

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**СЕНИК ОЛЕКСАНДР ФЕДОРОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки, д.е.н.,  
професор

\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент персоналу

**Кваліфікаційна (бакалаврська) робота**

Науковий керівник:  
Кримова М. О., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри  
менеджменту та  
поведінкової економіки,

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2024

## АНОТАЦІЯ

Сеник Олександр Федорович. «Удосконалення системи управління персоналом підприємства». Спеціальність 073 «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Дипломна робота присвячена дослідженню та вдосконаленню системи управління персоналом на підприємстві. У сучасних умовах ефективне управління персоналом є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації. Мета дослідження полягає у виявленні основних проблем, які впливають на ефективність управління персоналом, та розробці рекомендацій щодо їх усунення.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, оцінка персоналу, організаційна культура, автоматизація управління, розвиток персоналу, конкурентоспроможність підприємства.

55 с., 18 табл., 4 рис., 42 джерела.

## ABSTRACT

Senyk Oleksandr Fedorovych. «Improvement of the Enterprise Personnel Management System». Specialty 073 Menedzhment. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

This thesis is dedicated to the research and improvement of the personnel management system in an enterprise. In modern conditions, effective personnel management is a key factor for ensuring the competitiveness and stable development of an organization. The aim of the research is to identify the main problems affecting the efficiency of personnel management and to develop recommendations for their elimination.

Keywords: personnel management, motivation, personnel evaluation, organizational culture, management automation, personnel development, enterprise competitiveness.

55 pages, 18 tables, 4 figures, 42 references.

## ЗМІСТ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                         | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ .....   | 7  |
| 1.1. Зміст категорії управління персоналом, її мета, обов'язки та завдання .....                    | 7  |
| 1.2. Складові елементи системи управління персоналом .....                                          | 11 |
| 1.3. Основні підходи до створення систем управління персоналом.....                                 | 14 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ-НВП «АРГОН».....                   | 21 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ-НВП "Аргон" .....                                      | 21 |
| 2.2 Аналіз кадрового середовища досліджуваного підприємства .....                                   | 28 |
| 2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві .....                                      | 33 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ..... | 39 |
| 3.1 Практикоорієнтовані обґрунтування доцільності змін на підприємстві.....                         | 39 |
| 3.2 Стратегічний набір кадрового розвитку підприємства та системи цілей .....                       | 42 |
| 3.3 Механізм вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....                       | 45 |
| ВИСНОВОК.....                                                                                       | 49 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                     | 51 |

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку праці, ефективне управління персоналом є однією з найважливіших складових успішної діяльності будь-якого підприємства. Розвиток технологій, зміна потреб споживачів, а також поява нових методів управління вимагають від підприємств постійного удосконалення своїх систем управління персоналом.

Актуальність теми удосконалення системи управління персоналом підприємства обумовлена необхідністю адаптації до швидко змінюючихся умов ринкової конкуренції та підвищенням ефективності діяльності. Зміни в економічному середовищі, динаміка розвитку технологій, а також різноманітність кадрових потреб вимагають постійного аналізу та вдосконалення методів управління персоналом для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Один з ключових показників, що визначає участь людської праці в виробничому процесі, а також навантаження, яке припадає на кожного працівника під час виконання своїх обов'язків, - це норма праці. Багато вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, присвятили підвищенню ефективності управління персоналом значну кількість досліджень. Серед них - Д. Богіня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж. Лафті, М. Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня.

Метою є виявлення недоліків та можливостей у системі управління персоналом, розробка та впровадження рекомендацій щодо її удосконалення, а також оцінка впливу впроваджених змін на результативність діяльності підприємства.

У відповідності до поставленої мети дослідження в роботі сформовано такі завдання:

визначення теоретико-методологічного змісту категорії управління персоналом, її мети та функціональних завдань;

аналітична оцінка складових елементів системи управління персоналом;  
визначення основних підходів до створення систем управління персоналом в компанії;

дослідження основних показників діяльності компанії та їх впливу на персонал;

аналіз кадрового середовища досліджуваного підприємства;

оцінка системи управління персоналом на підприємстві;

розробка практико-орієнтованих обґрунтувань доцільності змін на підприємстві в сфері управління персоналом;

аналіз стратегічного набору кадрового розвитку підприємства та системи цілей;

формування механізму вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства, яка включає в себе організаційну структуру, процеси підбору та найму персоналу, систему мотивації та стимулювання, систему оцінки та розвитку персоналу.

Предметом дослідження є методи, інструменти та процеси, які використовуються в системі управління персоналом підприємства.

У ході виконання бакалаврської роботи було застосовано різноманітні загальні та специфічні наукові методи. При дослідженні сучасних підходів до системи управління персоналом організації були використані системний підхід. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, зокрема, бухгалтерська звітність підприємства ТОВ-НВП "Аргон". Для обґрунтування удосконалення системи управління персоналом підприємства були використані статистичний аналіз показників діяльності, метод моделювання ситуацій та економіко-математичний метод.

Теоретичною основою дослідження послужили праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що стосуються управління розвитком сучасного підприємства. Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи управління персоналом можуть бути практично використані в умовах

сучасних організаційно-економічних умов вітчизняними поліграфічними підприємствами, які спеціалізуються на виробництві пакувальної та етикетної продукції.

Результати проведеного дослідження сприятимуть ефективному формуванню системи управління персоналом підприємствами шляхом застосування креативних методів роботи з персоналом та їх об'єднання в єдину команду для досягнення поставлених цілей.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

#### 1.1 Зміст категорії управління персоналом, її мета, обов'язки та завдання

Управління персоналом є широко поширеним і важливим соціально-економічним явищем; це складний, багатогранний та багатоаспектний феномен. Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітні тлумачення концепції управління персоналом. Як підтвердження цього факту, в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних економістів ми можемо знайти безліч визначень даного поняття; кілька з них розглядається в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Теоретичні підходи до визначення категорії «управління персоналом»

| Автори             | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ситник Н.І.        | Управління персоналом полягає в забезпеченні організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі завдання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Виноградський М.Д. | Управління персоналом представляє собою соціально-економічну систему в організації, що включає в себе різноманітні комплексні завдання та функції. Серед них планування та прогнозування, маркетинг персоналу, розвиток кадрів, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, формування організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури |
| Деслер Г.          | Управління персоналом є складовою частиною менеджменту, що фокусується на управлінні працівниками та їх взаєминами в межах підприємства. Основною метою управління персоналом є досягнення двох великих і взаємопов'язаних цілей: підвищення ефективності діяльності організації та покращення якості трудового життя персоналу                                                                                                                            |
| Кибанов А. Я.      | Управління персоналом - це методична діяльність керівного персоналу організації, спрямована на формування концепцій, стратегій кадрової політики та визначення методів управління людськими ресурсами                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Меньшикова М.О.    | Управління персоналом - це система, яка об'єднує різноманітні механізми, форми і методи взаємодії при формуванні, розвитку та управлінні персоналом організації. Ця система реалізується через впровадження різних напрямків та видів діяльності, які взаємодіють між собою                                                                                                                                                                                |

## Продовження таблиці 1.1

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пелих А.С.    | Управління персоналом - це система взаємопов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію використання трудових ресурсів підприємства (персоналу) в контексті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей |
| Линенко А. В. | Управління персоналом - це комплексна система заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання та повне використання потенціалу персоналу з метою успішного управління розвитком підприємства                                      |

Визначення, які наведені, виявляють безліч відмінностей і належать до різних аспектів управління персоналом. Деякі автори розглядають управління персоналом як частину менеджменту, самостійну галузь діяльності або навіть окрему науку. Інші визначають його як сукупність процедур, методів і управлінських заходів.

Основною ідеєю управління персоналом є розгляд працівників як цінності для компанії, яка є конкурентною перевагою і повинна активно розвиватися та вдосконалюватися для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних та вітчизняних теоретиків і практикантів дозволяє визначити основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства з максимальною ефективністю [1, с. 137].

У цьому контексті управління персоналом представляє собою систему принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії. Це реалізується через різноманітні напрямки і види діяльності, що взаємодіють між собою. Управління персоналом може бути розглянуто як система організації, процес і структура, спрямовані на забезпечення необхідною кількістю співробітників з потрібною компетенцією.

Перший етап проектування і формування системи управління персоналом організації - це визначення цілей системи. Мети цієї системи можуть відрізнятися для різних організацій залежно від їхньої діяльності, обсягів виробництва, стратегічних завдань та інших факторів. Загальний досвід організацій дозволяє визначити основну мету системи управління персоналом як забезпечення організації кваліфікованим персоналом, їх ефективне

використання та професійний і соціальний розвиток. На рисунку 1.1 представлена структура цілей системи управління персоналом організації.



Рисунок 1.1 - Структура цілей системи управління персоналом організації

Розглядаючи організаційні цілі в цілому, можна виділити кілька категорій [2, с. 54]:

економічні цілі, спрямовані на збільшення кінцевого прибутку;

науково-технічні цілі, орієнтовані на підвищення продуктивності праці через впровадження інновацій;

комерційно-виробничі цілі, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції для досягнення планованого рівня прибутку;

соціальні цілі, спрямовані на створення сприятливих умов праці.

Функції системи управління персоналом включають:

забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками.

реалізація потенціалу колективу.

забезпечення комфортних умов праці.

розвиток позитивних персональних навичок у колективі.

створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Досягнення цілей управління персоналом здійснюється за допомогою виконання загальних та спеціальних функцій. Загальні функції, такі як планування, організація, мотивація і контроль, є обов'язковими для всіх керівників в межах їх повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи відповідно до їх функціональних обов'язків [16, с. 142].

