

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

(за матеріалами ТОВ «Вірдіс», м.Житомир)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студентки 2 курсу,
215 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Управління бізнесом»

Дудки
Катерини
Артурівни

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Урсакій
Юлія Анатоліївна

підпис

Завідувачка кафедри,
менеджменту, маркетингу
і міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина Андріївна

підпис

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Характеристика й значення підготовки персоналу на підприємстві.....	5
1.2. Засоби та інструменти для підготовки персоналу в управлінні підприємства	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «ВІРДІС» ЩОДО ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ.....	18
2.1. Методичні засади з оцінювання системи підготовки менеджменту персоналу.....	18
2.2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Вірдіс».....	24
2.3. Оцінка управління персоналом та ефективністю підприємства	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	37
3.1. Забезпечення основ механізму підготовки персоналу	37
3.2. Інструменти впровадження підготовки персоналу на підприємстві.....	43
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з актуальних та сьогоденних завдань для зростання прибутків підприємств є підсилення ефективності управління персоналом, адже саме від його професійного рівня та відмінної мотивованості залежить досягнення економічних результатів основної діяльності. Серед основних завдань аналізу ефективності управління персоналом особливе значення мають питання, що стосуються розвитку кадрового потенціалу, професійної підготовки та перепідготовки працівників, а також формування та оптимізації витрат, пов'язаних із цими процесами. Загальновизнаним є положення, що за умов зниження витрат і досягнення високих результатів ефективність управління персоналом підвищується, що вказує на існування прямої залежності між рівнем витрат і результативністю кадрової політики. Водночас надмірне скорочення витрат на персонал може мати негативні наслідки для загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки знижує мотивацію, зацікавленість та продуктивність працівників. У цьому контексті актуальними стають питання організації та фінансування системи підготовки та розвитку управлінських кадрів з урахуванням стратегічних цілей та функціональних завдань менеджменту підприємства чи організації.

Питаннями ефективності управління персоналом займалися такі зарубіжні вчені, як В. Веснин, Герасимов, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кибанов, С. Мордовин, Ю. Одегов, В. Чумак. У формування вітчизняної наукової школи внесений значний вклад дослідження відомих спеціалістів, серед яких можна виділити О. Амосова, Л. Балабанову, Н. Василенко, Н. Гавкалову, В. Никифорова, О. Сардак, Г. Червко.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і практичних засад підвищення ефективності функціонування підприємства на основі управління підготовкою персоналу. Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- дати характеристику підготовки персоналу на підприємстві;
- дослідити засоби та інструменти для підготовки персоналу в управлінні підприємства;
- удосконалити методичні засади з оцінювання системи підготовки менеджменту персоналу;
- проаналізувати економічну діяльність ТОВ «Вірдіс»;
- дати оцінку управління персоналом та ефективністю підприємства;
- виокремити основи механізму підготовки персоналу;
- запропонувати інструменти впровадження підготовки персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи підготовки персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та розвитку механізму підготовки персоналу на підприємстві.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Вірдіс».

Методи дослідження: діалектичний; статистичний; метод екстремального групування; кластерний аналіз; системний і процесний підходи; експертних.

Теоретичною інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали наукові роботи відомих українських і зарубіжних дослідників з проблеми ефективного керування персоналом. Також використано актуальні закони і постанови Верховної Ради та Уряду України, а вони ж є офіційні дані Державної служби статистики України та статистичних відділів на місцях, а також інформаційно-аналітичні огляди, статистичні і фінансові звіти підприємств.

РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і значення підготовки персоналу на підприємстві

Якість та професіоналізм персоналу є вирішальними елементами кадрового ресурсу будь-якої структури, факторами його успішного застосування та еволюції, відповідно, гнучкості, додаткових можливостей та пристосовності системи менеджменту організації, загалом, та управління її персоналом, зокрема. У свою чергу, кадровий потенціал є функціональним компонентом економічного потенціалу, який є основою для забезпечення ефективної діяльності [1], тобто з точки зору формальностей підприємство (організація) може, в цілому, не зосереджувати увагу на розвитку цього компонента потенціалу залишаючись при цьому успішним. Таким чином, для забезпечення реальної перспективи існування необхідно враховувати два можливих варіанти. Перший — більшість природних сил, реалізація яких у навколишньому середовищі може призвести до негативних наслідків при неефективному управлінні основної сфери діяльності. Другий — формування та підтримка високопрофесійного, мотивованого колективу, здатного забезпечити стабільне функціонування на ринку.

За будь-яких умов кадровий потенціал підприємства (організації) при впровадженні раціональних заходів по його розвитку значно підвищує ефективність мобілізації економічних ресурсів, сприяє зростанню економічної результативності та конкурентоспроможності. У цьому контексті особливе значення має урахування специфіки діяльності, товарної та відрядної спеціалізації, масштабу, розмірів, рівня капіталізації та інших факторів, які відіграють важливу роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства [14; 19].

В сучасному світі управління персоналом є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства. Багато керівників усвідомлюють, що людські ресурси - невід'ємна частина організації, і їх управління вимагає максимальної відповідальності. Одна з головних задач керівника по персоналу - розробка кадрової політики, відповідної стратегічним цілям підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування кадрової політики є важливим елементом стратегічного планування організації, оскільки вона дає відповіді на всі питання, пов'язані з управлінням персоналом. Система управління персоналом відіграє фундаментальну роль в управлінні та розвитку будь-якого підприємства, так як вона об'єктивно необхідна з моменту його створення. Це одна з найважливіших підсистем, що визначають пріоритетний розвиток підприємства.

Пошук висококваліфікованих співробітників залишається однією з актуальних задач для більшості сучасних підприємств в умовах ринкової економіки. Грамотно організований процес підбору персоналу здатний багатократно підвищити ефективність роботи компанії. При цьому система відбору кадрів повинна базуватися на постійному вдосконаленні методів управління персоналом і впровадженні інноваційних досягнень як вітчизняної, так і зарубіжної науки [5; 15].

Сучасне управління персоналом стрімко розвивається за рахунок впровадження інноваційних методів та підходів. Ось деякі з них:

1. Цифровізація та HR-Tech

- а) Big Data та аналітика персоналу – допомагає компаніям приймати зважені рішення та створювати ефективніші команди;
- б) штучний інтелект (AI) та автоматизація – чат-боти для рекрутингу;
- в) HR-платформи та мобільні додатки – спрощують HR-процеси, створюючи їх ефективнішими та більш персоналізованими.

2. Гнучкі методи управління (Agile HR, Holacracy, OKR)

а) Agile HR – забезпечує адаптивне, швидке та ефективне реагування на зміни, залучення співробітників до ухвалення рішень та постійне вдосконалення HR-процесів.

б) Холакратія (Holacracy) – це модель управління організацією без традиційної ієрархії, в якій влада розподілена між командами, а не зосереджена в руках керівників. Ця система дозволяє співробітникам самотійно ухвалювати рішення в межах своїх ролей, які мають функціональність, ефективність і ефективність

в) Система OKR (Цілі та основні результати) – це метод управління цілями, який спільно компаніям, командам і співробітникам ефективно ставити та досягати амбітних результатів. Метод OKR використовується такими гігантами, як Google, Intel, Amazon, LinkedIn, Microsoft

3. Гейміфікація та емоційний інтелект

а) Гейміфікація в HR– це використання ігрових механізмів та елементів у процесах управління персоналом для підвищення успішності, мотивації та продуктивності співробітників. Гейміфікація допоможе зробити робочі процеси цікавішими та ефективнішими, використовуючи елементи гри, такі як бали, рейтинги, нагороди, челенджи, бейджі, рівні прогресу тощо;

б) Емоційний інтелект (EI) в управлінні – це здатність людини розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей. У сфері HR та управління персоналом душевний інтелект виконує ключову роль у створенні здорової корпоративної культури, підвищеній продуктивності та ефективності командної роботи.

4. Дистанційна та гібридна робота

а) Розвиток дистанційного підходу;

б) Гнучкі графіки та баланс між роботою та особистим життям.

5. Управління талантами та безперервне навчання

а) Upskilling & Reskilling – це стратегії розвитку персоналу, спрямовані на вдосконалення та отримання нових навичок для відповідності сучасним

вимогам ринку праці. У сучасному бізнес-середовищі технології швидко змінюються, тому компанії навчають своїх співробітників, щоб підвищити їх інвестиційну ефективність;

б) Індивідуальні кар'єрні треки – це персоналізовані плани розвитку співробітників, які враховують їхні професійні амбіції, здібності та потреби компанії. Цей підхід дозволяє кожному працівнику побачити чітку траєкторію свого кар'єрного зростання;

в) Менторинг і коучинг - це два ефективних підходи до розвитку персоналу, які допомагають співробітникам розкрити потенціал, вдосконалити свої навички та досягти кар'єрних цілей. Обидва методи спрямовані на підвищення професійної компетентності.

6. ESG та корпоративна культура

а) Соціальна відповідальність (ESG HR) – це підхід до управління персоналом, що базується на принципах сталого розвитку, екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності;

б) Інклюзивність та DEI (Diversity, Equity, Inclusion) – це концепція управління персоналом, яка спрямована на створення різноманітного, рівноправного та інклюзивного робочого середовища. Підхід передбачає, що всі співробітники, незалежно від цієї статі, віку, національності, фізичних осіб, сексуальної орієнтації чи соціального статусу, мають рівні можливості для розвитку та кар'єрного зростання .

