Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Всебічний розвиток особистості як важлива функція служби управління персоналом»

(за матеріалами ПВКП «ДІМ» *)*

Студента 2 курсу,404ск групи,
першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом» _____ *підпис студента* *Олега КОЗЕКА*

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент _____ *підпис керівника* *Валентина ЧИЧУН*

Завідувач кафедри
кандидат економічних наук, доцент _____ *підпис зав.кафедрою* *Валентина ЧИЧУН*

Чернівці 2026

ПЛАН

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ЯК ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 7

1.1. Сучасні підходи до використання людського фактору 7

1.2. Всебічний розвиток особистості та компетенцій як сучасна основа зростання трудового потенціалу персоналу підприємства 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ, ЯК ПОКАЗНИКА КАДРОВОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МБ ДІМ» 23

2.1. Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства 23

2.2. Якісна оцінка особистості на підприємстві, як ключовий елемент управління персоналом 31

2.3. Характеристика системи управління персоналом ПВКП «ДІМ» 40

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ ДІЯЛЬНІСТЬ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПВКП «ДІМ» 48

3.1. Розробка методики оцінювання персоналу підприємства 48

3.2. Напрями розвитку особистості при впровадженні інструментів гуманітарної концепції управління персоналом 57

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 62

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ 65

ВСТУП

Люди є ключовим елементом продуктивних сил і основним фактором економічного розвитку, адже саме їхня компетентність, майстерність, освіта та мотивація визначають соціально-економічні процеси. Висококваліфікований і конкурентоспроможний персонал є запорукою ефективності й успіху організації на ринку, забезпечуючи їй основні конкурентні переваги. Саме тому заходи зі вдосконалення кваліфікації та навичок працівників набувають особливого значення для забезпечення стабільного розвитку підприємств.

Формування та розвиток персоналу підприємств залежать як від внутрішніх, так і від зовнішніх впливів. До останніх належать макроекономічні фактори, такі як чисельність економічно активного населення, рівень загальної освіти, доступність і пропозиція робочої сили. У нинішніх умовах стрімкого науково-технічного прогресу, який супроводжується швидкими змінами та посиленням вимог до професійних знань, умінь і навичок, ці аспекти стають ще більш актуальними.

В Україні питання людського розвитку, відтворення та раціонального використання людських ресурсів досліджують такі відомі вчені, як О. Амоша, С. Бандур, Д. Богиня, В. Брич, Т. Заяць, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук’янченко, В. Онікієнко, Л. Шевченко.

Актуальність теми роботи визначається зростаючою роллю людського капіталу в умовах переходу до економіки знань. Економічний розвиток сьогодення базується на накопиченні знань, що не лише сприяють засвоєнню й застосуванню інновацій, а й створенню нових ідей і технологій через генерування інформації та інтелектуального потенціалу країни. У таких умовах людський капітал перетворюється на основний рушій економічного зростання та сталого розвитку суспільства.

Мета дослідження – дослідити рівень особистісного розвитку

працівників підприємства, оцінити сформованість їхніх професійних компетентностей та виявити взаємозв'язок між особистісними характеристиками й результативністю професійної діяльності для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом.

Актуальність дослідження зумовили формування наступних завдань:

- проаналізувати сучасні підходи до використання людського фактору;

- розглянути всебічний розвиток особистості та компетенцій як сучасна основа зростання трудового потенціалу персоналу підприємства;

- дослідити фінансово-господарську діяльність підприємства;

- провести характеристику системи управління персоналом ПВКП «ДІМ»;

- провести якісну оцінка особистості на підприємстві, як ключовий елемент управління персоналом;

- розробити методики оцінювання персоналу підприємства;

- запропонувати напрями розвитку особистості при впровадженні інструментів гуманітарної концепції управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процес розвитку персоналу підприємства та формування особистісних і професійних характеристик працівників у системі управління персоналом.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінювання взаємозв'язку рівня особистісного розвитку працівників та сформованих професійних (службових) компетентностей персоналу підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад оцінки особистості працівника в системі управління персоналом підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання кадрового

потенціалу. У процесі дослідження розроблено методику до комплексної оцінки особистості працівника шляхом поєднання професійних, психологічних, мотиваційних та соціально-комунікативних характеристик персоналу; набуло подальшого розвитку обґрунтування взаємозв'язку між рівнем особистісного розвитку працівників та результативністю їх професійної діяльності; розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві з урахуванням сучасних умов функціонування бізнесу та необхідності розвитку людського капіталу; запропоновано напрями підвищення ефективності управління персоналом на основі використання результатів комплексної оцінки особистісних характеристик працівників.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій та методичних підходів у діяльності ПВКП «ДІМ» для підвищення ефективності управління персоналом. Результати дослідження можуть бути використані під час проведення оцінювання персоналу підприємства; у процесі формування кадрового резерву; при розробленні програм адаптації нових працівників; для вдосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу; при прийнятті управлінських рішень щодо кар'єрного просування працівників; для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, покращенню психологічного клімату в колективі, зміцненню корпоративної культури та зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу – для вивчення наукових підходів до оцінки

особистості працівника та управління персоналом; метод аналізу та синтезу – для дослідження складових особистості працівника та формування системи показників оцінювання; монографічний метод – для вивчення діяльності ПВКП «ДІМ» та особливостей управління персоналом на підприємстві; метод експертних оцінок – для визначення рівня розвитку особистісних та професійних характеристик працівників; порівняльний аналіз – для оцінки отриманих результатів дослідження та виявлення тенденцій розвитку персоналу; економіко-статистичні методи – для обробки інформації, розрахунку показників та аналізу результатів діяльності підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження у вигляді таблиць, схем та діаграм; метод узагальнення та формулювання висновків – для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки особистості працівників та підвищення ефективності управління персоналом.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та кадрова документація ПВКП «ДІМ», а також результати власних досліджень автора.

Робота сформована на 65 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ЯК ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

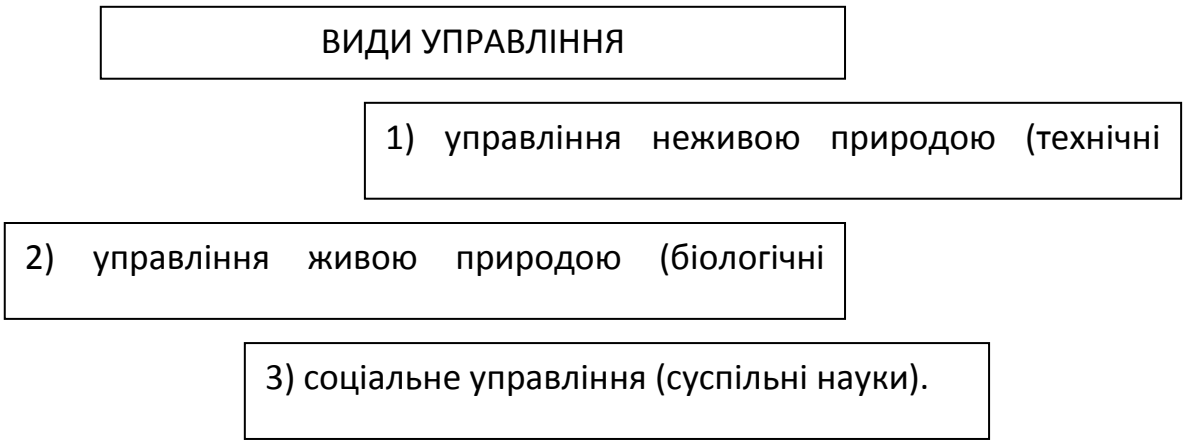
1.1 Сучасні підходи до використання людського фактору

Успішне подолання економічної кризи та стабільний розвиток економіки багато в чому залежить від кваліфікованих кадрів, тобто працівників, які забезпечують діяльність організацій. Управління персоналом або кадрова політика охоплює широкий спектр завдань: від підбору, підготовки та оцінки управлінських кадрів до розробки систем оплати праці, підвищення кваліфікації працівників і організації соціально-побутових заходів. Ефективна реалізація цих задач передбачає глибоке розуміння специфіки управлінської діяльності як важливого об’єкта менеджменту й інструменту розвитку особистості. Управлінська діяльність на рівні особистості проявляється як особливий вид людської активності, що відображає синтез об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільного життя (Дашко & Михайліченко, 2023).

Відомо, що матеріальні, об'єктивні аспекти є первинними, а суб’єктивні – похідними, проте це жодним чином не знецінює значення останніх. Адже саме за допомогою свідомої діяльності людей відбувається впровадження економічних законів у практику управління. Важливість суб’єктивного аспекту управління особливо помітна при аналізі зв'язку між результативністю господарської діяльності підприємств та якісним складом їх управлінських кадрів, включно з їхньою стабільністю та рівнем професійної кваліфікації. Для організації високоефективного процесу менеджменту необхідним є ретельний аналіз об’єктивних обставин, які діють незалежно від людської волі та свідомості (Анісімова & Жилінська, 2018).

Водночас важливо враховувати творчі здатності та свідому активність працівників, адекватно осмислюючи взаємодію між об’єктивними та суб’єктивними елементами управління. Управління

персоналом у його широкому розумінні є цілеспрямованою координацією суспільних процесів відтворення, що охоплює і управління людськими ресурсами. Прогрес продуктивних сил суспільства завжди супроводжується загостренням поділу праці та її дробленням на окремі процеси. Така ситуація породжує об'єктивну потребу в координації цих процесів у рамках організованих систем. Управління ж є невід'ємним елементом упорядкування колективної діяльності людей, а також технічних і технологічних процесів. Іншими словами, воно присутнє у будь-якому середовищі, де виникає необхідність впливати на об'єкт або систему з метою її оптимізації чи забезпечення переходу з одного стану в інший (Краснокутська та ін., 2019). Це свідчить про те, що управління органічно притаманне суспільному виробництву на всіх його етапах розвитку. З огляду на це доцільно виділити три основних види управління (див. рис. 1.1).



Джерело: сформовано автором на основі (Краснокутська та ін., 2019)

Рис. 1.1. Правомірні види управління для підприємства

У соціальному управлінні виділяють кілька основних підвидів:

- політичне управління;
- державне управління;
- управління культурою;
- управління духовним розвитком;
- господарське управління.

Соціальне або господарське управління охоплює аналіз

інформаційних аспектів, а також вивчення впливу вольових, морально-етичних і емоційних факторів (Балановська та ін., 2017). Необхідно враховувати складність та стохастичність соціальних систем, численні фактори, що впливають на їхню організацію, і труднощі у визначенні кількісних взаємозв'язків між елементами таких систем. Водночас важливим аспектом є здатність соціально-економічних систем до самовдосконалення та підвищення рівня своєї організованості.

Управління як система включає комплекс взаємопов'язаних технічних, організаційних, економічних, соціально-психологічних та інших факторів. До технічних факторів зараховують рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, забезпеченість основними виробничими фондами й особливості їх структури, а також розвиток засобів комунікації. Організаційні фактори охоплюють територіальне розміщення підприємств, форми організації праці та виробництва, організаційну структуру підприємств, кількість і склад працівників (Кузьмін & Яворська, 2014).

Економічні фактори пов'язані з масштабами підприємств і їхньою спеціалізацією, рівнем економічного розвитку, ефективністю використання виробничого потенціалу та рентабельністю діяльності. Соціально-економічні фактори враховують розвиток соціальної інфраструктури, демографічну ситуацію, потреби працівників, їхні цінності та ступінь згуртованості колективу. Дослідження у сфері організації праці й управління персоналом проводили такі вчені, як (Кузьмін та ін., 2020) та інші. Одним із засновників наукового підходу до організації праці вважається Мартиненко (2005). У своїх працях він популяризував ключові ідеї галузі, критично аналізував систему Тейлора, звертав увагу на значення стандартизації продукції, забезпечення нормальних умов праці на кожному робочому місці, а також раціонального використання матеріальних ресурсів і людських кадрів (Михайлов, 2018).

