

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
(на матеріалах ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»)

Студента 2 курсу, 705 групи
денної форми навчання,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Менеджмент
маркетингової діяльності»

Никорчука Андрія
Васильовича

Науковий керівник:
к.т.н., доцент

Лошенко Ірина Романівна

Завідувач кафедри:
к.е.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці, 2024

	Зміст	
ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА		6
1.1. Поняття, зміст та організація управління персоналом		6
1.2. Традиційні та новаційні функціональні інструменти управління персоналом		12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»		22
2.1. Структура та фінансово-економічний стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»		22
2.2. Маркетинговий аналіз ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»		29
2.3. Оцінка поточного та перспективного стану розвитку системи управління персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»		36
РОЗДІЛ 3 ПРИКЛАДНІ МЕТОДИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»		41
3.1 Структурні та організаційні методи покращення ефективності менеджменту персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»		41
3.2. Впровадження заходів удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сітка захід Україна»		49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		60

ВСТУП

Актуальність теми. Висококваліфікований та компетентний персонал сьогодні є запорукою досягнення стратегічних цілей і виконання оперативних завдань діяльності підприємств. Особливо такий процес актуальний у контексті масштабних і багатовекторних трансформацій різних етапів розвитку економіки та суспільства. Сучасна теорія та практика менеджменту зазнають суттєвих трансформацій під впливом умов воєнного стану в Україні. З метою організації гнучкості та адаптивності людських ресурсів до зовнішнього середовища в умовах криз і воєнних викликів, менеджмент підприємств повинен створити умови для утримання та розвитку працівників через ефективне управління їхньою мотивацією та іншими складовими виробничої ефективності.

Діяльність сучасного підприємства є аспектом функціонування відкритої соціально-економічної системи. За таких умов налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем вкрай важливе особливо в площині соціальних відносин де кадрова політика і проблеми зайнятості населення є вирішальними. Саме тому розробка системи управління персоналом на низовому рівні і суспільний запит підприємств на пошук талановитих працівників може бути тим основоположними чинником, який призведе до формування точок зростання вітчизняної економіки у воєнний і поствоєнний період.

Практика менеджменту доводить, що діяльність бізнес-суб'єктів під час війни завжди супроводжується рядом негативних явищ, таких як: брак ресурсів, значне зниження попиту на товари та послуги, порушення логістики, часткове або повне падіння виробництва, втрати прибутків, збільшення витрат на захист підприємства та персоналу, погіршення якості життя населення, а також загроза безпеці життя і здоров'я. Проте деякі бізнес-суб'єкти можуть перетворити ці виклики на можливості для розвитку та здобуття конкурентних переваг на ринку.

Робота підприємств в умовах кризи є важким викликом для систем їх менеджменту. В таких режимах роботи основним джерелом стійкості є належний кадровий потенціал та його бажання долати труднощі. В кризові періоди

управлінський в виконавчий персонал має володіти здатністю мобілізувати всі доступні ресурси та ухвалювати зважені й ефективні рішення в найкоротші терміни, як це зазвичай вимагає ситуація війни. Саме тому, актуальність обраної теми магістерської роботи полягає в необхідності формування та впровадження інноваційних мотиваційних практик в управлінні персоналом виробничого підприємства в гіпердинамічних умовах вищеописаних криз.

Мета дослідження – полягає в дослідженні теоретичних та прикладних основ сучасної системи управління персоналом в діяльності промислового підприємства. Така активність в аспекті розвитку підприємства вимагає специфічних підходів за умов сучасних криз та умов військового стану.

Завдання дослідження. Досягнення вищезазначеної мети вимагає вирішення таких завдань:

- проаналізувати поняття, змісту та організації управління персоналом;
- дослідити традиційні та новаційні функціональні інструменти управління персоналом;
- вивчити структуру та фінансово-економічний стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- здійснити маркетинговий аналіз ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- оцінити поточний та перспективний стан розвитку системи управління персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- запропонувати структурні та організаційні методи покращення ефективності менеджменту персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- описати впровадження заходів удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сітка захід Україна».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управління персоналом в теорії і практиці менеджменту.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є ефективні методи управління персоналом в управлінні розвитком ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

Методи дослідження. Основними методами наукового пізнання використаними в роботі були методи аналізу та синтезу, аналогій, узагальнення, абстрагування, дедукції та індукції, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, структурний та функціональний аналіз, матриця альтернатив.

Інформаційна база даної теми ґрунтується на роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Також використовувались законодавчі акти та нормативна база, статистичні дані та аналітичні матеріали тримані під час проходження переддипломної практики на ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

Наукова новизна полягає у пропозиціях структурних та організаційних методів покращення ефективності менеджменту персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна», де вперше методом альтернатив описано впровадження заходів удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сітка захід Україна».

Практичне значення одержаних результатів. Полягає в пропозиціях та рекомендаціях вдосконаленню системи управління персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». Результати дослідження ефективності кадрового менеджменту компанії «ФОП Водак О.О» можуть бути використанні для визначення сильних та слабких сторін організації. Також можуть бути використанні для вдосконалення управлінських стратегій та підвищення ефективності роботи підприємства.

Публікації. Основні положення роботи знайшли своє відображення у збірнику студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету у статті «Управління персоналом у розвитку промислового підприємства за сучасних умов».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, зміст та організація управління персоналом

Категорія «персонал» позначає склад або працівників установи, підприємства чи організації, які об'єднані за професійними або іншими характеристиками. Синонімом слова «персонал» є «кадри» – штат працівників у певній сфері діяльності, виробництва чи організації. Кадри є ключовим елементом усієї системи управління і можуть виконувати роль як об'єкта, так і суб'єкта управлінських процесів. Здатність одночасно бути і об'єктом, і суб'єктом управління є основною специфічною рисою управління персоналом [1].

Безпосередньо керування персоналом – уособлює процес, що включає планування, підбір, підготовку, оцінку та вдосконалення кадрів, з метою їх раціонального використання та забезпечення ефективності виробництва. Основним в управлінні персоналом є дослідження взаємин працівників у виробничому процесі, з акцентом на максимально повне та ефективне використання їх потенціалу в рамках конкретної організаційної системи [2].

Основною метою управління персоналом є інтеграція ефективного навчання, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, а також оптимальне використання ресурсів відповідно до потреб ринку. Відомо, що персонал підприємства складається з постійних і тимчасових працівників, які виконують як кваліфіковану, так і некваліфіковану працю. Кадри поділяються на дві основні категорії: управлінські кадри та робочі кадри. Робітники – це ті працівники, які безпосередньо займаються створенням матеріальних цінностей або наданням різних виробничих послуг. Робітників можна умовно розділити на основних і допоміжних.

До складу управлінських кадрів входять працівники, які безпосередньо займаються виконанням конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна поділити на три основні категорії:

- Керівники, які організовують, координують і мотивують діяльність

учасників процесу.

- Лінійні керівники, до яких належать директори, начальники та майстри виробництв.

- Спеціалісти, які виконують визначені управлінські функції, аналізують зібрану інформацію та готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня (так звані функціональні керівники, головні спеціалісти, керівники бюро, груп та начальники відділів).

- Технічні виконавці або службовці, які забезпечують технічне та інформаційне обслуговування управлінського апарату, займаючись збором, первинною обробкою, збереженням і передачею інформації [3].

Виконання певних цілеспрямованих дій становить управління персоналом, якщо включає в себе основні етапи та функції: визначення цілей і ключових напрямків роботи з кадрами, постійне вдосконалення системи кадрового управління, встановлення засобів і методів для досягнення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, а також координацію і контроль за виконанням запланованих заходів [4].

Принцип «кожна людина на своєму місці, і кожне місце для конкретної людини» є принципом правильного підбору кадрів. Людина здатна забезпечити максимальну продуктивність, якщо виконує роботу, яка відповідає її нахилам, здібностям та рівню загальної і спеціалізованої підготовки.

Метод оцінки за формальними критеріями, такими як освіта, виробничий стаж та досвід роботи в певній галузі сьогодні активно застосовують при підборі кадрів, особливо спеціалістів. Додатково до цього методу використовують характеристики з попереднього місця роботи кандидата, встановлюють випробувальний термін та отримують об'єктивну оцінку його діяльності [5].

Деякі компанії та об'єднання для підбору кадрів використовують як метод конкурсний відбір. Зокрема, вони повідомляють через сервіси оголошень, соцмережі про відкриті вакансії та проводять відбір кандидатів, які виявили бажання взяти участь у конкурсі. У зарубіжних країнах для підбору кадрів створюються оцінювальні центри, де активно застосовуються методи тестування.

Тести дозволяють оцінити рівень спостережливості, розуміння, креативності, здатності узагальнювати інформацію, а також аналітичні та комбінаторні здібності працівників. Аналіз цих критеріїв допомагає визначити, наскільки кандидат відповідає мінімальним вимогам, необхідним для виконання певних професійних обов'язків. Кожен підприємець або менеджер повинен усвідомлювати, що успіх і репутація підприємства, установи чи організації залежать від правильного підбору кадрів [6].

Автоматизація виробництва кардинально змінило умови праці працівникам, а саме:

- заміна жорстких переліків професій та посадових інструкцій на більш широкі, доступні та зручні працівникам;
- зменшення обсягу роботи в центральних службах та скорочення адміністративного апарату;
- обрання гнучких методів плати за працю.

Мотивація працівників є ключовим елементом політики управління кадрами, оскільки вона покращує продуктивність, задоволення роботою, утримання талантів та загальний розвиток компанії. Мотивовані співробітники частіше досягають поставлених цілей, демонструють вищий рівень залученості та вкладають більше зусиль у виконання своїх обов'язків [7].

Сьогодні важливим питанням залишається ефективне управління мотивацією праці співробітників, оскільки чіткий механізм мотивації безпосередньо пов'язаний з організаційною діяльністю персоналу та результатами роботи підприємства. Мотиваційний механізм охоплює різноманітні економічні інструменти, а також соціальні та морально-психологічні важелі, які стимулюють працівників до активної діяльності та підвищують їхню продуктивність. Тому підприємства потребують розробки та впровадження організаційно-економічного механізму, що складається з нормативно-правового забезпечення, теоретичних основ, а також набору методів дослідження, показників і критеріїв для створення, оцінки та реалізації плану організаційних заходів, спрямованих на поліпшення стану людських ресурсів і ефективності їх використання з метою вдосконалення

системи мотивації персоналу [8].

Поряд з тим, мотивація працівників є сукупністю дій та заходів, які вживає керівництво компанії для стимулювання співробітників до більш ефективної та продуктивної діяльності. Основною метою мотивації є покращення задоволеності працівників своєю роботою, втягнення їх до досягнення спільної мети та розгляду їхнього внеску в розвиток компанії. Ефективна мотивація персоналу може сприяти підвищенню продуктивності, поліпшенню якості товарів або послуг, а також зменшенню витрат підприємства [9].

В цілому, мотивація персоналу є ключовим елементом управління організацією, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності, залученню талановитих працівників, зменшенню плинності кадрів, поліпшенню робочої атмосфери, збільшенню відданості та задоволеності співробітників, стимулює творчість і інновації, сприяє розвитку комунікацій та співпраці в колективі, а також забезпечує тривалу ефективність роботи команди [10].

Відповідно до наведених визначень, головним завданням керівників підприємств є виявлення інтересів і потреб кожного співробітника та дозволить синтезувати ефективну систему стимулювання персоналу для задоволення їхніх очікувань. Безпосередньо, мотивація працівників є ключовим елементом раціонального та правильного виконання рішень і розподілу завдань. Генеральною ідеєю мотиваційного механізму на підприємстві є формування у працівників розуміння сутності мотиваційної системи та її значення в трудовому процесі, що сприяє підвищенню продуктивності праці, адже правильно мотивовані співробітники працюють ефективніше [11].

Варто підкреслити, що роль процесу мотивування персоналу в умовах війни залишається недостатньо вивченою. У ситуації збройного конфлікту та війни особливо важливо забезпечити ефективну діяльність виробничих підприємств, зокрема тих, які займаються виготовленням стратегічної продукції в регіоні [12].

