахівці кадрової служби	Протягом року	40 тис. грн
Проведення тренінгів та коучінгу	Фахівці кадрової служби	Протягом року	154 тис. грн
Забезпечення додаткового соціального пакету	Фахівці кадрової служби	2 місяці	75 тис. грн

Джерело: власні дослідження.

Окупність вкладень, пов'язаних із реалізацією стратегії управління персоналом квіtkового магазину, головними чином, буде забезпечена за рахунок зростання прибутку від продажу квіtkів, а також торгівлі супутніми товарами (подарунковими коробками, бантами, повітряними кульками, листівками, невеликими сувенірами тощо). Додатковий прибуток очікується отримати за рахунок робота флористів на заходах та святах, оформленні весіль та урочистостей. Висококваліфіковані та вмотивовані працівники є тим базисом, який створює прибуток суб'єкта підприємництва. Саме навички найманих працівників спроможні збільшити дохід, активізуючи функцію доставки. Величина прогнозованого доходу квіtkового магазину «Лілія» внаслідок удосконалення роботи персоналу представлена у табл. 3.3.

Метою поширення серед співробітників психологічних методів є створення морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності індивіда і підвищенню рівня задоволення процесом на підприємстві. До таких методів ми відносимо формування і розвитку

трудового колективу, методи гуманізації праці, методи психологічного спонукання (мотивації), методи професійного відбору та навчання тощо.

Таблиця 3.3

**Розрахунок витрат на реалізацію проєкту  
ініційованого співробітниками квіткового магазину «Лілія»**

Найменування	Ціна за 1 одиницю, грн	Кількість, одиниць	Вартість, грн.
<i>Вкладення в бізнес</i>			
Косметичний ремонт, 1 кв. м.	1500	10	15000
Вартість матеріалів			10500
Дозвільна документація	1000	1	1000
Робочий стіл	6000	1	6000
Стілець	1000	1	1000
Тримачі для пакування	1000	1	1000
Стійка на 12 колб	2500	1	2500
Холодильна установка	50000	1	50000
Касовий апарат	10000	1	10000
Акустична система	6000	1	6000
Інструменти			3000
Колба велика	120	7	840
Колба середня	100	7	700
Лійка	200	2	400
Обприскувач	200	2	400
<i>Разом вкладення у бізнес</i>			<i>108340</i>
<i>Поточні витрати</i>			
Оренда	20000	1	20000
Флорист (на півставки)	15000	1	15000
Продавець (на півставки)	10000	1	10000
Соціальний внесок	7500		7500
Пакувальні матеріали			2000
Квіти (середня ціна закупівлі)	40	1400	56000
Листівки	10	50	500
Візитки			300
<i>Разом поточні витрати:</i>			<i>111300</i>

Джерело: власні дослідження.

Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом способи впливу на людей для взаємодію у процесі спільної трудовий діяльності. До способів психологічного впливу ми відносимо навіювання, переконання, наслідування, залучення, примус, спонукання, осуд, вимагання, заборона, плацебо, осуд, командування.

Однак Ефективне Управління персоналом, вимагає знання як соціологічних, так і психологічних методі під час прийому на роботу.

**Розрахунок витрат на реалізацію проєкту  
ініційованого співробітниками квіткового магазину «Лілія»**

Найменування	Ціна за 1 одиницю, грн	Кількість, одиниць	Вартість, грн.
<i>Дохід</i>			
Квіти (середня ціна продажу) з урахуванням втрат в 20% від спочатку закупленої кількості	120	1120	134400
Продаж листівок	20	50	1000
Оформлення свят	5000	2	10000
Пакування подарунків	100	30	3000
<i>Разом доходи:</i>			<i>148400</i>
<i>Виручка (доходи — витрати)</i>			<i>37100</i>
Податок на прибуток			5565
Страхові відрахування			2964
Прибуток за місяць			28571
Термін окупності, в місяцях		4	

Джерело: власні дослідження.

Аналіз даних таблиць 3.3 та 3.4 ілюструє, о ефективна робота з персоналом продукує проєкти, які не вимагають значних капіталовкладень і швидко окуповуються. Позитивні емоції від красивих букетів та квіткових композицій дарують додатково гарний настрій, який від людей повертається щасливими посмішками.