Велика робота з впровадження математичних методів та обчислювальної техніки в планування й управління здійснювалася колективами київських науковців під керівництвом акад. Глушкова. На сьогодні науковці продовжують працювати над теоретичним обґрунтуванням сучасної системи управління економікою, яка спрямована на забезпечення її оптимального функціонування.

Зокрема, усе більше уваги приділяється переведенню підприємств, об'єднань, галузей і регіонів на умови повного госпрозрахунку і самофінансування. Значний внесок у ці процеси зробили вчені, серед яких акад. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., Процик, І. С., Романишин, С. Б., Дарміць, Р. З. (Кузьмін та ін., 2020) та інші. На поточному етапі тривають вдосконалення систем управління на різних рівнях та оновлення економічних механізмів господарювання. Робляться спроби надати процесу оновлення управління плановий характер, забезпечити високий рівень ефективності використання ресурсного потенціалу через інтеграцію науки й виробництва.

Сучасні концепції управління персоналом поєднують принципи адміністративного управління із підходами, орієнтованими на всебічний розвиток особистості та теорію людських відносин. Головним елементом сучасної концепції менеджменту є акцент на ролі працівника як особистості, розуміння його мотиваційних чинників і вміння формувати їх у відповідності з цілями організації. Персонал організації тлумачиться як сукупність фізичних осіб, які перебувають у взаємовідносинах із організацією як юридичною особою через трудові угоди. Це можуть бути не лише штатні працівники, а й фізичні особи — власники чи співвласники підприємства, якщо вони отримують додаткову оплату за свою працю.

З практичної точки зору персонал є ключовим ресурсом підприємства і відіграє вирішальну роль у досягненні його виробничих цілей. Ефективне використання потенціалу персоналу потребує

особливих підходів, враховуючи специфіку виконуваних завдань. Як соціальна система персонал організації формується, змінюється й розвивається разом із досягненням цільових показників підприємства. Однією з ключових характеристик персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура. Відповідно до класифікації МОП (Міжнародної організації праці), персонал поділяється на три основні групи: працівники інтелектуальної праці ("білі комірці"), працівники фізичної праці ("сині комірці") та співробітники сфери обслуговування (Окорський & Мазаракі, 2017).

Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

ГРУПИ РОБІТНИКІВ ЗА РІВНЕМ КВАЛІФІКАЦІЇ, ВИКОНУВАНІ НИМИ РОБОТИ Й ТЕРМІНИ ЇХНЬОЇ ПІДГОТОВКИ

Кваліфікаційні групи робітників	Основні виконувані роботи	Термін підготовки стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів)	Понад 2–3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1–2 роки, чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники)	Не потребують спеціальної підготовки

Джерело: сформовано автором на основі (Окорський & Мазаракі, 2017)

Ці класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими служать основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення

між ними (рис. 1.2).

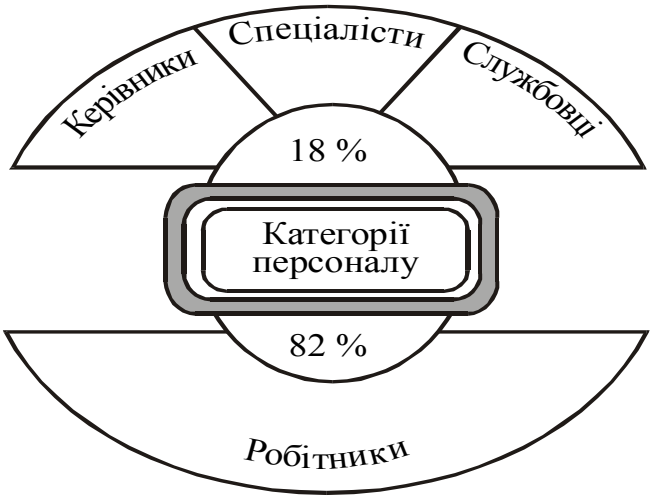


Рис. 1.2. Категорії та орієнтована структура персоналу підприємств промисловості України

Джерело: сформовано автором на основі (Хміль, 2006).

Існує реальна можливість не лише оцінити вплив факторів, пов'язаних із персоналом, на результати діяльності підприємства, але й визначити ключові структурні зміни, їх рушійні сили та основні тенденції. На основі цих даних можна розробити ефективну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів. Протягом найближчих років на формування різних структур персоналу та трудових ресурсів в Україні, як на макро-, так і на мікрорівнях, впливатимуть певні фактори та загальні тенденції:

- активний перерозподіл працівників із галузей промисловості та сільського господарства до інформаційної сфери та сектору обслуговування населення;

- збільшення частки працівників із високим рівнем освіти серед трудових ресурсів, зокрема тих, хто замінює робітників, що вибувають за межі працездатного віку;

- зростання частки допоміжної розумової праці, яка все ще залишається суттєво меншою порівняно з розвинутими країнами з ринковою економікою;

- постійний ріст попиту на висококваліфіковану робочу силу,

зокрема операторів, наладчиків та програмістів-експлуатаційників.

У значній мірі цей попит може бути задоволений через перекваліфікацію безробітних з числа керівників та спеціалістів. Відносно низькі темпи скорочення частки мало- та некваліфікованої праці, пов'язані зі зниженням обсягів технічного переоснащення діючих підприємств упродовж останніх років. Стійка інерція системи освіти України, яка продовжує готувати кадри здебільшого за старими схемами професійної підготовки. Щодо виробничого персоналу, він залучений до матеріального виробництва, де домінує фізична праця. Завдяки своїй діяльності робітники забезпечують виготовлення продукції, її обмін, реалізацію та сервісне обслуговування.

Виробничий персонал поділяється на дві основні групи:

1. Основний персонал — робітники, які безпосередньо зайняті у виробництві продукції.

2. Допоміжний персонал — робітники, які забезпечують обслуговування виробничого процесу.

Праця виробничого персоналу має кінцевий результат у вигляді продукції матеріальної форми, наприклад автомобілів, меблів, одягу, продуктів харчування тощо (Олуйко & Тюріна, 2018). Для ефективного обліку витрат за видами робіт було створено класифікацію, яка поділяє робітників залежно від їхнього внеску у виготовлення основної продукції (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація виробничого персоналу

Категорія А	Категорія В	Категорія С а	Категорія С в	Категорія Д
Виробничі працівники основного виробництва, що створюють продукцію, яка є метою всього виробництва	Допоміжні робітники, які обслуговують робочі місця робітників категорії А (наладники, контролери, підсобні робочі та ін.)	Робітники, які зайняті виготовленням, ремонтом і обслуговуванням засобів праці (інструмент, технологічне обладнання та ін.)	Робітники, які зайняті на роботах, що належать до категорії В , але обслуговують робочі місця категорії С а	Робітники загально-заводських служб і загально-заводського обслуговування (лабораторія, зв’язок та ін.)

Джерело: сформовано автором за використанням (Олуйко & Тюріна, 2018)

Розробка механізму та системи державного регулювання ринку праці вимагає врахування як зазначених, так і інших об’єктивних тенденцій, а також їхнього впливу — як позитивного, так і негативного — на функціонування економіки загалом і окремих підприємств зокрема. Ефективне управління трудовими ресурсами та оптимізація їх використання передбачають необхідність створення системи оцінки трудового потенціалу підприємства.

1.2. Всебічний розвиток особистості та компетенцій як сучасна основа зростання трудового потенціалу персоналу підприємства

Поняття "особистість" відображає соціальну сутність людини, пов'язану з освоєнням різноманітного практичного і культурного досвіду, накопиченого суспільством. Цей термін не охоплює біологічні аспекти людини. Особистість розглядається як соціально обумовлена сукупність психічних якостей індивіда, які визначаються його участю у конкретних соціальних, культурних та історичних відносинах (Шубалий, 2018). Вона формується і проявляється в процесі свідомої діяльності й спілкування, об'єднуючи в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та унікального індивідуального.

Основні характеристики особистості можна виявити через такі ознаки:

- розумність – рівень інтелектуального розвитку;

- відповідальність – здатність контролювати свою поведінку, проводити аналіз своїх дій і відповідати за них;

- свобода – автономність у прийнятті рішень та діяльності;

- особиста гідність – рівень самооцінки та вихованості;

- індивідуальність – неповторність і несхожість на інших.

Особистість характеризується якостями, що включають фізичні дані, психічні процеси, темперамент, характерні риси, здібності, а також потреби та інтереси. Вони впливають на пізнавальну діяльність, навчання, трудову активність, поведінку, ставлення до себе й стосунки з оточенням.

Індивідуальність визначається єдністю зовнішніх і внутрішніх особливостей, які формують своєрідність людини, вирізняючи її серед інших (Лугова & Голубєв, 2019). Це цілісна характеристика особи, яка відображає її унікальність і самобутність у таких аспектах, як здібності, базові потреби, інтереси, схильності, риси характеру, почуття власної гідності, світогляд, система знань і навичок, рівень розвитку інтелектуальних і творчих процесів. Крім того, індивідуальність проявляється у стилі діяльності, поведінкових звичках, типі темпераменту та особливостях емоційної й вольової сфери (Козирєва та ін., 2021).

Розвиток людини можна розглядати як процес становлення її особистості та вдосконалення фізичних і духовних якостей під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед останніх найбільшу роль відіграють спрямоване виховання й навчання. У психічному розвитку зміни відображаються в поступовому збільшенні життєвих навичок та знань із віком – розширення словникового запасу (як активного, так і пасивного), поглиблення уявлень про навколишній світ, збільшення концентрації уваги та обсягу пам’яті, а також у зростанні швидкості реакцій. Розвиток психічних функцій не є рівномірним: періоди

прискорення змін чергуються із фазами уповільнення, що подібно до процесу фізичного розвитку (Пшик-Ковальська & Ковальський, 2022).

Близький до розвитку людини є й інший важливий процес — формування особистості, ключовою складовою якого є соціальний чинник. Це складний процес соціального становлення, під час якого індивід перетворюється на суб'єкта діяльності, члена суспільства та громадянина. Поняття всебічний розвиток охоплює розкриття можливостей людської особистості в усіх напрямах, а гармонійний розвиток акцентує увагу на збалансованості цих складових, їх органічній єдності. Соціально-економічні передумови для всебічного формування особистості виникли паралельно з розвитком суспільства, побудованого на машинному виробництві. Така структура економіки, довівши спеціалізацію праці до крайнощів, чітко розрізнила фізичну та розумову працю, обмеживши функції працівників виконанням вузькоспеціалізованих операцій. Це, своєю чергою, сприяло розвитку лише певних професійних навичок і здібностей, часто на шкоду іншим якостям людини (Дмитрієв та ін., 2020).

Всебічний та гармонійний розвиток передбачає дотримання рівноваги та взаємодії п'яти напрямів виховання: розумового, фізичного, трудового, морального та естетичного. У сучасну епоху демократизації й гуманізації суспільного життя значення людини як центру управлінських стратегій підкреслюється все більше.

Гуманістична концепція менеджменту, яка набуває популярності, стверджує, що людина є не просто трудовим ресурсом, а центральною фігурою управління. Такий підхід, що активно впроваджується в японській бізнес-культурі, визнає працівника членом колективу (фактично — сім'ї), а головним завданням менеджменту вважає управління соціальною істотою. Це змінює пріоритети: підприємство працює для людини, а не навпаки. Відповідно до цього підходу, стратегії управління мають розроблятися з урахуванням індивідуальних

особливостей кожного співробітника (Рудінська та ін., 2002).

Людина є вершиною живого світу на планеті, активним суб’єктом історичних і культурних процесів. Особистість визначається як стабільна система соціально значущих характеристик, які формують її як члена суспільства. Соціальна типологія особистості випливає з комбінації трьох ключових компонентів у їх позитивному або негативному прояві.

Від цього залежить класифікація на 8 типів — від ідеального позитивного («хочу, знаю, умію») до повністю негативного («не хочу, не знаю, не умію»). У сучасних умовах управління розвитком особистості є вагомою функцією HR-служб і керівників підприємств. Це пояснює актуальність нової мети кадрового менеджменту — поліпшення якості трудового життя працівників.