Таким чином, функції управління персоналом представляють собою основні напрямки цієї діяльності, спрямовані на задоволення потреб організації. Перелік основних функцій та відповідних завдань для реалізації цих функцій подається у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Функції управління персоналом

| Функції управління персоналом                                | Завдання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Функція «визначення потреби організації в персоналі»         | 1. Розробка стратегії для визначення якісних потреб у персоналі.<br>2. Відбір методів для оцінки та планування кількісних потреб у персоналі.                                                                                                                                                                                                            |
| Функція «забезпечення персоналом»                            | 1. Збір та аналіз інформації в сфері маркетингу персоналу.<br>2. Розробка та використання інструментарію для задоволення потреб у персоналі.<br>3. Відбір персоналу та його оцінка з бізнес-позицій.                                                                                                                                                     |
| Функція «використання персоналу»                             | 1. Визначення змісту та результатів праці на робочих місцях.<br>2. Організація виробничої соціалізації працівників.<br>3. Введення персоналу та його адаптація до трудової діяльності.<br>4. Упорядкування робочих місць.<br>5. Забезпечення безпеки праці.<br>6. Процес вивільнення персоналу.                                                          |
| Функція «розвиток персоналу»                                 | 1. Планування та втілення кар'єрного росту та службових переміщень.<br>2. Організація та проведення навчальних заходів.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу» | 1. Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки.<br>2. Управління конфліктами.<br>3. Використання монетарних стимулів: оплата праці, участь персоналу у прибутку та капіталі підприємства.<br>4. Використання нематеріальних стимулів: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу. |

Продовження таблиці 1.2

| 1                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом» | 1. Законодавче врегулювання трудових відносин.<br>2. Облік та статистика управління персоналом.<br>3. Інформування колективу та зовнішніх організацій щодо кадрових питань; розробка кадрової політики. |

У ході аналізу сутності управління персоналом на підприємстві були розглянуті різні підходи визначення цього поняття вченими. Управління персоналом розглядається як інструмент для підвищення ефективності функціонування організації. Підкреслено, що результат ефективного управління персоналом полягає в високій ступені організованості, чіткому розподілі обов'язків, ієрархії посад, подоланні паралелізму в роботі, зміцненні виконавчої дисципліни та налагодженні посадових відносин. Загалом, під управлінням персоналу слід розуміти діяльність, спрямовану на оптимальне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

## 1.2 Складові елементи системи управління персоналом

Система управління персоналом є важливою складовою будь-якої організації, оскільки вона спрямована на ефективне задоволення потреб підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості та до певного часу. Запевняючи відповідну кількість, якість та часовість працівників, система управління персоналом стає вирішальним чинником для досягнення стратегічних цілей організації.

Перш за все, важливо зазначити, що стратегічні цілі організації визначаються вищим керівництвом і виступають відправною точкою для системи управління персоналом. Чітко сформульована стратегія розвитку допомагає визначити завдання, які повинні бути вирішені в рамках кадрової політики. Таким чином, система управління персоналом поєднує в собі комплекс реалізації всіх функцій управління персоналом, починаючи від формулювання стратегічних цілей до практичного виконання завдань на рівні адміністративних, економічних та соціальних методів [8].

Основними елементами системи управління персоналом є працівники апарату управління, трудовий колектив, технічні засоби для взаємодії та

інформаційна, правова та методична основа. Взаємодія між суб'єктом (управлінським персоналом) та об'єктом (виконавцями) управління встановлюється через визначення відносин підпорядкування, розподілу прав і обов'язків з метою досягнення узгоджених соціально-економічних цілей.

Головною метою системи управління персоналом є оптимальне формування, використання і розвиток здібностей працівників для забезпечення довгострокових конкурентних переваг та отримання більшого прибутку для організації. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні методи, такі як адміністративні, економічні та соціальні.

Адміністративні методи передбачають централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління через організаційно-стабілізуючі, розпорядчі та дисциплінарні заходи. Економічні методи спрямовані на створення мотивів і стимулів для працівників, які спонукають їх до плідної праці. Соціальні методи використовуються для впливу на соціальні відносини та моральний стан працівників.

Впровадження системи управління персоналом вимагає готовності керівника оцінити роль управління персоналом у реалізації потенціалу працівників, наявності фінансових ресурсів та кваліфікованих кадрів з управління персоналом. Тільки з врахуванням цих аспектів система управління персоналом може стати ефективним інструментом для досягнення успіху та стабільності організації.

Почнемо з підсистеми вироблення кадрової стратегії, яка визначає напрямки та способи реалізації кадрової політики з метою досягнення загальних цілей підприємства. Ця підсистема нерозривно пов'язана зі стратегією організації, оскільки кадрова політика має відповідати стратегічним цілям для максимальної ефективності.

Кадрове планування переводить стратегію організації в конкретні кроки для досягнення поставлених цілей управління персоналом. Це включає як кількісне, так і якісне планування потреб у персоналі [2].

Забезпечення персоналом включає у себе пошук, відбір та привертання

кандидатів, що відповідають вимогам організації. Ця підсистема забезпечує, що підприємство має необхідний персонал для виконання своїх завдань.

Трудова адаптація, де нові працівники входять в організацію та її колектив, щоб ефективно виконувати свої обов'язки.

Навчання і розвиток працівників включає в себе планування та реалізацію програм для підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри працівників. Це сприяє не тільки підвищенню рівня компетентності персоналу, але й збільшує їхню мотивацію та відданість організації.

Використання, оцінка та контроль персоналу - це підсистема, що забезпечує ефективне управління та відстеження результатів праці, а також контроль за дотриманням трудової дисципліни та стандартів.

Мотивація результатів праці та поведінки персоналу включає в себе створення сприятливих умов для працівників та стимулювання їх досягнень через різноманітні мотиваційні системи.

Управління соціальним розвитком - це підсистема, що забезпечує розвиток та забезпечення соціальних потреб працівників, включаючи організацію харчування, житлово-побутове обслуговування та інші аспекти соціального життя.

І, нарешті, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом включає в себе правове регулювання трудових відносин, облік та статистику персоналу, а також інформування колективу та зовнішніх організацій з кадрових питань.

Отже, система управління персоналом є складною та багатоаспектною, включаючи різноманітні підсистеми, які спільно спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації через ефективне управління людськими ресурсами.

Основними ознаками персоналу є наявність трудових відносин, володіння якісними характеристиками, мотивація, інтелектуальні здібності та особистісні властивості. Забезпечення належного рівня якості та мотивації персоналу є важливим завданням для будь-якої організації.

Система управління персоналом визначається рядом принципів, серед яких важливе місце займає ефективність підбору та розстановки працівників, справедливість оплати праці та мотивації, просування працівників відповідно до результатів праці та здібностей. Навіть найбільш кваліфіковані працівники не зможуть ефективно функціонувати без належного управління, що забезпечує їхню потреби та мотивацію [4].

Організаційна структура системи управління персоналом грає важливу роль у координації дій та забезпеченні ефективності управління. Різні типи організаційних структур, такі як елементарна, лінійна, функціональна та матрична, мають свої переваги та недоліки. Вибір підходящої організаційної структури залежить від конкретних потреб та характеристик підприємства.

Отже, для досягнення успіху та конкурентоспроможності необхідно мати ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує належний рівень якості та мотивації працівників, а також відповідає потребам та характеристикам організації.

### **1.3 Основні підходи до створення систем управління персоналом**

Управління персоналом як специфічна діяльність виконується шляхом застосування різних методів для впливу на співробітників. Методи управління представляють собою засоби впливу на персонал з метою досягнення конкретних управлінських цілей, необхідних для ефективного функціонування компанії в цілому. Важливо враховувати, що існують різні класифікації таких методів у практиці.

Науковий аналіз літератури показує, що вітчизняні вчені виділяють різні методи в залежності від характеру впливу на людину. Серед них [7, с. 104]:

1. Методи стимулювання, які пов'язані з задоволенням конкретних потреб співробітника.
2. Методи інформування, що передбачають передачу співробітнику інформації для самостійного формування організаційної поведінки.
3. Методи переконання, що охоплюють безпосередній цілеспрямований

вплив на внутрішній світ та систему цінностей людини.

4. Методи (адміністративного) примушування, які базуються на застосуванні санкцій або погрозах.

Методи управління персоналом організації можна розділити на три групи (рис. 1.2). Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи ґрунтуються на використанні влади та нормативного забезпечення трудової діяльності співробітників. Зазвичай ці методи виявляються у вигляді наказів, розпоряджень та вказівок, спрямованих на мотиви людської поведінки, такі як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в конкретній організації. Адміністративні методи відзначаються прямим характером впливу, де будь-який наказ чи розпорядження керівництва обов'язково підлягають виконанню.



Рисунок 1.2 - Особливості методів управління персоналом

Економічні методи охоплюють всі матеріальні стимули для персоналу. Основний економічний засіб – це заробітна плата, а також отримання частки прибутку. До цих методів також відносять систему заохочень за якість праці та її ефективність, а також систему покарань у вигляді відрахувань і штрафів. Серед них також враховуються елементи соціального забезпечення, такі як оплата харчування, проїзду та медичне страхування. Використання економічних методів засновано на їх вигідності, де інвестування у матеріальне стимулювання

повинно призвести до підвищення якості роботи та отримання прибутку [8, с. 193].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на принципах психології та соціології. Важливим результатом їх використання є мінімізація особистісних конфліктів, а також можливість управління кар'єрою та формування корпоративної культури на основі образу ідеального співробітника. Соціологічні методи сприяють визначенню місця кожного в колективі, виявленню неформальних лідерів та вирішенню виробничих конфліктів [22, с. 105].

Детально розглядаючи зміст і характер методів, слід зауважити, що адміністративні методи мають прямий характер впливу, є обов'язковими для виконання та передбачають санкції за їх невиконання. З іншого боку, економічні та соціально-психологічні методи впливу мають непрямий характер, не визначають чітко часу та обов'язковості впливу, допускають в межах волі та поведінку працівників, залежать від їхніх індивідуальних особливостей. Визначити точну силу та кінцевий ефект впливу цих методів складно, але загалом економічні та соціально-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, створюючи основу для управлінського впливу [9, с. 94].