Ці підходи не дозволяють компаніям не лише підвищувати ефективність персоналу, а й а й сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що в теоретичних дослідженнях накопичилося багато різних визначень розвитку персоналу. Проте, на нашу думку, цей процес можна охарактеризувати як безперервне вдосконалення та підготовку співробітників до виконання нових завдань, обіймання вищих посад і

підвищення. Для глибшого розуміння кадрового забезпечення необхідно враховувати його як динамічний процес рис. 1.1 [3; 18].



Рис.1.1. Система механізму кадрового забезпечення

Елементи системи управління персоналом, що виражаються у окремих операціях і роботах, перетворюються у дійсні кадрові процеси (наприклад, процес залучення працівників, процес стратегічного управління персоналом, процес адаптації, процес навчання тощо), які є планованими, постійними заходами з формування кадрового складу і збереження його у необхідному стані [16, с.74].

Механізм кадрового забезпечення — це сукупність форм і методів, що забезпечують реалізацію процесів управління персоналом. Його характерними рисами є деталізованість і структурованість, які дозволяють вибрати найбільш ефективний набір інструментів для виконання завдань з формування кадрового складу.

Збільшення рівня професіоналізму та компетентності управлінського персоналу істотно впливає на розвиток інтелектуального капіталу підприємств і організацій. Інтелектуальний капітал складається з трьох основних компонентів: людського, структурного та ринкового.

Людський капітал відіграє ключову роль у функціонуванні організаційно-управлінських процесів, визначенні стратегічних напрямів розвитку підприємства та формуванні його конкурентних переваг. Він виступає особливою цінністю, що акумулює в собі не лише професійні знання, освіту та практичні навички, але й творчий потенціал, аналітичні

здібності, морально-етичні установки, мотиваційний стан і загальний культурний рівень працівника. Сукупність цих характеристик забезпечує здатність персоналу генерувати ефективні управлінські рішення та брати активну участь у виробничих процесах [24].

Людський капітал є більш персоніфікованим в порівнянні з інтелектуальним, залишається окремою особистістю, тоді як носіями інтелектуального капіталу можуть бути не тільки окремі індивіди, а й їх групи, підприємства чи суспільство загалом. Отже, людський капітал є основою інтелектуального капіталу, виконуючи системоутворюючу функцію та слугуючи джерелом формування всіх інших його складів.

Інтелектуальний капітал, з урахуванням його корисності для суспільства й економіки, може бути класифікований як негативний, пасивний та позитивний. Негативний інтелектуальний капітал індивіда - це сукупність специфічних знань, псевдознань, навичок, а також морально-психологічних відхилень, які можуть бути використані для отримання особистої вигоди шляхом неправомірної, аморальної, шахрайської або некомпетентної діяльності. Такий капітал не лише не сприяє продуктивності, а й перешкоджає креативній діяльності інших осіб. Індивіди з подібним інтелектуальним капіталом зазвичай виступають у ролі пасивних споживачів, деструктивних елементів або утриманців, які користуються результатами створення національного багатства, не роблячи жодного внеску у його формування.

Негативний корпоративний інтелектуальний капітал - це накопичення на підприємстві негативного індивідуального інтелектуального капіталу його працівників, застарілі технології, зношене обладнання, неефективне управління, неліквідна продукція та неадекватна організаційна структура, які знижують ефективність господарської діяльності й спричиняють збитковість. До суб'єктів із таким типом капіталу належать одноденні підприємства, фінансові піраміди, рейдерські структури та інші організації з фіктивною або

злочинною метою, а також нерентабельні, неконкурентоспроможні господарські одиниці, що виробляють застарілу та непопулярну продукцію чи послуги. Негативний національний інтелектуальний капітал формується як сукупність негативного індивідуального та корпоративного капіталу й включає корумповані державні інституції, некомпетентних управлінців, неефективні адміністративні технології, а також малопродуктивні системи освіти, науки, охорони здоров'я, безпеки й соціального забезпечення, що в сукупності зумовлюють низьку якість життя в країні [11; 12; 32]:

У сучасній системі розвитку управлінського персоналу актуальними є не тільки питання професійної підготовки, а насамперед функціональної підготовки. Це зумовлює, відповідно, важливо виділити окремий напрям розвитку компетенцій та кваліфікації управлінських кадрів.

1.2. Засоби та інструменти для підготовки персоналу в управлінні підприємства

Одним із ключових чинників ефективного функціонування будь-якого підприємства виступає його персонал. Рівень освіти, професійна підготовка, досвід, мотивація працівників безпосередньо впливають на результативність господарської діяльності та конкурентоспроможність бізнесу. Наявність висококваліфікованих, ретельно підібраних і належним чином адаптованих кадрів є лише початковим етапом формування успішної організаційної структури. Основними завданнями управління персоналом у сучасних умовах виступають: постійний розвиток кадрового потенціалу, стимулювання працівників до самореалізації й самовдосконалення, зміцнення їхньої лояльності до організації через створення умов для професійного зростання, підвищення кваліфікації, участі у стажуваннях, проходження дистанційних форм навчання тощо [2; 11].

Сучасний стан ринку праці можна охарактеризувати як критичний у багатьох секторах економіки. Наслідки повномасштабного вторгнення зумовили суттєве зростання рівня безробіття, що стало результатом низки факторів, зокрема: інтенсивної еміграції та внутрішньої міграції населення, трансформації цивільного населення у військові формування, фізичного знищення виробничих потужностей, що зумовлює необхідність перепідготовки персоналу, а також психологічної нестабільності значної частини працездатного населення. Водночас у контексті загострення конкурентного середовища на ринку праці змінюються вимоги до працівників. Керівництво підприємств та власники бізнесу вимагають від персоналу здатності швидко адаптуватися до змін, оперативно реагувати на трансформації у виробничих процесах, розширювати клієнтську базу, демонструвати високий рівень стресостійкості, мобільності, ініціативності та залученості. За таких умов кожен працівник має усвідомлювати необхідність постійного професійного вдосконалення, підвищення кваліфікації та розвитку адаптивних компетенцій. Окрім звичайних способів розвитку персоналу, існують також інноваційні, що широко використовуються у європейських державах, натомість в Україні лише намагаються започаткувати їхнє застосування в практиці підприємств. До сучасних методів навчання персоналу належать такі [12; 33]:

Кейс-метод – це навчальне обговорення, аналіз і спільне вироблення рішень, щодо тієї чи іншої проблеми. Такий метод особливо ефективний для керівників різних рівнів, оскільки дозволяє їм опрацьовувати складні бізнес-сценарії та вдосконалювати управлінські компетенції.

Тренінгове навчання спрямоване на моделювання реальних або наближених до реальності ситуацій для формування практичних навичок. Цей метод включає такі інструменти, як ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Такий підхід особливо корисний для розвитку навичок міжособистісного спілкування в середині колективу.

Метод моделювання поведінки стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей підхід базується на пошуку, аналізі та відтворенні ефективних моделей поведінки. Тому модель максимально наближена до реальних умов, її впровадження сприяє швидкому засвоєнню нових навичок та адаптації до робочих ситуацій [32, с.31].

Однією з інноваційних форм ознайомлення потенційного кандидата з особливостями функціонування підприємства виступає сторітеллінг — мотиваційна розповідь, спрямована на представлення організаційної структури, елементів корпоративної культури та внутрішніх нормативних документів компанії. Цей формат дозволяє розпочати процес професійного навчання ще на етапі добору персоналу, інтегруючи адаптаційні заходи до початкової фази залучення працівника.

Серед сучасних методів професійного розвитку персоналу важливе місце займає екшн-навчання — практикоорієнтований підхід, який базується на вирішенні реальних управлінських чи виробничих завдань у складі спеціально створеної робочої групи. Тривалість участі у такому форматі варіюється від кількох тижнів до одного року, а його результатом є підвищення стратегічної, аналітичної та управлінської компетентності учасників. Метод «basket» передбачає моделювання управлінських ситуацій, у яких працівник виконує роль керівника. Цей метод ефективно застосовується в процесі підготовки фахівців до зайняття управлінських позицій, оскільки дозволяє оцінити їхню здатність до прийняття рішень у змодельованих стресових умовах.

Технологія shadowing («тіньове навчання») передбачає тимчасове спостереження кандидатом за діяльністю досвідченого співробітника, який займає аналогічну або вищу посаду. Це дозволяє майбутньому керівникові глибше зрозуміти специфіку виконання посадових обов'язків, визначити обсяг необхідних знань і сформулювати цільовий набір компетентностей.

Коучинг розглядається як консультативна форма наставництва, у межах якої досвідчений фахівець (коуч) сприяє досягненню професійної мети працівника через індивідуальні поради, практичне навчання та передачу власного досвіду. Майстер-клас виступає ефективною формою професійного навчання, під час якої визнаний експерт демонструє учасникам практичне застосування сучасних методик, технологій чи інструментів у відповідній галузі знань. Слід підкреслити, що функціональне навчання персоналу може реалізовуватися як у внутрішньому середовищі підприємства, так і з залученням зовнішніх освітніх ресурсів. При виборі способу організації навчального процесу необхідно враховувати фінансові, кадрові та інфраструктурні ресурси компанії, пріоритети безпеки та цілі розвитку кадрового потенціалу. Важливо також адаптувати освітні методики до особливостей управлінського складу, зокрема до рівня його професійних умінь, креативних здібностей та організаційної компетентності (рис 1.2) [26; 29;37].