Процес оплати праці включає в себе розробку та впровадження різних форм і систем оплати, що сприяють залученню, найму та утриманню кадрового потенціалу. Плата за виконану роботу складається з заробітної плати, преміальних

виплат та нарахованих пільг. Заробітна плата нараховується працівнику за виконання роботи середньої складності і може бути як погодинною, так фіксованою. Преміальні виплати надаються за перевищення кількісних або якісних показників, що стосуються середньої складності та інтенсивності праці. До складових оплати праці також належать пільги, пов'язані з посадою або характером виконуваної роботи, такі як компенсація частини витрат на харчування або утримання дітей у дитячих закладах, забезпечення безкоштовних юридичних послуг, часткова оплата навчання дітей у різних навчальних закладах, а також програми оздоровлення та відпочинку [13].

Кожен керівник зобов'язаний встановити набір елементів оплати праці конкретному співробітнику, враховуючи його кваліфікацію та специфіку виконуваних ним завдань. Організація матеріального стимулювання, що передбачає винагороду працівника за його працю, в контексті нових управлінських підходів, повинна ґрунтуватися насамперед на рівні кваліфікації, яку визначає керівник [1].

Організація праці ґрунтується на створенні набору регламентів, які встановлюють:

- позиції та функції кожного структурного підрозділу управлінського апарату, а також кожного працівника, а також порядок їх взаємодії;
- методи впливу на діяльність об'єкта управління та засоби взаємодії з зовнішнім середовищем [14].

Організація праці є результатом систематизованої діяльності та невід'ємною частиною управління персоналом. Створення належних умов для роботи співробітників має велике значення в процесі організації праці. Важливу роль відіграє також організація та оснащення робочих місць. При цьому встановлюються вимоги, які можна класифікувати на такі категорії: інформаційні, економічні, гігієнічні, естетичні, технічні та організаційні [15].

Організаційна структура управління є як засобом, так і формою об'єднання працівників для виконання спільних виробничих і управлінських завдань. Вона

документально відображається у графічних схемах, штатних розкладах та положеннях про підрозділи управлінського апарату. Ці формальні правила розробляються менеджерами з метою:

- розподілу праці та поділу визначених обов'язків між окремими співробітниками та групами;
- встановлення форм контролю.

Підвищенням кваліфікації своїх працівників є місією успішної організації. Для цього недостатньо лише залучати та відбирати найкваліфікованіших і найталановитіших, керівництво також повинно впроваджувати програми систематичного навчання та підготовки кадрів, сприяючи розкриттю їх потенціалу в межах організації.

Керівні кадри також потребують особливої уваги. Організація підвищення кваліфікації може здійснюватися через організацію лекцій, дискусій, аналіз конкретних ділових ситуацій, вивчення спеціалізованої літератури, проведення ділових ігор та рольових тренінгів. Серед варіантів цих методів є щорічні курси та семінари, присвячені проблемам управління. Навчання повинно мати практичний характер, а його результати – підлягати оцінці. Компанії також повинні направляти своїх спеціалістів на професійне навчання за кордоном [16].

Отже, важливо враховувати, що система управління кадрами повинна бути прозорою, справедливою та прийнятною для всього колективу. Вона повинна забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, враховуючи його потреби та очікування. Крім того, система повинна регулярно оновлюватись і адаптуватись до змін в організації, а також в економічному та соціальному середовищі. Таким чином, комплексна система управління персоналом сприяє підтримці та зміцненню ефективності працівників, що є особливо важливим в умовах війни, коли стабільність та ефективність роботи підприємств стають ключовими для забезпечення національної безпеки та збереження життя громадян.

1.2. Традиційні та новаційні функціональні інструменти управління персоналом

Однією з ключових вимог до працівників на підприємстві є висока ефективність їхньої праці. Тому інструменти управління персоналом повинні включати різноманітні методи, технології та засоби, які сприяють підвищенню продуктивності такої діяльності. Використовуючи елементи мотиваційного механізму, керівники повинні шукати відповідні методи та підходи для впливу на працівників, які, в свою чергу, можуть позитивно впливати на них і стимулювати до продуктивної роботи [17].

У загальноприйнятому сенсі методи управління можна визначити як способи цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення визначених цілей. Методи управління настільки ж різноманітні, як і інтереси людей та характер їхньої діяльності. Основною метою методів управління є забезпечення гармонії та органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів [18].

Як відомо, головні функціональні методи управління персоналом можна класифікувати на три основні категорії:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.

Економічні методи такого управління об'єднують усі способи, які впливають на економічні інтереси як колективів, так і окремих причетних. Такий метод реалізується через матеріальне стимулювання працівників чи всіх цілком. Такі інструменти займають ключову позицію в системі науково-обґрунтованих підходів кадрового управління, так як їх основою є розробка цільових програм розвитку окремих компаній, а також визначаються режими роботи та стимули, які об'єктивно мотивують і зацікавлюють колективи чи окремих працівників у досягненні ефективних результатів [19].

Економічні методи включають в себе: планування організаційно-

виробничих процесів, комплексні цільові програми та методи, економічний розрахунок, а також систему економічних важелів бізнес-діяльності. Реалізація цих методів управління відбувається в рамках виробничих відносин між членами трудового колективу. Такий механізм управління є надзвичайно складним і охоплює економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти [20].

Використання організаційно-розпорядчих методів управління персоналом, які також відомі як адміністративні є складовою впровадження організаційних відносин у системі його управління. Проте термін «організаційно-розпорядчі» є більш широким, оскільки адміністративні методи базуються на застосуванні актів, тоді як організаційно-розпорядчі охоплюють всю суть організаційної складової механізму управління. Ці методи тісно пов'язані з економічними, оскільки вони націлені на вирішення спільних завдань, що стосуються досягнення цілей господарської діяльності. Водночас, економічні аспекти проявляються у вигляді певних планів, завдань, програм, які виражені економічними параметрами, або у ступені задоволення індивідуальних і групових інтересів, що виявляється через стимули індивідуальної та колективної праці [21].

Методи організаційно-розпорядчого управління базуються такими індивідуальними і груповими якостями працівників, як почуття обов'язку, відповідальне ставлення, дисциплінованість та усвідомлення ймовірності адміністративного покарання. Ці методи повинні використовуватися з урахуванням вимог економічних законів. Основними характеристиками організаційно-розпорядчих методів є:

- прямий вплив на об'єкт управління;
- обов'язковість виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів;
- чітко визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень [22].

У діяльності керівника проявляється його управлінське мистецтво через розпорядчі дії. Уміння ефективно застосовувати різні методи управління дозволяє структурувати вплив на об'єкт управління та підвищувати результативність управлінських процесів.

Таким чином, складність виробничих відносин серед членів трудового колективу вимагає використання різноманітних методів впливу на колектив та окремих працівників, включаючи економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні підходи. Раціональне поєднання цих методів є запорукою ефективної роботи підприємства та належної мотивації його співробітників.

Мотиваційні інструменти мотиваційного управління – це множина підходів, які організації використовують для підвищення мотивації своїх співробітників. Вони відіграють важливу роль у системі управління персоналом, оскільки впливають на ефективність і результативність роботи працівників, а також на узгодженість їхніх цілей з цілями організації та взаємодію з нею.

Головною метою методів управління мотивацією є максимальне залучення висококваліфікованих кадрів до вирішення загальноорганізаційних завдань і цілей. Суть цих методів полягає в створенні стимулів, які спонукають працівників бути більш зацікавленими, активними та продуктивними у своїй діяльності [23].

Функціональні методи мотиваційного управління працівниками є ключовими для системі управління персоналом, зокрема в контексті основних функцій мотиваційних стратегій у господарській діяльності підприємств [24]:

1. Гарантування узгодженості цілей працівників та організації: мотиваційні програми сприяють узгодженню цілей і очікувань співробітників з цілями та стратегією організації. Вони стимулюють персонал до досягнення необхідних результатів і підтримують реалізацію стратегічних ініціатив організації.

2. Залучення та збереження талановитих працівників: методи управління мотивацією сприяють залученню та утриманню обдарованих співробітників в компанії. Вони формують стимули, які спонукають працівників залишатися в організації, розвиватися та вносити свій вклад у її діяльність.

3. Зростання продуктивності та ефективності: мотиваційні ініціативи сприяють

підвищенню продуктивності та ефективності праці співробітників. Вони заохочують працівників бути більш залученими та відданими своїм обов'язкам, що може позитивно впливати на результати організації.

4. Укріплення організаційної культури: сприяють формуванню та зміцненню організаційної культури, допомагаючи поширювати цінності, норми та стандарти організації серед працівників.

5. Підвищення рівня задоволеності працівників: методи управління мотивацією можуть суттєво впливати на те, наскільки співробітники задоволені своєю роботою, умовами праці та взаємодією з колегами і керівництвом. Задоволені працівники виявляють більшу мотивацію та залученість до виконання своїх обов'язків, що, в свою чергу, може позитивно позначитися на результатах організації [25].

Мотиваційний механізм має на меті відновлення взаємозалежності між цілями структурних підрозділів, загальними цілями підприємства та індивідуальними цілями працівників. Він визначається зв'язком між продуктивністю та ефективністю праці, а також розміром винагороди, яку отримує персонал за виконану роботу (рис.1.1.).

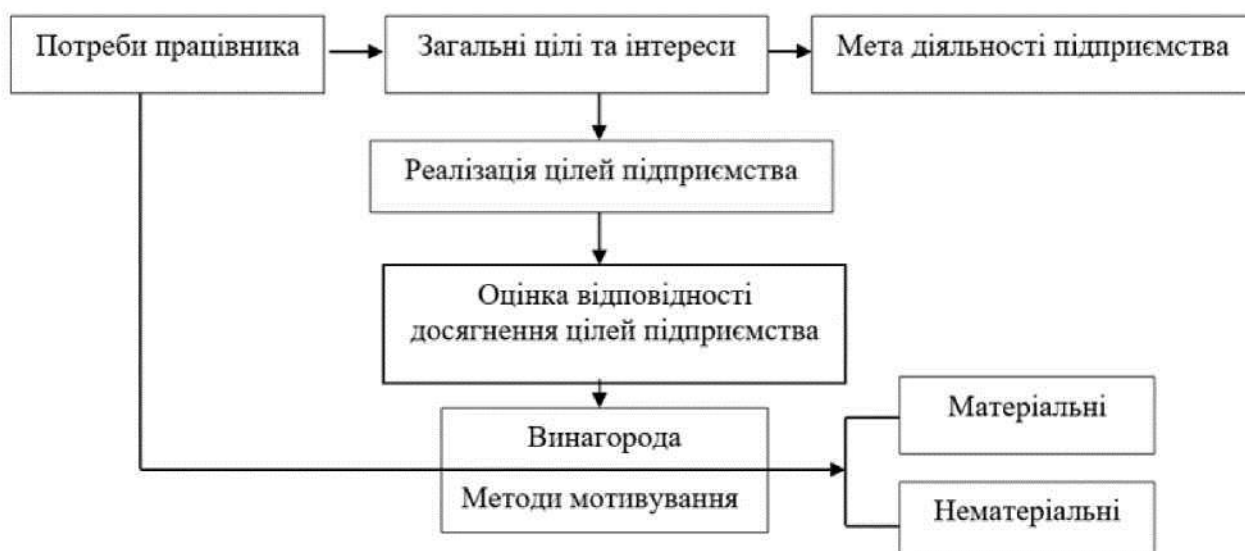


Рис.1.1. Функціональна схема системи мотивації*

*Джерело: [26]

Добре організований механізм мотивації співробітників сприяє підвищенню продуктивності праці, вдосконаленню виробничих процесів і покращенню рівня обслуговування, що, в свою чергу, дозволяє збільшити обсяги продажів без значних матеріальних витрат. Коефіцієнт корисної дії працівника зростатиме лише тоді, коли він виконує свої обов'язки з задоволенням і має інтерес до розвитку компанії. У такому випадку часткова або повна відсутність мотивації, що проявляється через різні методи та форми, може призвести до підвищеної плинності кадрів і, врешті-решт, до зупинки діяльності підприємства [27].

1. Щодо економічного механізму організації, слід підкреслити, що його методологічна структура також включатиме ці компоненти, проте вони відображатимуть лише ті елементи, які стосуються економічних аспектів організації та мотивації праці. Адже «механізм» є системою, що встановлює порядок виконання певного виду діяльності [28].

Відомо, що методологія є цілісною системою, яка включає принципи цілепокладання, відповідні механізми, їх засоби, методи та способи реалізації, а також умови і підходи до практичного застосування системи засобів, що забезпечують рівень мотивації праці. Основна роль методології управління полягає у визначенні та встановленні ключових стратегічних орієнтирів, які забезпечують відповідність цілей і змісту організаційно-економічних механізмів до змінюваних обставин і практики, а також у значному підвищенні ефективності цих механізмів шляхом постійного вдосконалення методів, способів і засобів їх реалізації [29].