### **Висновки до розділу 3**

1. Розгляд проблеми зміни, пристосування і розвитку персоналу як проблеми вдосконалення професійних і особистісних якостей кожного з суб'єктів є сутністю організаційно-технологічної компоненти виробничого процесу незалежно від сфери його протікання. Отже, проблема полягає в тому, щоб домогтися вдосконалення організаційно-технологічної та соціально-економічної структури виробництва. Це дозволяє якісно підвищити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку товарів і послуг.

2. Соціально-психологічні методи управління являють собою конкретні прийоми та засоби впливу на розвиток і формування колективу, на соціальні процеси, які протікають всередині нього. Ці методи припускають два напрямки впливу на поведінку працівників і підвищення їх трудової активності: 1) розвиток доброзичливих відносин між підлеглими і керівником, надання підтримки всім учасникам комунікації, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; 2) розкриття особистих здібностей кожного працівника, надання допомоги щодо їх вдосконалення, що веде до максимальної самореалізації людини у трудовій діяльності.

## ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом є сферою знань і практичною діяльністю, спрямованою на забезпечення організації якісним персоналом, який здатний виконувати покладені на нього трудові функції, оптимальне його використання. Наразі у практиці управління персоналом склалися чотири моделі: американська, японська, західноєвропейська і пострадянська.

2. Сутність американської моделі полягає у підборі кадрів на підставі отриманої освіти, практичного досвіду, психологічної сумісності, здатності працювати в команді. Японська модель передбачає найм працівників на тривалий термін, можливо довічно, але працівники забезпечуються стандартним набором соціальних послуг. Суть західноєвропейської моделі – соціальне партнерство і колективний договір, тривалий період роботи в одній компанії, але відсутність прикладів довічної зайнятості, вертикальним кар'єрним зростанням. Пострадянська модель управління персоналом характеризується розмитим поняттям професіоналізму, відсутністю принципів делегування повноважень, індивідуальним підходом до прийняття рішень, формальністю керівництва управлінським персоналом. Вивчення системи управління персоналом здійснено з використанням таких методів: методи, засновані на досвіді та інтуїції фахівців; методи формалізованого (на основі математичного і економічного моделювання); комплексні методи.

3. Ефективність робочого процесу обумовлюється встановленням соціальних, економічних, правових і психологічних відносин між роботодавцем і персоналом. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом полягає у соціальному і психологічному впливі на відносини у трудовому колективі. Для цих цілей використовуються різні неформальні фактори та інтереси окремих осіб, а також усього колективу. Вплив здійснюється непрямим чином.

4. Психологічні методи управління – це оптимальне комплектування підгруп і колективів; гуманізація трудового процесу; психологічна



мотивація; підбір фахівців і професійна підготовка.. формування кадрової політики та сприяння мотивації праці – це система заходів, спрямованих на формування процесу відтворення людських ресурсів відповідно до цілей, завдань та інтересів органів управління. Основні елементи такої кадрової політики: кадрове планування, відбір персоналу, забезпечення його професійного розвитку, оцінка персоналу, його мотивація, соціальний контроль. Для дослідження особливостей застосування соціально-психологічних методів управління персоналом нами було проведено дослідження задоволеності персоналу існуючою системою мотивації у квітковому «Лілія», у якому взяли участь 30 осіб.

5. Квітковий магазин «Лілія» здійснює свою діяльність для цілей надання населенню послуг з продажу квітів, букетів, композицій та сувенірної продукції. Чисельність співробітників квіткового магазину за досліджуваній залишалася практичною сталою. Основна частка персоналу – фахівці та спеціалісти 65%, 20% управлінський персонал, 15% – допоміжний.

6. За результатами анкетування вдалося з'ясувати, що співробітники квіткового магазину «Лілія» задоволені умовами праці та рівнем заробітної плати, але відзначають відсутність можливостей для особистого розвитку та професійного зростання, необхідність нематеріальної мотивації. Тому необхідно розширити можливості для застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у квітковому магазині «Лілія». Удосконалення управління людськими ресурсами за рахунок використання соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність закладів торгівлі та підвищити якість роботи установи в цілому.