Рис.1.2. Взаємозв'язок можливостей персоналу підприємства

Функціональне навчання персоналу розглядається як цілеспрямований процес формування та розвитку професійної спроможності працівників до результативного виконання функціональних обов'язків відповідно до специфіки їхньої діяльності та стратегічних потреб організації. Його основною метою є підвищення рівня професійної компетентності шляхом засвоєння нових навичок, оновлення й поглиблення фахових знань, а також адаптації до динамічних змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. До основних форматів функціонального навчання належать: внутрішні освітні заходи (тренінги, семінари, воркшопи); наставництво, що охоплює як традиційний менторинг, так і коучинг; онлайн-навчання, зокрема із використанням EdTech-платформ; ротація персоналу та професійне стажування; бізнес-симуляції та ситуаційне моделювання; гейміфікація освітнього процесу, що сприяє підвищенню залученості й ефективності засвоєння матеріалу. Ці інструменти навчання забезпечують системний розвиток кадрового потенціалу, сприяють підвищенню адаптивності працівників до викликів сучасного ринку праці та зміцнюють конкурентоспроможність організації [34, с.116].

Процес формування процедур функціональної підготовки персоналу значною мірою залежить від впровадженої в організації технології управління розвитком персоналу, яка є інтегрованою складовою системи управління підприємством. Зазначена технологія сприяє ефективному плануванню заходів з підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників, а також забезпечує формування у них нових знань, умінь і навичок. Персонал виступає єдиним ресурсом підприємства, який володіє здатністю до саморозвитку, тобто до набуття нових властивостей, удосконалення наявних знань та формування специфічних професійних компетентностей. На рис. 1.3 подано складові технології розвитку персоналу [16;21;39].

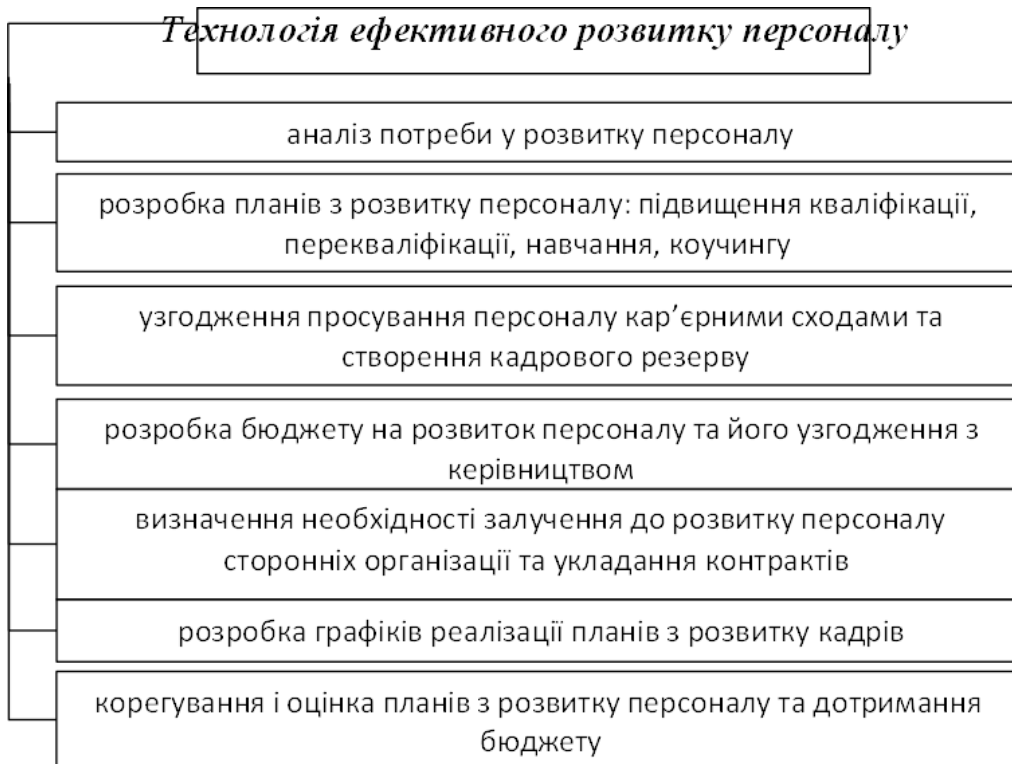


Рис.1.3. Складові розвитку персоналу

Технології розвитку персоналу передбачають застосування системного підходу до організації навчального процесу, вдосконалення професійних компетенцій та підвищення загальної ефективності працівників. До ключових компонентів зазначених технологій належать: система оцінювання персоналу, стратегічне планування кар'єрного зростання, функціональне й професійне навчання, управління знаннями (Knowledge Management), розвиток м'яких навичок (soft skills) та лідерських якостей, а також формування мотивації та підвищення рівня залученості працівників до діяльності організації. Серед актуальних викликів у сфері навчання, перекваліфікації та підвищення компетентності персоналу, які є критично важливими для забезпечення сталого та ефективного економічного розвитку, варто виокремити: модернізацію структури й змісту освіти з урахуванням реальних потреб ринку праці; розроблення та впровадження інноваційних організаційно-управлінських і фінансових механізмів, спрямованих на

забезпечення стабільного фінансування та ефективного функціонування освітніх інституцій, що стає невід'ємною умовою їхньої діяльності.

Розвиток персоналу являє собою цілісну систему організаційно-економічних заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, а також планування кар'єрного зростання. Головною метою такої діяльності є забезпечення високого рівня ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку поряд із розширенням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників. Варто зазначити, що конкурентоспроможність персоналу є ключовим чинником, який безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому [7; 14].

Розглядаючи розвиток персоналу як комплексну систему, доцільно виокремити її ключові структурні елементи, серед яких: професійна підготовка працівників організації; виробнича адаптація нових співробітників; системи оцінювання та атестації персоналу; планування й управління кар'єрним зростанням; формування кадрового резерву; професійно-кваліфікаційне вдосконалення робітників і спеціалістів; службово-професійний розвиток управлінського персоналу; виявлення та реалізація потенціалу працівників у всіх сферах діяльності, що сприяє оптимальному використанню їх знань, умінь і навичок в інтересах організації [18;24].

Управління розвитком персоналу на підприємстві здійснюється відповідним структурним підрозділом. Перед прийняттям рішень щодо інвестування в людські ресурси доцільно провести комплексну оцінку, яка включає: аналіз потреб підприємства в кадровому забезпеченні відповідно до визначених цілей, завдань та стратегії; визначення поточного рівня знань, навичок і практичного досвіду працівників; оцінювання фактичного трудового потенціалу підприємства у контексті його кадрових потреб.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «ВІРДІС» ЩОДО ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Методичні засади з оцінювання системи підготовки менеджменту персоналу

У контексті інтеграційних і глобалізаційних процесів світового господарства соціально-економічна ефективність функціонування підприємства виступає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Досягнення високої ефективності управління персоналом сприяє зростанню загальної результативності діяльності підприємства, що, у свою чергу, становить одне з пріоритетних завдань у системі національного господарювання. Ефективність управління персоналом, як головний критерій функціонування відповідної підсистеми на підприємстві, відображає рівень формування, акумулювання та раціонального використання людського, соціального й інтелектуального капіталу.

Ефективність представляє собою інтегральну характеристику, що відображає співвідношення між отриманими результатами діяльності та обсягом використаних для їх досягнення ресурсів. Інакше кажучи, це показник рівня раціональності та доцільності використання наявних ресурсів у процесі реалізації визначених цілей.

Ключові аспекти ефективності [22;28]:

а) відношення результатів до витрат: ефективність оцінює, наскільки отриманий результат виправдовує використані ресурси, такі як час, кошти, енергія тощо.

б) раціональність використання ресурсів: вона підкреслює важливість мінімізації витрат при досягненні бажаних результатів, що сприяє оптимізації процесів та підвищенню продуктивності.

Варто розрізняти поняття «ефективність» та «результативність»:

Результативність «(англ. effectiveness) фокусується на ступені досягнення запланованих цілей, незалежно від витрачених ресурсів» [13, с.62].

Ефективність «(англ. efficiency) враховує як досягнення цілей, так і оптимальність використання ресурсів для їх досягнення» [13, с.62].

Таким чином, ефективність є важливим показником, що дозволяє оцінити продуктивність та раціональність діяльності в різних сферах, включаючи економіку, управління та виробництво.

Ефективність менеджменту персоналу — це характеристика якості та корисності управління людськими ресурсами на підприємстві, яка забезпечує економічну вигоду для організації, удосконалення організації виробництва та праці, а також соціальні вигоди для працівників.

У сучасній економічній літературі існує загальне розуміння, що рішення щодо персоналу мають враховувати як економічні, так і соціальні цілі. Відтак, визначення ефективності менеджменту персоналу базується на поєднанні економічної та соціальної складових. Подальший аналіз цієї ефективності дозволяє виокремити економічну, соціальну та організаційну компоненти [35].

Складові ефективності менеджменту персоналу:

1. Економічна ефективність у контексті діяльності організації є інтегральною характеристикою, що відображає досягнення економічних результатів за певної системи управління. Вона виражається через сукупність показників, які репрезентують рівень організації, функціонування та розвитку системи менеджменту. У сфері управління персоналом економічна ефективність визначає рівень досягнення підприємством своїх стратегічних економічних орієнтирів — зокрема, виготовлення конкурентоспроможної продукції, підвищення продуктивності праці та зростання ринкових позицій. Це забезпечується завдяки ефективному використанню кадрового потенціалу

— знань, навичок, досвіду та інтелектуальних здібностей працівників — з одночасною оптимізацією витрат у межах існуючої управлінської моделі. Змістовно економічна ефективність персоналу ґрунтується на досягненні оптимального співвідношення між результатами праці та рівнем її інтенсивності (продуктивністю), а також між економічною віддачею та витратами, пов'язаними з утриманням і розвитком персоналу. Оцінка цього поняття здійснюється за допомогою ключових економічних показників, таких як собівартість продукції, рівень рентабельності, фондівіддача, продуктивність праці, обсяг реалізації продукції та питома вага інноваційних розробок у загальному обсязі виробництва. Додатково вона характеризується якістю управлінської інфраструктури, включаючи рівень технічного забезпечення та автоматизації управлінських процесів [29].