Одним із ключових елементів системи мотивації працівників є високий рівень заробітної плати, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Проте навіть за умов зростання заробітної плати немає гарантії, що трудова активність працівників буде стабільно зростати, оскільки вони можуть звикнути до такого виду стимулювання. Тому сучасні менеджери починають впроваджувати та досліджувати нематеріальні методи мотивації, які дозволяють працівникам відчувати свою важливість для компанії та задовольнити свої культурні, соціальні та духовні потреби. Основні форми мотивації персоналу підприємства представлені

на рис. 1.2.

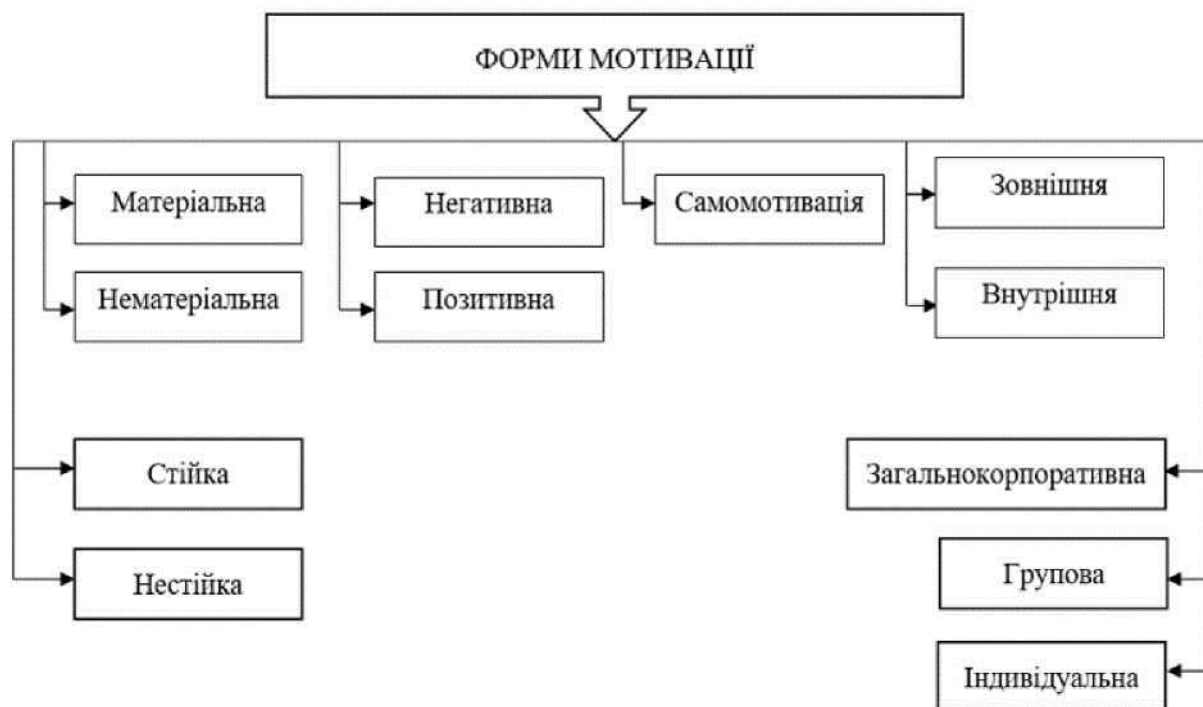


Рис.1.2. Структурна ієрархія форм мотивації*

*Джерело: [30]

Оснoву будь-якої системи стимулювання складають матеріальні заохочення, до яких належать заробітна плата, премії, надбавки та інші форми винагороди. Заробітна плата виступає основним інструментом матеріального стимулювання працівників. Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як «... винагорода, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу за трудовим договором, як правило, у грошовому виразі. Розмір заробітної плати залежить від складності праці та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів праці та господарської діяльності підприємства» [31].

Підприємства потребують комплексної системи стимулювання, тому, окрім матеріального заохочення, важливо впроваджувати нематеріальну мотивацію для задоволення психологічних потреб працівників. Забезпечення позитивних внутрішніх відносин шляхом уваги індивідуальним потребам працівника є фундаментальним завданням нематеріальної мотивації. Нематеріальними стимулами працівника є соціальні послуги (забезпечення харчуванням, плата за

проїзд, медичні страхування, компенсація відпочинку), можливості для кар'єрного зростання, гнучкий робочий графік, участь працівників у процесах корпоративного управління, організація різноманітних корпоративних заходів, професійне навчання, покращення стосунків всередині компанії, загальна похвала за досягнення, відрядження, святкові привітання від керівництва, а також створення комфортних умов праці.

Крім цього, важливим етапом аналізу стану системи управління підприємством є моніторинг виконання планів підготовки чи підвищення кваліфікації працівників підприємства [32].

Наступним етапом є перевірка руху кадрів. Для такого аналізу використовують дані відділу кадрів, на підставі яких розраховують коефіцієнт обороту щодо прийому, вибуття і коефіцієнт плинності кадрів, Коефіцієнт обороту ($K_{об}$) щодо прийому це відношення прийнятих за звітний період до середньооблікової чисельності працівників даної категорії за цей самий період. Проте більш повно рух робочої сили можна розкрити за допомогою коефіцієнта плинності кадрів, ($K_{пл.}$). Цей показник визначається відношенням числа працюючих, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, через скорочення до середньооблікової чисельності працюючих:

Наступним кроком є аналіз руху кадрів. Для цього використовуються дані відділу кадрів, на основі яких розраховують коефіцієнт обороту, що стосується прийому та вибуття, а також коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт обороту ($K_{об}$) щодо прийому визначається як відношення кількості працівників, прийнятих за звітний період, до середньооблікової чисельності працівників цієї категорії за той же період. Однак більш детально рух робочої сили можна проаналізувати за допомогою коефіцієнта плинності кадрів ($K_{пл.}$). Цей показник розраховується як відношення кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або внаслідок скорочення, до середньооблікової чисельності працюючих (R).

$$K_{ПЛ} = (R_{зв. Вл. Баж.} + R_{П. Дисц.} + R_{скороч}) / R \quad (1.1)$$

Оцінка використання робочого часу на підприємстві здійснюється за допомогою балансу робочого часу, який розраховується для всіх працівників та для кожного окремо. На основі цього балансу визначаються наступні показники:

Коефіцієнт використання календарного фонду часу визначається як співвідношення кількості відпрацьованих днів (корисного фонду часу) до загальної величини календарного фонду часу.

Коефіцієнт використання корисного фонду часу – це співвідношення кількості відпрацьованих днів у звітному році до аналогічного показника минулого року.

Коефіцієнт внутрішньо змінного часу розраховується як відношення тривалості робочого дня в поточному році до тривалості робочого дня в попередньому році.

При оцінці ефективності управління персоналом використовують різноманітні показники продуктивності праці:

Середньорічна продуктивність праці у випадку одного працівника:

$$\text{ПП} = Q/R \quad (1.2)$$

Середньорічна продуктивність у випадку одного працівника:

$$\text{ППР} = Q/R \quad (1.3)$$

Середньоденна продуктивність праці у випадку одного працівника:

$$\text{ППД} = Q/(R*N) = Q/(R_{\text{пв}}*N) \quad (1.4)$$

Середньо годинна продуктивність праці у випадку одного працівника:

$$\text{ППГ} = Q/(R*N*T) \quad (1.5)$$

Аналіз оплати праці проводиться на основі таких показників: середньорічна зарплата одного працівника, середньорічна заробітна плата робітника, а також середня денна та погодинна заробітна плата робітника.

Автоматизація засобів виробництва дедалі більше потребує від працівників таких якостей, які не лише не формувалися в умовах його масового варіанту, але й, навпаки, зводилися до мінімуму, що дозволяло спростити саму працю та знизити витрати на робочу силу. До цих якостей належать висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, відповідальність за якість готової продукції, знання технічних аспектів і організації виробництва, а також творчі навички. Сьогодні однією з ключових характеристик є залежність виробництва від якості робочої сили та способів її використання. Управління персоналом стає все більш важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку компанії.

Практика успішних компаній підтверджує важливість чіткого визначення кадрової стратегії та принципів на рівні організації. Раніше компанії могли розглядати стратегію лише як допоміжний інструмент для досягнення вже встановлених виробничих і господарських цілей. Багато компаній на власних помилках усвідомили необхідність врахування людського фактора (наявність окремих категорій кваліфікованих працівників, компетентних менеджерів для виконання специфічних завдань, стан трудової моралі тощо) вже на етапі розробки загальної господарської стратегії [33].

Враховуючи це, усвідомлення керівниками внутрішніх складових механізму управління персоналом та правильно обрані інструменти забезпечать ефективне управління трудовими відносинами. Спираючись на існуючі форми та методи, систему управління персоналом з точки зору ефективності та зменшення плинності кадрів слід реалізувати за такими етапами:

- проведення аналізу існуючого механізму мотивації на підприємстві;
- визначення конкретних кінцевих цілей підприємства та формулювання напрямків мотиваційної політики;

- виокремлення ключових складових елементів, що становлять основу мотиваційної системи;
- складання переліку елементів матеріального стимулювання працівників;
- складання переліку елементів нематеріального стимулювання працівників;
- розробка документального супроводу, внутрішньої нормативної бази системи мотивації [34].

Отже, ефективність системи управління персоналом здійснює значний вплив на розвиток і стійкість організації, оскільки сприяє розвитку найціннішого корпоративного ресурсу – людського капіталу [35]. Успіх у цій сфері не вдасться досягти лише шляхом виділення великих фінансових коштів, тут необхідна комплексна стратегія розвитку людських ресурсів. Щоб така стратегія була дійсно ефективною, вона повинна бути системно пов'язана з загальними корпоративними планами розвитку бізнесу. Для цього випадку можна забезпечити відповідність кваліфікації працівників цілям компанії. Кадрові служби та HR-працівники повинні активно брати участь у розробці всіх стратегічних рішень в організації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

2.1. Структура та фінансово-економічний стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

Компанія «Сітка Захід» займається виготовленням огорож та їх установкою «під ключ» для клієнтів, які потребують якісних металевих парканів. У результаті замовники отримують продукцію, повністю готову до використання. Завод підприємства є офіційним виробником металевих огорож за доступними цінами як для промислових компаній, так і для приватних ділянок.

Компанія «Сітка Захід» була заснована Максимом Шерстеном у 2005 році в Чернівцях. У 2009 році вона розширила свій ринок, відкривши філії в Києві та ще одну в Чернівцях. З 2008 року продукція підприємства, зокрема паркани, представлена в таких великих торгових мережах України, як Практикер, Нова лінія, Епіцентр та Метінвест-СМЦ. У 2012 році керівництво прийняло рішення про створення інтернет-магазину, що дозволило клієнтам замовляти паркани безпосередньо у виробника онлайн. Компанія пропонує широкий спектр послуг у сфері огорож, включаючи монтаж, що дозволяє клієнтам отримувати естетичні огорожі під ключ без зайвих труднощів. Ми обслуговуємо як приватні будинки та дачі, так і промислові та комерційні території.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, юридичній особі «СІТКА ЗАХІД, ТОВ» присвоєно код 36755057. Керівником цього підприємства є Максим Вікторович Шерстень. Юридична адреса «СІТКА ЗАХІД, ТОВ», відповідно до реєстру, знаходиться за адресою: м. Чернівці, вул. Капеланська, 2. З відкритих і надійних джерел в інтернеті відомо, що у підприємства «СІТКА ЗАХІД, ТОВ» є офіційний сайт: <https://sitkazahid.com/> (Додаток 3).

Стан юридичної особи, відповідно до даних Єдиного державного реєстру (ЄДРПОУ), є зареєстрованим. Товариство з обмеженою відповідальністю

"СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА", код ЄДРПОУ 42756975, було зареєстровано 16 січня 2019 року. Статутний капітал становить 47 399 500,00 гривень. На дату останнього оновлення інформації, 25 жовтня 2024 року, юридична особа залишається зареєстрованою. Уповноваженими особами ТОВ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" є Максим Вікторович Шерстень та Олена Євгенівна Шерстень. Організаційно-правова форма цієї юридичної особи - товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір внеску до статутного фонду становить 47 399 500,00 грн, а частка (%): 100,00%. Тип бенефіціарного володіння - прямий вирішальний вплив. Відсоток частки статутного капіталу або права голосу - 100. У ТОВ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" зареєстровано 0 торгових марок, 0 одиниць автотранспорту в користуванні та 1 ліцензія. Корпоративна структура представлена на рис.2.1.