На тлі стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та глобалізаційних процесів виділяються два полярних підходи в управлінні персоналом: технократичний і гуманістичний. Кожен із них по-своєму впливає на побудову ефективної управлінської структури в організаціях сучасного світу (Бонтлаб, 2019).

Технократичний підхід	Гуманістичний підхід
При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані перш за все інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу та інше.	Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше

Рис. 1.4. Два полярних підходи технократичний та гуманістичний

Джерело: сформовано за використанням матеріалів (Бонтлаб, 2019).

На основі аналізу функцій, особливостей професійної діяльності менеджерів в логістиці було виділено такі групи професійних якостей (рис. 1.5).

- комунікативні (комунікативна обізнаність, впливовість, толерантність, винахідливість, знахідливість, лаконічність, переконливість),

- управлінські (діловитість, ініціативність, організованість, гнучкість, здатність виправдано ризикувати та класифікувати фахову інформацію),

- фахові (аналітичність, прогностичність, конкурентоспроможність, координаційна здатність, комп'ютерна грамотність, вільне володіння рідною та ІМ),

- особистісні (професійна відповідальність, гуманність та самостійність, рефлексивна, схильність, адекватність само оцінювання та способів реагування в конфліктних ситуаціях, емоційна стабільність та адаптивність, впевненість у власних діях).

Рис. 1.5. Групи професійних якостей

Джерело: розроблено автором на основі (Бонтлаб, 2019; Нечепуренко, 2012).

Професійні якості персоналу в сучасних умовах розглядаються як сукупність компетенцій окремих осіб і організацій. У наш час на

стратегії управління персоналом значно впливають ідеї таких мислителів, як І. Ансофф, Х. Кингс та інші сучасні автори, які формують нову концепцію управління. По-перше, з'являється розуміння того, що окремий працівник має глибше розуміння питань, за які він відповідає, ніж його керівники (*Управління трудовим потенціалом*, 2015).

У зв’язку з цим логічним кроком стає передача частини повноважень саме підлеглим. Такий підхід спонукає працівників до прояву ініціативи замість пасивного очікування вказівок. Власне, командний стиль керівництва поступово втрачає свою актуальність, натомість дедалі більше повноважень делегується співробітникам. По-друге, взаємодія між працівниками набуває все більшої колегіальної форми.

Традиційна модель «керівник – підлеглий» не завжди ефективно працює при вирішенні складних або багатопланових завдань. Натомість дедалі частіше застосовуються командні підходи, які передбачають зміни в поведінкових установках не лише керівників, але і співробітників. У таких умовах спільна робота у вигляді команди стає звичною практикою організаційної культури. По-третє, стара організаційна модель усе частіше втрачає свою доцільність через доступні сучасні технології, які забезпечують швидкий та прозорий обмін інформацією всередині компанії (Дашко & Михайліченко, 2023).

Завдяки цьому керівні рівні ієрархії поступово замінюються командами, які об’єднуються навколо досягнення спільних цілей. Успішне функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від рівня розвитку її персоналу. З огляду на стрімке старіння теоретичних знань і практичних навичок, одна з ключових умов конкурентоспроможності організації на сучасному ринку — це забезпечення безперервного розвитку співробітників. Така стратегія сприяє підтриманню та оновленню виробничих потужностей, а також

нарощуванню обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Ефективне управління персоналом ґрунтується на двох основних аспектах (Телишевська & Ільченко, 2018):

1. Здатності чітко визначити, яка поведінка працівників необхідна для досягнення стратегічних цілей організації.

2. Уміння підібрати ефективні методи стимулювання, які сприятимуть відповідній поведінці співробітників.

Ці завдання є одночасно важливими та складними, особливо у контексті постійних змін. Для досягнення цілей компанії важливо, щоб працівники володіли професійними навичками і активно застосовували їх у своїй роботі. Це охоплює як професійну компетенцію, так і певну поведінкову складову у взаємодії, зокрема з клієнтами. Окрім технічної майстерності, йдеться також про навички спілкування та внутрішню мотивацію співробітників.

Одним із головних завдань менеджменту є визначення та моделювання необхідної виробничої поведінки на основі аналізу цілей організації. Серед найбільш популярних підходів до цього завдання є створення компетентнісної моделі або так званого «портрету компетенцій». Компетенція визначається як здатність окремого співробітника або всієї організації відтворювати певний стиль або тип поведінки для реалізації поставлених цілей. Вона складається з трьох ключових компонентів:

- знання (усвідомлення проблеми – «я знаю»);
- навички (уміння застосовувати знання – «я вмію»);
- мотивація.

Зростання популярності методу моделювання компетенцій можна пояснити його очевидними перевагами у порівнянні з традиційним методом опису виробничої поведінки, зокрема з посадовими інструкціями. Посадова інструкція окреслює функції, які має виконувати працівник, тоді як «карта компетентності» формує уявлення про ті

якості, якими має володіти працівник для успішного виконання своїх обов’язків у певній галузі. Розвиток персоналу як особистостей вимагає значних витрат ресурсів. Ці витрати виступають ключовим елементом у формуванні виробничих та соціальних показників і є невід’ємною складовою стратегії розвитку організації.

Питома вага витрат на персонал у структурі собівартості продукції чи послуг демонструє помітну тенденцію до зростання. Наприклад, у країнах Західної Європи цей фактор забезпечує близько 75% приросту національного багатства. Людський капітал можна розглядати на трьох рівнях:

- на особистісному рівні людським капіталом є знання і навички, отримані через освіту, професійну підготовку, практичний досвід, які дозволяють людині створювати цінність через надання виробничих послуг;
- на мікроекономічному рівні людський капітал відображає сукупність кваліфікаційних та професійних знань усіх працівників організації, а також досягнення у сфері ефективної організації праці й розвитку кадрів;
- на макроекономічному рівні людський капітал включає загальний обсяг інвестицій у систему освіти, професійну підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації, профорієнтаційні програми, діяльність центрів зайнятості та систему охорони здоров’я (Череп та ін., 2023).

У зв’язку з цим зростає значення економічного підходу до управління розвитком персоналу, а також до впровадження заходів, що забезпечують більш раціональне використання коштів роботодавця на ці потреби. Актуальність інвестування в людський розвиток яскраво висвітлена у концепції людського капіталу. На основі світового досвіду доведено, що вкладення в людський капітал є найефективнішою інвестицією. Саме завдяки цьому формується нова якість економічного

зростання, яка протягом останніх десятиліть стала характерною для розвинених країн.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ, ЯК ПОКАЗНИКА КАДРОВОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПВКП «ДІМ»

2.1. Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства

Приватне виробничо-комерційне підприємство «ДІМ» є одним із відомих суб'єктів господарювання міста Чернівці, яке здійснює діяльність на ринку нерухомості, комерційних послуг та управління майном. Підприємство було засноване у 1994 році та за роки функціонування сформувало стабільні позиції на регіональному ринку. Керівником підприємства є Михайло Львович Мільман. Юридична особа ПВКП "ДІМ", код ЄДРПОУ 22847151, було зареєстровано 06.09.1994. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 9 700 000,00. На момент останнього оновлення даних 02.06.2026 статус юридичної особи - Зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи приватне виробничо-комерційне підприємство "ДІМ" є Мільман Михайло Львович, Мільман Михайло Львович, Мільман Леонід Михайлович.

Основним видом економічної діяльності ПВКП «ДІМ» відповідно до КВЕД є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Підприємство здійснює управління об'єктами комерційної нерухомості, забезпечує їх утримання, обслуговування та ефективне використання з метою отримання стабільного доходу від орендної діяльності (Конституція України).

Крім основного напряму діяльності, підприємство здійснює широкий спектр супутніх видів діяльності, серед яких купівля та продаж нерухомого майна, управління нерухомістю, консультування з питань комерційної діяльності та управління, рекламна діяльність, надання адміністративних послуг, складське господарство, а також окремі види

оптової та роздрібної торгівлі. Така диверсифікація діяльності дозволяє підприємству знижувати ризики та формувати декілька джерел доходу.

Аналіз основних показників діяльності ПВКП «ДІМ» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2024–2026 років (таблиця 2.1, рис. 2.1). Незважаючи на складні умови функціонування економіки України, пов'язані з воєнним станом, підприємство змогло забезпечити зростання обсягів діяльності та покращення фінансових результатів.

Таблиця 2.1

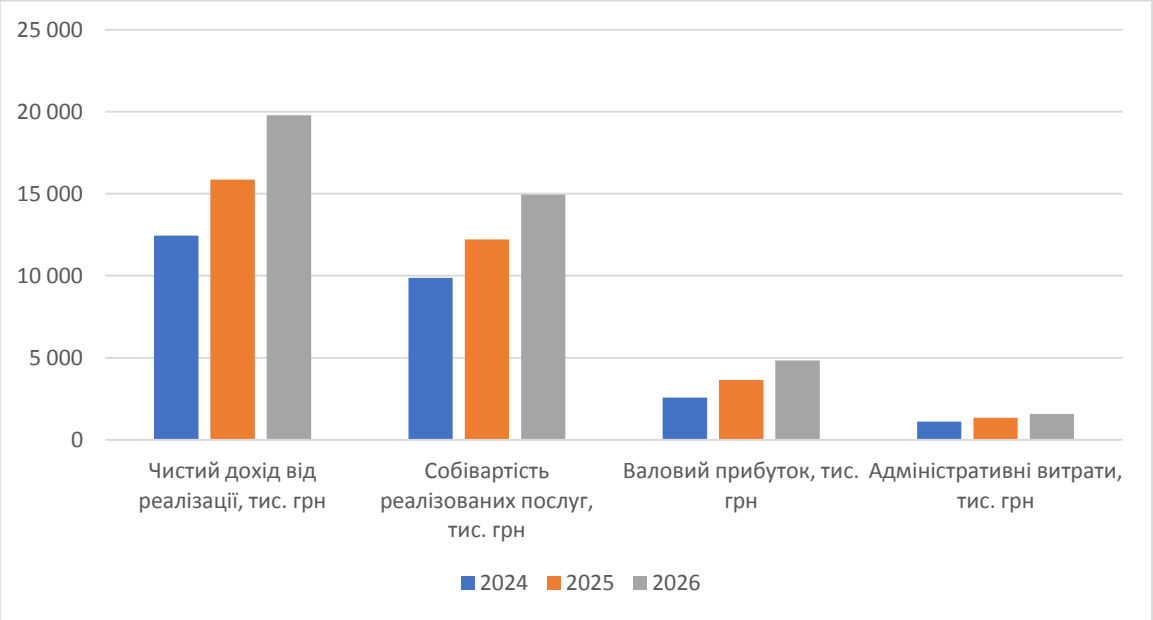
Основні показники фінансово-господарської діяльності ПВКП «ДІМ» за 2024–2026 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	Відхилення 2026/2024 (+/-)	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12 450	15 860	19 780	7 330	158,9
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	9 870	12 210	14 950	5 080	151,5
Валовий прибуток, тис. грн	2 580	3 650	4 830	2 250	187,2
Адміністративні витрати, тис. грн	1 120	1 340	1 580	460	141,1
Витрати на збут, тис. грн	290	380	510	220	175,9
Чистий прибуток, тис. грн	840	1 420	2 140	1 300	254,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	24	27	31	7	129,2
Середньорічна вартість активів, тис. грн	8 200	9 850	12 400	4 200	151,2
Власний капітал, тис. грн	3 150	4 280	5 960	2 810	189,2

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ПВКП «ДІМ»

Найважливішим показником результативності діяльності є чистий дохід від реалізації продукції та послуг. У 2026 році його обсяг становив 19 780 тис. грн, що на 7 330 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Темп зростання доходу склав 158,9 %, що свідчить про розширення клієнтської бази, збільшення обсягів реалізації послуг та ефективну

роботу підприємства на ринку.



2.1. Графік показників фінансово-господарської діяльності ПВКП «ДІМ» за 2024–2026 рр.

Джерело: сформовано автором на основі показників табл. 2.1.

Собівартість реалізованих послуг також зросла на 5 080 тис. грн або на 51,5 %. Однак темпи зростання доходу перевищували темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на формування фінансового результату.