Таблиця 1.3 - Технології управління персоналом

| Технологія            | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційні технології | Вони використовуються у будь-якій організаційній структурі, частково виникаючи з професійної спадщини та частково закріплені законодавчо                                                                                                                                                                                                  |
| Галузеві технології   | Вони використовуються в роботі спеціалізованих служб галузі. При застосуванні технологій управління для галузі розробляється спеціальне технологічне супроводження, що включає в себе аспекти управління персоналом                                                                                                                       |
| Професійні            | Технології цієї групи розробляються на замовлення компаніями консалтингових агентств. Їх перевагою є здатність враховувати особливості конкретної організації та урахувати особливості періоду, для якого вони створюються. Недолі включають високі витрати та обмежену універсальність, оскільки їх застосування обмежене вузькою сферою |
| Інноваційні           | Такі технології розробляються з метою вирішення поточних проблем. Для успішної розробки та впровадження подібних інновацій в компанії необхідна висока кваліфікація фахівців у відділі кадрів (HR)                                                                                                                                        |

Технології управління є інструментом впливу, який використовує

спеціальну систему методів, способів і цілей. Вони поділяються на різні групи залежно від мети, масштабу застосування та походження, але найбільш загальною є класифікація за кінцевою метою в системі управління персоналом, що включає чотири основні групи.

Вибір конкретної технології управління розвитком персоналу повинен базуватися на розумінні ресурсів, якими володіє компанія, та її базових завдань. Фахівці рекомендують використовувати кілька технологій для підвищення ефективності управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних і інноваційних підходів у підборі кадрів дозволяє більш точно визначити перспективних кандидатів, виявити лідерські якості претендентів.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом визначається досягненням цілей організації за допомогою економічного використання обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується через оптимальне співвідношення між результатом праці і використанням ресурсів (продуктивність праці), а також між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Традиційний підхід до економічної ефективності у сфері управління персоналом аналізує співвідношення результатів праці персоналу і витрат на персонал (рис.1.3).

Фактори ефективності управління персоналом можуть бути ключовими для покращення результативності управлінського процесу. У контексті порівняння витрат і результатів праці, економічна ефективність вимагає конкретизації, зокрема визначення [10, с. 214]:

досягнення конкретного результату діяльності з використанням спеціально підібраного, навченого та мотивованого колективу, сформованого внаслідок реалізації обраної кадрової політики;

досягнення поставлених цілей управління персоналом з мінімальними витратами;

вибір найефективніших методів управління для забезпечення результативності процесу управління.

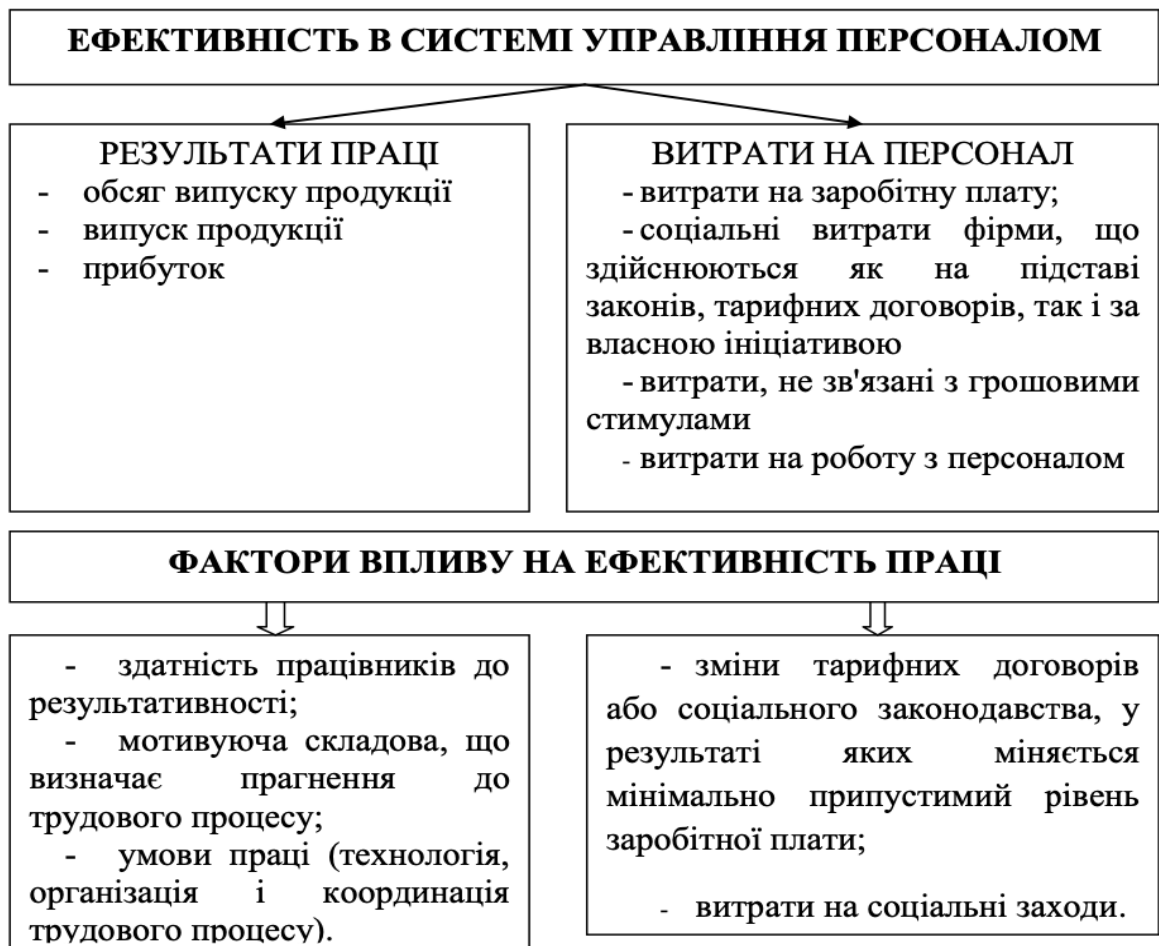


Рисунок 1.3 - Фактори впливу на ефективність у сфері управління персоналом

Неможливо визначити ефективність управління персоналом тільки шляхом порівняння конкретних показників, оскільки необхідні критерії для цього визначення залежать від конкретного контексту (діяльність конкретного працівника, трудові показники або особливості колективу загалом) [11, с. 292].

Існує безліч методів вимірювання ефективності управління персоналом, критеріїв, кількісних та якісних показників, призначених для максимально точного визначення якості роботи персоналу та його внеску в діяльність підприємства. Сучасне розуміння успішної та стабільної діяльності підприємства переосмислює твердження, що успіх полягає в постійному збільшенні обсягів виробництва. Замість цього, визнається, що успішне підприємство – це те, де створюються комфортні та прийнятні умови для праці персоналу, що призводить до того, що працівники виявляють велику відданість та надають підприємству найкращі результати своєї праці [23, с. 84].

Аналіз наукової літератури в галузі менеджменту підкреслює, що

управління персоналом у контексті досягнення ефективності повинно розглядатися як постійний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих працівників та їх утримання на підприємстві з метою досягнення максимальної віддачі. На сьогодні відсутня уніфікована методика оцінки ефективності систем управління персоналом.

Таблиця 1.4 - Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

| Підхід                                    | Критерії оцінки                                      | Приклади показників                                                                                                                                                                                                                                 | Переваги підходу                                                                                           | Недоліки підходу                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                         | 2                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                          | 5                                                                                                                                                                                                   |
| Результативний                            | Основні досягнення організації                       | Обсяг виготовленої продукції, її якість, прибутковість, рентабельність, вартість виробництва, термін окупності капітальних вкладень та інші фінансові показники діяльності підприємства варто враховувати та аналізувати для ефективного управління | Наявність взаємозв'язку з остаточними результатами функціонування організації                              | Успішність діяльності не обумовлюється виключно ефективністю персоналу, а також іншими факторами, такими як впровадження інноваційних технологій                                                    |
| Функціональний                            | Можливості підсистеми управління персоналом          | Забезпечення кадрових потреб, організація робочих процесів і стимулювання працівників, розвиток персоналу та оцінка його результативності – це ключові аспекти управління людським ресурсом                                                         | Легкість і доступність у використанні, можливість використання                                             | Відсутність відповідальності за результат та низька зацікавленість персоналу ведуть до негативного впливу на кінцевий результат                                                                     |
| Порівняльний, або еталонний (Бенчмаркінг) | Витрати та прибутки, пов'язані з кадровими ресурсами | Розглядаючи фінансові показники компанії, можна визначити витрати на персонал на одного співробітника та виручку на одного співробітника                                                                                                            | Встановлення власного становища в порівнянні з конкурентами та виявлення недоліків у управлінні персоналом | Великі витрати, пов'язані із залученням консультантів, та ускладненість порівняння через суттєві розбіжності в діяльності компаній призводять до високої вартості і складнощів у процесі порівняння |

Продовження таблиці 1.4

| 1                                        | 2                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                   | 4                                                                            | 5                                                                                                       |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний                                | Ефективність та якість виконаної роботи                                         | Ефективність праці, відносна частка витрат на оплату праці у вартості виробництва, трудомісткість продукції, обладнаність праці робочими ресурсами та втрати робочого часу - це ключові показники, що впливають на ефективність виробничого процесу | Беруться до уваги різниці у виробництві продукції та родах виконуваних робіт | Ринковий аспект діяльності організації не береться до уваги                                             |
| Підхід на основі інтегральних показників | Ефективність організації: конкурентоспроможність продукції та самої організації | Ефективність використання сировини на одиницю продукції, витрати на управління персоналом на одного працівника, забезпеченість штату працівників іншими показниками                                                                                 | Враховується вклад персоналу у досягнення успіху компанії                    | Ускладненість оцінки окремих критеріальних показників виникає через відсутність надійних вихідних даних |

З точки зору різноманіття систем управління персоналом необхідно застосовувати єдиний підхід до оцінки їх ефективності, що передбачає врахування загальних параметрів для всіх цих систем. Один з таких загальних параметрів - спільні цілі організації та системи управління персоналом. Система управління персоналом є вбудованою частиною системи управління підприємством, і її ефективність визначається кінцевими результатами діяльності організації. Таким чином, ефективною слід визнавати систему управління персоналом організації, яка є конкурентоспроможною у виробництві або наданні послуг, а також в самій організації та її внутрішній діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ-НВП «АРГОН»

#### **2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ-НВП "Аргон"**

У сучасному світі, де конкуренція в роздрібній торгівлі надзвичайно висока, ефективність організаційної структури підприємства грає вирішальну роль у його успіху. Товариство з обмеженою відповідальністю "Аргон", засноване в 1998 році у місті Вінниця, є яскравим прикладом підприємства з високим рівнем організаційної ефективності.