Адреса

Зв'язок	Пов'язана компанія
ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., М. ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. КАПЕЛАНСЬКА, БУД. 2	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІТКА ЗАХІД" #36755057
ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., М. ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. КАПЕЛАНСЬКА, БУД. 2	МАЛЕ ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МАКСИМ +" #14269361
ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., М. ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. КАПЕЛАНСЬКА, БУД. 2	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАТ БУК-СЕРВІС" #42254764

Рис.2.1. Структура корпоративного управління ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

*Джерело: [36]

Контактна інформація юридичної особи ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»: Телефон: +380950410122. Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" зареєстрована за адресою:

Україна, **0, Чернівецька область, місто Чернівці, вулиця Капеланська, будинок **.

Види діяльності

Основний:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

нші:

- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів;
- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 25.62 Механічне оброблення металевих виробів;
- 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали;

Інші фіскальні та установчі дані ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»:

Індивідуальний податковий номер: 427569724122

Дата реєстрації: 01.03.2019

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Ідентифікаційний код органу: 37507880

Дата взяття на облік: 17.01.2019

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ЧЕРНІВЦІ)

Ідентифікаційний код органу: 44057187

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків

Дата взяття на облік: 17.01.2019

Номер взяття на облік: 241219011002

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ЧЕРНІВЦІ)

Ідентифікаційний код органу: 44057187

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску

Дата взяття на облік: 17.01.2019

Номер взяття на облік: 10000001412579

Вся історія змін реєстраційних форм підприємства представлена в таблиці

2.1.

Таблиця 2.1.

Історія змін реєстраційної інформації ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

Дата	Зміна	Було	Стало
	Змінився керівник	Сидоряк Ігор Степанович	Шерстеня Максим Вікторович
24.06.2022	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	44 000 000 ₴	47 399 500 ₴
	Статутний капітал	44 000 000 ₴	47 399 500 ₴
01.09.2021	Змінилась адреса реєстрації бенефіціарного власника	—	Україна, 58000, Чернівецька обл., місто Чернівці, вул.Козачука Івана, будинок 31а, квартира 5
	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	44 400 000 ₴	44 000 000 ₴
05.08.2021	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	35 300 000 ₴	44 400 000 ₴
18.06.2021	Змінилась частка в статутному капіталі засновника	23 000 000 ₴	35 300 000 ₴

*Джерело:[37]

Фінансовий стан підприємства, представлений у формі №2-м Код за ДКУД 1801007 (табл. 2.2.), вказує на позитивні перспективи розвитку підприємства у 2022 році.

Таблиця 2.2.

Фінансовий стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» станом на 2022 рік*

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	128 306,0	276 041,1
Інші операційні доходи	2120	40 614,8	24 879,9
Інші доходи	2240	-	0,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	168 920,8	300 921,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	114 927,2	243 269,
Інші операційні витрати	2180	44 130,7	48 389,
Інші витрати	2270	-	517
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	159 057,9	292 176,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	9 862,9	8 745,0
Податок на прибуток	2300	1 775,3	2 146,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8 087,6	6 598,5

*Джерело: надано підприємством під час проходження переддипломної практики

Проте, попри виклики, пов'язані з кризами та військовим станом, підприємство показує позитивну тенденцію у фінансовому становищі та обсягах продажів (таблиця 2.3., таблиця 2.4. та Додаток В та К).

Таблиця 2.3.

Фінансова звітність ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

	2023	2022	2021	2020
Дохід	458 189 200 ₴	285 522 800 ₴	541 888 900 ₴	308 141 800 ₴
Чистий прибуток	8 268 900 ₴	5 292 900 ₴	5 139 300 ₴	1 277 000 ₴
Активи	219 896 200 ₴	110 156 300 ₴	105 416 800 ₴	69 585 800 ₴
Зобов'язання	145 478 100 ₴	43 267 000 ₴	21 602 500 ₴	44 440 800 ₴
Кількість працівників	226	253	171	—

*Джерело: [37]

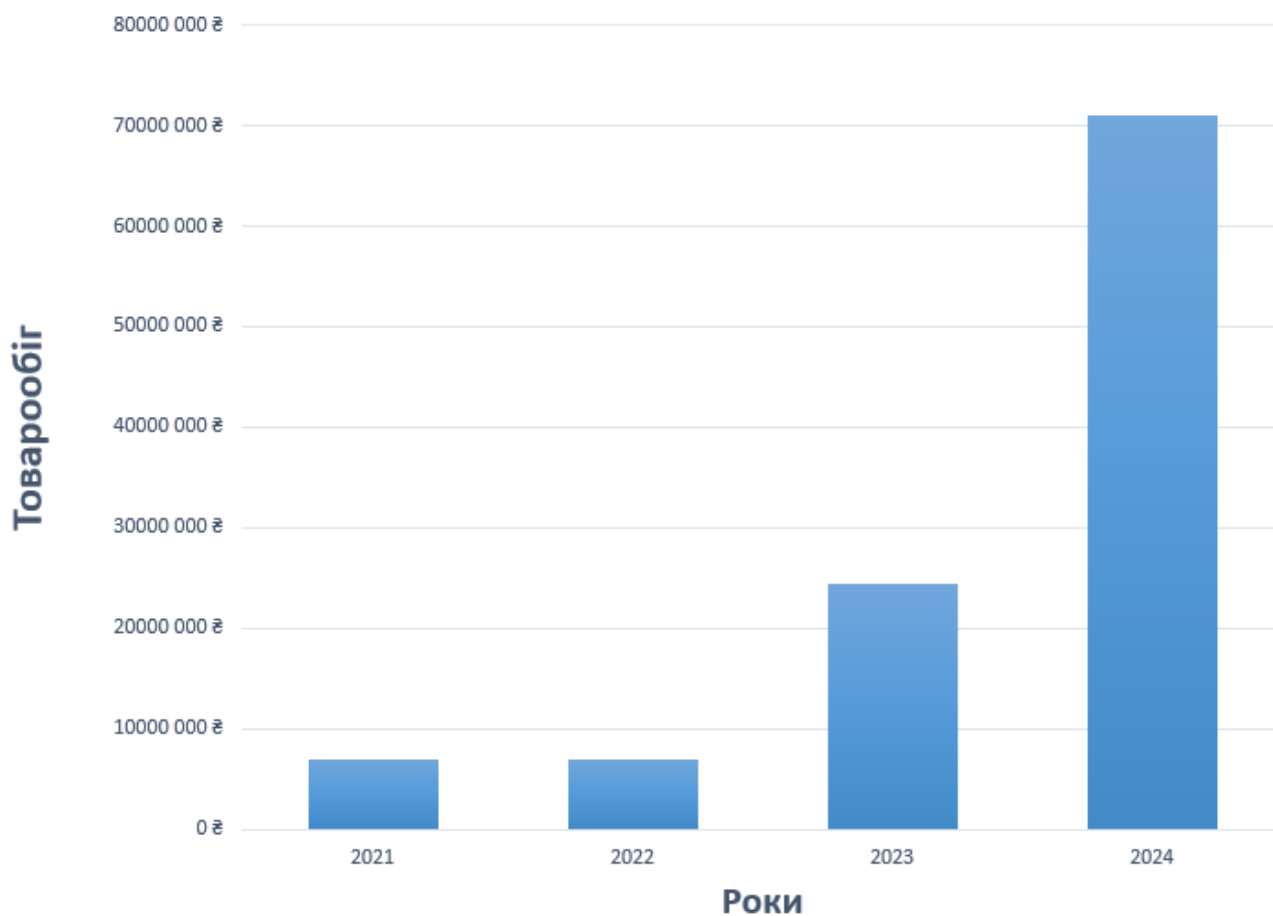


Рис. 2.2. Динаміка продажів ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

*Джерело: Побудовано автором на базі даних [37]

Інші фінансові показники компанії (Додаток К) свідчать про те, що в умовах кризи ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» зберігає ліквідність та ділову активність на відповідному рівні. Забезпечення такої динаміки показників підприємства стало можливим завдяки вдалої організаційної структури. Станом на 2024 рік підприємство має такі підрозділи (Додаток А):

1. торгових мереж;
2. експорту;
3. філіалів;
4. адміністративне відділення;

5. побудови;
6. поширення;
7. фінансове;
8. технічне;
9. якості та кваліфікації;
10. роботи з публікою.

Ієрархія управління передбачає вертикальну структуру, в якій на верхньому рівні знаходяться засновник і генеральний директор. Нижчий рівень складається з заступників, відповідальних за адміністративні, технічні питання та взаємодію з публікою. Далі йдуть керівники зазначених відділів та їх підлегли.

Отже, можна зробити висновок про високий потенціал підприємства та ефективно організовану кадрово-управлінську систему, що є основою для успішного впровадження стратегічних методів управління.

2.2. Маркетинговий аналіз ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

Співпрацюючи безпосередньо з виробником огорож «Сітка Захід», ви можете розраховувати на вигідні ціни завдяки відсутності посередників. Компанія не лише працює в Україні, а й постачає металеві огорожі до Західної Європи через свою дочірню компанію Metfence, розташовану в Польщі. Вся відповідальність за доставку покладається на виробника, тому замовникам не потрібно турбуватися про транспортування металевих парканів зі складу. Металеві огорожі будуть доставлені за вказаною в замовленні адресою (Додаток до договору Б).

Щоб придбати паркан безпосередньо від виробника, потрібно лише заповнити заявку та дочекатися доставки. Основні переваги співпраці з виробником металевих огорож «Сітка Захід» включають: наявність продукції

на складі, представлена в каталозі; швидка доставка – до 2 тижнів; висока якість та надійність металевих парканів; конкурентоспроможні ціни в порівнянні з закордонними аналогами; вигідні знижки для оптових замовників і постійних клієнтів; можливість професійного монтажу металевих парканів; наявність європейських сертифікатів якості; відповідність державним стандартам (ДСТУ); а також можливість виконання індивідуальних замовлень.

Щоб ознайомитися з асортиментом нашого заводу парканів та їх технічними характеристиками, ви можете відвідати наш офіційний сайт (Додаток 3). Протягом багатьох років керівництво заводу зосереджувалося на виробництві якісних металевих огорож, прагнучи зайняти лідируючі позиції у своєму сегменті ринку. У процесі виготовлення парканів завжди використовувалися найкращі матеріали, що відповідають сучасним нормам і стандартам. З 2005 року виробництво парканів та огорож стало основним напрямком нашого підприємства. Протягом останніх п'яти років штат співробітників постійно зростає, збільшившись майже вдсятеро. Завдяки створенню мережі з 11 філій у різних містах країни, ми змогли розширити виробничі потужності, а наші товари стали ще доступнішими для споживачів. Наразі виготовлення металевих парканів та огорож здійснюється на території заводу в Чернівцях.

Компанія сформулювала свою місію таким чином: виготовлення парканів за доступними цінами; забезпечення захисту приватних територій; огороження промислових і комерційних об'єктів; виробництво надійних і довговічних металевих огорож. Придбати паркани можна як в роздріб, так і гуртом. Замовлення продукції можливе через інтернет або в одній з наших торгових точок. У нашому інтернет-магазині завод з виробництва огорож пропонує найактуальніші пропозиції.

Одним із важливих досягнень компанії, яка спеціалізується на виробництві металевих огорож, стало отримання європейського сертифікату

якості в 2018 році. Для цього на заводі була проведена перевірка експертами з Європи, які оцінили процес виготовлення огорож, правильність автоматизованого зварювання, тестували міцність термостійкого покриття та здійснили загальний огляд продукції. Варто підкреслити, що виготовлення парканів є відповідальною справою. Європейські експерти підтвердили, що якість огорож заводу "Сітка Захід" відповідає всім необхідним стандартам і є найкращою в Україні. Кожен зразок продукції пройшов кілька випробувань у спеціалізованих лабораторіях, після чого компанії був виданий Європейський сертифікат якості СЕ 1822901. Це єдиний подібний документ у будівельній галузі на території України. Таким чином, можна стверджувати, що продукція нашого підприємства відповідає високим стандартам якості для споживачів.