Валовий прибуток підприємства зріс з 2 580 тис. грн у 2024 році до 4 830 тис. грн у 2026 році. Абсолютне зростання становило 2 250 тис. грн, або 87,2 %. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Адміністративні витрати протягом досліджуваного періоду збільшилися на 460 тис. грн, що пов'язано зі зростанням масштабу діяльності підприємства, підвищенням витрат на оплату праці управлінського персоналу та інфляційними процесами. Витрати на збут зросли на 220 тис. грн, що пояснюється активізацією маркетингової діяльності та розширенням каналів просування послуг.

Найбільш позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку підприємства. Якщо у 2024 році його величина становила 840 тис. грн,

то у 2026 році – вже 2 140 тис. грн. Таким чином, чистий прибуток збільшився у 2,5 раза. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та високий рівень прибутковості діяльності.

Середньооблікова чисельність персоналу за три роки зросла з 24 до 31 особи. Збільшення кількості працівників пояснюється розширенням діяльності підприємства та необхідністю залучення додаткових трудових ресурсів для забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів.

Позитивною є також динаміка активів підприємства. Їх середньорічна вартість зросла на 4 200 тис. грн або на 51,2 %, що свідчить про нарощування ресурсного потенціалу підприємства та розширення матеріально-технічної бази.

Власний капітал підприємства збільшився з 3 150 тис. грн до 5 960 тис. грн. Приріст становив 2 810 тис. грн або 89,2 %. Це є свідченням фінансової стійкості підприємства та здатності забезпечувати розвиток переважно за рахунок власних джерел фінансування.

Оцінка показників рентабельності продажів зробимо за наступним рядом.

$$Rsales = Чистий\ прибуток Чистий\ дохід \times 100 R_\{sales\} = \frac\{Чистий\ прибуток\}\{Чистий\ дохід\} \times 100 Rsales = Чистий\ дохід Чистий\ прибуток \times 100$$

2024 рік:

Rsales=84012450×100=6,75%R_{sales}= \frac{840}{12450}\times100=6,75\%Rsales=12450840×100=6,75%

2025 рік:

Rsales=142015860×100=8,95%R_{sales}= \frac{1420}{15860}\times100=8,95\%Rsales=158601420×100=8,95%

2026 рік:

Rsales=214019780×100=10,82%R_{sales}= \frac{2140}{19780}\times100=10,82\%Rsales=197802140×100=10,82%

Розглянемо розрахунок рентабельності активів (ROA):

$$ROA = \frac{Чистий\ прибуток}{Активи} \times 100$$

2024 рік – 10,24 %;

2025 рік – 14,42 %;

2026 рік – 17,26 %.

Також прорахуємо рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \frac{Чистий\ прибуток}{Власний\ капітал} \times 100$$

2024 рік – 26,67 %;

2025 рік – 33,18 %;

2026 рік – 35,91 %.

Важливою особливістю діяльності ПВКП «ДІМ» є орієнтація на довгострокове управління активами та розвиток об'єктів нерухомості. Підприємство забезпечує належний рівень обслуговування орендарів, підтримує технічний стан приміщень та впроваджує сучасні підходи до управління майновими комплексами. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку Чернівецької області.

Важливим етапом оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства є аналіз його фінансової стійкості, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність діяльності, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати належний рівень платоспроможності. Одним із ключових показників фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, який відображає частку активів підприємства, сформовану за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт автономії визначається як відношення власного капіталу до загальної вартості активів підприємства:

Кавт=*Власний капіталАктивиК_{авт}=\frac{Власний\ капітал}{Активи}Кавт=АктивиВласний капітал*

Даний показник характеризує рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Чим вищим є значення коефіцієнта автономії, тим меншою є залежність підприємства від кредиторів та позикових коштів, а отже, тим стійкішим є його фінансовий стан. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка фінансової стійкості ПВКП «ДІМ»

Показник	2025 р.	2026 р.
Власний капітал, тис. грн	1 340	2 590
Активи, тис. грн	4 900	7 600
Коефіцієнт автономії	0,27	0,34

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Розрахунок:

Кавт=*Власний капіталАктивиК_{авт}=\frac{Власний\ капітал}{Активи}Кавт=АктивиВласний капітал*

2025 рік:

Кавт=13404900=0,27К_{авт}=\frac{1340}{4900}=0,27Кавт=49001340=0,27

2026 рік:

Кавт=25907600=0,34К_{авт}=\frac{2590}{7600}=0,34Кавт=76002590=0,34

Зростання коефіцієнта автономії свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Проведені розрахунки свідчать, що у 2025 році коефіцієнт автономії становив 0,27. Це означає, що лише 27 % активів підприємства були сформовані за рахунок власного капіталу, тоді як 73 % фінансувалися за рахунок залучених джерел. Така ситуація є характерною для підприємств будівельної галузі, які потребують

значних фінансових ресурсів для реалізації будівельних проєктів та часто використовують кредитні кошти, авансові платежі замовників або інші форми зовнішнього фінансування.

У 2026 році значення коефіцієнта автономії зросло до 0,34. Позитивна динаміка показника обумовлена суттєвим збільшенням власного капіталу підприємства на 1 250 тис. грн, або на 93,3 %, що відбулося переважно за рахунок отриманого чистого прибутку та його реінвестування у розвиток діяльності підприємства. При цьому активи підприємства зросли на 2 700 тис. грн, або на 55,1 %, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та зміцнення виробничого потенціалу.

Зростання коефіцієнта автономії на 0,07 пункту, або майже на 26 %, свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності підприємства. Частка власних джерел фінансування в структурі капіталу поступово збільшується, що знижує ризик фінансових труднощів у разі несприятливих змін зовнішнього середовища. Крім того, підвищення автономії позитивно впливає на кредитоспроможність підприємства, підвищує довіру інвесторів, банківських установ та ділових партнерів.

Водночас варто зазначити, що нормативне значення коефіцієнта автономії для більшості підприємств повинно становити не менше 0,5. Це означає, що ПВКП «ДІМ» поки що не досягло оптимального рівня фінансової незалежності. Незважаючи на позитивну тенденцію, підприємство все ще значною мірою залежить від залучених фінансових ресурсів. Тому одним із пріоритетних напрямів подальшого розвитку має стати збільшення частки власного капіталу шляхом нарощування прибутку, підвищення рентабельності діяльності та реінвестування отриманих фінансових результатів у розвиток підприємства.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості ПВКП «ДІМ» дозволяє зробити висновок про поступове зміцнення його фінансового стану. Підприємство демонструє позитивну тенденцію до зростання власного

капіталу та підвищення рівня фінансової незалежності, що створює сприятливі передумови для подальшого розвитку, реалізації нових будівельних проєктів та підвищення конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом та включає адміністративний персонал, фінансово-економічні служби, підрозділи з управління нерухомістю та обслуговування майнових об'єктів. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів та оперативне прийняття управлінських рішень.

Отже, ПВКП «ДІМ» є багатопрофільним підприємством, діяльність якого спрямована на ефективне управління нерухомістю, розвиток комерційної інфраструктури та надання комплексу супутніх послуг. Накопичений досвід роботи, диверсифікована структура діяльності та стабільні ринкові позиції створюють передумови для подальшого розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Проведений аналіз свідчить про стабільний розвиток ПВКП «ДІМ» протягом 2024–2026 років. Підприємство демонструє стале зростання доходів, прибутку, власного капіталу та активів. Підвищення показників рентабельності підтверджує ефективність використання ресурсів і результативність управлінської діяльності. Отримані результати дозволяють зробити висновок про достатній рівень фінансової стійкості підприємства та наявність перспектив подальшого розвитку в майбутньому.

2.2. Якісна оцінка особистості на підприємстві, як ключовий елемент управління персоналом

В умовах сучасного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке значною мірою залежить від якості кадрового потенціалу підприємства ПВКП «ДІМ». Одним із важливих напрямів роботи з персоналом є якісна оцінка особистості працівника, що дозволяє визначити його професійні, ділові, психологічні та соціальні характеристики, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків і досягнення стратегічних цілей організації.

Якісна оцінка особистості працівника ПВКП «ДІМ» являє собою комплексний процес вивчення професійних компетентностей, особистісних якостей, мотиваційних установок, рівня комунікабельності, лідерських здібностей, відповідальності, здатності до навчання та адаптації в колективі. На відміну від кількісних методів оцінювання, які базуються на числових показниках результативності праці, якісна оцінка дає можливість більш глибоко дослідити потенціал працівника та визначити його перспективи професійного розвитку.

Значення якісної оцінки особистості особливо зростає в умовах цифровізації бізнесу, швидких технологічних змін та постійної необхідності адаптації працівників до нових умов праці. Підприємство ПВКП «ДІМ» все більше зацікавлені не лише у професійних знаннях кандидатів, а й у таких характеристиках, як здатність працювати в команді, креативність, стресостійкість, емоційний інтелект та готовність до безперервного навчання.

Основними завданнями якісної оцінки персоналу підприємства ПВКП «ДІМ» є:

- визначення відповідності працівника займаній посаді;
- оцінка рівня професійних компетентностей;
- виявлення сильних і слабких сторін працівника;

- визначення потенціалу професійного та кар'єрного розвитку;
- формування кадрового резерву;
- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу;
- підвищення ефективності управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

Таблиця. 2.2

Методика якісної оцінки особистості працівника на підприємстві ПВКП «ДІМ»

Група критеріїв	Критерій оцінювання	Характеристика критерію	Шкала оцінювання (1–5 балів)
Професійні якості	Професійні знання	Рівень володіння необхідними знаннями та компетенціями	1–5
	Практичні навички	Здатність ефективно виконувати професійні завдання	1–5
	Якість роботи	Точність, повнота та якість виконання робіт	1–5
	Здатність до навчання	Готовність до розвитку та освоєння нових знань	1–5
Ділові якості	Відповідальність	Виконання посадових обов'язків та дотримання термінів	1–5
	Ініціативність	Пропонування нових ідей та рішень	1–5
	Організованість	Раціональне планування та використання робочого часу	1–5
	Самостійність	Здатність приймати рішення без постійного контролю	1–5
Психологічні якості	Стресостійкість	Здатність працювати в умовах навантаження та змін	1–5
	Адаптивність	Пристосування до нових умов праці та змін	1–5
	Емоційна стабільність	Контроль власних емоцій у робочих ситуаціях	1–5
	Самомотивація	Внутрішня зацікавленість у досягненні результатів	1–5
Соціальні якості	Комунікабельність	Здатність до ефективного спілкування	1–5
	Робота в команді	Взаємодія з колегами та підтримка командної роботи	1–5
	Лідерські здібності	Здатність організовувати та мотивувати інших	1–5
	Корпоративна лояльність	Дотримання цінностей та цілей підприємства	1–5

Джерело: сформовано автором на основі (Судаков & Лісогор, 2023; Штепа, 2018).

Для проведення якісної оцінки особистості на підприємстві ПВКП

«ДІМ» використовуються різноманітні методи, серед яких співбесіди, анкетування, тестування, оцінювання за компетенціями, метод «360 градусів», центр оцінювання, психологічна діагностика та експертне оцінювання (табл.2.2). Кожен із зазначених методів має свої переваги та дозволяє отримати необхідну інформацію про професійні та особистісні характеристики працівника.

Тож, інтегральна оцінка працівника ПВКП «ДІМ» визначається за формулою:

$$I=\sum BinI=\frac{\sum B_i}{n}I=n\sum Bi$$

де:

- **I** – інтегральний показник оцінки працівника;
- Bi – оцінка за окремим критерієм;
- n – кількість критеріїв оцінювання.

Таблиця 2.3

Шкала інтерпретації результатів

Інтегральний показник	Рівень оцінки працівника
4,50–5,00	Дуже високий
3,50–4,49	Високий
2,50–3,49	Середній
1,50–2,49	Низький
До 1,49	Дуже низький

Джерело: сформовано автором на основі (Судаков, Лісогор, 2023), (Штепа, 2018).