Одним із ключових аспектів успішної діяльності "Аргону" є його системний підхід до управління та виробництва. Засновник підприємства визначає виконавчого директора та формує виконавчий апарат, що включає бухгалтерію, заступників директора та інший персонал. Цей виконавчий апарат не лише відповідає за внутрішню координацію діяльності підприємства, але й забезпечує ефективну взаємодію з постачальниками, контроль за роботою в торговельному залі та інші аспекти функціонування.

Організаційна структура "Аргон" має особливе значення в контексті роздрібної торгівлі системи споживчої кооперації. Навіть у сучасних умовах, коли багато торговельних систем перетворилися або зникли під час економічних трансформацій, організаційна модель "Аргон" залишається ієрархічною і демонструє свою стійкість та ефективність. Це свідчить про те, що управління цим підприємством має добре продуману структуру, яка дозволяє вдало виконувати поставлені завдання навіть у складних умовах ринкової конкуренції.

Загалом, Товариство з обмеженою відповідальністю "Аргон" відображає сучасні тенденції управління в роздрібній торгівлі, демонструючи високий рівень організаційної ефективності та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Його успіх у цій сфері є результатом не лише досвіду у роботі з продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, але й добре структурованої організаційної моделі, спрямованої на досягнення стратегічних

цілей підприємства.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ-НВП «Аргон»

Організаційна структура підприємства визначає його внутрішню організацію та розподіл функцій між різними підрозділами та керівниками. Згідно з вищезазначеним текстом, лінійні керівники відіграють ключову роль у прийнятті стратегічних рішень, отримуючи підтримку від функціональних органів.

Основною перевагою цієї структури є чітке визначення відповідальностей та місць прийняття рішень. Це сприяє узгодженому функціонуванню підрозділів та підвищує ефективність використання ресурсів [12].

Проте, існують і недоліки цієї структури. Перш за все, тенденція до централізації може призвести до недостатньої гнучкості при управлінні та важкості в адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Жорстка структура може ускладнити реагування на виклики ринку та швидкі технологічні зміни.

Основні підрозділи підприємства, такі як виробничий та відділ продажів, відіграють ключову роль у його функціонуванні. Виробничий підрозділ відповідає за виробництво якісних товарів, а відділ продажів – за реалізацію цих товарів на ринку.

Допоміжні функції забезпечують діяльність підприємства. Наприклад, відділ маркетингу та реклами досліджує ринок, впроваджує нові продукти та сприяє підтримці попиту через маркетингові заходи. Бухгалтерія та юридичний відділ забезпечують правильну документацію та ведення обліку відповідно [17].

Однак, підрозділ продажів виступає як активна група, яка сприяє розповсюдженню продукції на ринку. Молоді менеджери, зайняті оптовим та дрібнооптовим продажем, відіграють важливу роль у виведенні товарів на нові ринки та пропаганді їх серед споживачів.

Загалом, організаційна структура підприємства є важливим фактором його успіху. Чітко визначені ролі та функції дозволяють забезпечити ефективне управління, однак, в той же час, важливо уникати жорсткості та забезпечити гнучкість для адаптації до змін у бізнес-середовищі [10].

Оскільки база клієнтів та постачальників нараховує понад тисячу контрагентів, з якими підприємство укладає угоди, виникає необхідність створення високоякісного юридичного відділу. Тут працюють досвідчені юристи, які не лише узгоджують договори в рамках інтересів підприємства та відповідно до законодавства України, а й представляють інтереси компанії в суді у випадку виникнення господарських суперечок між підприємством та контрагентами.

На фоні сучасного бізнес-середовища, де конкуренція є визначальним чинником, ефективність та розвиток підприємства неможливі без вдосконаленої інфраструктури та стратегічної бізнес-стратегії. Відділ кадрів, який відіграє важливу роль у формуванні команди співробітників, виконує завдання відбору персоналу, враховуючи як висококваліфікованих фахівців, так і працівників із технічними спеціальностями. Це важливий етап у створенні ефективного та динамічного колективу, спроможного впоратися з сучасними викликами та завданнями.

У сучасних умовах ефективного управління підприємством, зокрема з метою підвищення його результативності, що включає прибутковість, фінансову стабільність та конкурентоспроможність, необхідно систематично контролювати всі аспекти його функціонування. Проведення аналізу діяльності підприємства дозволяє виявити можливі недоліки, запобігти їх подальшому розвитку та забезпечити стабільність у його функціонуванні [35].

Ефективне управління витратами є однією з ключових стратегій для забезпечення успішності будь-якого підприємства. ТОВ-НВП "Аргон" не є винятком, оскільки від оптимізації своїх витрат залежить його фінансова стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

Структура витрат ТОВ-НВП "Аргон" наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура витрат ТОВ-НВП "Аргон"

| Показники                                                                | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| 1.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 1593,6  | 1452,5  | 3309,3  |
| – питома вага, %                                                         | 79,8    | 93,5    | 98,0    |
| – відхилення структури від попереднього року, в. п                       | х       | 13,7    | 4,5     |
| 2.Адміністративні витрати, тис. грн                                      | 94,3    | 82,6    | 67,4    |
| – питома вага, %                                                         | 4,7     | 5,3     | 2,0     |
| – відхилення структури від попереднього року, в. п                       | х       | 0,6     | -3,3    |
| 3.Інші операційні витрати, тис. грн                                      | 308,3   | 18,6    | 0,9     |
| – питома вага, %                                                         | 15,4    | 1,2     | 0,0     |
| – відхилення структури від попереднього року, в. п                       | х       | -13,2   | -1,2    |
| 8.Витрати діяльності, усього                                             | 1996,2  | 1553,7  | 3377,6  |

Спостерігається значний ріст собівартості реалізованої продукції з 1593,6 тис. грн у 2021 році до 3309,3 тис. грн у 2023 році, що супроводжується збільшенням її питомої ваги з 79,8% до 98,0%. Адміністративні та інші операційні витрати показують тенденцію до зниження в 2023 році порівняно з 2022 роком.

Усього витрати діяльності зросли з 1996,2 тис. грн у 2021 році до 3377,6 тис. грн у 2023 році, що свідчить про загальний ріст фінансових обтяжень. Однак зміни в структурі цих витрат також вказують на позитивні зрушення у фінансовому управлінні.

Розглянемо динаміку майна ТОВ-НВП "Аргон" за останні три роки за даними звітності підприємства за 2021 – 2023 рік.

Динаміка майна ТОВ-НВП "Аргон" наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка майна ТОВ-НВП "Аргон" за 2021 - 2023 рік

| Показники                                          | Станом на кінець року,<br>тис. грн. |        |        | Абсолютний<br>приріст, тис. грн. |                       | Темп росту, % |                       |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|--------|--------|----------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
|                                                    | 2021                                | 2022   | 2023   | 2022/<br>2021                    | <b>2022/<br/>2021</b> | 2022/<br>2021 | <b>2022/<br/>2021</b> |
| Необоротні активи, всього                          | 370,5                               | 314,0  | 1183,7 | -56,5                            | 869,7                 | 84,8          | 377,0                 |
| З них                                              |                                     |        |        |                                  |                       |               |                       |
| Основні засоби                                     | 370,5                               | 314,0  | 1183,7 | -56,5                            | 869,7                 | 84,8          | 377,0                 |
| Оборотні активи, всього                            | 525,9                               | 1090,5 | 2813,2 | 564,6                            | 1722,7                | 207,4         | 258,0                 |
| З них                                              |                                     |        |        |                                  |                       |               |                       |
| Запаси                                             | 231,4                               | 782,8  | 999,0  | 551,4                            | 216,2                 | 338,3         | 127,6                 |
| Поточні біологічні активи                          | 94,3                                | 62,5   | 148,0  | -31,8                            | 85,5                  | 66,3          | 236,8                 |
| Дебіторська заборгованість<br>за товари та послуги | 2,5                                 | 156,3  | 1260,2 | 153,8                            | 1103,9                | 6252,0        | 806,3                 |
| Гроші та їх еквіваленти                            | 197,7                               | 86,7   | 384,0  | -111                             | 297,3                 | 43,9          | 442,9                 |
| Інші оборотні активи                               | 0                                   | 2,2    | 3,1    | 2,2                              | 0,9                   | 0             | 140,9                 |
| Усього активів                                     | 896,4                               | 1404,5 | 3996,9 | 508,1                            | 2592,4                | 156,7         | 284,6                 |

За роки 2021-2023 спостерігався значний ріст обсягу необоротних та оборотних активів підприємства. Необоротні активи, зокрема основні засоби, зросли на 869,7 тис. грн, що склав 84,8% у порівнянні з 2021 роком. Цей ріст свідчить про значне збільшення обсягу основних засобів компанії протягом звітного періоду. Оборотні активи зросли на 1722,7 тис. грн, або 207,4% у порівнянні з 2021 роком. Це головним чином через значне збільшення запасів та дебіторської заборгованості.

Загальний обсяг активів зросли на 2592,4 тис. грн, що представляє собою темп росту в 156,7% порівняно з 2021 роком.

Власний капітал зросли на 2364,6 тис. грн, або на 342,0% порівняно з 2021 роком, що головним чином пов'язано з збільшенням нерозподіленого прибутку.

Поточні зобов'язання відобразили змішану динаміку. Короткострокові кредити банків скоротилися на 40,1 тис. грн, тоді як поточна кредиторська заборгованість зросла на 22,1 тис. грн. Інші поточні зобов'язання також зросли на 205,7 тис. грн. Загальний обсяг поточних зобов'язань зменшився на 227,8 тис.