Протягом усієї своєї діяльності наша компанія здобула репутацію надійного постачальника металевих огорож, виготовлених за сучасними технологіями. Наші промислові потужності постійно розширюються завдяки впровадженню інноваційних верстатів та обладнання. Ручне управління поступово замінюється комп'ютеризованими системами, що сприяє підвищенню ефективності праці та збільшенню обсягів виробництва металевих парканів. Завдяки автоматизації процес виготовлення огорож став можливим за нижчими цінами. Виробництво досягло нового рівня, що значно прискорило випуск продукції. Завдяки цьому прогресу ми можемо виготовити одну секцію всього за 47 секунд. Встановлюючи паркан із сітки від виробника "Сітка Захід", ви можете бути впевнені в його довговічності.

Metfence є дочірньою компанією Сітка Захід, яка успішно функціонує на польському ринку та займається експортом товарів по всій Західній Європі. Завдяки безпосередній співпраці з виробником, клієнти можуть замовляти продукцію за вигідними цінами, оскільки ціноутворення відбувається без посередників.

Таким чином, компанія має такі маркетингові переваги:

- якість, підтверджена європейським сертифікатом СЕ та ДСТУ;
- конкурентоспроможні ціни в порівнянні з іноземними аналогами;
- широкий асортимент продукції на складах, доставка протягом 14 днів;
- можливість виконання індивідуальних замовлень;
- гнучка система знижок;
- послуги монтажу «під ключ».

Охоплення ринку можна описати як зростання компанії за останні 5 років більш ніж у 10 разів, при цьому в її штаті працює понад 1000 співробітників. Наявність 11 філій у містах України сприяла розширенню виробничих потужностей та покращенню доступності товарів для споживачів. Виробництво продукції відбувається на заводах у Києві, Чернівцях та Львові. Загалом, у 2024 році компанія займає 9 місце в Україні серед конкурентів за оцінками виторгу продукції [36]:

1. ТОВ «„ФІРМА“ВІКАНТ»
2. ТОВ «ПЕР-ШО-ТРА-ВЕН-СЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»
3. ТОВ «СОЛАР СТАЛЬ-КОН-СТРУ-КЦІЯ»
4. ТОВ «БК „МЕТКОМ ІНВЕСТ“»
5. ПП «ЛОВЕКС-К»
6. ТОВ «ТІПІБІЕС ПРОДАКШН»
7. ТОВ «КИЇВТРАНСБУД»
8. ТОВ «ТЕРМО-БУД»
9. ТОВ «СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА»
10. ТОВ «РЕД БУД»

Дослідження регіональної ніші компанії підтверджує її безумовне лідерство в Чернівецькій області у 2023 році (рис. 2.3.).

№	Суб'єкт господарської діяльності	Основний КВЕД	Виручка, грн
1	 ТОВ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" / 42756975	25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	452 084 200
2	 ТОВ "РОМ-УКР ТРЕЙД СЕРВІС" / 36397676	25.94 Виробництво кріпильних і гвинтованих виробів	130 986 600
3	 ТОВ "КРОМАКС" / 40178294	25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія	96 864 800
4	 ТОВ "БІЛКОМ ЛТД" / 37835850	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.	48 589 200
5	 ТОВ "ЕКСПРІЄЛТСЕРВІС" / 21437126	25.12 Виробництво металевих дверей і вікон	23 252 700
6	 ПП "АЛТЕН" / 33522236	25.30 Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення	15 565 700
7	 ПП "АЛМЕТАЛ 2010" / 36882758	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.	13 183 000
8	 ТОВ "ТЕРМОБУКОВИНА" / 41660528	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.	12 574 400
9	 ВАТ "ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ЕМАЛЬЗАВОД "КАРПАТИ" / 02972440	25.29 Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів	8 930 200
10	 ПП "Д-МІТАЛ" / 36749001	25.62 Механічне оброблення металевих виробів	8 267 201

Рис. 2.3. Список компаній категорія «Металургія Чернівецької області» за виручкою, 2023 рік*

*Джерело: [38]

Для роботи на ринку, бенефіціаром компанії реєстровано низку товарних знаків (Додаток Б та рис. 2.4.).

Публікація: 28.07.2021, № 30/2021 Очікувана дата завершення: 18.07.2029	Номер заявки: m201922347 Зображення: 	Пов'язана особа
Власник:  Шерстень Максим Вікторович вул. Козачука, 31 А, кв. 5, м. Чернівці, 58003		
Публікація: 11.10.2010, № 19/2010 Очікувана дата завершення: 18.09.2019	Номер заявки: m200911869 Зображення: 	Пов'язана особа
Власник:  Шерстень Максим Вікторович вул. Козачука, 31 А, кв. 5, м. Чернівці, 58003		
Дата заявки: 26.02.2021	Зображення: 	Пов'язана особа
Представник:  Назаренко Анатолій Антонович а/с 233, м. Київ, 03179		

Рис.2.4. Реєстровані торгові марки бенефіціара*

*Джерело: [36]

Стан підприємства в галузі державних закупівель є досить позитивним. На 2024 рік ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» бере участь у більш ніж 590 закупівлях, з яких переможцем визнано у 733 на загальну суму 139,98 млн грн. В оперативному управлінні підприємства знаходяться 3 процедури, при цьому

рівень конкурентних процедур перевищує 40% від загальної кількості угод (рис. 2.5).

Компанія			
ТОВ «СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА»			
Державні закупівлі			
Сітка Рябиця 47 069 ₴ Покупець Державна установа «Табір для тримання військовополонених „Захід 2“» Завершено 13.11.2024	Ворота розпашні, рамка хвіртки 88 320 ₴ Покупець Кінологічний навчальний центр Державної прикордонної служби України (військова частина 2418) Пропозиції розглянуто 01.11.2024	Стовпчик 1 571 920 ₴ Покупець Військова частина 2196 Пропозиції розглянуто 31.10.2024	Стовпчик 1 571 920 ₴ Покупець Військова частина 2196 Пропозиції розглянуто 30.10.2024
Кріплення; Кронштейн V-подібний 1 108 600 ₴ Покупець Військова частина 2196 Пропозиції розглянуто 30.10.2024	Сітка Рабиця оц.т/н 50х50мм/3,00мм 2,00м/10,00м 92 614 ₴ Покупець КП «БЛАГОУСТРІЙ-ЯНІВ» Завершено 24.10.2024	Огорожувальна сітка 99 993 ₴ Покупець КАЛУСЬКИЙ ГЕРІАТРИЧНИЙ ЦЕНТР КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ Завершено 24.10.2024	Металева опора «ДУОС» 80х60 мм/3.0 м ПП RAL 6005 1 251 ₴ Покупець Вінницьке вище професійне училище Департаменту поліції охорони Завершено 24.10.2024
Сітка Канілірована д.4мм, 50х50 мм, 1.5х2 м, цин... 37 584 ₴ Покупець КП «Прилуки тепловодопостачання» Прилуцької міської ради Чернігівської області	Будівельні товари та металеві конструкції Достав... 900 ₴ Покупець Комунальне некомерційне підприємство «Новомосковський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»	Будівельні товари та металеві конструкції 67 833 ₴ Покупець Комунальне некомерційне підприємство «Новомосковський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»	Будівельні матеріали для поточного ремонту огор... 97 404 ₴ Покупець відділ освіти Яворівської міської ради Львівської області

Рис.2.5. Публічні закупівлі у ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

*Джерело: [37]

Можемо зробити висновок, що ринок ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» є конкурентним, але не перенасиченим. Підприємство активно застосовує різноманітні маркетингові інструменти для просування своєї продукції в умовах військового стану. Серед позитивних аспектів варто відзначити ефективне використання цифрових маркетингових інструментів, наявність власного інтернет-магазину та потужні партнерські програми.

2.3. Оцінка поточного та перспективного стану розвитку системи управління персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

Уся діяльність з управління персоналом підприємства ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» зосереджена в руках відділу побудови та підпорядкованого йому відділу направлення і персоналу. Керівник цього відділу, виконуючи свої основні обов'язки, повністю підконтрольний та підзвітний заступнику директора з адміністративних питань. Структура відділу наведена на рис.2.5.

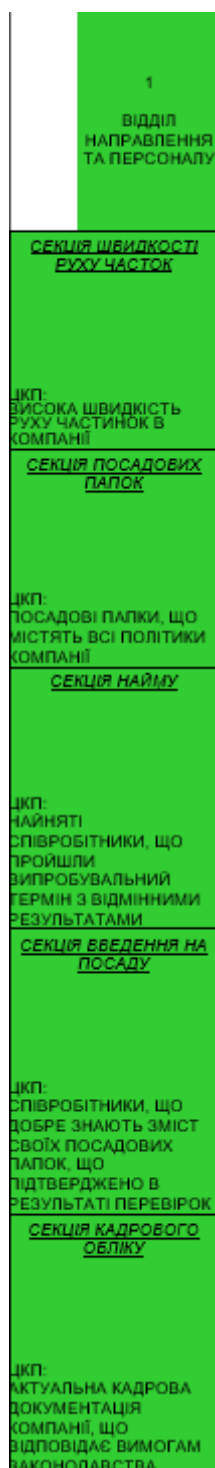


Рис.2.5. Структура відділу направлення та персоналу ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»^{*}

**Джерело: Дані підприємства*

Як безпосередній керівник відділу, керівник відділу направлення та персоналу ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» відповідає за ефективну організацію

та функціонування системи управління персоналом, що включає планування, набір, навчання, розвиток та оцінку співробітників. Він також управляє працівниками відділу, що займається питаннями персоналу компанії. Як представник керівництва підприємства, керівник відділу кадрів спільно з іншими керівниками несе відповідальність за управління всією організацією, бере участь в обговоренні ключових питань розвитку підприємства та визначенні стратегічних планів на майбутнє.

Керівник відділу має у своєму підпорядкуванні двох співробітників, що означає, що всі функції, пов'язані з ефективним управлінням персоналом у ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна», розподілені між ним та його підлеглими. Всі аспекти роботи з персоналом у компанії взаємопов'язані, мають чіткий науковий і практичний зміст, а також стимулюють працівників відділу до їх виконання. Для раціональної організації управлінської діяльності з персоналом необхідно забезпечити відповідне діловодство. Основною метою діловодного забезпечення є організація роботи з документами, які формуються в системі управління персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». Діловодство охоплює повний цикл обробки та руху документів, починаючи з їх створення і закінчуючи виконанням та передачею в інші підрозділи. Оформлення документів у ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» ґрунтується на державних стандартах уніфікованих систем документації.

Документи, що стосуються прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочень та стягнень, формують групу документів, пов'язаних з управлінням персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». До цієї категорії належать: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками, трудові книжки, особисті картки тощо. Усі ці документи складають особисті справи працівників компанії. Документація з управління персоналом ведеться з моменту прийому працівника на роботу в ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». Ця документація є окремою групою, що

зумовлено специфікою документування в сфері управління персоналом. Для аналізу трудових ресурсів використовуються дані звітних форм 2-ПВ «Звіт із праці», 1-п «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також інформація з планово-нормативних, облікових та оперативних звітів підрозділів підприємства, а також інші поточні дані. Розглянемо склад працівників досліджуваного підприємства. Персонал цієї компанії складається з усіх найнятих співробітників. Відповідно до наказу, до трудової книжки вноситься запис про прийняття на роботу, а також ведеться особиста картка.

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу, можна зробити висновок, що протягом 2020-2022 років чоловіки значно переважають у загальному числі працівників підприємства. Одним із ключових аспектів аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Загалом, можна стверджувати, що підприємство щорічно має стабільний склад працівників з вищою освітою. Проте, за динамікою структури спостерігається постійне зменшення кількості працівників з вищою освітою в період 2020-2022 років, що пов'язано зі зменшенням загальної чисельності персоналу. Ця тенденція є негативною і в майбутньому може суттєво вплинути на ефективність роботи підприємства, оскільки працівники з вищою освітою зазвичай мають більшу обізнаність та кваліфікацію в своїй роботі. Загалом спостерігається тенденція до збереження кількості працівників, які вже мають певний досвід роботи на своїх посадах. Ці працівники мають переваги перед новими молодими спеціалістами. Проте підприємство повинно мати резерв для заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку, зокрема серед молодих спеціалістів.