Перевагою такої методики є можливість комплексно оцінити професійні, ділові, психологічні та соціальні характеристики працівника ПВКП «ДІМ», визначити його потенціал для кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та розробки індивідуальних програм розвитку персоналу. Для ПВКП «ДІМ» дана методика може використовуватися під час адаптації нових працівників, проведення щорічної атестації та оцінювання ефективності роботи персоналу.

Особливу роль у сучасному управлінні персоналом ПВКП «ДІМ»

відіграє компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання не лише результатів праці, а й поведінкових характеристик працівника. Компетенції включають сукупність знань, навичок, умінь, цінностей та моделей поведінки, які забезпечують успішне виконання професійних обов'язків. Використання компетентнісного підходу дозволяє підприємству ПВКП «ДІМ» формувати ефективні команди, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Якісна оцінка особистості також є важливим інструментом управління адаптацією персоналу. Завдяки своєчасному виявленню індивідуальних особливостей нових працівників керівництво може розробляти персоналізовані програми адаптації, навчання та професій ного розвитку. Це сприяє швидшому входженню працівника в нове робоче середовище, зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню задоволеності працею.

Важливою складовою якісної оцінки є аналіз мотиваційної сфери працівника ПВКП «ДІМ». Розуміння його професійних інтересів, цінностей та кар'єрних очікувань дозволяє підприємству формувати ефективну систему мотивації, спрямовану на підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу. У сучасних умовах значну роль відіграють не лише матеріальні стимули, але й можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень та створення комфортного психологічного клімату в колективі ПВКП «ДІМ».

У сучасних умовах господарювання персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства ПВКП «ДІМ», від якого значною мірою залежить ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Саме тому особливого значення набуває оцінка особистості працівника ПВКП «ДІМ», яка дозволяє визначити його професійний потенціал, рівень компетентності, мотивацію до праці та можливості подальшого

розвитку. Оцінка особистості виступає важливим елементом системи управління персоналом, оскільки забезпечує обґрунтованість кадрових рішень щодо підбору, адаптації, навчання, мотивації та просування працівників.

Особистість працівника ПВКП «ДІМ» являє собою сукупність індивідуальних психологічних, професійних, соціальних та моральних характеристик, які визначають його поведінку в трудовому колективі та впливають на результати професійної діяльності. Комплексне дослідження особистості дозволяє не лише оцінити поточний рівень ефективності працівника, а й виявити його потенційні можливості для професійного зростання.

До основних складових особистості працівника ПВКП «ДІМ» як ключового елемента управління персоналом належать професійні, психологічні, ділові, соціальні та мотиваційні характеристики.

Професійна складова особистості ПВКП «ДІМ» характеризує рівень знань, умінь, навичок та компетентностей працівника, необхідних для виконання посадових обов'язків. Саме професійні якості визначають здатність працівника ПВКП «ДІМ» якісно виконувати поставлені завдання та досягати запланованих результатів.

До основних професійних характеристик належать:

- рівень освіти та кваліфікації;
- професійний досвід;
- спеціальні знання та навички;
- здатність до професійного розвитку;
- готовність до освоєння нових технологій.

У сучасних умовах швидких технологічних змін особливого значення набуває здатність працівника ПВКП «ДІМ» до безперервного навчання та підвищення кваліфікації.

Психологічна складова особистості визначає індивідуальні особливості поведінки людини, її емоційний стан та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

До психологічних характеристик належать:

- стресостійкість;
- емоційна стабільність;
- адаптивність;
- самоорганізація;
- креативність;
- емоційний інтелект.

Психологічні якості особливо важливі в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності швидкого прийняття управлінських рішень (Джонсон, 2003).

Ділові якості особистості характеризують ставлення працівника ПВКП «ДІМ» до виконання своїх обов'язків та рівень його трудової дисципліни. Основними діловими якостями є відповідальність, дисциплінованість, ініціативність, організованість, здатність приймати рішення, орієнтація на результат.

Високий рівень розвитку ділових якостей сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує ефективне досягнення цілей підприємства ПВКП «ДІМ».

Соціальна складова особистості характеризує здатність працівника взаємодіяти з іншими членами колективу ПВКП «ДІМ» та ефективно працювати в команді. До соціальних характеристик належать комунікабельність; уміння працювати в команді; лідерські здібності; здатність до вирішення конфліктів; корпоративна культура поведінки; лояльність до підприємства.

Від рівня розвитку соціальних якостей залежить ефективність внутрішніх комунікацій, психологічний клімат у колективі та рівень згуртованості працівників ПВКП «ДІМ».

Мотиваційна складова особистості відображає внутрішні потреби, інтереси та стимули працівника до трудової діяльності. Основними елементами мотиваційної складової є прагнення до професійного зростання; матеріальна зацікавленість; бажання самореалізації; орієнтація на кар'єрний розвиток; готовність до досягнення високих результатів; залученість до діяльності підприємства.

Саме мотивація значною мірою визначає трудову активність працівника та його прагнення до підвищення ефективності праці.

Розглянемо морально-етична складова особистості ПВКП «ДІМ». Важливе значення для сучасних підприємств мають морально-етичні якості працівників, які визначають їх поведінку в колективі та ставлення до корпоративних цінностей. До них належать:

- чесність;
- порядність;
- добросовісність;
- відповідальне ставлення до роботи;
- дотримання етичних норм;
- повага до колег та керівництва.

Формування високих морально-етичних стандартів сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню довіри між працівниками ПВКП «ДІМ».

Для оцінки кадрового потенціалу ПВКП «ДІМ» було проведено дослідження особистісних та професійних характеристик працівників підприємства. Оцінювання здійснювалося за п'ятьма групами критеріїв: професійні, ділові, психологічні, соціальні та мотиваційні якості персоналу.

В якості експертів виступили керівник підприємства, керівники структурних підрозділів та безпосередні наставники працівників. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає дуже низький рівень розвитку якості, а 5 балів — дуже високий.

Результати оцінювання персоналу наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка особистісних характеристик працівників ПВКП «ДІМ»

Критерій оцінювання	Середній бал
Професійні знання та навички	4,6
Відповідальність та дисциплінованість	4,7
Комунікабельність	4,3
Робота в команді	4,5
Ініціативність	4,1
Стресостійкість	4,2
Адаптивність до змін	4,4
Мотивація до професійного розвитку	4,5
Лояльність до підприємства	4,6
Лідерські якості	3,9

Джерело: сформовано автором на основі прорахунку за даними табл.2.3.

Для визначення загального рівня розвитку особистісного потенціалу працівників було розраховано інтегральний показник оцінки:

I = (4,6 + 4,7 + 4,3 + 4,5 + 4,1 + 4,2 + 4,4 + 4,5 + 4,6 + 3,9) / 10 = 4,38 бала.

Отримане значення свідчить про високий рівень розвитку особистісних та професійних характеристик працівників підприємства. Найвищі оцінки отримали відповідальність, професійні компетентності та лояльність до підприємства, що є важливими факторами успішної діяльності будівельної компанії.

Разом із тим результати дослідження показали, що дещо нижчі оцінки спостерігаються за показниками ініціативності та лідерських якостей. Це може бути пов'язано зі специфікою будівельної галузі, де значна частина працівників виконує чітко регламентовані виробничі завдання та має обмежені можливості для прояву управлінських здібностей.

Проведений аналіз дозволив встановити, що кадровий потенціал ПВКП «ДІМ» характеризується достатньо високим рівнем професійної підготовки та соціальної відповідальності працівників. Водночас для

підвищення ефективності управління персоналом доцільно посилити роботу щодо розвитку лідерських компетентностей, підтримки ініціативності працівників та впровадження програм професійного навчання.

Отже, результати оцінювання підтверджують, що персонал ПВКП «ДІМ» є важливим стратегічним ресурсом підприємства та забезпечує успішну реалізацію будівельних проєктів навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Тож, особистість працівника є центральним елементом системи управління персоналом, оскільки саме від професійних, психологічних, ділових, соціальних, мотиваційних та морально-етичних характеристик залежить ефективність його трудової діяльності. Комплексна оцінка особистості дозволяє підприємству ПВКП «ДІМ» приймати обґрунтовані кадрові рішення, формувати ефективні команди, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, якісна оцінка особистості є одним із ключових елементів системи управління персоналом підприємства ПВКП «ДІМ». Вона забезпечує отримання комплексної інформації про працівників, сприяє ефективному добору, адаптації, розвитку та мотивації персоналу, а також створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства ПВКП «ДІМ» та досягнення його стратегічних цілей. Використання сучасних методів оцінювання дозволяє максимально реалізувати потенціал працівників та забезпечити сталий розвиток організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

2.3. Характеристика системи управління персоналом ПВКП «ДІМ»

Система управління персоналом ПВКП «ДІМ» є важливою складовою загальної системи управління підприємством і спрямована на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища особливого значення набуває формування професійного, компетентного та мотивованого персоналу, здатного забезпечити стабільний розвиток підприємства (Войтко & Мельниченко, 2021).

Управління персоналом на підприємстві здійснюється на основі поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Загальне керівництво кадровою політикою здійснює директор підприємства, який визначає основні напрями роботи з персоналом, приймає рішення щодо кадрових змін, підбору працівників та організації їх професійного розвитку.

Основними завданнями системи управління персоналом ПВКП «ДІМ» є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками відповідно до потреб діяльності;
- формування ефективної організаційної структури управління;
- підбір, відбір та адаптація персоналу;
- оцінювання результатів праці працівників;
- організація професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- дотримання трудового законодавства та вимог охорони праці.

Ефективне управління персоналом ПВКП «ДІМ» і досягнення поставлених цілей значною мірою залежать від застосовуваних принципів та методів управління. Особливо це актуально для ПВКП «ДІМ» із розгалуженою структурою, де узгодження загальних принципів управління відіграє ключову роль. Проте спершу варто звернути увагу на засоби управління, які забезпечують функціонування цього процесу. Основні засоби управління можна поділити на три основні групи: прямі, опосередковані та квазізас оби управління, які не входять до перших двох категорій (Шкільняк та ін., 2017). До найважливіших прямих засобів управління ПВКП «ДІМ» належать:

- делегування повноважень та завдань, це передбачає передавання співробітникам не лише чітко сформульованих завдань, а й частини повноважень, що природно супроводжується відповідальністю. Такий підхід стимулює самостійність працівників та підвищує їхню мотивацію;

- колективні обговорення, залучення підлеглих до прийняття рішень через бесіди та дискусії сприяє налагодженню інформаційного обміну між персоналом і керівництвом. Це не лише допомагає узгоджувати дії, але й створює атмосферу довіри, підсилює мотивацію працівників і забезпечує оперативне вирішення проблем;

- критика та заохочення, оцінювання роботи співробітників має бути конструктивним: критика не повинна сприйматися як покарання, а як стимул для вдосконалення. Водночас важливо враховувати позицію працівника, вислуховувати його пояснення чи виправдання, якщо вони доречні;

- службовий нагляд і контроль, результати виконаної роботи мають співвідноситися із встановленими нормами та плановими завданнями, а аналізувати їх потрібно у порівнянні з фактичними показниками;

- інформація та комунікація, кожен працівник має мати доступ до необхідної інформації, яка є релевантною для його завдань. Також у

компанії необхідно забезпечити безперешкодний обмін інформацією як у вертикальному, так і горизонтальному напрямках. Обізнаність працівників прямо впливає на їхню мотивацію;

- директиви та вказівки, директиви задають стратегічні напрями розвитку підприємства, тоді як вказівки деталізують конкретні дії при вирішенні ситуативних задач.

Зазначені інструменти допомагають координувати діяльність усіх підрозділів компанії ПВКП «ДІМ». Раціональне використання цих засобів управління сприяє ефективній організації роботи персоналу, підвищенню його продуктивності та реалізації загальних цілей підприємства.