7. У межах проведеного дослідження для застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності квіткового магазину «Лілія», пропонуємо такі заходи: 1) проведення тренінгу для працівників; 3) стимулювання і мотивація персоналу за допомогою матеріальних і нематеріальних методів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-6.pdf.
2. 6 головних HR-трендів у 2020 році. URL: [https:// hurma.work/blog/6-golovnih-hr-trendiv-u-2020-roczii/](https://hurma.work/blog/6-golovnih-hr-trendiv-u-2020-roczii/)
3. Бей А. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>.
4. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. 2020. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454>.
5. Кириллов А. В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. Социальная политика и социология. 2014. № 4 (105). С. 173–184.
6. Коваленко О.М. Менеджмент продуктивності: конспект лекцій для студентів Київ : НУХТ. 2012. 133 с. URL : <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.01.pdf>
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ. 2012. 397 с.
8. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. Кадровик. 2014. № 9. С. 74–84.
9. Лазоренко Л. В., Гуткевич С. О. Система управління персоналом у підприємствах України в сучасних умовах. URL: [http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/759/1/Lazorenko\\_Systema.pdf](http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/759/1/Lazorenko_Systema.pdf).
10. Ласкавий А.О. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2004. 288 с.
11. Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020 URL: <https://pritulka.academy/tpost/650mazj79v-mezhdunarodnie-tendentsii-v-sfer-eupravl>

12. Нові тренди у сфері управління персоналом: огляд «Ernst & Young». ЕВА. 2018. URL: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/>.
13. Сергійчук С.І., Карась М.П. Управління продуктивністю праці на машинобудівних підприємствах : монографія. Миколаїв: Вид-во НУК. 2011. 144 с.
14. Скочиляс С.М. Управління продуктивністю підприємства: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 137 с. URL: <http://dspace.tneuedu.ua/bitstream/316497/26628/1/LEK.pdf>
15. Трофімов А. Ю. Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема. Сучасний вимір психології та педагогіки: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–23 травня 2020 р.). Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота». 2020. С. 77–81. URL: <http://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf#page=77>.
16. Черчик Л.М. Менеджмент продуктивності: конспект лекцій для студентів. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2014. 114 с.
17. Шатун В. Т. «Я – начальник, ты – ...». О менеджменте популярно и конкретно: Учебно-практическое пособие. – Николаев: Изд-во НГГУ им. Петра Могилы, 2005. – 344 с.
18. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2017. № 2 (14). С. 259– 266.
19. Armstrong M. Handbook personnel management practice. 1988. 694 с.
20. Cyert R.M., Macrimmon K.R. Organizational Readmy Mass, Vol. 1, 576 p.
21. Dahrendorf R. Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Vatedorie der Sozialen Rolle, Keln , 39 s.
22. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. London, 1974.

23. Drucker P.F. *Technology, Management and Society*. London, 1970.
24. Etzioni A.A. *Comparative Analysis of Complex organizations* Free Press, N.Y., 1975.
25. Frank F. D., Finnegan RF. and Taylor C. F. *The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century*. *Human Resource Planning*, 2004. 27. P. 12–25.
26. Haitani K. *Comparative Economic Systems. Organizational and Managerial Perspectives*. New Jersey, 1986.
27. Jim Harter is. *Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement*. *Electronic Business*, 1993, II, p. 61–64. URL: <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>.
28. Kodan M., Dentsch K.W. *Delegation and control in organizations with degrees of decentralization* *Behav.* 2001. Vol. 22. P. 258-289.
29. Merton R.K. *Social Theory and social structure*. N.V., Free press, 1968.
30. Newman Y. *Management Process*. 1982, Pt. 3, Ch. 2, p. 297.
31. Parsons T. *Suggestions for a Sociological Approach too Fortun*, 1991, 7 IX, N 8, p. 92.
32. Riggs H.E. *Managing high-technology companies*. Belmont, *Management Review*, 1992. VIII, N 11, p 25–28
33. *Theory of organization*. *Admin. Sot. Quart*, 1, 1956.
34. Toffler A. *The Adaptive Corporation*. Aldershot, 1985.
35. Udy S. *Handbook of organizations/ Ed.I.R. March*. Chicago, 1985.
36. Whit B.F. and Barnes L.B. *Power Networks in the Appraisal Process*. *Harvard Business Review*, 2010. Vol. 49. N 3. p. 101–109.

**ДОДАТКИ**