Для більш детального аналізу перспектив розвитку системи управління персоналом проведемо її SWOT-аналіз (Таблиця).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу системи управління персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
- добре організована кадрова служба - тривала історія успіху компанії - наявність підрозділів підвищення кваліфікації персоналу - корпоративна культура має високий рівень, що підтверджується позитивним мікрокліматом в організації: немає конфліктів і непорозумінь, а також панує атмосфера взаємодопомоги та співпраці	- розташування не в густонаселеній промисловій зоні - відсутність житлового фонду - орієнтація на чоловічу категорію працівників
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
- охоплення нових ринків - вдале прикордонне географічне положення, віддалене від зони проведення бойових дій - наявність логістичних комунікацій - можливість розвивати систему фінансової мотивації працівників (ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів в єдину систему, яка мотивує працівників підприємства до довгострокової співпраці.)	- військовий стан - мобілізація - високий рівень технологічності може відлякувати працівників-консерваторів, які стикаються з труднощами в освоєнні нових методів і інструментів, що значно знижує їх мотивацію. - економічна ситуація в країні є складною і значною мірою залежить від іноземних дотацій та інших фінансових надходжень, що постійно супроводжується невизначеністю щодо подальшого розвитку.

*Джерело: розроблено автором.

SWOT-аналіз виявив перспективність розвитку стану кадрової служби підприємства використовуючи можливості і сильні сторони незважаючи на умови військового стану і пов'язаних з ним економічних криз.

Головними напрямками такого вдосконалення є використання системних заходів мотивації, кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації і саме головне дієвого зворотного зв'язку між працівниками і менеджментом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

РОЗДІЛ 3 ПРИКЛАДНІ МЕТОДИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

3.1 Структурні та організаційні методи покращення ефективності менеджменту персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

Кризові умови, в яких діють вітчизняні підприємства, ставлять вимоги підвищення конкурентоспроможності та дієвості роботи. Удосконалення системи управління працівниками є одним із ключових факторів, що забезпечують раціональне використання ресурсів підприємства та активізацію персоналу.

Вивчивши систему заохочення працівників у другому розділі, було виявлено, що існуючий механізм управління персоналом потребує вдосконалення. Зокрема, форми та методи мотивації працівників можна оптимізувати, що призведе до підвищення результативності та продуктивності їхньої праці. Ці чинники безпосередньо впливають на якість виконання роботи працівниками і заважають їм реалізувати свої завдання з максимальною ефективністю.

Несприятливі фактори значно ускладнюють процес реструктуризації кадрових служб вітчизняних підприємств, роблячи його більш тривалим. Важливим чинником, що вплинув на різні сфери бізнесу, стало повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році, з яким зіткнулося керівництво всіх підприємств. Це також позначилося на управлінні людськими ресурсами: зміни, пов'язані з введенням воєнного стану та початком вторгнення, призвели до зменшення кількості працівників та заробітних плат, що відобразилося і на HR-сфері. Це, в свою чергу, спричинило недовіру до кадрових заходів та активізувало широкий спектр мікрополітичних тенденцій у соціальній системі організації.

Важливе значення в кадровій роботі набуває мінімізація кадрових ризиків.

Кадрові ризики – це небезпека втрати співробітників або зменшення їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу. Кадрові ризики, пов'язані з невідповідністю чисельності кур'єрів, рівня затрат на утримання управлінського персоналу економічно необхідному рівню, невідповідність рівня кваліфікації, невідповідності рівня зарплати на підприємстві порівняно з конкурентами [38].

У кадровій роботі важливо зменшити кадрові ризики. Кадрові ризики – це загроза втрати працівників або зниження їх продуктивності через зменшення мотивації. До таких ризиків належать невідповідність кількості кур'єрів, витрат на утримання управлінського персоналу економічно обґрунтованому рівню, а також невідповідність кваліфікації працівників і рівня зарплат на підприємстві в порівнянні з конкурентами [39].

Структурні та організаційні методи покращення ефективності менеджменту персоналом передбачають реорганізацію функцій кадрової служби ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». Це включає в себе аналіз кадрової політики, оцінку кадрового потенціалу підприємства, створення або вдосконалення системи навчання та розвитку співробітників, а також визначення ефективності проведеної кадрової реструктуризації (рис.3.1.). Для подальшого зменшення ризиків пропонується залучення управлінського персоналу ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна», диференціація заробітної плати, формування корпоративної культури, можливість участі в семінарах і тренінгах, надання повного соціального пакету, розвиток ефективного стилю роботи управлінського складу та своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям.

У сучасних ринкових умовах забезпечення сталого економічного та соціального розвитку промислових підприємств стає надзвичайно важливим завданням. Це можливо лише за умови якісних змін у стереотипах господарювання, а також значною мірою залежить від ефективності управління персоналом. Останнім часом ця сфера набуває все більшого значення через

зростаючу роль працівника в діяльності підприємств. Управління персоналом виступає ключовим фактором для забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, тому воно потребує особливої уваги і залишається актуальним для всіх господарських структур [15, 40].



Рис.3.1. Структурні та організаційні методи покращення ефективності менеджменту персоналом кадрової служби ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»*

**Джерело: Розроблено автором.*

В умовах військового стану, коли існує висока невизначеність і динамізм

ринкового середовища, економічний і соціальний розвиток стає неможливим без впровадження стратегічних підходів в управлінні персоналом. Це дозволить промисловим підприємствам ефективно досягати своїх перспективних цілей, зберігаючи конкурентні переваги та адекватно реагуючи на зміни зовнішнього середовища. Серед ключових напрямів можна виділити: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, а також створення дієвих механізмів мотивації і стимулів.

Аналізуючи наведене вище, можна стверджувати, що основним завданням досліджуваного підприємства є максимізація прибутку та досягнення провідних позицій на регіональному та міжнародному ринках. Важливо застосовувати комплексний підхід до формування системи мотивації працівників. Оскільки преміювання є ключовим елементом матеріального стимулювання, вважаємо, що, окрім загальноприйнятих умов накопичення та виплати премій, керівництво повинно також враховувати такі досягнення: професійні успіхи та досягнення для керівників і спеціалістів; винагороди за високі трудові показники та безперебійність виробництва для робітників; щоквартальні та щорічні премії для працівників, які продемонстрували найкращі результати за відповідний період тощо.

Сучасні концепції управління акцентують увагу на людині як на ключовому ресурсі виробничого процесу, а також як на особистості з її потребами, мотивами, інтересами та цінностями. Розгляд персоналу як ресурсу передбачає індивідуальний підхід до кожного співробітника, що базується на гармонізації інтересів підприємства та працівника, а також на усвідомленні стратегічного аспекту управління кадрами [41].

Стратегічне управління персоналом має базуватися на принципах системного підходу, що дозволяє розглядати його як цілісну систему, що складається з взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань,

планування, контроль, оцінка). Це передбачає інтеграцію конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їхнього впливу на всю систему в цілому, а також аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, а також загального напрямку розвитку підприємства [42].

Основними функціями управління персоналом є формування, розвиток і використання. У цьому контексті стратегічне управління персоналом можна визначити як комплексну систему, яка забезпечує створення конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його розвиток і ефективне використання. Це відбувається за умови своєчасного та адекватного реагування на зміни в навколишньому середовищі, що дозволяє підприємству розвиватися та досягати своїх довгострокових цілей.

Стратегію управління персоналом доцільно розглядати як комплекс функціональних стратегій (формування, розвитку та використання), які діють одночасно і сприяють зміцненню можливостей підприємства в боротьбі з конкурентами, ефективному використанню своїх сильних сторін, розширенню конкурентних переваг через формування конкурентоспроможного персоналу, створенню умов для його розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. Таким чином, ці стратегії спрямовані на досягнення стратегічних цілей управління персоналом та підприємства в цілому [43].

Впровадження стратегічного управління персоналом на підприємстві допоможе вирішити ряд завдань, таких як забезпечення висококваліфікованими та конкурентоспроможними кадрами у необхідних обсягах, створення умов для повного розкриття творчого потенціалу працівників та його ефективного використання, забезпечення умов для продуктивної праці, мотивації та розвитку всіх співробітників, а також балансування інтересів підприємства і працівників. Це, в свою чергу, сприятиме значному підвищенню ефективності господарської діяльності та досягненню стійких конкурентних переваг на ринку [15].

Повертаючись до системи стимулів, слід зазначити, що рівень оплати

праці є важливим елементом мотивації. Однак підвищення заробітної плати або доплат має лише короткостроковий ефект на мотивацію через швидку адаптацію працівників. Тому рекомендується поєднувати ці заходи з нематеріальними формами мотивації. Важливо також враховувати індивідуальні особливості працівників і визначати ключові фактори системи нематеріального стимулювання шляхом систематичного дослідження персоналу підприємства.

Оскільки для багатьох співробітників на підприємстві важливим аспектом нематеріальної мотивації є кар'єрне зростання, необхідно розробити плани розвитку кар'єри для працівників. Приоритет має надаватися тим, хто демонструє найкращі результати у своїй діяльності, проявляє ініціативу в межах своїх обов'язків, постійно вдосконалює свої професійні навички та дотримується етичних норм поведінки.

Тут варто нагадати про інструмент кар'єрних діаграм, які можуть слугувати важливим інструментом для планування кар'єри в компаніях. Кар'єрні плани повинні бути спрямовані на майбутнє і включати інформацію про зобов'язання керівництва щодо горизонтального та вертикального просування працівників, а також про їхні знання та навички. Зазвичай професіограма містить дані про визначений перелік посад, які працівник може обіймати протягом своєї кар'єри, рівень освіти та кваліфікації, необхідний для цих посад, а також про підготовку та перепідготовку, що потрібна для отримання тієї чи іншої посади [8].

Не менш дієвих способів нематеріального стимулювання є підвищення рівня соціального захисту працівників. При формуванні ефективного соціального пакету важливо враховувати потреби та інтереси кожного працівника. Можна ввести кілька варіантів соціальних пакетів з різним наповненням, але з однаковою загальною вартістю. Таке дозволить працівникам обрати той соціальний пакет, який найкраще відповідає їхнім потребам, і стане ефективним інструментом стимулювання праці.

Інший метод, соціальні складові – можуть включати: корпоративні подарунки для співробітників, організацію святкових заходів, громадські нагороди та індивідуальні подарунки за досягнуті успіхи, оплату путівок на відпочинок для кращих працівників, фінансування медичних оглядів і лікування, а також покриття витрат на проїзд і харчування тощо. Основною метою соціального захисту є виплати працівникам, зв'язаних із виконанням їхніх обов'язків, зміцнення їхнього здоров'я та підвищення працездатності, це також допомагає кар'єрному зростанню, підвищує мотивацію працівників, посилює результати роботи та нівелює плинність кадрів.

Наступний підхід, що стосується професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, сприятиме розвитку їхніх професійних навичок. Необхідно забезпечити нових співробітників початковим навчанням та ознайомленням з робочими процесами, що включає як загальні теоретичні знання, так і практичні заняття безпосередньо на робочому місці. Нові працівники можуть бути призначені наставниками для колег на аналогічних посадах, щоб передати свій досвід та знання молодшим спеціалістам. Крім того, варто періодично організовувати перевірку знань персоналу за допомогою усних опитувань чи тестування.

Розробка таких методів на ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» повинна проводитися так, щоб кожен співробітник був мотивований працювати на досягнення кінцевого результату та реалізацію поставлених цілей. Узагальнюючи пропонуємо цілісну систему функціональних методів вдосконалення роботи кадрової служби підприємства (рис.3.2.).

Впровадження такої системи (рис.3.2.) у частині вдосконалених засобів мотивації персоналу, що включає як основні, так і додаткові методи, дозволяє досягти позитивних результатів у діяльності працівників підприємства. Одним із ключових елементів мотивації є система заробітної плати, яка охоплює основну зарплату, надбавки, премії, пільги та інші компоненти, що разом

формують систему оцінки результатів праці співробітників. Розробка корпоративної стратегії, яка є невід’ємною частиною системи стимулювання, передбачає поліпшення корпоративної культури та стилю, а також виховання моральних стимулів у працівників, що включає використання нематеріальних мотивацій.