грн порівняно з 2021 роком. Загальний обсяг пасивів зросли на 2592,4 тис. грн, або на 156,7% порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.3 – Динаміка джерел формування майна ТОВ-НВП «Аргон»

| Стаття                              | Станом на кінець року,<br>тис. грн. |        |        | Абсолютний<br>приріст, тис. грн. |               | Темп росту, % |               |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------|--------|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                     | 2021                                | 2022   | 2023   | 2022/<br>2021                    | 2023/<br>2021 | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2021 |
| Пасиви, разом                       | 896,4                               | 1404,5 | 3996,9 | 508,1                            | 2592,4        | 156,7         | 284,6         |
| З них                               |                                     |        |        |                                  |               |               |               |
| Власний капітал                     | 404,3                               | 1382,6 | 3747,2 | 978,3                            | 2364,6        | 342,0         | 271,0         |
| У тому числі                        |                                     |        |        |                                  |               |               |               |
| Зареєстрований капітал              | 23,0                                | 23,0   | 23,0   | 0                                | 0             | 100,0         | 100,0         |
| Нерозподілений прибуток             | 381,3                               | 1359,6 | 3724,2 | 978,3                            | 2364,6        | 356,6         | 273,9         |
| Поточні зобов'язання, разом         | 492,1                               | 21,9   | 249,7  | -470,2                           | 227,8         | 4,5           | 1140,2        |
| У тому числі                        |                                     |        |        |                                  |               |               |               |
| Короткострокові кредити банків      | 40,1                                | 0      | 0      | -40,1                            | 0             | 0,0           | 0,0           |
| Поточна кредиторська заборгованість | 3,2                                 | 18,2   | 40,3   | 15                               | 22,1          | 568,8         | 221,4         |
| - з бюджетом                        | 0,6                                 | 18,2   | 40,3   | 17,6                             | 22,1          | 3033,3        | 221,4         |
| - зі страхування                    | 0,7                                 | 0      | 0      | -0,7                             | 0             | 0,0           | 0,0           |
| - з оплати праці                    | 1,9                                 | 0      | 0      | -1,9                             | 0             | 0,0           | 0,0           |
| Інші поточні зобов'язання           | 448,8                               | 3,7    | 209,4  | -445,1                           | 205,7         | 0,8           | 5659,5        |

Ці дані свідчать про різноманітну динаміку в структурі пасивів підприємства, яка може відображати як позитивні, так і викликані змінами в умовах діяльності компанії.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ-НВП «Аргон» 2021-2023 рр.

| Показники                                                         | Роки   |        |         | Середній<br>абсолютний<br>приріст |
|-------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|-----------------------------------|
|                                                                   | 2021   | 2022   | 2023    |                                   |
| 1                                                                 | 2      | 3      | 4       | 5                                 |
| Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн. | 5684,5 | 8694,9 | 13223,4 | 3769,45                           |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.                   | 5674,2 | 8687,2 | 13197,3 | 3761,55                           |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                    | 5164,3 | 8032,0 | 12273,2 | 3554,45                           |
| Чистий прибуток(збиток) підприємства, тис. грн.                   | 52,0   | -24,3  | 112,0   | 30                                |
| Валюта балансу, тис. грн.                                         | 1546,5 | 2468,2 | 2932,8  | 693,15                            |
| Власний капітал, тис. грн.                                        | 765,8  | 916,7  | 1028,7  | 131,45                            |

Продовження таблиці 2.4

| 1                                      | 2      | 3       | 4      | 5      |
|----------------------------------------|--------|---------|--------|--------|
| Власні оборотні кошти, тис. грн.       | 658,3  | 715,6   | 838,3  | 90     |
| Кредиторська заборгованість, тис. грн. | 1241,2 | 1407,00 | 1763,5 | 261,15 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн.  | 544,6  | 1045,9  | 824,6  | 140    |

Дохід від реалізації продукції зросли на 3769,45 тис. грн в середньому щорічно, від 5684,5 тис. грн у 2021 році до 13223,4 тис. грн у 2023 році. Чистий дохід від реалізації продукції також значно зросли в середньому на 3761,55 тис. грн річно, від 5674,2 тис. грн у 2021 році до 13197,3 тис. грн у 2023 році. Валюта балансу зросла в середньому на 693,15 тис. грн щорічно, від 1546,5 тис. грн у 2021 році до 2932,8 тис. грн у 2023 році. Щодо кредиторської та дебіторської заборгованостей, вони також зросли в середньому на 261,15 та 140 тис. грн щорічно відповідно.

Ці зміни вказують на значний ріст обсягів діяльності підприємства протягом звітного періоду та можливість його подальшого розвитку.

Детальне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволяє ідентифікувати та систематизувати переваги та недоліки організації, а також можливості та загрози, які вона може зустріти у своїй діяльності. Цей аналіз, відомий як SWOT, представлений для ТОВ-НВП "Аргон" у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT- аналізу підприємства ТОВ-НВП "Аргон"

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                        | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Унікальні технології та ноу-хау</li> <li>- Висока якість продукції</li> <li>- Сильна репутація</li> <li>- Досвідчений персонал</li> <li>- Ефективна система маркетингу</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмежені фінансові ресурси</li> <li>- Залежність від обмеженої кількості клієнтів</li> <li>- Недостатнє використання маркетингових можливостей</li> <li>- Слабка представленість в Інтернеті</li> </ul> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                            | Загрози                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання ринку</li> <li>- Вихід на нові ринки</li> <li>- Розробка нових продуктів та послуг</li> <li>- Збільшення використання Інтернету</li> <li>- Участь у державних програмах</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання конкуренції</li> <li>- Зміни в законодавстві</li> <li>- Економічний спад</li> <li>- Зростання цін на сировину</li> <li>- Втрата ключових співробітників</li> </ul>                            |

Попри значні сильні сторони, які включають унікальні технології, високу якість продукції, сильну репутацію, досвідчений персонал та ефективну систему маркетингу, організація стикається зі своїми слабкими сторонами. Ці останні включають обмежені фінансові ресурси, залежність від обмеженої кількості клієнтів, недостатнє використання маркетингових можливостей та слабку представленість в Інтернеті.

Однак існують можливості для покращення ситуації, такі як зростання ринку, вихід на нові ринки, розробка нових продуктів та послуг, збільшення використання Інтернету та участь у державних програмах. Необхідно також врахувати потенційні загрози, зокрема зростання конкуренції, зміни в законодавстві, економічний спад, зростання цін на сировину та втрату ключових співробітників [27].

Для досягнення успіху компанія повинна максимально використовувати свої переваги, активно відповідати на можливості ринку та ефективно керувати потенційними загрозами.

## **2.2 Аналіз кадрового середовища досліджуваного підприємства**

Переважно кадрове середовище є однією з ключових складових успіху будь-якого підприємства, оскільки ефективність та продуктивність праці безпосередньо залежать від якості та компетентності персоналу. У цьому есе розглянемо основні аспекти аналізу кадрового середовища підприємства та його значення для успішної діяльності.

Перш за все, аналіз кадрового середовища включає в себе вивчення структури організації. Це означає аналіз розподілу праці, ланцюга командування, рівнів управління та взаємодії між підрозділами. Важливо визначити, чи існують ефективні комунікаційні канали та чи відповідає структура поточним потребам підприємства.

Важливим аспектом аналізу є оцінка потенціалу персоналу. Це включає в себе оцінку навичок, знань, досвіду та мотивації працівників. Розуміння

потенціалу дозволяє розробляти програми навчання та розвитку, а також ефективно розподіляти завдання та відповідальності.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу підприємства

| Категорія зайнятих                   | 2021 р.        |                  | 2022 р.        |                  | 2023 р.        |                  | Темп росту 2022/2021, % | Темп росту 2023/2022, % |
|--------------------------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                      | Кількість осіб | Питома вага, у % | Кількість осіб | Питома вага, у % | Кількість осіб | Питома вага, у % |                         |                         |
| Персонал, усього                     | 51             | 100              | 53             | 100              | 57             | 100              | 3,9                     | 7,5                     |
| Виробничий персонал                  | 44             | 86,3             | 44             | 83               | 48             | 83               | -                       | 9,1                     |
| Офісний персонал                     | 7              | 13,7             | 9              | 17               | 9              | 17               | 28,6                    | -                       |
| В т. ч.:<br>Керівники/<br>управлінці | 2              | 3,9              | 2              | 3,8              | 2              | 3,8              | -                       | -                       |
| Спеціалісти/<br>операційний персонал | 5              | 9,8              | 7              | 13,2             | 7              | 13,2             | 40                      | -                       |

За тривалий період 2021-2023 рр. підприємство демонструє стійке позитивне зростання персоналу, особливо в виробничій галузі. Офісний персонал також зростає, зокрема спеціалісти/операційний персонал, що свідчить про розвиток функціональності та удосконалення процесів.

Динаміка керівництва залишається стабільною, підтверджуючи ефективність управлінського підходу. Загальна картина свідчить про важливість аналізу та адаптації структури персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Проаналізуємо актуальні оновлення та рух кадрів на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" (табл. 2.7). Для проведення аналізу персоналу використовуємо різноманітні аналітичні показники, зокрема коефіцієнт оновлення персоналу (Коп.), коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт співвідношення між прийнятими та звільненими працівниками.

(2.1)

$$K_{\text{оп}} = \frac{\text{Загальна кількість прийнятих на роботу}}{\text{Середньоспискова чисельність}}$$

Таблиця 2.7 – Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу на підприємстві

| Показник                                                | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Абсолютний приріст, 2022-2021 | Абсолютний приріст, 2023-2022 | Темп росту, 2022/2021, % | Темп росту 2023/2022, % |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Середньоспикова чисельність працівників на підприємстві | 51      | 53      | 57      | 2                             | 4                             | 24,4                     | 3,9                     |
| Кількість прийнятих працівників                         | 26      | 7       | 7       | -19                           | -                             | 30                       | -26,9                   |
| Кількість звільнених працівників з різних причин        | 15      | 5       | 3       | -5                            | -2                            | 50                       | -33,3                   |

Перш за все, за період з 2021 по 2023 рік спостерігався стабільний зростання середньоспикової чисельності працівників. Відзначається позитивна тенденція у збільшенні кількості працівників на підприємстві, що свідчить про його стабільність та можливість забезпечення робочих місць.

З іншого боку, аналіз кількості прийнятих та звільнених працівників за цей період вказує на значні коливання, зокрема в 2022 році спостерігається дуже низький показник з прийняття працівників та високий показник їх звільнення. Це може свідчити про можливі проблеми у кадровій політиці підприємства та недостатню стабільність у працевлаштуванні.