2. Соціальна ефективність: оцінює рівень задоволеності працівників роботою, стабільність кадрового складу, умови праці та можливості професійного розвитку. Вона залежить від організації та мотивації праці, а також від соціально-психологічного клімату в колективі. Соціальна ефективність у системі управління персоналом досягається шляхом реалізації підприємством соціально орієнтованих цілей розвитку, спрямованих на задоволення очікувань, потреб і інтересів працівників. Ці потреби мають багатовимірний характер і охоплюють усі аспекти соціального буття співробітників: належний рівень оплати праці, безпечні та комфортні умови праці, можливості для професійного і особистісного розвитку тощо.

З іншого боку, соціальна ефективність менеджменту персоналу відображає його вплив на формування професійно-особистісних характеристик працівників, сприяє формуванню корпоративної культури, підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, створенню атмосфери безпеки, лояльності та причетності до організаційних цілей. Вона також формує перспективи розвитку соціальних інститутів у межах підприємства. Оцінювання рівня соціальної ефективності

здійснюється за показниками, що відображають стан соціально-культурного середовища функціонування організації. До таких індикаторів належать: рівень трудової дисципліни, стабільність кадрового складу, розвиненість соціальної інфраструктури, якість умов праці, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо [6;16].

3. Організаційна ефективність: відображає ступінь удосконалення організації виробництва та праці, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємства.

Організаційна ефективність менеджменту відображає якість структури організації, її системи управління та процесу ухвалення рішень, а також реакцію на стреси, конфлікти та організаційні зміни. Вона характеризує ієрархічну побудову вертикальних зв'язків на підприємстві, що відображають відносини «керівник-підлеглий». Для її оцінки використовують такі показники, як рівень централізації управлінських функцій, співвідношення чисельності управлінських працівників на різних рівнях управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість ухвалення рішень, зарплатовіддача та рівень задоволеності споживачів [11;14].

Показники оцінки ефективності менеджменту персоналу [2; 12]:

- Загальна продуктивність організації: відношення сукупного доходу, одержаного від реалізації товарів та послуг, до сукупних витрат на виробництво.

- Продуктивність праці: відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності персоналу.

- Рентабельність товарної продукції: відношення фактично одержаного балансового прибутку за звітний період до повної собівартості товарної продукції.

Фактори впливу на ефективність менеджменту персоналу [19,с.165]:

- Людський фактор: рівень конкурентоспроможності персоналу, професіоналізм вищого менеджменту та його здатність ефективно використовувати наявні ресурси.
- Організаційні фактори: структура управління, наявність чітких інструкцій та нормативних матеріалів, рівень автоматизації робочих місць управлінців.
- Соціально-психологічний клімат: відносини в колективі, мотивація працівників, умови праці та можливості для професійного розвитку.

Підвищення ефективності менеджменту персоналу сприяє не лише зростанню продуктивності та прибутковості підприємства, але й покращенню задоволеності працівників, що в цілому позитивно впливає на стійкість та розвиток організації.

Ефективність управління персоналом спирається на економічну та соціальну доцільність, що показує взаємозв'язок витрат суспільної праці і одержаного суспільством корисного результату у формі матеріальних страв і послуг, які є результатом якісної роботи і функціонування економіки.

Щоб забезпечити ефективність управління персоналом для економічної вигоди діяльності підприємства через розвиток підсистем управління персоналом, можна пропонувати наступні дії.

У рамках кадрової політики варто створити універсальні стандартизовані документи, що застосовуються на підприємстві для покращення швидкості й якості обігу документації. За цим, варто організувати на підприємстві комп'ютерну мережу документообігу. Одним із елементів кадрової політики є створена та сформульована концепція філософії підприємства з чітким виказом всіх головних поглядів, основ та посилів, яка формує топ-менеджмент і яку необхідно довести до відома усім працівникам [9].

Розробка механізму забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу підприємств ґрунтується на класичних засадах

побудови систем, базуючись на фундаментальних принципах теорії систем (рис.1.4) [12; 23;40].

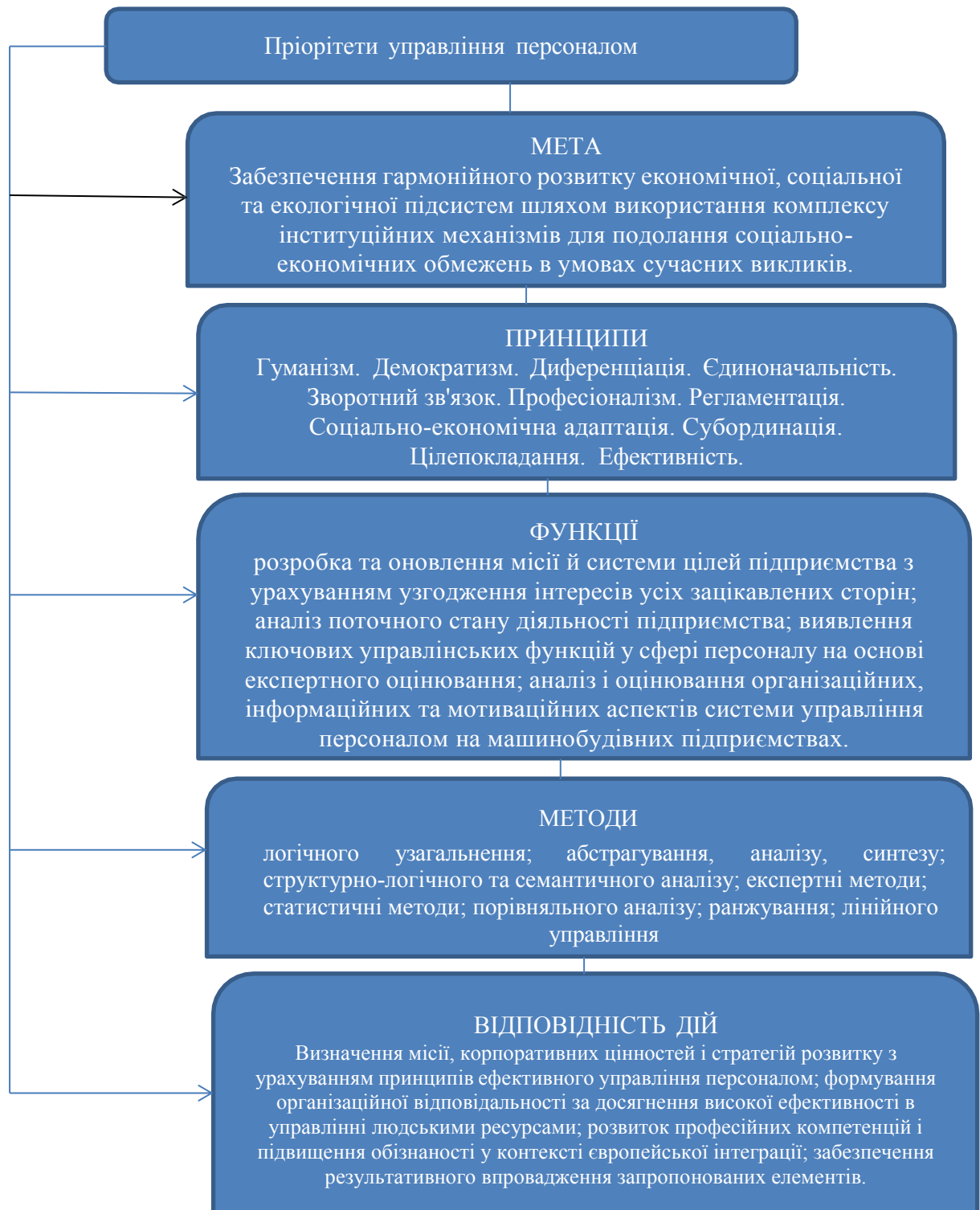


Рис. 1.4. Складові забезпечення управління персоналом

Для досягнення соціальних цілей в управлінні персоналом важливо приділяти увагу адаптації нових працівників — складному процесу їхнього входження в роботу на підприємстві. Для успішної реалізації цього процесу необхідно забезпечити належний рівень соціалізації та соціального партнерства. Одним з пріоритетних напрямів зростання ефективності управління персоналом є регулювання витрат в цій галузі. З точки зору звичайного управління персоналом витрати на персонал складаються з поточних і капітальних при реалізації проектів розвитку персоналу. У звичайній мікроекономіці ці витрати рахують як бухгалтерські, тобто такі, що їх підприємство несе в грошовому еквіваленті [5].

З погляду економічної теорії, витрати аналізуються детальніше, з урахуванням їх можливого альтернативного використання. Таке розуміння витрат, особливо в контексті інституціональної економіки, дозволило виділити специфічну категорію — трансакційні витрати. Складність застосування цього поняття на мікроекономічному рівні зумовлена браком прикладних досліджень щодо особливостей формування та регулювання трансакційних витрат в економіці підприємства та безпосередньо в менеджменті персоналу.

2.2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Вірдіс»

ТОВ «Вірдіс» Українська структурована група компаній, котра має 20-річний досвід ввезення та продажу сирів, фахівці у виробництві свіжого сиру.

Основні напрями діяльності включають виготовлення плавлених, твердих і свіжих сирів, домашнього сиру, а також інших молочних продуктів, зокрема сметани та вершкового масла.

Органи управління (рис. 2.1):

- Загальні збори акціонерів;
- Рада директорів;
- Генеральний директор.