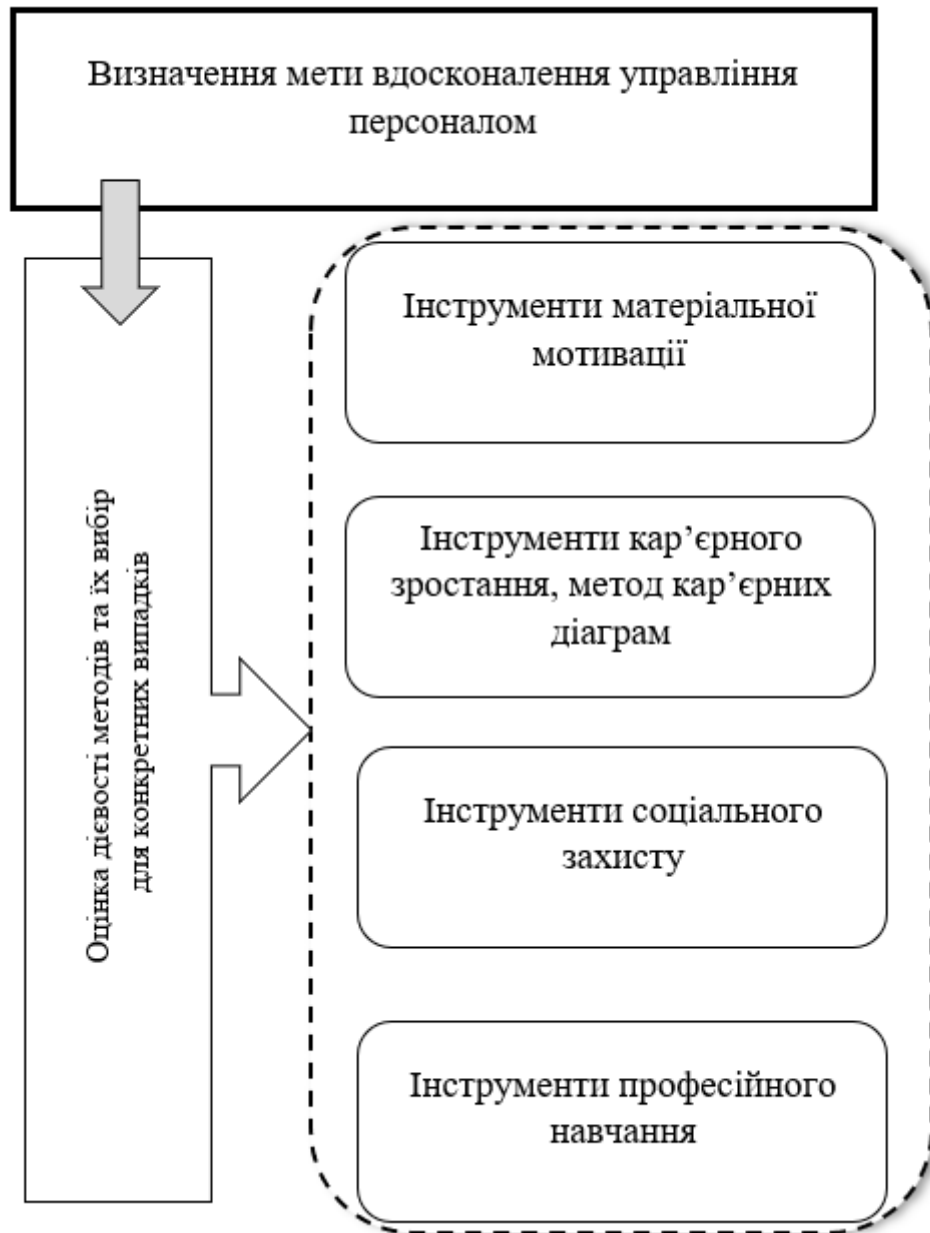


Рис. 3. 2. Система функціональних методів вдосконалення роботи кадрової служби підприємства ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»^{*}

**Джерело: Розроблено автором.*

При розробці програми впровадження такої системи важливо врахувати наступні аспекти [44]:

- механізм заохочення працівників, що діє на підприємстві, має відповідати сучасним вимогам і бути конкурентоспроможним у порівнянні з іншими компаніями в тій же галузі;
- система матеріального стимулювання повинна бути орієнтована на досягнення кінцевих результатів праці як окремих працівників, так і всього підприємства;
- організація повинна створювати умови для використання професійних навичок і досвіду співробітників на користь компанії;
- необхідно забезпечити баланс у матеріальному стимулюванні.

3.2. Впровадження заходів удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сітка захід Україна»

Впровадження удосконалень системи управління персоналом передбачає розробку системи заходів розподілених за наступними аспектами (рис.3.3.):

- інституційний;
- соціальний;
- економічний;
- психологічний;
- організаційний.

Заходи інституційного аспекту передбачають врахування стратегічних цілей підприємства, його трудового потенціалу, систему атестування та моніторингу системи мотивації праці.

Заходи соціального аспекту – містять особистістний підхід, просування

творчої ініціативи працівників, створення трудового менталітету.

Заходи економічного аспекту – включають систему мотивації, систему виплат і нагород, прогресивну оплату праці.

Психологічні заходи – це система ціннісних орієнтирів особистості, реалізація творчих здібностей, самореалізація та навчання персоналу.

Організаційні заходи – це система корпоративної культури, заходи з етики бізнесу, система трудових та економічних цінностей.

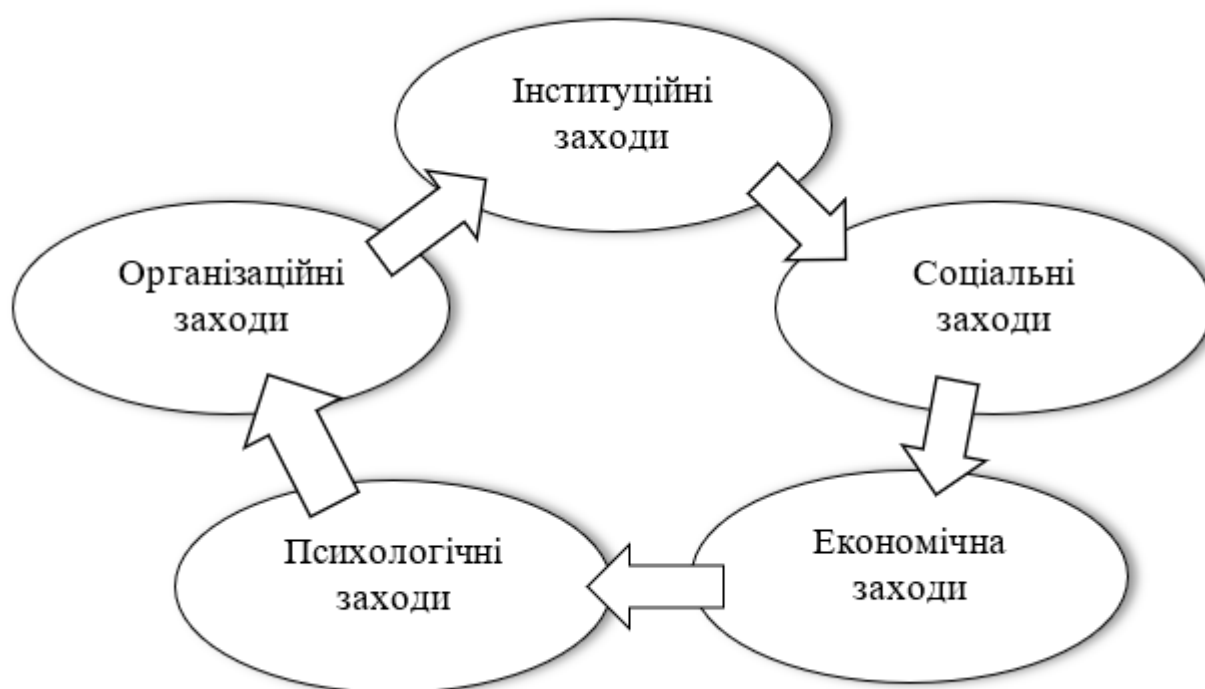


Рис.3.3. Заходи удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сітка захід Україна»*

**Джерело: Розроблено автором.*

Описані заходи також передбачають фінансову та іншу ресурсну оцінку їх впровадження.

Система заходів також охоплює різні аспекти мотивації праці, зокрема економічну, соціальну, психологічну, інституційну та організаційну мотивацію.

Кожен з цих компонентів системи стимулювання містить низку факторів, які визначають його суть, тому загальна система стимулювання підприємства повинна враховувати ці фактори. Взаємодія цих компонентів створює синергію, оскільки включає операційну, фінансову та оптимізаційну синергії, які дозволяють компенсувати витрати на стимулювання завдяки досягненню загальних результатів функціонування системи стимулювання, що свідчить про їх складний характер.

Ця система заходів забезпечує постійний моніторинг стану та своєчасне коригування різних елементів системи стимулювання, враховуючи реакцію на зовнішні впливи та зв'язок зі стратегічними цілями підприємства. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. Іншими словами, ми маємо справу з заходами, які націлені на орієнтацію діяльності працівників на досягнення результату з урахуванням визначених цілей.

Проте, всі ресурси підприємства мають властивість вичерпуватися, тому вони є обмеженими, і це потрібно враховувати. Це стосується як сировинних, так і фінансових ресурсів, а також інших видів. Варто зазначити, що не всі методи фінансового стимулювання враховують можливість адаптації до специфіки діяльності підприємства. Наприклад, важко впровадити фінансові бонуси за індивідуальні досягнення працівників, якщо результати діяльності доцільно оцінювати лише в контексті загальних досягнень компанії. Крім того, важливими є швидкість адаптації, оскільки час є невідновлюваним ресурсом, рівень сприйняття з боку працівників, особливості впровадження на ін.

Це призводить до необхідності вибору найбільш значущих заходів відповідно до можливостей підприємства. Враховуючи всі вихідні дані, ми можемо визначити певні альтернативи, з яких потрібно обрати лише одну, а також критерії, які повинні бути максимально враховані та задоволені під час вибору альтернативи. Насправді, ми маємо справу з багатокритерійним аналізом – методом дослідження альтернатив, що застосовується для прийняття рішень у

складних ситуаціях, коли потрібно враховувати багато критеріїв. Багатокритерійного аналіз містить математичні методи оцінки та альтернативного порівняння з врахуванням різноманітних критеріїв [45].

Однією з ключових характеристик багатокритерійного аналізу є його здатність враховувати не лише кількісні, а й якісні критерії, такі як соціальні, екологічні та інші. Додатково, багатокритерійний аналіз виступає важливим інструментом для розв'язання складних завдань, що потребують врахування різноманітних аспектів і підходів. Цей метод знаходить застосування в багатьох сферах, зокрема в бізнесі, науці, техніці, економіці та соціальній діяльності.

Одним із методів вирішення піднятої проблеми є метод простого адитивного зважування (SAW – Simple Additive Weighting). Це один із методів багатокритерійного аналізу, який застосовується для прийняття рішень у ситуаціях, коли необхідно порівняти кілька альтернатив за різними критеріями. Метод був розроблений американськими вченими Расселом Лінкольном Акоффом та Чарльзом Вестом Черчменом ще в 1954 році. У методі SAW кожен критерій оцінюється за допомогою певного числового значення (ваги), яке відображає його важливість для вирішення задачі. Далі кожна альтернатива оцінюється відповідно до цих ваг, після чого здійснюється додавання зважених значень усіх критеріїв для кожної альтернативи. Отримане значення слугує рейтингом для кожної з альтернатив. Альтернатива з найвищим рейтингом вважається найкращою. Метод SAW забезпечує швидке та ефективне порівняння альтернатив, а також можливість коригувати вагу кожного критерію в залежності від обставин. Проте, у нього є певні недоліки, зокрема, він не здатний виявляти взаємодії між критеріями і має труднощі з визначенням ваги для кожного з них [46].

Опишемо і застосуємо етапи.

Етап 1. Розробка системи критеріїв та альтернатив; визначення значущості кожного з встановлених критеріїв. Такими альтернативами є обрані

заходи вдосконалення системи кадрового менеджменту ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» за типами: інституційний; соціальний; економічний; психологічний; організаційний.

Етап 2. На початку проводиться оцінка кожної з вибраних альтернатив відповідно до обраних критеріїв, після чого створюється матриця рішень, визначається значущість кожної альтернативи та вводяться вагові коефіцієнти. У нашому випадку не виділяються значимість окремих альтернатив, тому фактичний ваговий коефіцієнт кожної з них рівний одиниці.

Етап 3. На цьому етапі проводиться нормалізація матриці рішень за допомогою двох формул, якщо критерії визначені умовою.