Коефіцієнт плинності робочої сили визначається як відношення кількості працівників, які залишають роботу за власним бажанням, або були звільнені через прогули і інші порушення трудової дисципліни, а також тих, чия посада не відповідає середньоспиковій чисельності штатних працівників. Цей показник виражає рівень змін у складі персоналу та вказує на ступінь стабільності робочої сили на підприємстві.

(2.2)

$$K_{пп} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньоспикова чисельність}}$$

Коефіцієнт взаємозв'язку між прийняттям та відставкою працівників:

$$K_{пз} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Кількість звільнених працівників}}$$

Таблиця 2.8 – Аналіз руху персоналу на підприємстві

| Показник                                                           | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Коефіцієнт оновлення персоналу, Коп                                | 0,4     | 0,29    | 0,2     |
| Коефіцієнт плинності персоналу, Кпп                                | 1,73    | 1,4     | 1,5     |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, Кпз | 1,73    | 1,4     | 0,6     |

За останні три роки відбулися значні зміни в показниках персоналу компанії. Коефіцієнт оновлення персоналу зменшився від 0,4 до 0,2, що може вказувати на меншу потребу в нових найманнях. Одночасно коефіцієнти плинності персоналу та співвідношення прийнятих та звільнених працівників зменшилися відповідно до 1,73 до 1,5 та від 1,73 до 0,6. Ці зміни можуть вказувати на покращення утримання працівників та більш ефективну політику управління персоналом.

Дослідження якісного складу персоналу ТОВ-НВП "Аргон" можна виконати шляхом аналізу таких показників, як коефіцієнт відношення кількості керівників/управлінців до операційного персоналу, коефіцієнт кваліфікованості персоналу та коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом. Розрахунки цих коефіцієнтів представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Якісний склад персоналу

| Показник                                                              | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Абс. Приріст 2023-2022 | Абс. Приріст 2022-2021 |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|------------------------|
| Коефіцієнт співвідношення керівників/ управлінців до спеціалістів, Ко | 0,16    | 0,17    | 0,16    | 0,02                   | 0,03                   |
| Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, Ккв                            | 0,67    | 0,73    | 0,73    | -0,08                  | -0,08                  |
| Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, Ксз                  | 1,00    | 1,00    | 1,00    | 0                      | 0                      |

Загальний висновок до таблиці показників за роки 2021, 2022 і 2023 свідчить про певні тенденції в управлінні персоналом організації. За цим періодом спостерігається позитивний тренд у збільшенні коефіцієнта співвідношення

керівників/управлінців до спеціалістів, що може вказувати на покращення організаційної структури. На жаль, коефіцієнт кваліфікованості персоналу показав зменшення, але підвищення коефіцієнта стабільності забезпечення персоналом свідчить про збереження стабільного рівня ресурсів. Узагальнюючи, необхідно приділяти увагу питанням підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення сталого розвитку організації.

Засновуючись на результатах обчислень, ми можемо встановити показники ефективності управління персоналом у підприємства ТОВ-НВП "Аргон" (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Ефективність системи управління персоналом

| Показники                                                                                             | Розрахунок                                    | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|---------------|
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом                  | $K1 = \Delta \text{ФОП} / \Delta \text{Тоб}$  | 10,5          | 19,5          |
| Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом                                          | $K3 = \Delta \text{ФОП} / \Delta \text{Дох}$  | 25,1          | 21,8          |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці | $K4 = \Delta \text{Ппр.} / \Delta \text{ФОП}$ | -0,2          | -0,5          |

За період з 2021 по 2023 рік відбулися значні зміни у показниках, що характеризують співвідношення між різними аспектами управління персоналом та економічною діяльністю компанії. Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом збільшився з 10,5 до 19,5, вказуючи на зростання витрат на заробітну плату в порівнянні з обсягом товарообороту. Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом зменшився з 25,1 до 21,8, що може свідчити про зниження відносних витрат на оплату праці у порівнянні з доходами компанії. Нарешті, коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці погіршився з -0,2 до -0,5, вказуючи на те, що зростання фонду оплати праці перевищило зростання продуктивності праці. Такі зміни можуть вказувати на певні труднощі у реалізації ефективної політики управління персоналом та оптимізації витрат в компанії.

### 2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства. Ретельне організаційно-адміністративне керівництво, ефективна система оплати праці та вдосконала система мотивації - ось основні складові, які сприяють забезпеченню високого рівня продуктивності та задоволеності персоналу.

У ТОВ-НВП "Аргон" управління персоналом базується на статуті, що визначає ролі та обов'язки кожного учасника процесу - від власників до функціональних керівників та звичайних працівників. Це свідчить про важливість і роль кожного працівника у досягненні загальних цілей підприємства.

Одним із ключових інструментів управління персоналом є система оплати праці. На "Аргоні" заробітна плата формується враховуючи різні чинники, такі як складність роботи, кваліфікація працівника, його результативність. Це дозволяє стимулювати працівників до досягнення кращих результатів та забезпечує справедливість у винагороді за працю.

Крім того, преміювання працівників є ефективним інструментом мотивації. Умовою отримання премії є бездоганне виконання трудових обов'язків, що стимулює працівників до високої продуктивності та відповідальності за свою роботу.

Практика управління персоналом в ТОВ-НВП "Аргон" демонструє, що комплексний підхід до керування персоналом, враховуючи як організаційні аспекти, так і потреби та мотивацію працівників, сприяє досягненню високої ефективності та успішності підприємства. Ретельно розроблена система управління персоналом відображає важливість кожного працівника та його внеску у загальний успіх компанії.

Загальний фонд оплати праці зріс на 81,3 тис. грн або на 31,5% відносно року 2021. Цей ріст обумовлений збільшенням усіх видів оплати праці. Основна зарплата зросла на 29,4 тис. грн або на 19,5% порівняно з 2021 роком. Додаткова

зарплата збільшилася на 25,8 тис. грн або на 34,7%. Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 26,1 тис. грн або на 78,6%.

Таблиця 2.6 - Аналіз динаміки і структури фонду заробітної плати ТОВ-НВП "Аргон" за 2021 – 2023 роки

| Показники                                    | Роки         |      |              |      |              |      | Відхилення<br>2023 - 2021<br>(+, -) |      |
|----------------------------------------------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|-------------------------------------|------|
|                                              | 2021         |      | 2022         |      | 2023         |      |                                     |      |
|                                              | тис.<br>грн. | %    | тис.<br>грн. | %    | тис.<br>грн. | %    | тис.<br>грн.                        | %    |
| Фонд оплати праці<br>усього                  | 257,7        | 100  | 281,1        | 100  | 339,0        | 100  | 81,3                                | 0    |
| У тому числі                                 |              |      |              |      |              |      |                                     |      |
| основна зарплата                             | 150,2        | 58,3 | 156,8        | 55,8 | 179,6        | 53,0 | 29,4                                | -5,3 |
| додаткова зарплата                           | 74,3         | 28,8 | 80,4         | 28,6 | 100,1        | 29,5 | 25,8                                | 0,7  |
| заохочувальні та<br>компенсаційні<br>виплати | 33,2         | 12,9 | 43,9         | 15,6 | 59,3         | 17,5 | 26,1                                | 4,6  |

Ці зміни свідчать про збільшення фонду оплати праці та його складових протягом звітного періоду, що може відображати різноманітні фактори, такі як зростання обсягів роботи, інфляція або зміни в політиці оплати праці на підприємстві.

Один з ключових аспектів управління персоналом у "Аргоні" - це ретельна розробка посадових інструкцій, яка дозволяє чітко визначити обов'язки та відповідальність кожного співробітника. Встановлення санкцій та заохочень стимулює працівників до досягнення високих результатів, тоді як видача наказів забезпечує дисциплінованість та порядок у колективі.

Додатково, важливими елементами є відбір і розподіл кадрів, за який відповідають директор, його заступники, начальники відділів та служб. Цей процес дозволяє забезпечити належний рівень кваліфікації та компетентності серед працівників усіх рівнів [36].

У контексті економічного управління персоналом "Аргон" активно використовує аналіз, ціноутворення та планування, що здійснюють співробітники бухгалтерії та фінансового відділу. Ці процеси спрямовані на оптимізацію витрат та максимізацію прибутковості підприємства.

Таблиця 2.7 - Методи управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" та їх характеристика

| Група методів          | Метод                      | Характеристика                                                                                                |
|------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні             | Матеріальне стимулювання   | Використання заробітної плати, бонусів, премій, доплат та інших грошових виплат для мотивації персоналу       |
|                        | Нематеріальне стимулювання | Використання негрошових методів мотивації, таких як похвала, визнання, нагородження, кар'єрний розвиток       |
| Організаційні          | Адміністративні            | Встановлення правил, норм, процедур, інструкцій та інших нормативних актів, що регулюють діяльність персоналу |
|                        | Розпорядчі                 | Використання наказів, розпоряджень, доручень та інших директивних документів для управління персоналом        |
|                        | Дисциплінарні              | Застосування заходів стягнення за порушення трудової дисципліни                                               |
| Соціально-психологічні | Моральне стимулювання      | Використання методів переконання, заохочення, згуртування колективу                                           |
|                        | Соціально-психологічні     | Вивчення та врахування психологічних особливостей персоналу, формування сприятливого психологічного клімату   |
| Педагогічні            | Навчання                   | Організація та проведення навчання, тренінгів, семінарів для підвищення кваліфікації персоналу                |
|                        | Розвиток                   | Створення умов для розвитку та саморозвитку персоналу                                                         |

Соціально-психологічні методи управління персоналом включають аналіз та створення сприятливого психологічного клімату в колективі, а також стимулювання ініціативи працівників. Керівник та колектив активно співпрацюють у цьому напрямку, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи.

Незважаючи на використання ефективних методів управління, у колективі підприємства можуть виникати конфлікти, зокрема міжособистісні, обумовлені нерівномірним розподілом працівників за статево-віковими ознаками. Для їх вирішення необхідно використовувати комплексний підхід, зокрема за допомогою тренінгів та консультацій з психологами.