ТОВ «Вірдіс» здійснює постачання власної продукції на територію всіх регіонів України, а також реалізує частину товарів на експорт. Концепція діяльності компанії ґрунтується на місії, що полягає у забезпеченні споживачів натуральними та корисними для здоров'я харчовими продуктами з метою підвищення якості життя широких верств населення. Підприємство орієнтується на задоволення актуальних очікувань і потреб як суспільства загалом, так і кінцевих споживачів.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Вірдіс» на вітчизняному ринку використано метод SWOT-аналізу (табл. 2.1). Під зовнішнім середовищем розуміються фактори, що об'єктивно не залежать від діяльності підприємства, але справляють вплив як на нього, так і на конкурентів, створюючи як загрози, так і можливості для розвитку.

Результати аналізу матриць можливостей і загроз засвідчують наявність значного потенціалу для подальшого стратегічного розвитку, що доцільно враховувати в управлінських рішеннях. Незважаючи на загальну ефективність менеджменту ТОВ «Вірдіс», у структурі його діяльності наявні перспективи, які поки що не були повністю реалізовані. Їх освоєння може сприяти розширенню асортименту продукції та підвищенню конкурентних позицій компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Вірдіс»

Сторони	Можливості: постачальники корпоративні клієнти	Загрози: 1. економічна обстановка; 2. політична 3. нестабільність; конкуренти.
Ключові переваги: стабільне фінансове становище; ефективна маркетингова діяльність; високий рівень управління; сучасна матеріально-технічна база; відмінна якість обслуговування безпосередньо на території пекарні.	«Поле № 1» Технологічний розвиток пов'язаний із маркетинговими стратегіями; правова підтримка базується на фінансовій стабільності; ефективна робота з постачальниками забезпечується якісним менеджментом; робота з клієнтами спирається на поєднання менеджменту, фінансової стійкості та маркетингових інструментів.	«Поле № 3» кліматичні умови впливають на рівень фінансової стабільності; економічна ситуація визначає потребу у фінансовій стійкості та належній матеріально-технічній базі; політична нестабільність вимагає ефективного управління; конкурентне середовище потребує сильного менеджменту та результативного маркетингу.
Вразливі аспекти: окремі кадрові ресурси; недостатньо сильні позиції у сфері виїзної торгівлі.	«Поле № 2» Технологічний розвиток - технічна оснащеність; Корпоративні клієнти - персонал.	«Поле № 4» Економічна обстановка - персонал; Конкуренти - персонал; Слабкі позиції у виїзній торгівлі.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності в ТОВ «Вірдіс» доцільно внести до штатного розпису посаду кваліфікованого фахівця з маркетингу. На даний момент функції, пов'язані з просуванням продукції, виконує власник підприємства, проте, на нашу думку, ці завдання реалізуються недостатньо професійно, що знижує потенціал маркетингової стратегії. Окрім того, керівництву та вищому управлінському персоналу доцільно враховувати низку додаткових аспектів у процесі формування комерційної політики. Зокрема, під час встановлення цін на продукцію слід ретельно аналізувати всі релевантні чинники, включаючи попит, витрати, конкурентне середовище та специфіку цільової аудиторії. Варто зазначити, що в денний час виробничі потужності пекарні використовуються не в повному обсязі, що свідчить про наявність резервів у завантаженні виробничого простору.

Однією з причин цього є недостатня взаємодія підприємства з місцевими освітніми закладами, установами та організаціями. Розширення партнерських зв'язків і впровадження таких заходів, як система знижок на сирну продукцію в обідній час, проведення тематичних заходів для школярів, святкових акцій для дітей тощо, може сприяти підвищенню попиту, розширенню клієнтської бази та зростанню доходів підприємства.

Найсуттєвішим викликом для ТОВ «Вірдіс» стала збройна агресія на території України, наслідком якої стало вимушене припинення діяльності частини об'єктів мережі в східних та південних регіонах країни. У відповідь на зазначену кризову ситуацію підприємству доцільно розглянути можливість зниження витрат шляхом удосконалення та оптимізації внутрішніх виробничо-операційних процесів, диверсифікації джерел постачання сировини з метою зменшення залежності від окремих контрагентів, а також активного пошуку нових ринкових сегментів для забезпечення подальшого розвитку та стабільності діяльності в умовах зовнішньої нестабільності. [13, 16].

Ще один важливий фактор, що впливає на діяльність фірми, – зміни в споживацьких смаках. На нинішньому ринку споживацькі смаки змінюються надзвичайно швидко, і це може викликати певні труднощі для ТОВ «Вірдіс». Аби впоратись з цим викликом, компанія повинна бути готовою пристосовувати свій асортимент і реагувати на нові тенденції в харчовій промисловості.

Для розв'язання цих викликів ТОВ «Вірдіс» може також запровадити інноваційні підходи в різних аспектах свого бізнесу. Наприклад, компанія може використовувати нові технології у виробництві, аби підвищити ефективність та якість продукції. Не менш важливо зробити акцент на маркетингових ініціативах, щоб зберігати та залучати клієнтів у конкурентному середовищі.

У ретельному аналізі стає очевидним, що розширення та розвиток компанії ТОВ «Вірдіс» є наступним кроком в її історії та стратегічному плануванні. Компанія успішно пододала шлях від стартапу до лідера на ринку сирів в Україні [29].

Перший можливий напрям розвитку — це розширення міжнародної присутності. Маючи амбіції, ТОВ «Вірдіс» планує вийти за межі українського ринку та здобути позиції в Європі й Азії. Це може потребувати великих зусиль, але відкриття закладів у важливих містах цих регіонів буде логічним кроком. Це дасть змогу компанії контролювати якість продукту та сервісу, а також налагодити місцеві партнерства та здобути впізнаваність серед місцевих споживачів.

Другим стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Вірдіс» є впровадження інноваційних форматів торговельних об'єктів, що зумовлено необхідністю адаптації до зростаючого розмаїття споживчих запитів. Розробка нових форматів закладів дозволить підприємству гнучкіше реагувати на зміни ринку та ефективніше задовольняти індивідуалізовані потреби клієнтів.

Третій напрям передбачає інтеграцію сучасних технологічних рішень у всі сфери діяльності компанії — від виробничих процесів до маркетингової діяльності й сервісного обслуговування. Запровадження автоматизованих систем у виробництво сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню оперативності виготовлення продукції та оптимізації витрат. Використання цифрових інструментів у маркетингу й комунікації з клієнтами забезпечить покращення зворотного зв'язку, персоналізацію взаємодії зі споживачами та, відповідно, підвищення їх лояльності та рівня задоволеності [17, с. 21].

Зрештою, впровадження нових технологій вимагатиме вкладень у дослідження та розробку. Фірма мусить взаємодіяти з технологічними партнерами та експертами задля втілення сучасних рішень у свою діяльність.

2.3. Оцінка управління персоналом та ефективністю підприємства

Персонал є основним ресурсом будь-якого підприємства незалежно від галузевої спрямованості, він визначає його конкурентоспроможність, ефективність та успішність. Основними аспектами значення персоналу для компанії є [27;33]:

1. Формування продуктивності: кваліфіковані працівники забезпечують високу якість продукції та послуг; від професійних навичок залежить швидкість та ефективність виконання завдань.
2. Інноваційність та розвиток: співробітники можуть генерувати нові ідеї, покращувати процеси та пропонувати інноваційні рішення; навчання та розвиток персоналу сприяють адаптації підприємства до змін.
3. Конкурентоспроможність підприємства: висококваліфікований персонал – це стратегічна перевага на ринку; компетентні співробітники можуть створювати унікальні продукти та послуги, що виділяють підприємство серед конкурентів.
4. Організаційна культура та мотивація: злагоджена команда сприяє створенню позитивної атмосфери на робочому місці; мотивація персоналу безпосередньо впливає на ефективність роботи.
5. Фінансові результати: продуктивні та лояльні співробітники сприяють зростанню прибутку підприємства; низька плинність кадрів зменшує витрати на навчання та адаптацію нових працівників.
6. Клієнтоорієнтованість: від професіоналізму персоналу залежить рівень обслуговування клієнтів та їхня задоволеність; якісний сервіс формує позитивний імідж підприємства.

Структура персоналу відображена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Вірдіс»

Категорія персоналу	2020		2021		2022	
	Кількість людей	%	Кількість людей	%	Кількість людей	%
Всього працівників:	27	100	23	100	25	100
Керівник	1	3,7	1	4,3	1	4
Керівники відділів	3	11,1	3	13	3	12
Службовці	15	55,5	13	56,5	12	48
Робочі	8	29,6	6	0,3	9	36

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Вірдіс» за категоріями у 2020–2022 роках дозволяє зробити низку висновків щодо структури та змін у кадровому складі підприємства. Коливання кількості персоналу свідчать про певну нестабільність чисельного складу, що може бути зумовлено зовнішніми чинниками (зокрема, війна, економічні коливання) або внутрішніми процесами оптимізації персоналу. Частка керівника залишається стабільною протягом трьох років (приблизно 4%). Це свідчить про незмінність вищої управлінської ланки. Частка керівників відділів також стабільна: 11,1% у 2020 році, 13% у 2021 році, 12% у 2022 році. Це вказує на сталість організаційної структури та збереження функціонального поділу праці. Відзначається поступове зменшення частки службовців у загальній структурі. Це може свідчити або про зростання автоматизації/цифровізації адміністративних функцій, або про процес оптимізації офісного персоналу. Збільшення чисельності робітників у 2022 році може свідчити про відновлення або розширення виробничої діяльності підприємства. Структура персоналу підприємства є доволі стабільною, особливо на рівні керівної ланки. Поступове скорочення чисельності службовців може вказувати на внутрішню реорганізацію або впровадження нових підходів до менеджменту. Зростання чисельності робітників у 2022 році може свідчити

про адаптацію до нових ринкових умов або стратегічне нарощування виробничих потужностей. Поточна структура кадрів забезпечує баланс між управлінською, адміністративною та виробничою складовими, хоча підприємству доцільно зосередитися на подальшій оптимізації функцій відповідно до змін зовнішнього середовища.