Етап 4. Виконується обчислення зваженої суми оцінок для кожної альтернативи за всіма критеріями (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Матриця альтернатив вдосконалення системи управління персоналу ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»^{*}

№	Напрямок забезпечення вдосконалення системи управління персоналу	ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»			
		Коефіцієнт вагомості	Значення показника оцінене відповідальним и особами	Розрахунок середньо-зваженого показника	Середньо-зважене значення
1	інституційний	1	2,3	2,3*1	2,3
2	соціальний	1	2,5	2,5*1	2,5
3	економічний	1	3	3*1	3
4	психологічний	1	1,1	1,1*1	1,1
5	організаційний	1	1,2	1,2*1	1,2
Разом					10,1

^{*}Джерело: Розроблено автором.

Етап 5. На фінальному етапі проводиться ранжування альтернатив на основі отриманих значень ваги, де економічний аспект отримує найбільшу потребу впровадження. Наступними етапами йдуть соціальна та інституційна складові.

Окрім реорганізації системи управління, важливу роль у кадровому менеджменті відіграє рекрутинг. Кожен бізнесмен прагне сформувати команду співробітників, на яких можна покластися для виконання різноманітних завдань, щоб мати можливість зосередитися на інших аспектах діяльності, що потребують термінової уваги. Сьогодні, в умовах прискореної глобальної конкуренції за таланти, багато керівників великих компаній стикаються з викликами залучення, підбору та утримання висококваліфікованих і компетентних працівників. Загалом, організаціям рекомендується спочатку розробити програму рекрутингу, яку вони зможуть використовувати на постійній основі для залучення кваліфікованих фахівців з відповідним досвідом. Це дозволить успішно переконати їх приєднатися до команди та працювати в організації протягом тривалого часу. Ефективні рекрутингові процеси забезпечують постійний набір необхідних кадрів економічно вигідним способом, що дозволяє заощаджувати час. Інвестиції в підбір персоналу є критично важливими для успіху, і багато організацій інтегрують їх у свою щоденну діяльність.

В даний час фахівці кадрових служб в різних організаціях стикаються з безліччю проблем. Це, в першу чергу, пов'язано з швидкими змінами в бізнес-середовищі, такими як законодавчі ініціативи, технологічні нововведення, соціально-демографічні зміни тощо. Професіонали в галузі управління людськими ресурсами по всьому світу відчують значний тиск, щоб залучити та найняти кандидатів з необхідними навичками. Водночас різноманітні фактори ускладнюють процес пошуку талановитих претендентів, які володіють дефіцитними навичками, що робить цю задачу ще більш складною.

Політика підбору персоналу є важливим інструментом для рекрутерів, оскільки вона забезпечує чітке розуміння того, що дозволено, а що ні в процесі найму. Якщо організація має застарілі норми щодо таких аспектів, як різноманітність та інклюзія, це ускладнює балансування між потребами організації та її цілями в цих сферах. У деяких компаніях політика найму може бути неясною, що призводить до того, що рекрутери діють на власний розсуд, і в результаті стратегія найму не узгоджується з кадровою політикою та бізнес-стратегією організації. Багато компаній по всьому світу почали впроваджувати HR-технології та нові системи найму, які допомагають покращити процес підбору персоналу та підвищити їхній імідж на ринку праці.

Не всі такі методи є простими та зручними для кандидатів на роботу. У деяких випадках нові технології, якщо їх неправильно використовують кваліфіковані спеціалісти, можуть ускладнити процес найму в організації. Коли процес найму стає надто складним, більшість кандидатів відмовляються від участі ще до його завершення, і це є однією з ситуацій роботи кадрових служб.

Принципове завдання таких заходів полягає у впровадженні більш практичних та ефективних процесів управління людськими ресурсами, що призводить до позитивних результатів в організації. Відповідно, добре сплановані процеси рекрутингу персоналу повинні відповідати стратегічному управлінню людськими ресурсами. Кадрові стратегії формуються на основі цілей організації в сфері людських ресурсів, які спрямовані на залучення та утримання кваліфікованих кандидатів. Отже, кадрова селекція сприяє підвищенню узгодженості стратегічного управління людськими ресурсами.

Система удосконалення розвитком персоналу неможлива без впровадження нових методів роботи з кадрами, які включають комплекс підходів і інструментів для створення умов для ефективного використання трудового потенціалу [41]. Особливо важливим є зворотній зв'язок сформований у вигляді опитувальників (див. Додаток Л), які можна

впроваджувати у вигляді Google форм для швидкого аналізу.

Таким чином, реструктуризація персоналу здійснюється в кілька етапів, причому перетворення на кожному з них можуть відбуватися паралельно. Це передбачає переосмислення функцій кадрової служби досліджуваного підприємства; аналіз кадрової політики; оцінку кадрового потенціалу підприємства; розробку або реформування системи навчання та розвитку персоналу; а також визначення ефективності кадрової реструктуризації. Важливо враховувати, що зміни або нововведення в одному аспекті можуть вплинути на інші.

Трансформація системи менеджменту персоналом в нинішніх умовах полягає в необхідності суттєвого підвищення економічної ефективності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» та створення механізмів адаптації до кризових умов. У сучасних реаліях система управління персоналом повинна набувати нових характеристик, розширюючи можливості для вирішення та реалізації рішень, що відповідають ринковій ситуації. Тому стратегічні кадрові рішення мають враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на формування, розвиток і ефективне використання персоналу. Таким чином, управління персоналом є багатогранним і складним процесом, що вимагає комплексного підходу до вирішення кадрових питань, впровадження нових напрямків управління та вдосконалення існуючих форм і методів роботи. Цей процес має свої специфічні особливості та базується на принципах системного підходу. Одним із ключових аспектів підвищення ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» має стати впровадження світового досвіду в управлінні персоналом підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження було спрямоване на створення та обґрунтування нового механізму управління персоналом, який має на меті забезпечення ефективного розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». У ході роботи було проаналізовано наявну структуру управління, оцінено її стан і перспективи розвитку, а також розроблено заходи для вдосконалення кадрового менеджменту, що відповідають сучасним вимогам ринку та стратегічним цілям підприємства.

Зокрема, головними результатами дослідження є:

- Внаслідок аналізу поняття, змісту та організації управління персоналом встановлено, що система управління кадрами повинна бути прозорою, справедливою та прийнятною для всього колективу. Вона повинна забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, враховуючи його потреби та очікування. Крім того, система повинна регулярно оновлюватись і адаптуватись до змін в організації, а також в економічному та соціальному середовищі.

- В процесі дослідження традиційних та новаційних функціональних інструментів управління персоналом виявлено, що ефективність системи його управління здійснює значний вплив на розвиток і стійкість організації, оскільки сприяє розвитку найціннішого корпоративного ресурсу – людського капіталу. Успіх у цій сфері не вдасться досягти лише шляхом виділення великих фінансових коштів, тут необхідна комплексна стратегія розвитку людських ресурсів. Кадрові служби та HR-працівники повинні активно брати участь у розробці всіх стратегічних рішень в організації.

- Вивчення структури та фінансово-економічного стану ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» показало високий потенціал підприємства та ефективно організовану кадрово-управлінську систему, що є основою для успішного впровадження стратегічних методів управління персоналом.

- Маркетинговий аналіз ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» підтвердив, що ринок є конкурентним, але не перенасиченим.

- SWOT-аналіз виявив перспективність розвитку стану кадрової служби підприємства використовуючи можливості і сильні сторони незважаючи на умови військового стану і пов'язаних з ним економічних криз. Головними напрямками такого вдосконалення є використання системних заходів мотивації, кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації і саме головне дієвого зворотного зв'язку між працівниками і менеджментом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

- Запропоновано структурні та організаційні методи покращення ефективності менеджменту персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» які полягають у пропозиціях у частині вдосконалених засобів мотивації персоналу, що включає як основні, так і додаткові методи, дозволяє досягти позитивних результатів у діяльності працівників підприємства. Одним із ключових елементів такої мотивації є система заробітної плати, яка охоплює основну зарплату, надбавки, премії, пільги та інші компоненти, що разом формують систему оцінки результатів праці співробітників. Також запропоновано розробку корпоративної стратегії, яка є невід'ємною частиною системи стимулювання, передбачає поліпшення корпоративної культури та стилю, а також виховання моральних стимулів у працівників, що включає використання нематеріальних мотивацій.

- Встановлено, що ефективна реструктуризація персоналу повинна здійснюватися в кілька етапів, причому перетворення на кожному з них можуть відбуватися паралельно. Це передбачає переосмислення функцій кадрової служби досліджуваного підприємства; аналіз кадрової політики; оцінку кадрового потенціалу підприємства; розробку або реформування системи навчання та розвитку персоналу; а також визначення ефективності кадрової реструктуризації. Важливо враховувати, що зміни або нововведення в одному

аспекті можуть вплинути на інші.

Проведена робота доводить, що трансформація системи менеджменту персоналом в нинішніх умовах полягає в необхідності суттєвого підвищення економічної ефективності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» та створення механізмів адаптації до кризових умов. У сучасних реаліях система управління персоналом повинна набувати нових характеристик, розширюючи можливості для вирішення та реалізації рішень, що відповідають ринковій ситуації. Тому стратегічні кадрові рішення мають враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на формування, розвиток і ефективне використання персоналу.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству успішно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити стабільний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. №14. С. 232-236.
2. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015. – 51 с.
3. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 2015. – 294 с.
4. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
6. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства.
7. Ткачук В. О., Гладких В.О. Підвищення персональної заінтересованості працівників у кар'єрному рості. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: праці II Міжнародної наук.-практ. конф., м. Житомир, 6-8 листопада 2019 р. Житомир, 2019. С. 427-431.
8. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД. 2021. 440 с.
9. Гудзь П. В., Демченко І. А. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. 2022. С. 37-40.

10. Гордєєва, Є. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації. Економіка та бізнес: теорія та практика. 2020. № 11-1 (69). С. 226-229.
11. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. АШкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.] / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
12. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3 (55). С. 94-100.
13. Артюхова В. І Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства Молодіжний економічний вісникХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. № 4. С. 8-10.
14. Чухно А. А., Ещенко П. С. Основи економічної теорії. – К.: Вища школа, 2011. – 292 с.
15. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. – К.: 2016. – 388 с.
16. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214
17. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. Quality Access to Success, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12.
18. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.

19. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22, Issue: 1S.
20. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. – URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>.
21. Судомир С. М. Результативність системи управління організаційним розвитком підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2019. № 2 (40). С. 39–48.
22. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту*. – Л.: Світ, 2015. – 294 с.
23. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес- навігатор»*. 2018. № 4 (47). С. 94–98.
24. Мельникова К. В. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. Серія «Економіка». 2014. Вип. 4. С. 262-266.
25. Керівництво організацією: Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 50 с.
26. Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2014. Вип. 36. С. 212-217.
27. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип.3.С. 210-214.
28. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. *Менеджмент: Навчальний посібник*. Київ: Алерта, КНТ, 2018. 516 с.

29. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник за редакцією Анатолія Вдовічен (Автори: А.А. Вдовічен, В.А. Чичун, О.Г. Вдовічен та ін.). Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.

30. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. №4. С. 238-246./37

31. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Дата оновлення: 01.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-Vr#Text>

32. Вдовічен А.А., Королюк Ю.Г., Вдовічен О.Г. Інноваційні компетентності методології та організації науково-прикладних досліджень в підготовці фахівця галузей економіки. ефективна економіка. № 7. 2024. Електронне фахове видання: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4421/4456>

33. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf

34. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. №4. С. 238-246

35. Болотова О. О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства . Бізнес Інформ. 2018. № 6 С. 375–380.

36. Проєкт Кларіті. URL: <https://clarity-project.info/edr/42756975/relations/list> (дата звернення: 1.11.2024).

37. Проєкт ОпенДатаБот. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 1.11.2024).

38. Проект Юконтрол. URL: *catalog.youcontrol.market* (дата звернення: 1.11.2024).
39. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015. – 51 с.
40. Borscheva, A.V., Ilchenko, S.V. Evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the organization. *Bulletin of Experimental Education*, 2017.4(13), 41-51.
41. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. / Підручник для вузів. – Тернопіль: Картбланш, 2011. – 456 с.
42. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. – К. : В. М, 2014. – 321 с.
43. Хміль Ф. І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 2015. – 318 с.
44. Базалійська Н. П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2016. № 9. С.232-236.
45. Балан В. Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В. Г. Балан. Київ. Нічлава. 2011. 100 с.
46. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В. Г. Балан. Київ. Нічлава. 2008. 465 с.