Структура персоналу підприємства ПВКП «ДІМ» включає адміністративно-управлінський персонал, фахівців, службовців та працівників основного виробництва. Кожна категорія працівників виконує визначені функції відповідно до посадових інструкцій та функціональних обов'язків. Важливим елементом системи управління персоналом є кадрове планування, яке передбачає визначення потреби підприємства ПВКП «ДІМ» у трудових ресурсах, аналіз наявного кадрового потенціалу та прогнозування майбутніх потреб у персоналі. Планування здійснюється з урахуванням виробничих планів, обсягів робіт та перспектив розвитку даного підприємства. Підбір і найм персоналу проводяться на конкурсній основі з урахуванням професійних знань, практичного досвіду, особистісних якостей та відповідності кандидатів вимогам посади. Особлива увага приділяється професійній компетентності, відповідальності, комунікабельності та здатності працювати в команді.

Суттєве значення для ефективної діяльності підприємства має адаптація нових працівників. На ПВКП «ДІМ» процес адаптації включає ознайомлення з організаційною структурою підприємства, посадовими обов'язками, правилами внутрішнього трудового розпорядку,

корпоративними цінностями та стандартами роботи. Це сприяє швидшому входженню працівника в колектив та підвищенню результативності його праці.

Система мотивації персоналу поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація передбачає виплату заробітної плати, премій, надбавок та інших заохочувальних виплат залежно від результатів праці. Нематеріальна мотивація включає визнання досягнень працівників, можливість професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень та створення комфортних умов праці.

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває людський фактор, який виступає одним із ключових ресурсів забезпечення ефективної діяльності підприємства. Працівник ПВКП «ДІМ» сьогодні розглядається не лише як виконавець певних функцій, а як особистість із власними потребами, цінностями, мотивами, професійними інтересами та життєвими цілями. Саме тому система управління персоналом повинна бути спрямована не тільки на організацію праці, але й на створення умов для розвитку, самореалізації та підвищення мотивації кожного працівника. Від рівня мотивації персоналу значною мірою залежить продуктивність праці, якість виконання робіт, інноваційна активність, ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

На підприємстві ПВКП «ДІМ» мотивація персоналу як особистості являє собою процес спонукання працівника до досягнення поставлених цілей шляхом задоволення його матеріальних, соціальних, професійних та психологічних потреб. Основою мотивації виступає усвідомлення працівником власних інтересів і можливостей їх реалізації через трудову діяльність. Водночас мотивація забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівника із стратегічними цілями підприємства, що сприяє підвищенню результативності праці та розвитку організації в цілому.

Система мотивації персоналу на підприємстві ПВКП «ДІМ» повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, їх професійний досвід, рівень кваліфікації, вікові характеристики, кар'єрні прагнення та соціальні потреби. У зв'язку з цим сучасні підприємства поступово переходять від використання виключно матеріальних стимулів до комплексних мотиваційних систем, які поєднують економічні, організаційні, соціальні та психологічні інструменти впливу на персонал.

Матеріальна мотивація залишається одним із найважливіших елементів стимулювання трудової діяльності. Вона включає заробітну плату, премії, доплати, надбавки, соціальні виплати та інші форми фінансового заохочення. Рівень матеріального забезпечення безпосередньо впливає на задоволеність працівника роботою та його бажання досягати високих результатів. Проте сучасні дослідження свідчать, що фінансові стимули забезпечують лише короткостроковий ефект, тоді як для формування довготривалої прихильності до підприємства необхідно використовувати також нематеріальні засоби мотивації.

Особливе значення у розвитку особистості працівника ПВКП «ДІМ» має професійна мотивація. Вона пов'язана з прагненням людини до професійного зростання, набуття нових знань і навичок, розширення компетенцій та кар'єрного просування. Надання працівникам можливостей для навчання, участі в тренінгах, семінарах, конференціях, реалізації складних проєктів сприяє підвищенню їх професійного рівня та формуванню позитивного ставлення до роботи. Працівники, які бачать перспективи власного розвитку в межах підприємства, як правило, демонструють вищу продуктивність праці та більшу зацікавленість у досягненні цілей організації.

Важливим компонентом мотивації є соціально-психологічна складова, яка ґрунтується на потребах людини у визнанні, повазі,

підтримці та належності до певного колективу. Сприятливий морально-психологічний клімат, ефективні комунікації між працівниками, довіра до керівництва та відчуття власної значущості позитивно впливають на рівень задоволеності працею. Працівник, який отримує визнання своїх досягнень та підтримку колег, значно ефективніше виконує поставлені завдання та проявляє більшу ініціативність.

Одним із найвищих рівнів мотивації є мотивація самореалізації. Вона передбачає створення умов для розкриття творчого потенціалу працівника, реалізації його здібностей та професійних можливостей. Надання працівникам права брати участь у прийнятті управлінських рішень, висловлювати власні пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства ПВКП «ДІМ», реалізовувати інноваційні ідеї сприяє формуванню почуття відповідальності та залученості до розвитку організації. Самореалізація дозволяє працівникові не лише виконувати свої посадові обов'язки, а й активно впливати на результати діяльності підприємства.

Важливу роль у мотивації особистості відіграє корпоративна культура підприємства ПВКП «ДІМ». Вона формує систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками. Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, розвитку командної роботи та підвищенню рівня організаційної відданості персоналу. Працівники ПВКП «ДІМ», які поділяють цінності підприємства та відчувають себе його частиною, більш схильні до довгострокової співпраці та демонструють вищий рівень трудової активності.

У сучасних умовах особливого значення набуває індивідуалізація мотиваційних програм. Практика показує, що різні категорії працівників мають різні мотиваційні пріоритети. Молоді спеціалісти зазвичай орієнтуються на кар'єрне зростання, професійний розвиток та можливість отримання нового досвіду. Для працівників середнього віку

важливими є стабільність зайнятості, рівень оплати праці та соціальні гарантії. Досвідчені працівники значну увагу приділяють визнанню їхнього професійного внеску та участі в управлінні підприємством ПВКП «ДІМ». Тому ефективна система мотивації повинна враховувати потреби різних груп персоналу та забезпечувати гнучкий підхід до стимулювання працівників.

Для підприємств будівельної галузі, зокрема ПВКП «ДІМ», питання мотивації персоналу є особливо актуальним. Специфіка діяльності підприємства ПВКП «ДІМ» пов'язана з високим рівнем відповідальності працівників, необхідністю дотримання будівельних норм і стандартів, виконанням робіт у визначені терміни та забезпеченням високої якості будівництва. У таких умовах ефективна система мотивації дозволяє підвищити трудову дисципліну, зменшити плинність кадрів, покращити результати діяльності та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Таким чином, мотивація персоналу як особистості є одним із найважливіших елементів сучасної системи управління персоналом. Вона забезпечує не лише досягнення виробничих цілей підприємства, а й створює умови для професійного та особистісного розвитку працівників ПВКП «ДІМ». Використання комплексного підходу до мотивації сприяє формуванню висококваліфікованого, відповідального та лояльного персоналу, що є необхідною умовою ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємства ПВКП «ДІМ» в сучасних умовах господарювання. Оцінювання персоналу здійснюється шляхом аналізу результатів роботи працівників, рівня виконання поставлених завдань, професійних компетентностей та особистісних характеристик. Результати оцінювання використовуються для прийняття рішень щодо просування по службі, формування кадрового резерву та організації навчання працівників.

Важливою складовою системи управління персоналом ПВКП «ДІМ» є професійний розвиток працівників. Підприємство зацікавлене у підвищенні кваліфікації персоналу, оскільки це сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості виконання робіт та зміцненню конкурентних переваг підприємства. Особлива увага приділяється формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі ПВКП «ДІМ». Підтримання конструктивних взаємовідносин між працівниками, розвиток корпоративної культури та ефективної внутрішньої комунікації сприяють підвищенню рівня задоволеності працею та зменшенню плинності кадрів.

Таким чином, система управління персоналом ПВКП «ДІМ» є комплексом взаємопов'язаних заходів щодо формування, розвитку, оцінювання та мотивації персоналу. Її функціонування забезпечує ефективне використання людського капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та створення передумов для сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ ДІЯЛЬНІСТЬ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПВКП «ДІМ»

3.1. Розробка методики оцінювання персоналу підприємства

Одним із ключових інструментів підвищення продуктивності праці на ПВКП «ДІМ» має стати атестація персоналу. Вона являє собою комплексний процес оцінювання кадрів, за результатами якого приймаються рішення щодо професійного зростання, переміщення чи, за необхідності, звільнення працівників. Метою атестації є забезпечення максимального використання потенціалу співробітників, підвищення ефективності їхньої роботи та ступеня відповідальності за виконання поставлених завдань. Крім того, атестація сприяє вдосконаленню процесу добору, розміщення і розвитку кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, а також надає можливість оцінити професійні якості працівників, визначити відповідність займаної посади, виявити сильні та слабкі сторони і створити кадровий резерв для кар’єрного зростання (Кузьмін та ін. 2020).

Для персоналу підприємства можуть бути застосовані різноманітні методи атестації, такі як: «мозковий штурм», анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування та експертні оцінки. Рекомендована методика атестації на ПВКП «ДІМ» була розроблена експериментальним шляхом і включає оцінювання результатів діяльності та професійних якостей співробітників за 10 основними критеріями. Кожен критерій містить 10-15 показників. При цьому вплив кожного критерію на загальний підсумок роботи спеціаліста може відрізнятися: для цього визначається питома вага кожного критерію в загальній системі оцінювання. Цей показник затверджується керівництвом підприємства на основі специфіки діяльності як організації загалом, так і кожного конкретного працівника.

В сучасних умовах господарювання, в умовах війни персонал виступає одним із найважливіших ресурсів підприємства ПВКП «ДІМ», від якого безпосередньо залежить ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Саме тому особливого значення набуває формування ефективної системи оцінювання персоналу, яка дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, їх особистісні якості, потенціал розвитку та відповідність займаній посаді.

Для ПВКП «ДІМ» доцільним є впровадження комплексної методики оцінювання персоналу, яка поєднуватиме оцінку професійних компетентностей та особистісних характеристик працівників. Такий підхід забезпечить об'єктивність оцінювання та створить основу для прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу, формування кадрового резерву, мотивації та професійного навчання. Основною метою запропонованої методики є визначення рівня професійної ефективності та особистісного розвитку працівників підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання, як оцінити професійні компетентності працівників ПВКП «ДІМ»; визначити рівень розвитку особистісних характеристик; виявити сильні та слабкі сторони персоналу; сформувати кадровий резерв підприємства ПВКП «ДІМ»; обґрунтувати напрями професійного розвитку працівників; удосконалити систему мотивації персоналу; підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

Звернімо увагу, що запропонована методика для оцінювання персоналу ПВКП «ДІМ» ґрунтується на таких принципах, як об'єктивність, комплексність, системність, прозорість, регулярність, конфіденційність, практична спрямованість результатів. Тож процес оцінювання персоналу пропонується здійснювати у п'ять етапів, які розписані нижче.

Етап 1. Формування системи критеріїв оцінювання персоналу ПВКП «ДІМ». Для оцінювання працівників пропонується використовувати дві групи показників:

1. Професійні компетентності: якість виконання роботи; професійні знання; відповідальність; дисциплінованість; продуктивність праці; здатність приймати рішення.

2. Особистісні характеристики: комунікабельність; ініціативність; стресостійкість; здатність працювати в команді; адаптивність; лідерські якості.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання кожному критерію надається певна вагомість залежно від його значення для підприємства. Для ПВКП «ДІМ» доцільно встановити, що професійні компетентності формують 60 % загальної оцінки, а особистісні характеристики – 40 %. Такий розподіл пояснюється тим, що будівельна сфера потребує високого рівня професійної підготовки працівників, однак особистісні якості також суттєво впливають на результати роботи.

Таблиця 3.1

Критерії оцінювання персоналу ПВКП «ДІМ»

Група показників	*Критерій*	*Максимальний бал*
Професійні	Якість роботи	10
	Професійні знання	10
	Відповідальність	10
	Продуктивність праці	10
Особистісні	Комунікабельність	10
	Ініціативність	10
	Стресостійкість	10
	Робота в команді	10
	Адаптивність	10
	Лідерські якості	10
Разом		100

Джерело: сформовано автором на основі (Козирєва та ін., 2021; Шубалий, 2018).