Щодо вікової структури персоналу, вона відображена в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу ТОВ «Вірдіс» за 2020-2022 рр.

Категорія персоналу	2020р.		2021р.		2022р.	
	Кількість людей	%	Кількість людей	%	Кількість людей	%
Від 20 до 30 років	5	18,5	3	13	3	12
Від 31 до 40 років	9	33,7	7	30,4	7	28
Від 41 до 50 років	7	25,9	7	30,4	9	36
Старші 50 років	6	22,2	6	26	6	24
Всього:	27	100	23	100	25	100

У 2022 році вікова структура персоналу ТОВ «Вірдіс» характеризувалася домінуванням працівників віком від 41 до 50 років, які становили 36% загальної чисельності персоналу. Ця категорія співробітників вирізняється високим рівнем професіоналізму та досвіду, стабільністю трудової поведінки та орієнтацією на довгострокову зайнятість. Другою за чисельністю є вікова група 31–40 років (28%). Її представники, як правило, мають високий рівень працездатності, здатність до швидкої адаптації в умовах змін, розвинену стресостійкість і високий потенціал до навчання.

Досить значною є частка персоналу віком понад 50 років — 24%. Зазвичай ці працівники мають значний стаж роботи, глибокі фахові знання та досвід, часто обіймають управлінські або експертні позиції. Для цієї вікової категорії важливими є соціальні гарантії, стабільність зайнятості та імідж компанії.

Молодь віком 20–30 років становить найменшу частку — 12%. Ця категорія персоналу відзначається динамізмом, високою мотивацією до професійного зростання, прагненням до результативності, однак водночас

має підвищену плинність кадрів. Молоді працівники зазвичай готові працювати за нижчу оплату праці з метою набуття необхідного професійного досвіду. Загалом, сформована вікова структура дозволяє підприємству ефективно поєднувати досвідченість і стабільність із потенціалом до інновацій і розвитку.

Доцільно здійснити аналіз показників ефективності діяльності з управління персоналом підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Вірдіс»

Показник	Значення	Нормативне значення	Роки	
			2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\phi 1 \text{ p.260} / \phi 1 \text{ p.620}$	$> 1,0$	1,3	1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\phi 1(\text{p.260} - \text{p.100} - \text{p.110} - \text{p.120} - \text{p.130} - \text{p.140}) / \phi 1 \text{ p.620}$	$> 0,7$	0,6	0,35
Чистий оборотний капітал, тис.грн	$\phi 1 \text{ p.260} - \phi 1 \text{ p.620}$	-	3261	-460

З урахуванням наведених показників, можна констатувати, що ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні зобов'язання перед кредиторами. Ліквідність визначається як співвідношення між обсягом ліквідних активів (грошові кошти, їх еквіваленти, легко реалізовані цінні папери, дебіторська заборгованість) та короткостроковими пасивами підприємства.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності за 2022 рік засвідчує фінансову спроможність підприємства виконати поточні зобов'язання навіть у разі настання несприятливої ситуації, що свідчить про задовільний стан фінансової стійкості. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності за цей же період демонструє, що підприємство має змогу негайно погасити частину поточних боргових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів. Показник чистого оборотного капіталу за 2021 рік свідчить про достатній обсяг власних оборотних ресурсів, що дозволяє підприємству не лише

покривати короткострокові зобов'язання, але й підтримувати фінансову гнучкість для інвестування в подальший розвиток діяльності.

Для аналізу здатності підприємства сплачувати боргові зобов'язання проаналізуємо основні показники платоспроможності товариства.

Таблиця 2.5

Основні показники платоспроможності ТОВ «Вірдіс» за 2021-2022 рр.

Показник	Значення	Нормативне значення	Роки	
			2021	2022
Коефіцієнт платоспроможності	$\phi 1 \text{ p.380} / \phi 1 \text{ p.640}$	$> 0,5$	0,49	0,31
Коефіцієнт фінансової залежності	$\phi 1 \text{ p.480} + \phi 1 \text{ p.620} / \phi 1 \text{ p.640}$	$< 0,5$	0,52	0,69
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\phi 1 (\text{p.260} - \text{p.620}) / \phi 1 \text{ p.260}$	$> 0,1$	0,23	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\phi 1 (\text{p.260} - \text{p.620}) / \phi 1 \text{ p.380}$	> 0	0,15	0,01

У результаті аналізу даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що більшість показників платоспроможності перебувають у межах нормативних значень, що свідчить про загалом стабільний фінансовий стан підприємства. Наявність достатнього обсягу оборотних активів дає змогу підприємству своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Водночас фіксується тенденція до збільшення частки залучених фінансових ресурсів у загальній структурі капіталу, що вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Показники ділової активності відображені і таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «Вірдіс» за 2021-2022 рр.

Показники	Значення	Роки		Абсолютне відхилення
		2021	2022	
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{ф2 р.035/ ф1 (р.280 гр3 + р.280гр4)}}{2}$	0,78	0,55	-0,23
Коефіцієнт оборотності ОЗ	$\frac{\text{ф2 р.035/ф1 (р.031 гр3 + р.031гр.4)}}{2}$	1,49	1,19	-0,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{ф2 р.035/ф1 (р.380 гр.3 + р.380 гр.4)}}{2}$	1,60	1,74	0,14

Аналіз показників ділової активності підприємства дозволяє оцінити ефективність використання наявних ресурсів та визначити, які елементи активів забезпечують зростання загальної ефективності та фондівддачі необоротних активів. У 2021–2022 роках значення відповідних показників демонстрували негативну динаміку, що свідчить про економічну нестабільність підприємства. Особливої уваги заслуговує тенденція до зниження рівня ділової активності у 2022 році порівняно з попереднім періодом, оскільки уповільнення обороту ресурсів негативно впливає на загальну результативність господарської діяльності.

Фінансово-економічна оцінка стійкості підприємства засвідчує нестабільність його фінансового стану. Основним джерелом фінансування залишаються власні оборотні кошти, що підтверджується коефіцієнтом забезпеченості оборотних активів власними ресурсами, який на кінець 2022 року становив лише 0,02. Це значення є нижчим за нормативний рівень (0,1), що вказує на недостатність внутрішніх фінансових резервів для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

У 2022 році коефіцієнт маневреності робочого капіталу становив 0,04, що свідчить про обмеженість у мобільному використанні власних оборотних коштів підприємства. Це нижче за нормативне значення (більше ніж 0,1), що

вказує на низьку гнучкість у фінансовому управлінні та недостатню здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Коефіцієнт фінансової незалежності у звітному році був на рівні 0,31, що свідчить про суттєву залежність підприємства від залучених зовнішніх джерел фінансування. При цьому коефіцієнт фінансової залежності у 2021 році становив 2,06, що вже перевищувало допустимий рівень (до 0,2) і свідчило про ризиковану фінансову структуру. У 2022 році цей показник зріс до 3,20, що вказує на подальше загострення проблем із фінансовою стійкістю підприємства та зростання кредитного навантаження.

Отже, проведений аналіз діяльності ТОВ «Вірдіс» вказує на потребу підвищення продуктивності та технічного рівня основного виробничого устаткування, удосконалення якості виготовлених і оптово реалізованих продуктів, а також раціоналізації ресурсних витрат у процесі виробництва. Водночас персонал виступає вирішальним фактором успіху підприємства; його ефективне управління сприяє реалізації стратегічних завдань і забезпечує стабільне зростання компанії.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Забезпечення основ механізму підготовки персоналу

У сучасних умовах глобальної інформаційної економіки ефективне управління персоналом набуває особливої ваги, оскільки людський капітал може виступати критичним чинником здобуття конкурентних переваг. Рациональне використання кадрових ресурсів становить важливий резерв для нарощування виробничих показників як на рівні окремого підприємства, так і в масштабах регіону чи країни в цілому. Значущість цієї проблеми також обумовлена прагненням будь-якого дієвого підприємства, діючи на ринку, постійно вдосконалювати свої операційні процеси, зокрема підвищувати ефективність залучення та використання персоналу. Одним із ключових елементів цієї трансформації є розробка та впровадження організаційно-економічного механізму управління кадровими ресурсами.

Ефективність управління персоналом доцільно розглядати як складову загальної ефективності підприємства. Рівень соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу залежить від того, наскільки якісно працівники виконують свої обов'язки, а також від процесів формування та використання інтелектуального й соціального капіталу на підприємстві.

Як зазначає А. Крамаренко, ефективність у сфері управління персоналом передбачає досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання працівників відповідно до принципу економічного витрачання обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується через оптимальне співвідношення між результатами праці та її масштабом (продуктивність праці), а також між досягнутими результатами та витратами на персонал (економічність праці). Важливо враховувати, що за певних умов

зростання одного показника може призводити до зниження іншого і навпаки [15, с.184].

Важливою складовою формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу є розробка та впровадження системи мотивації працівників, оптимізація структури управління, підвищення рівня професійної підготовки кадрів, а також використання сучасних інформаційних технологій для вдосконалення процесів управління.

Тому, основними завданнями механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства є [15; 23]:

1. Оптимізація управління персоналом – вдосконалення організаційної структури, розподіл функцій і відповідальності.
2. Мотивація працівників – розробка ефективної системи стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні заохочення.
3. Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу – навчання, професійна підготовка та підвищення компетентності працівників.
4. Рациональне використання трудових ресурсів – забезпечення ефективного розподілу та використання персоналу відповідно до його потенціалу.
5. Оцінка та контроль ефективності – розробка і застосування системи показників для вимірювання продуктивності та ефективності роботи працівників.
6. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату – створення комфортних умов праці, підтримка корпоративної культури та командної взаємодії.
7. Впровадження інноваційних технологій – використання сучасних інформаційних та аналітичних інструментів для покращення процесів управління персоналом.