ТОВ-НВП "Аргон" також активно інвестує у розвиток свого персоналу, зосереджуючись на молодих фахівцях. Підприємство надає їм широкі можливості для навчання, розвитку та кар'єрного зростання. Також важливою є підтримка та стимулювання студентів вищих навчальних закладів через

програми навчання та корпоративні стипендії, що сприяє залученню талановитого молодого кадру до компанії.

Таблиця 2.8 – Ключові аспекти функціонування системи управління в ТОВ-НВП «Аргон», розглянуті через опитування персоналу

| Показники задоволеності працею                                                                                | % задоволених робітників |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Якість та ефективність комунікації між керівництвом та співробітниками, а також між самими співробітниками | 60,4                     |
| 2. Стиль лідерства керівників, їхня здатність мотивувати та надихати співробітників                           | 25,7                     |
| 3. Процеси прийняття рішень в компанії, участь співробітників у цих процесах                                  | 61,3                     |
| 4. Ефективність планування та контролю діяльності компанії                                                    | 56,7                     |
| 5. Система мотивації та заохочення співробітників, її вплив на їхню продуктивність                            | 33,1                     |
| 6. Можливості для розвитку та навчання співробітників                                                         | 52,4                     |
| 7. Фізичні умови праці, психологічний клімат у колективі                                                      | 56,3                     |
| 8. Загальний рівень задоволеності співробітників роботою в компанії                                           | 57,9                     |
| 9. Сприйняття відносин з колегами                                                                             | 44,0                     |
| 10. Задоволеність системою управління                                                                         | 81,6                     |
| Середній показник, %                                                                                          | 52,6                     |

Аналізуючи таблицю показників задоволеності працею, можна зробити кілька важливих висновків. Середній показник задоволеності працею складає 52,6%, що вказує на середню рівень загальної задоволеності співробітників роботою в компанії.

З вказаних показників найвищий рівень задоволеності спостерігається з питань якості та ефективності комунікації (60,4%) та участі співробітників у процесах прийняття рішень (61,3%). Також високий рівень задоволеності виявлено щодо системи управління (81,6%).

Однак є показники, які потребують уваги та покращень. Наприклад, лише 25,7% співробітників задоволені стилем лідерства керівників, що вказує на необхідність перегляду стратегій мотивації та надихання персоналу. Також низький рівень задоволеності спостерігається щодо системи мотивації та заохочення співробітників (33,1%) та сприйняття відносин з колегами (44,0%), що вимагає розгляду та впровадження нових підходів у цих напрямках.

Загальна картина показує, що в компанії є як позитивні аспекти, так і проблемні моменти у задоволеності працею співробітників. При цьому важливо не лише виявити ці проблеми, але й активно працювати над їх вирішенням для забезпечення стабільності та ефективності в роботі колективу.

Таблиця 2.9 – Аналіз регенерації кадрів в управлінні персоналом компанії ТОВ-НВП "Аргон"

| Функції управління | Фази відтворення персоналу в системі управління                                                                   | Формування                                                                      | Розподіл                                                                                  | Перерозподіл                                                                            |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування         | - Визначення потреби в персоналі<br>- Прогнозування змін у потребі в персоналі<br>- Розробка планування персоналу | - Визначення джерел залучення персоналу<br>- Розробка плану залучення персоналу | - Визначення потреб в перерозподілі персоналу<br>- Розробка плану перерозподілу персоналу | - Визначення потреб у використанні персоналу<br>- Розробка плану використання персоналу |
| Підбір             | - Визначення вимог до персоналу<br>- Пошук та відбір персоналу                                                    | - Відбір персоналу на відповідні посади                                         | - Переміщення персоналу на інші посади                                                    | - Навчання та розвиток персоналу                                                        |
| Навчання           | - Проведення адаптації персоналу<br>- Навчання та розвиток персоналу                                              | - Навчання персоналу з урахуванням потреб                                       | - Перекваліфікація та підвищення кваліфікації персоналу                                   | - Оцінка результатів роботи персоналу                                                   |
| Мотивація          | - Стимулювання та мотивація персоналу                                                                             | - Мотивація персоналу до ефективної роботи                                      | - Мотивація персоналу до переходу на інші посади                                          | - Мотивація персоналу до максимальної віддачі                                           |
| Контроль           | - Контроль за дотриманням трудової дисципліни                                                                     | - Контроль за відповідністю персоналу займаним посадам                          | - Контроль за ефективністю використання персоналу                                         | - Контроль за результатами роботи персоналу                                             |

Функції управління фазами відтворення персоналу в системі управління є важливим етапом для забезпечення ефективності та стійкості організації. Планування вимагає визначення потреби в персоналі, прогнозування змін та розробки стратегічних планів. Підбір включає в себе визначення вимог, пошук та відбір найкращих кандидатів. Навчання забезпечує адаптацію та розвиток

персоналу, а мотивація стимулює їх до продуктивної діяльності. Контроль допомагає переконатися, що ресурси використовуються ефективно та спрямовуються на досягнення стратегічних цілей організації. Кожна фаза відтворення персоналу в системі управління виконує своєрідну роль у забезпеченні успішного функціонування організації.



## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Практикоорієнтовані обґрунтування доцільності змін на підприємстві

Управління персоналом є ключовою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В сучасному світі, де динаміка ринкових умов і конкуренція надзвичайно висока, ефективне управління персоналом стає фактором, що визначає конкурентоспроможність компанії.

Зміни в управлінні персоналом можуть бути необхідними для адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Ринкові тенденції, нові технології та вимоги споживачів можуть вимагати від підприємства зміни стратегій, методів виробництва або підходів до роботи з персоналом. Наприклад, в сучасному цифровому світі можливості дистанційної роботи, онлайн-навчання та інші інструменти стають надзвичайно важливими для залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Таким чином, зміни у системі управління персоналом можуть допомогти підприємству відповісти на змінюючіся вимоги ринку та збільшити свою конкурентоспроможність [20].

Зміни в управлінні персоналом можуть сприяти підвищенню продуктивності праці та підвищенню мотивації персоналу. Впровадження нових методів організації роботи, систем стимулювання, програм професійного розвитку тощо можуть стимулювати працівників до більш ефективної праці та досягнення високих результатів. Наприклад, впровадження системи особистих цілей та преміювання за їх досягнення може стимулювати працівників до більш активної участі в процесі виробництва та досягнення поставлених цілей.

Крім того, зміни в управлінні персоналом можуть сприяти покращенню клімату в колективі та зменшенню текучості кадрів. Створення комунікаційної відкритості, встановлення системи зворотного зв'язку та врахування індивідуальних потреб працівників можуть сприяти покращенню взаємин у

колективі та зменшенню конфліктів. Це, в свою чергу, може позитивно позначитися на стабільності персоналу і зменшити витрати на пошук і навчання нових працівників.

Одна з основних проблем традиційних мотиваційних програм полягає у їхньому універсальному підході, який не враховує індивідуальних особливостей працівників. Персоналізація мотиваційних заходів передбачає врахування потреб, інтересів та цілей кожного співробітника. Це може включати гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної роботи, індивідуальні плани професійного розвитку тощо. Такий підхід допомагає створити відчуття значущості і врахованості інтересів працівника.

Система наставництва є ефективним засобом для підвищення мотивації персоналу, особливо для новачків та молодих фахівців. Досвідчені співробітники можуть допомагати новим колегам адаптуватися до робочого середовища, надавати їм підтримку та ділитися знаннями. Це не тільки підвищує рівень компетентності працівників, але й сприяє формуванню командного духу та культури взаємодопомоги.

Гейміфікація передбачає використання елементів гри в немовленнєвих контекстах для підвищення залученості і мотивації. У корпоративному середовищі це можуть бути різноманітні конкурси, змагання, програми лояльності та інші ігрові механізми. Гейміфікація сприяє створенню здорової конкуренції, стимулює працівників досягати кращих результатів та підвищує рівень їхньої задоволеності роботою.

Сучасні працівники все більше цінують баланс між роботою та особистим життям. Організації, які надають своїм співробітникам можливість підтримувати цей баланс, отримують більш мотивованих і лояльних працівників. Це може включати надання додаткових вихідних днів, гнучкі графіки роботи, можливість працювати з дому та інші заходи, що сприяють зниженню стресу та вигорання.

Визнання досягнень і винагородження працівників є одним з найважливіших аспектів мотивації. Важливо, щоб винагороди були справедливими і відповідали внеску працівника в роботу компанії. Крім

матеріальних винагород, значну роль відіграє також публічне визнання досягнень, можливість кар'єрного росту, участь у цікавих проектах тощо.

Можливість професійного розвитку і навчання є важливим мотивуючим фактором для багатьох працівників. Компанії можуть надавати своїм співробітникам можливість проходити курси підвищення кваліфікації, брати участь у семінарах і тренінгах, підтримувати їхні ініціативи щодо саморозвитку. Інвестиції в навчання персоналу окупаються підвищенням їхньої продуктивності та лояльності.

Успішна мотивація персоналу вимагає комплексного підходу, що враховує індивідуальні потреби і особливості кожного працівника. Персоналізація мотиваційних програм, система наставництва, гейміфікація, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, визнання досягнень і розвиток працівників – це лише деякі з можливих змін, які можуть значно підвищити ефективність роботи організації. Упровадження цих заходів сприятиме створенню сприятливого робочого середовища, де кожен співробітник буде відчувати себе цінним і мотивованим досягати нових висот.

Напрямки змін у системі управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" можуть бути різноманітними, враховуючи конкретні потреби та особливості компанії. Одним із ключових напрямків може бути впровадження сучасних технологій для оптимізації управління персоналом. Наприклад, використання спеціалізованих програмних засобів для автоматизації процесів управління кадрами, моніторингу робочого часу, оцінки роботи тощо може покращити ефективність роботи відділу кадрів та забезпечити точну інформацію для прийняття управлінських рішень [21].

Додатково, розробка та впровадження нових систем мотивації та стимулювання персоналу може стати важливим кроком для залучення та утримання талановитих працівників. Системи навчання та розвитку можуть стимулювати самореалізацію працівників та сприяти підвищенню їхнього професійного рівня. Також, розробка гнучких графіків роботи, можливість віддаленої роботи та інші форми робочого часу можуть підвищити задоволеність

працівників та зменшити їх стрес.