У таблиці 3.1 відображено запропоновану систему критеріїв оцінювання персоналу ПВКП «ДІМ», яка побудована на комплексному підході до аналізу професійних та особистісних характеристик працівників. Такий підхід дозволяє здійснювати всебічну оцінку кадрового потенціалу підприємства та визначати рівень відповідності працівників вимогам займаних посад.

Усі критерії оцінювання об'єднані у дві основні групи: професійні та особистісні показники. До професійних критеріїв належать якість роботи, професійні знання, відповідальність та продуктивність праці. Саме ці показники характеризують рівень професійної компетентності працівника, його здатність ефективно виконувати посадові обов'язки та досягати поставлених виробничих цілей.

Показник «Якість роботи» дає можливість оцінити рівень виконання завдань, дотримання технологічних вимог та відсутність помилок у роботі. «Професійні знання» характеризують рівень володіння працівником необхідними теоретичними знаннями та практичними навичками. Критерій «Відповідальність» відображає ступінь сумлінного ставлення працівника до виконання своїх обов'язків, дотримання трудової дисципліни та виконання поставлених завдань у визначені терміни. «Продуктивність праці» дозволяє оцінити ефективність використання робочого часу та результативність праці працівника.

Друга група критеріїв представлена особистісними характеристиками, які мають важливе значення для ефективної роботи колективу та розвитку підприємства. До них віднесено комунікабельність, ініціативність, стресостійкість, здатність працювати в команді, адаптивність та лідерські якості.

Критерій «Комунікабельність» характеризує здатність працівника ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом та клієнтами підприємства. «Ініціативність» відображає прагнення працівника до

пошуку нових рішень, внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства та готовність брати на себе додаткову відповідальність. «Стресостійкість» є особливо важливою для працівників будівельної галузі, оскільки дозволяє зберігати ефективність роботи в умовах високого навантаження та нестабільного зовнішнього середовища.

Важливим показником є також «Робота в команді», що характеризує здатність працівника до співпраці, взаємодопомоги та досягнення спільних цілей. «Адаптивність» відображає швидкість пристосування працівника до змін у виробничих процесах, технологіях та організаційних умовах. Критерій «Лідерські якості» дозволяє оцінити потенціал працівника щодо організації роботи інших працівників, прийняття рішень та управління колективом (Олуйко & Тюріна 2018).

Кожен із запропонованих критеріїв оцінюється за десятибальною шкалою, що забезпечує можливість отримання максимальної сумарної оцінки на рівні 100 балів. Така система оцінювання дозволяє не лише визначити загальний рівень розвитку працівника, а й виявити конкретні напрями, які потребують подальшого вдосконалення.

Отже, запропонована система критеріїв оцінювання персоналу ПВКП «ДІМ» забезпечує комплексне дослідження професійних компетентностей та особистісних характеристик працівників, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих кадрових рішень, підвищення ефективності управління персоналом та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Наступний етап 2, стосується проведення оцінювання, при використанні методу експертних оцінок. Експертами виступають:

- безпосередній керівник;
- керівник підприємства;
- сам працівник (самооцінка).

Кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 10 балів.

Таблиця 3.2

Шкала оцінювання персоналу

Бал	Рівень прояву компетенції
1–2	Дуже низький
3–4	Низький
5–6	Середній
7–8	Високий
9–10	Дуже високий

Джерело: сформовано на основі матеріалів (Пшик-Ковальська & Ковальський, 2022).

Дана таблиця 3.2 відображає шкалу оцінювання персоналу, яка використовується для визначення рівня розвитку професійних компетентностей та особистісних характеристик працівників ПВКП «ДІМ». Запропонована десятибальна система оцінювання дозволяє здійснювати більш точний та об'єктивний аналіз кадрового потенціалу підприємства, оскільки дає можливість враховувати різні рівні прояву окремих компетенцій.

Згідно з представленою шкалою, оцінка від 1 до 2 балів відповідає дуже низькому рівню прояву компетенції. Такий результат свідчить про недостатній рівень знань, навичок або особистісних якостей працівника, що негативно впливає на виконання ним посадових обов'язків. Працівники, які отримують таку оцінку, потребують негайного професійного навчання, наставництва або коригування поведінки для підвищення ефективності своєї роботи.

Оцінка від 3 до 4 балів характеризує низький рівень розвитку компетенції. Працівник володіє окремими необхідними знаннями чи навичками, проте їх недостатньо для повноцінного та якісного виконання поставлених завдань. У цьому випадку доцільним є проведення додаткового навчання, підвищення кваліфікації або розробка індивідуального плану професійного розвитку.

Рівень від 5 до 6 балів вважається середнім. Працівник загалом відповідає вимогам посади та здатний виконувати свої функціональні

обов'язки на належному рівні. Водночас існують певні резерви для вдосконалення професійних знань, навичок або особистісних якостей. Така оцінка є характерною для більшості працівників, які мають достатній досвід роботи, але потребують подальшого розвитку окремих компетенцій.

Оцінка від 7 до 8 балів свідчить про високий рівень прояву компетенції. Працівник демонструє впевнене володіння професійними знаннями та практичними навичками, якісно виконує покладені на нього обов'язки, проявляє відповідальність, ініціативність та здатність ефективно взаємодіяти з колективом. Такі працівники становлять основу кадрового потенціалу підприємства та можуть розглядатися як кандидати на професійне просування.

Найвищий рівень оцінювання становить 9–10 балів, що відповідає дуже високому рівню розвитку компетенції. Працівники з такими результатами демонструють відмінні професійні знання, високі показники продуктивності праці, лідерські здібності та значний потенціал для кар'єрного зростання. Вони здатні приймати ефективні рішення, виступати наставниками для інших працівників та брати участь у реалізації стратегічних завдань підприємства. Саме ця категорія працівників є основою кадрового резерву та стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, запропонована шкала оцінювання забезпечує диференційований підхід до визначення рівня розвитку компетентностей персоналу, дозволяє об'єктивно оцінити професійні та особистісні характеристики працівників, виявити сильні й слабкі сторони кадрового потенціалу та сформувати ефективні заходи щодо його подальшого розвитку. Використання даної шкали на ПВКП «ДІМ» сприятиме підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, удосконаленню системи мотивації та зростанню ефективності управління персоналом.

Наступний 3 етап це розрахунок інтегрального показника оцінки. Інтегральний показник пропонується визначати за формулою:

ІПО=∑БinІПО=\frac{\sum Б_i}{n}ІПО=n∑Бі

де:

ІПО – інтегральний показник оцінки працівника;

Бі – кількість балів за окремим критерієм;

n – кількість критеріїв оцінювання.

Приклад розрахунку

А саме за розрахунками працівник отримав такі оцінки:

- професійні компетентності – 42 бали;
- особистісні характеристики – 38 балів.

Загальна сума:

42+38=80 балів42+38=80\ балів42+38=80 балів

Тоді:

ІПО=80100×100=80%ІПО=\frac{80}{100}\times100=80\%ІПО=100 80×100=80%

Четвертий етап це інтерпретація результатів зведених у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Інтерпретація результатів оцінювання

Рівень оцінки	Бали	Характеристика
Високий	85–100	Кадровий резерв
Достатній	70–84	Ефективний працівник
Середній	50–69	Потребує розвитку
Низький	Менше 50	Потребує коригувальних заходів

Джерело: сформовано на основі (Пшик-Ковальська & Ковальський, 2022).

На четвертому етапі проводиться аналіз отриманих результатів. За результатами оцінювання працівники можуть бути розподілені на чотири групи. До першої групи належать працівники з високим рівнем розвитку компетентностей та особистісних характеристик, які можуть бути включені до кадрового резерву підприємства. Друга група включає ефективних працівників, які повністю відповідають вимогам займаної

посади. До третьої групи належать працівники, які потребують додаткового навчання та розвитку окремих компетенцій. Четверту групу становлять працівники з низькими результатами оцінювання, для яких необхідно розробляти індивідуальні програми підвищення ефективності роботи.

Заключним п’ятим етапом є прийняття управлінських рішень на основі результатів оцінювання. Інформація, отримана під час оцінки персоналу, може використовуватися для формування кадрового резерву, планування професійного навчання, удосконалення системи мотивації, просування працівників по службі та розробки програм розвитку персоналу.

Очікується, що впровадження методики забезпечить підвищення об'єктивності кадрових рішень, покращення системи мотивації, зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці. Крім того, результати оцінювання можуть використовуватися для розробки індивідуальних планів професійного розвитку працівників та формування ефективної кадрової політики підприємства.

Таким чином, запропонована методика комплексного оцінювання персоналу є важливим інструментом удосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства. Її використання забезпечить більш об'єктивне оцінювання працівників, сприятиме виявленню їх потенційних можливостей та створить необхідні умови для підвищення ефективності діяльності ПВКП «ДІМ».

Запропонована методика дозволяє здійснювати комплексне оцінювання персоналу не лише за результатами праці, але й за рівнем розвитку особистісних характеристик, що є особливо важливим для підприємства будівельної сфери. Врахування таких показників, як відповідальність, стресостійкість, здатність працювати в команді та адаптивність, дозволяє більш точно визначати потенціал працівників та їх внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, запропонована методика оцінювання персоналу є дієвим інструментом управління людськими ресурсами та створює передумови для підвищення ефективності діяльності ПВКП «ДІМ» через розвиток його кадрового потенціалу.

3.2. Напрями розвитку особистості при впровадженні інструментів гуманітарної концепції управління персоналом

Для кращого розуміння об'єкта дослідження і визначення основних контурів нової концепції управління персоналом ПВКП «ДІМ» варто розглянути еволюцію підходів до управління кадрами. Витоки цього поняття належать до другої половини XIX століття, а сучасного вигляду воно набуло у 80–90-х роках XX століття. Вона обґрунтовує роль кадрів у виробничій діяльності через постулати «людина як ресурс» та «людина як суб’єкт управління». У цій моделі виділено чотири основні концепції ролі кадрів у виробництві ПВКП «ДІМ» використання людських ресурсів . Ця концепція домінувала з кінця XIX століття до 60-х років XX століття. Людина тут розглядалася лише як виконавець трудових функцій, які оцінювалися через тривалість робочого часу та рівень заробітної плати. Управління в цій концепції базувалося на адміністративних механізмах. Модель управління людськими ресурсами. У цій моделі людина перестає бути лише посадою чи безликим виконавцем. Її розглядають як обмежений ресурс, що включає в себе три основні компоненти: економічний, соціальний і фізичний. В українських бізнес-реаліях ця концепція і дотепер часто використовується вибірково.

- Управління людиною. Це найбільш гуманістична концепція, яка ставить людину в центр організаційного процесу як основного суб’єкта управління та неповторного індивіда, який не може бути виправдано зведений лише до ресурсу. У цій парадигмі управлінська

стратегія і структура формуються з урахуванням індивідуальних здібностей і бажань людини. Засновниками цієї концепції зазвичай вважають лідерів японського менеджменту, таких як Коносуке Мацусіта та Акіо Моріта. У вітчизняній практиці вона найчастіше згадується під назвою концепції всебічного та гармонійного розвитку особистості. Зазначені концепції еволюціонували в межах чотирьох ключових парадигм менеджменту: економічної, механістичної, органічної та гуманітарної, які відображають розвиток управлінського мислення та підходів в організаціях.

У процесі дослідження гуманістичної концепції управління персоналом важливо враховувати еволюцію підходів до формування елементів якості працівників. Термін «людський капітал» доцільно тлумачити як комплекс людських характеристик, що проявляються у трудовій діяльності.

У цей комплекс входять не лише професійна кваліфікація всіх співробітників підприємства і їхні особистісні риси, але й конкурентоспроможність персоналу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці. Це зумовлено специфікою міжнародного поділу праці, зростанням рівня конкуренції, кризовими явищами у сучасних системах управління підприємствами та іншими факторами. При цьому особисті якості працівника є основою його професійної кваліфікації, яка, своєю чергою, забезпечує його високу конкурентоспроможність на ринку праці.