Для вирішення головних завдань організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, необхідно

дотримуватися конкретних принципів. Під принципами маються на увазі оголошені правила, норми і положення, якими повинні керуватися менеджери при формуванні та реалізації механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Аналіз наукової літератури дав змогу узагальнити та виокремити найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу: ефективність, стійкість, комплексність, системність, оптимальність, зумоваженість, оперативність, гнучкість. Визначені принципи передбачають досягнення економічного результату за рахунок ліквідації неефективних робочих процесів, рахування різних форм, методів і засобів менеджменту персоналу, застосування економічних механізмів і рычагів, відображення балансу ресурсів і інтересів підприємства, здатність швидко та сприятливо реагувати на зміни і модифікуватися під впливом зовнішніх чинників середовища [23].

Сутність управлінського впливу в межах даного механізму полягає в обґрунтуванні доцільних заходів у формі проєктів, програм та дій, які становлять основу організаційно-економічного забезпечення. Ці заходи впроваджуються в підсистеми управління персоналом через ухвалення управлінських рішень, що повинні ґрунтуватися на відповідній методологічній базі та процедурах оцінювання ефективності менеджменту персоналу (рис.3.1) [4;10].

Процес оцінювання охоплює як діагностику функціонування управлінських процесів, так і рівень управління ними. У рамках механізму передбачається співставлення результатів оцінювання ефективності цих процесів із рівнем їхнього управління для обґрунтування необхідних організаційно-економічних заходів.



Рис. 3.1. Сутність забезпечення ефективності персоналу

Якщо показник рівня управління процесом перевищує рівень його фактичної ефективності, слід проаналізувати чинники, які зумовлюють нерегулярні значення відповідних індикаторів, оскільки це пов'язано з функціонуванням конкретної підсистеми, яка, у свою чергу, залежить від діяльності інших підсистем підприємства. У зворотній ситуації, коли рівень управління поступається ефективності проходження процесу, необхідно зосередитися на вдосконаленні організації роботи керуючої підсистеми. У разі збігу вказаних рівнів мають бути реалізовані комплексні заходи, що передбачають як посилення управлінського впливу з боку керівних структур, так і оптимізацію організації процесів управління персоналом. Узагальнені результати на підприємстві, спонукають запропонувати заходи організаційно-економічного забезпечення для управляючої підсистеми.

Збільшення заробітної плати працівників, що розглядається як необхідний захід для покращення ефективності менеджменту персоналу фактично на всіх досліджуваних підприємствах, призведе до зростання собівартості продукції, що вимагатиме або підвищення ціни реалізації, або зменшення розміру прибутку. З іншого боку, покращення якості продукції є вагомим аргументом для збільшення її ціни.

Покращення соціального забезпечення та культурно-побутового обслуговування працівників потребує додаткових фінансових вкладень. Для їх реалізації важливо впроваджувати механізми акумулювання внутрішніх фінансових ресурсів, а також залучати та обґрунтовувати доцільність використання зовнішніх фінансів, що є складовою економічного забезпечення.

Для досліджуваного підприємства були надані рекомендації щодо вдосконалення процесу розробки та коригування HR-стратегії, визначення цілей управління персоналом, а також впровадження та оновлення етичного кодексу. Для реалізації цих заходів доцільно покращувати наявні комунікаційні мережі, розвивати соціальні платформи, а також формувати

ефективні правила та норми спілкування, що сприятимуть підвищенню рівня довіри працівників до підприємства.

Для впровадження заходів щодо вдосконалення роботи HR-відділу, як у сфері більш точного розподілу обов'язків за конкретними функціями, так і щодо чисельності необхідних працівників, важливим є розробка та уточнення професійно-кваліфікаційних вимог до складу HR-відділу та перегляд наявного положення про HR-відділ.

Пропонується збільшити обсяг фінансування для розвитку персоналу з метою підняти його рівень компетентності, що сприятиме поліпшенню якості продукції, зменшенню її вартості, а також створенню стійких конкурентних переваг через внутрішньо-організаційні знання.

Однією з причин не надто високої ефективності менеджменту персоналу є дублювання управлінських функцій, що зумовлене недосконалістю організаційної структури. Розв'язання цієї проблеми є досить клопітким, адже вимагає функціонально-вартісного аналізу діяльності співробітників на певних посадах в підрозділах управління підприємством. Саме в процесі цього аналізу визначається який обсяг відповідальності за які функції закріплений за кожним працівником і скільки часу він витрачає на їх реалізацію [33, с.171].

Таким чином, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних форм, методів і засобів впливу на процеси системи менеджменту персоналу. Його мета — підтримка та регулювання діяльності керівництва для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Стабільність роботи та розвиток цього механізму визначають ступінь реалізації загальної стратегії підприємства.

3.2. Інструменти впровадження підготовки персоналу на підприємстві

Застосування ефективних та прогресивних способів у менеджменті персоналу – необхідна умова в умовах світових тенденцій останніх років. На першому місці цього процесу стоїть формування технології управління персоналом, спрямованої на забезпечення ефективної роботи з кадрами на вітчизняному підприємстві.

З метою розробки технології ефективного управління персоналом необхідно реалізувати такі етапи [17;19]:

1. Аналіз поточного стану управління персоналом – оцінка існуючих процесів, кадрової політики та ефективності використання трудових ресурсів.
2. Визначення цілей та стратегічних пріоритетів – формування ключових напрямів розвитку системи управління персоналом відповідно до загальної стратегії підприємства.
3. Розробка методів та інструментів управління – впровадження сучасних технологій управління персоналом, включаючи мотиваційні механізми, систему оцінювання та контролю.
4. Формування організаційно-економічного забезпечення – визначення фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.
5. Впровадження та адаптація технологій – практична реалізація розроблених методів, навчання персоналу та адаптація до змін.
6. Моніторинг і коригування – постійний аналіз ефективності впроваджених заходів та їх удосконалення відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Визначення вимог до технології ефективного розвитку персоналу, що є передумовою для формування технічного завдання на розробку технології ЕРП. Зазначимо, що на основі теоретичного узагальнення загальних вимог до

технології менеджменту та цільового опитування вищого керівництва досліджуваних підприємств було визначено головні вимоги до технології менеджменту персоналу (рис 3.1) [22;42].

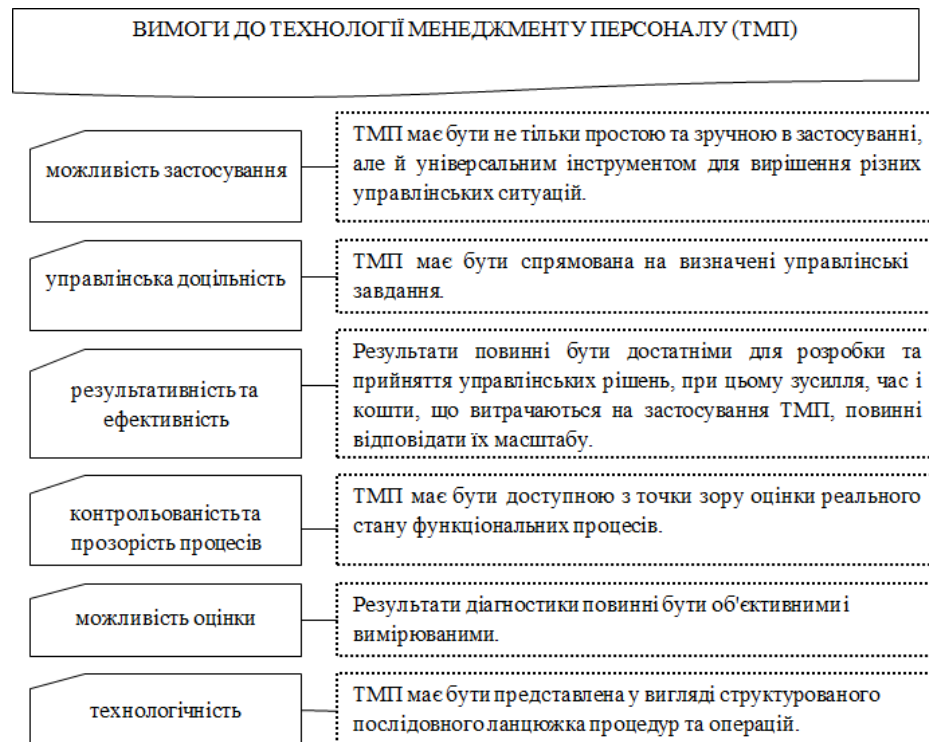


Рис.3.1. Вимоги щодо управління менеджменту персоналу

Головними процесами етапу проєктування технології ефективного управління персоналом є:

- ✓ Аналіз потреб та цілей управління персоналом – визначення ключових завдань та очікуваних результатів.
- ✓ Формування концепції управління – розробка основних принципів, підходів та методів, які будуть використовуватися в управлінні персоналом. Моделювання організаційної структури – оптимізація взаємодії між підрозділами та співробітниками для підвищення ефективності роботи.
- ✓ Розробка механізмів мотивації та стимулювання – створення системи заохочень, яка сприятиме підвищенню продуктивності працівників.

- ✓ Інтеграція інформаційних технологій– використання цифрових інструментів для автоматизації HR-процесів та підвищення оперативності прийняття рішень.
- ✓ Розробка системи оцінювання та контролю – визначення показників ефективності управління персоналом та механізмів їхнього моніторингу.
- ✓ Підготовка до впровадження– тестування запропонованих методів та механізмів, підготовка персоналу до змін.

Етап розробки проекту здійснюється в такій послідовності: визначення стратегічних цілей, побудова причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників для оцінки якості досягнення цілей, встановлення цільових значень показників та визначення стратегічних заходів. Процес визначення стратегічних цілей передбачає вибір обмеженої кількості цілей з великої кількості початкових формулювань. Після цього уточнюється кадрова стратегія, і стратегічні цілі розподіляються на окремі складові технології управління. Важливим елементом є визначення та відображення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, що фіксується на стратегічній карті. У процесі реалізації цього етапу визначені причинно-наслідкові зв'язки між цілями стають закономірними та сприяють гармонізації інструментів реалізації кадрової стратегії. Стратегічні цілі взаємозалежні та взаємодіють між собою.

Завершальним етапом процесу створення технології ефективного розвитку персоналу є її впровадження. Впровадження технології управління персоналом здійснюється шляхом інтеграції в систему управління персоналом, оцінювання процесу впровадження технології управління персоналом та виявлення недоліків, розробки плану коригуючих заходів.

Оскільки розробка та запровадження технології ефективного розвитку персоналу на підприємстві виступає стратегічним проектом, обов'язково варто враховувати часовий фактор. З цією метою укладено орієнтовний план робіт (табл. 3.1) [4;13].

Таблиця 3.1

План розробки та впровадження ТЕМП

Етап	Зміст	Тривалість
1	Визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП	2 тижня
	Формулювання переліку завдань, на які буде спрямована ТЕМП	2 тижня
	Прийняття рішення щодо розробки ТЕМП	1 тиждень
	Формування проектної команди	3 тижня
	Визначення вимог до ТМП	1 тиждень
2	Обґрунтування і вибір принципів, методів і напрямів МП	2 тижня
	Визначення важливості складових ТМП	3 тижня
	Створення організаційних умов впровадження ТМП	1 місяць
	Створення сприятливого клімату для змін	2 місяця
	Розробка пілотного проекту ТМП	2 місяця
3	Реалізація пілотного проекту	3 місяця
	Аналіз та дослідження результатів апробації ТМП	2 тижня
	Коригування ТМП	2 тижня
4	Інтеграція у систему управління персоналом	4 місяці
	Моніторинг процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць	4 місяці
	Розробка програми коригуючих дій	3 тижня

Технологія ефективного управління персоналом не лише оптимізує процес управління шляхом вибору ефективних та раціональних інструментів (методів, процедур, операцій) для досягнення поставлених цілей, але й дозволяє виявити та використовувати приховані резерви підприємства. Крім того, вона позитивно впливає на поведінку персоналу, змінюючи його ставлення до трудової діяльності відповідно до цілей управління, а також сприяє створенню сприятливого управлінського середовища в контексті формування соціального капіталу підприємства. Використання цієї технології дозволяє: задовольняти поточні та майбутні потреби підприємства в персоналі; удосконалювати існуючу організаційну культуру; підвищувати конкурентоспроможність підприємства; адекватно реагувати на виклики середовища; передбачати проблеми реалізації, включаючи опір змінам; створювати клімат довіри і задоволення працею [38].

Технологія менеджменту персоналу тісно пов'язана з процесом оптимізації складових та процедур в рамках тих чи інших функцій

управління. Отже, для покращення рівня застосування технології менеджменту персоналу важливий вплив чинять детальний аналіз і оцінка наявних функціональних процесів управління на підприємстві. Задля коректної організації кожної підсистеми управління персоналом треба визначити послідовність і характер процесу, вибрати відповідний інструментарій, обґрунтувати оптимальні умови функціонування. Таким чином, реалізація технології ефективного менеджменту персоналу спрямована на удосконалення відповідних бізнес-процесів управління.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі обґрунтовано концептуальні принципи побудови механізму функціональної підготовки управлінського персоналу. Цей механізм реалізується через інтеграцію відповідних елементів в систему управління підприємства (організації) та механізм управління ефективністю використання персоналу підприємства. Останній передбачає застосування засобів ідентифікації розбіжностей у потребах управління та компетенціях кадрів управління з урахуванням вирішення завдань розвитку підприємства, а також залучення засобів усунення цих розбіжностей шляхом підвищення професіоналізму управлінського персоналу, створення умов для кар'єрного зростання мотивованого персоналу управління та здійснення контролю економічної ефективності вжитих заходів.

Запропоновано методичні основи організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації) на основі співставлення сформульованих завдань економічного розвитку підприємства (організації) з можливостями персоналу для ефективного виконання покладених функціональних обов'язків з подальшою корекцією витрат на заходи щодо здійснення функціональної підготовки в процесі трансформації конкретизованих цілей та завдань розвитку підприємства та персоналу управління за умови збереження організаційної цілісності, єдності та збігу економічних, мотиваційних і кваліфікаційних орієнтацій керівників та виконавців. Аналіз менеджменту персоналу за його сутністю та ключовими характеристиками дав можливість уточнити це поняття в контексті уявлення про характер управлінського впливу щодо приведення підсистеми менеджменту персоналу в необхідний стан. Синтез отриманих узагальнених визначень ефективності та менеджменту персоналу, а також здійснений морфологічний аналіз існуючих підходів до «ефективності менеджменту

персоналу» дозволив запропонувати авторське розуміння, яке базується на цільовому, витратному та системному підходах, що є основою для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу та дозволяє запропонувати сукупність заходів організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Запропоновано особливості формування системи функціональної підготовки управлінського персоналу через визначення пріоритетів здобуття необхідних компетенцій для кадрів управління поза межами організації. Це створює додатковий попит на ринку освітніх послуг і призводить до розширення пропозицій послуг з підготовки та перепідготовки кадрів, актуалізуючи процеси прийняття рішень менеджментом підприємства (організації) щодо використання зовнішніх джерел для розвитку компетенцій та професійного зростання керівників і фахівців. Запропоновано методичні рекомендації щодо створення програми розвитку персоналу, що ґрунтуються на програмно-цільовому підході. Програма включає такі структурні елементи: загальну інформацію про програму, забезпечення її реалізації, зміст компонентів програми, терміни дії та принципи реалізації. Під час реалізації програми розвитку персоналу необхідно дотримуватись принципів: комплексності, системності, врахування інтересів учасників, інтеграції програми з стратегічними цілями підприємства, безперервності здійснення та постійного характеру, що сприятиме ефективному використанню витрат на утримання та розвиток персоналу підприємства і відповідатиме завданням розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барський Ю.М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=36)
[HYPERLINK &z=36""http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=36"](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=36)(дата звернення: 04.03.2025).
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 12.04.2025).
3. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247.
4. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. Кадровик України. 2019. №2. С. 106-108. URL: http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2_2016_sm_l2_0.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
5. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальна та національні проблеми економіки. Вип. 17. 2018. С. 556-561. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
6. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
7. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2015. № 7. С. 341-347. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf. (дата звернення: 17.04.2025).
8. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм

- забезпечення // Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. 2021. 231 с.
9. Задоволеність роботою, прихильність організації. URL: https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilnist_organizatsiyi (дата звернення: 17.04.2025).
 10. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 4. С. 125–133.
 11. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» / ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. С.16.
 12. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. № 12. С. 250-253.
 13. Іванченкова Л. В. Системний підхід до побудови інформаційно- аналітичної (моніторингової) підсистеми управління харчовим підприємством. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 62–66.
 14. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 22-23.
 15. Карпюк О.А., Дерій Ж.П. Кадровий потенціал освітньої сфери України. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2011. №4 (55). Т.2. С.184-189.
 16. Кащук К.М. Організаційно-економічний механізм підвищення інноваційної активності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2013. № 22. С. 74-80
 17. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html> (дата звернення: 02.05.2025).

18. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ. 2018. С. 198
19. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава: ПУСКУ, 2019. 241 с.
20. Кубіцький, С.О., Урсакий, Ю.А., Мрозакевич, О.Р. Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 86. С. 173-177.
21. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки, 2024. Вип. І. (93). С. 64-75.
22. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
23. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 02.05.2025).
24. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf (дата звернення: 02.05.2025).
25. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
26. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnyayakistyu-pratsi> (дата звернення: 02.05.2025).
27. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для

- студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 64 с.
28. Новак В. О. Організаційна поведінка: [підручник] / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. Київ: Кондор, 2017. 498 с.
 29. Перетятко М. О. Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії. URL:
<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>
 30. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL:
eprints.library.odeku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspectivi_rozvitky_M_2018.pdf
 f (дата звернення: 22.05.2025).
 31. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2015. 476 с.
 32. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. Агросвіт. 2019. № 20. С. 31-37.
 33. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 191 Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 171-178.
 34. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.
 35. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396)
[HYPERLINK "http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396"](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396)
[HYPERLINK "http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396"](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396)
 (дата звернення: 22.05.2025).

36. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2022. № 1(19). С. 226-235.
37. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 104114.
38. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. URL: <https://library.if.ua/book/60/4295.html> Управління та організація діяльності організацій. URL: dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9171/1/feu_kdidu_sdiddot_uuiu_NP.pdf (дата звернення: 22.05.2025).
39. Стратегічне управління людськими ресурсами. URL: https://www.academia.edu/17958729/Стратегічне_управління_людськими_ресурсами_навчальний_посібник (дата звернення: 22.05.2025).
40. Урсакий Ю. А. Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 147-150.
41. Урсакий Ю.А. Економічний потенціал хлібопекарських підприємств Буковини. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №5. С. 598-603.
42. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. №. 2. С. 7–20.