У сучасних моделях якості персоналу також розглядаються окремі складові конкурентоспроможності працівників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці. Елементи особистих якостей та професійної кваліфікації оцінюються за рівнем їхньої важливості. Паралельно сприйняття поняття "якість персоналу" як соціально-економічної категорії дає змогу визначити унікальні характеристики співробітників залежно від специфіки конкретного

робочого місця в межах певного підприємства. Це дозволяє враховувати вимоги до конкурентоспроможності працівників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці. Категорія якості робочої сили є багатогранною та охоплює широкий спектр характеристик, що виявляються у трудовій діяльності. До них належать: професійна кваліфікація, особистісні й ділові риси, фізичні дані, інноваційність, професійна придатність, здатність до навчання, дисциплінованість, відповідальність, розумові здібності, адаптивність, гнучкість, мобільність, мотивація та працездатність. Раніше якість робочої сили розглядалася переважно у контексті філософії чи політичної економії й мала обмежене прикладне значення. Проте в сучасних умовах це поняття стало більш структурованим і практично орієнтованим. Воно впливає на результати діяльності підприємств, визначає конкурентоспроможність та вимагає ефективного управління.

Для загального розуміння проблематики людського капіталу доцільно детальніше дослідити механізми його відтворення в межах підприємства ПВКП «ДІМ». Це передбачає подрібнення загальної проблеми вдосконалення системи людського капіталу на окремі складові з метою визначення їхньої пріоритетності для подальшої роботи. Встановлення пріоритетів у вирішенні ключових питань розвитку людського капіталу повинно проводитися виключно з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Ці цілі встановлюються керівництвом на основі аналізу ринкової ситуації, конкурентоспроможності продукції та рівня технологічної оснащеності.

Стратегічні завдання підприємства ПВКП «ДІМ» мають охоплювати всі стадії його діяльності, відображаючись у відповідній політиці управління персоналом. Значним аспектом вдосконалення системи людського капіталу є не лише оцінка її поточного стану, а й побудова ідеального образу, який формують експерти підприємства. Відтак, для працівників компанії ПВКП «ДІМ» визначення пріоритетів

розвитку персоналу здійснюється за двома основними напрямами:

1. Формулювання пріоритетів кадрової політики управління персоналом.

2. Визначення гостроти та важливості окремих проблем у межах існуючої системи людського капіталу, що узгоджуються із цілями підприємства.

На прикладі ПВКП «ДІМ», методи професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу спрямовані на якісний і кількісний аналіз процесів управління людським капіталом. Результати таких досліджень дають змогу визначити основні тенденції й зміни у використанні ресурсів на різних рівнях, а також виявити невикористані резерви. Це сприяє більш ефективному управлінню, скороченню витрат і підвищенню продуктивності праці, що в свою чергу позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Інноваційна модель економічного розвитку, яка базується на досягненнях науково-технічного прогресу, неможлива без належного створення, накопичення і ефективного використання людського капіталу. Хоча людський капітал має спільні риси з якістю персоналу та робочої сили, його головною відмінністю є здатність приносити вигоди власникам цього ресурсу. Концепція управління людськими ресурсами, яка виходить із аналогії роботи людського мозку, пропонує новий підхід до розгляду організаційних систем. Такий підхід дозволяє представити організацію ПВКП «ДІМ» як складну інтеграцію частин, поєднаних через системи управління, комунікації та контролю. Замість вузької спеціалізації та жорсткого розподілу функцій тут акцент робиться на системності та комплексності, де ключову роль відіграють мережі зв’язків, що створюються і оновлюються у великих обсягах.

Роль мотивації праці в системі управління підприємством ПВКП «ДІМ» виходить за межі простого застосування стимулів для підвищення продуктивності. Цей аспект охоплює всі етапи управління

персоналом – від планування до забезпечення інформаційної підтримки, що потребує вдосконалення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток мотиваційних стратегій залежить від роботи усіх підрозділів підприємства ПВКП «ДІМ», які виконують різноманітні функції в рамках системи управління персоналом, а не лише спрямовані на стимулювання праці. У загальному сенсі основна мета діяльності таких підрозділів полягає у забезпеченні відповідності кількісних та якісних характеристик персоналу загальним цілям підприємства. При цьому важливу роль відіграє чітке визначення значення мотивації, враховуючи суб'єкти, об'єкти та функції управління у межах системи управління персоналом.

Формування ефективної системи розвитку мотивації на підприємстві ПВКП «ДІМ», з урахуванням її ролі та впливу на різні аспекти діяльності, дозволяє вирішувати важливі практичні завдання. З одного боку, це допоможе впоратись із проблемою нестачі кваліфікованих кадрів, а з іншого – підвищить рівень мотивації працівників тих підрозділів, які відповідають за комплектацію штату спеціалістами необхідної кваліфікації, освіти та потенціалу.

Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних наукових підходів в процес побудови системи управління персоналом ПВКП «ДІМ». Важливим є розробка функціонально-цільової моделі цієї системи, яка враховуватиме завдання не лише для працівників кадрової служби відповідно до їх посадових обов'язків, але й для співробітників усіх структурних підрозділів, діяльність яких сприяє розвитку підприємства. У таких умовах основою цієї системи управління персоналом може стати застосування логістичних інструментів для оцінки рівня мотивації працівників до ефективної праці в рамках виробничого процесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження особливостей розвитку персоналу як особистості та його ролі в підвищенні ефективності діяльності підприємства. За результатами виконаного дослідження досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання роботи.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління персоналом та розвитку особистості працівника в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що персонал є одним із ключових ресурсів підприємства, а рівень професійного та особистісного розвитку працівників безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що особистість працівника характеризується сукупністю професійних компетентностей, індивідуально-психологічних якостей, мотиваційних характеристик, ціннісних орієнтацій та поведінкових особливостей, які формуються в процесі трудової діяльності та професійного розвитку.

У роботі обґрунтовано важливість систематичного оцінювання персоналу як інструменту підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Визначено, що сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтована не лише на оцінку професійних результатів працівників, а й на виявлення їхнього потенціалу, особистісних характеристик та можливостей подальшого розвитку.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПВКП «ДІМ», яке здійснює діяльність у сфері будівництва та реалізації об'єктів нерухомості. Дослідження показало, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку навіть в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища.

За результатами фінансово-економічного аналізу встановлено, що у 2026 році чистий дохід підприємства збільшився на 69 % порівняно з

2025 роком та досяг 14 280 тис. грн. Чистий прибуток зріс більш ніж у два рази і становив 1 250 тис. грн. Виявлено позитивну тенденцію зростання рентабельності продажів з 6,15 % до 8,75 %, рентабельності активів з 10,61 % до 16,45 % та рентабельності власного капіталу з 38,81 % до 48,26 %. Також встановлено зростання продуктивності праці на 12,7 %, що свідчить про ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Проведений аналіз фінансової стійкості показав зміцнення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт автономії зріс з 0,27 до 0,34, що свідчить про поступове підвищення рівня фінансової незалежності та збільшення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування діяльності підприємства.

У третьому розділі розроблено методику оцінювання персоналу ПВКП «ДІМ», яка базується на комплексному врахуванні професійних та особистісних компетентностей працівників. Запропонована система оцінювання передбачає використання груп критеріїв, серед яких якість роботи, професійні знання, відповідальність, продуктивність праці, комунікабельність, ініціативність, адаптивність, стресостійкість, здатність до командної роботи та лідерські якості.

Розроблена шкала оцінювання дозволяє визначати рівень професійного та особистісного розвитку працівників, формувати кадровий резерв, виявляти потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку персоналу.

Практичне значення запропонованої методики полягає в можливості її впровадження в діяльність ПВКП «ДІМ» для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, формування кадрового резерву та посилення мотивації працівників до професійного і особистісного розвитку.

Отримані результати дослідження підтвердили наявність тісного взаємозв'язку між рівнем особистісного розвитку працівників, накопиченими професійними компетентностями та результативністю діяльності підприємства. Підвищення рівня розвитку персоналу сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута, а запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом ПВКП «ДІМ» та підвищення ефективності його діяльності в сучасних умовах господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Анісімова, Л. А., & Жилінська, О. І. (2018). *Менеджмент* (2-ге вид.). Київ.

Балановська, Т. І., Гогуля, О. П., & Троян, А. В. (2017). *Менеджмент*. ЦП «Ком-Принт».

Бонтлаб, В. В. (2019). *Проблеми теорії та практики нормативно-правового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів)* [Дис. докт. юр. наук, Навчально-науковий інститут права ім. І. Малиновського Національного університету «Острозька академія» ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка] Київський національний університет імені Тараса Шевченка https://scc.knu.ua/upload/iblock/94b/dis_Bontlab%20V.V._new.pdf

Войтко, С. В., & Мельниченко, А. А. (2021). *Лідерство та антикризовий менеджмент*. КПІ ім. Ігоря Сікорського. https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0060687.pdf

Дашко, І. М., & Михайліченко, Л. В. (2023). Розвиток персоналу як найважливіший ресурс управління в Збройних силах України. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*, (3). https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8653

Джонсон, Д. В. (2003). *Соціальна психологія: Тренінг міжособистісного спілкування* (В. Хомик, пер.). Видавничий дім «КМ Академія».

Дмитрієв, І. А., Шевченко, І. Ю., & Максимюк, Г. М. (2020). *Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування*. ФОП Бровін О. В.

Козирєва, О. В., Глєбова, Н. В., & Ковальова, В. І. (2021). *Офісний менеджмент*. Видавництво Іванченка.

Козирєва, О. В., Ковальова, В. І., & Глєбова, Н. В. (2021). *Управління персоналом*. Видавництво Іванченка.

Конституція України, № 254к/96-ВР (2020) (Україна). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

Краснокутська, Н. С., Нащекіна, О. М., Замула, О. В., Лінькова, О. Ю., Гололобова, О. М., Скотнікова, Л. П., Горбунов, М. П., Прохоренко, О. В., Яценко, О. М., Ольховська, О. І., Ковшик, В. І., Коптєва, Г. М., & Кабанець, І. А. (2019). *Менеджмент*. Друкарня Мадрид.

Кузьмін, О. Є., & Яворська, Ж. Б. (2014). *Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств*. Галицька видавнича спілка.

Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., Бодарецька, О. М., & Жежуха, В. Й. (2020). *Мотивування персоналу підприємств: інноваційні*

технології та реінжинірингові підходи. Галицька видавнича спілка.

Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., Процик, І. С., Романишин, С. Б., & Дарміць, Р. З. (2020). *Менеджмент: графічна і таблична візуалізація* (5-те вид.). Видавництво Львівської політехніки.

Лугова, В. М., & Голубєв, С. М. (2019). *Основи самоменеджменту та лідерства*. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0043971.pdf

Мартиненко, М. М. (2005). *Основи менеджменту*. Каравела.

Михайлов, С. І. (Ред.) (2018). *Менеджмент*. Центр учбової літератури.

Нечепуренко, А. І. (2012). Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 1*(17), 68–74.

Окорський, В. П., & Мазаракі, А. А. (2017). *Основи менеджменту*. НУВГП.

Олуйко, В. М., & Тюріна Н.М. (2018). *Управління персоналом в умовах децентралізації*. Рада Європи.

Пшик-Ковальська, О. О., & Ковальський, О. І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2*(8), 92–97. https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088

Рудінська, О. В., Яроміч, С. А., & Молоткова, І. О. (2002). *Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент*. Ельга Ніка-Центр.

Судаков, М., & Лісогор, Л. (2023). *Ринок праці України: 2022–2023: стан, тенденції та перспективи*. https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf

Телишевська, Л. І., & Ільченко, Д. В. (2018). Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*, 116–129. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2018_2018_14

Хміль, Ф. І. (2006). *Управління персоналом*. Академвидав.

Череп, О. Г., Калюжна, Ю. В., & Михайліченко, Л. В. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство, 48*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

Шкільняк, М. М., Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Крисько, Ж. Л., & Демків, І. О. (2017). *Менеджмент*. Крок.

Штепа, О. С. (2018). Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Психологічні науки, 39*, 380–399. https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-39.380-399

Шубалий, О. М. (Ред.). (2018). *Управління персоналом*. Луцький національний технічний університет.