Більш тісне співробітництво зі співробітниками, засноване на відкритій комунікації та залученні до прийняття управлінських рішень, також може позитивно вплинути на ефективність управління персоналом. Врахування індивідуальних потреб та думок співробітників при розробці стратегій управління персоналом дозволить створити більш комфортне та мотивуюче робоче середовище.

Загалом, впровадження змін у системі управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" потребує комплексного підходу, що враховує індивідуальні особливості компанії, її стратегічні цілі та потреби співробітників. Однак, такі зміни можуть стати ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та забезпеченні стабільного розвитку у сучасних умовах ринкової конкуренції.

Обґрунтування доцільності змін управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" є наявність потреби у відповіді на змінюючіся ринкові умови, збільшення продуктивності та мотивації працівників, а також покращення клімату в колективі та зменшення текучості кадрів. Впровадження ефективних змін у цій сфері може стати ключовим фактором у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та його успішної конкурентоспроможності на ринку.

### **3.2 Стратегічний набір кадрового розвитку підприємства та системи цілей**

Стратегічний набір кадрового розвитку підприємства та система цілей стають основними підставами, на яких ґрунтується ефективність та конкурентоспроможність організації в сучасному бізнес-середовищі. Ці два аспекти взаємодіють, утворюючи фундаментальну основу для досягнення стратегічних цілей та успіху підприємства в цілому.

Ключовим елементом стратегічного набору кадрового розвитку є правильний підбір та розміщення працівників відповідно до потреб та мети організації. Відбір не лише базується на технічних навичках, але й враховує

соціальні та міжособисті якості кандидатів, що сприяє створенню ефективних та гармонійних робочих груп. Розміщення кадрів відповідно до їхніх здібностей та потенціалу максимізує їхню продуктивність та мотивацію.

Успішна стратегія кадрового розвитку також передбачає постійне навчання та розвиток персоналу. Запровадження програм професійного розвитку та навчання допомагає сприяти постійному підвищенню кваліфікації працівників, а також адаптації до змін в бізнес-середовищі. Навчання може бути спрямоване як на розвиток конкретних навичок, так і на збагачення культури та цінностей організації серед працівників.

Паралельно з кадровим розвитком, система цілей виступає як важливий інструмент управління. Вона визначає чіткі, конкретні та вимірювані цілі для всієї організації та окремих працівників. Цілі повинні бути зорієнтовані на досягнення стратегічних показників продуктивності та успіху підприємства в цілому. Крім того, система цілей включає механізми оцінки результатів та звітності, що дозволяє вчасно коригувати стратегію та таким чином забезпечувати постійне удосконалення.

Важливо підкреслити, що успішний стратегічний набір кадрового розвитку та система цілей вимагають постійного моніторингу, оновлення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Лише за умови постійного аналізу та вдосконалення цих процесів підприємство зможе ефективно відповідати на виклики ринку та забезпечувати свій успіх у довгостроковій перспективі.

Успішний розвиток будь-якого підприємства потребує не лише виявлення потенційних шляхів зростання, але й ретельного аналізу та обґрунтування стратегічного напрямку. В контексті ТОВ-НВП "Аргон" основні принципи стратегії повинні бути добре продумані та підтримані, щоб забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

Першою складовою успішної стратегії для "Аргону" є базова стратегія. Зосередження на якості продукту, встановлення стійких зв'язків з клієнтами та розширення ринків збуту становлять основні підходи. Постійне вдосконалення

продукції відповідно до потреб ринку та екологічних стандартів є ключовим аспектом цієї стратегії. Розробка інноваційних продуктів сприятиме зміцненню позицій компанії та забезпечить її успіх на ринку.

Другою важливою складовою є конкурентна стратегія. Вибір стратегії диференціації дозволить "Аргону" виділитися серед конкурентів шляхом створення унікальної пропозиції продукту або послуги. Це може включати інноваційний дизайн, використання екологічно чистих матеріалів та покращене обслуговування клієнтів.

Функціональні стратегії, нарешті, відіграють ключову роль у забезпеченні виконання стратегічних цілей. Наприклад, управління персоналом повинно включати програми навчання та розвитку для забезпечення високої кваліфікації та мотивації працівників. Управління фінансами має бути спрямоване на ефективне використання ресурсів та залучення інвестицій для реалізації стратегічних цілей компанії.

Отже, вивчення та обґрунтування стратегічного напрямку для ТОВ-НВП "Аргон" є важливим етапом у забезпеченні успішного розвитку підприємства. Врахування базових, конкурентних та функціональних стратегій допоможе компанії досягти своїх бізнес-цілей та залишитися конкурентоспроможною на ринку [23].

Система цілей для ТОВ-НВП "Аргон" виступає ключовим інструментом у досягненні стратегічних пріоритетів компанії та забезпеченні її сталого розвитку на ринку. Ця система повинна бути конкретною, вимірюваною та спрямованою на досягнення певних результатів, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

Перш за все, серед цілей може бути збільшення обсягів продажів на певний відсоток протягом року. Це дозволить компанії не лише збільшити свої прибутки, але й підтвердить ефективність стратегій маркетингу та продажу.

Подальшим пріоритетом може бути підвищення рівня задоволеності клієнтів на певний показник. Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів сприятиме збереженню і розширенню клієнтської бази, що є важливим аспектом

конкурентоспроможності компанії.

Додатковою метою може бути зменшення часу на розробку нового продукту чи послуги. Швидкість внесення інновацій на ринок дозволить "Аргону" залишатися впереду конкурентів та задовольняти змінні потреби споживачів.

Загалом, стратегічний набір розвитку підприємства повинен бути спрямований на досягнення конкурентної переваги, сталого зростання та задоволення потреб зацікавлених сторін. Правильно обрані стратегії та система цілей допоможуть "Аргону" успішно реалізувати свої амбіційні плани та залишатися конкурентоспроможним у складному світі бізнесу. Використання конкретних, вимірюваних цілей сприятиме ефективному відстеженню прогресу та коригуванню стратегій для досягнення максимальних результатів.

### **3.3 Механізм вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві**

Реформування економіки України у сучасних умовах вимагає комплексного підходу до управління персоналом, який враховує виклики ринкової конкуренції та потреби суспільства. Одним із ключових аспектів цього процесу є оволодіння основами кадрової роботи та використання адекватних механізмів управління персоналом, що відповідають ринковим умовам.

Сучасна система управління персоналом на українських підприємствах включає в себе ряд підсистем, спрямованих на забезпечення ефективного використання людського потенціалу та підтримку розвитку працівників. Однією з таких підсистем є аналіз та планування персоналу, який передбачає розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом та адаптацію до змін на ринку праці. Планування кадрових ресурсів і прогнозування потреб у персоналі є важливими етапами у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства [24].

Далі, підбір та наймання персоналу вимагає відповідного підходу та використання об'єктивних методів оцінки кандидатів, щоб забезпечити відповідність їх кваліфікації та професійних якостей вимогам вакансій.

Оцінка персоналу та його розвиток є ключовим елементом системи управління, адже це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, розробити індивідуальні плани розвитку та сприяти підвищенню їх ефективності на робочому місці.

Забезпечення мотивації персоналу та створення комфортних умов праці також є важливими аспектами управління персоналом. Це може бути досягнуто через розробку систем оплати праці, програми стимулювання та розвитку корпоративної культури, що сприяє формуванню почуття приналежності та підтримує високий рівень морального та професійного розвитку працівників.

Крім того, соціальний розвиток та соціальне партнерство відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та довіри серед працівників, сприяючи покращенню якості життя та соціального забезпечення персоналу.

Отже, система управління персоналом на сучасних українських підприємствах є складною та багатогранною, охоплюючи велику кількість аспектів, від планування та найму персоналу до їхнього розвитку та мотивації. Ця система є ключовим елементом успішної економічної реформи та сприяє підвищенню ефективності використання людських ресурсів у виробництві.

Успішне управління персоналом є ключовим чинником для досягнення стратегічних цілей підприємства. Два основних фактори, що визначають успіх управління персоналом, полягають у здатності компанії чітко визначити необхідну поведінку працівників та застосовувати ефективні управлінські інструменти для спрямування їх на досягнення цієї поведінки. Обидва ці завдання важливі та складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом відображаються у ряді ключових особливостей, серед яких розширення повноважень виконавців на місцях, спільне прийняття господарських рішень, розвиток механізмів планування кар'єри та створення інноваційної корпоративної культури. Ці особливості відображають потребу в комунікації, довірі та розвитку працівників як ключових ресурсів підприємства [25].

Набуттям стратегічного підходу до підбору та розвитку управлінських кадрів надається велике значення, оскільки компетентність та кваліфікація персоналу безпосередньо впливають на успішність діяльності організації. Для цього необхідно створити ефективну систему управління талантами, яка забезпечить ідентифікацію, розвиток та залучення найкращих працівників.

Потреба у перебудові кадрових служб на підприємствах наголошує на важливості оновлення структури, компетенцій та методик роботи цих служб. Важливим є також підвищення рівня кваліфікації персоналу, орієнтоване на сучасні методи та технології управління персоналом.

Забезпечення якісних змін у підборі, навчанні та використанні потенціалу працівників вимагає комплексного підходу та постійного оновлення управлінських практик. Лише через це можна забезпечити успіх організації у конкурентному середовищі.

Управління персоналом у сучасних підприємствах відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні успішного функціонування бізнесу. Одним із прикладів такого підприємства є ТОВ-НВП "Аргон", яке, як будь-яка інша компанія, стикається з рядом викликів у сфері управління персоналом.

1. Розвиток системи оцінки продуктивності. Одним із ефективних інструментів управління персоналом є система оцінки продуктивності. Пропонується розробити чіткі критерії та показники для оцінки результативності праці співробітників. Така система дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у досягнення цілей компанії, а також надати можливість для особистого розвитку та кар'єрного зростання.

2. Впровадження програми тренінгів та розвитку. Континуальний розвиток персоналу є важливою складовою успішного управління. Пропонується впровадити програму тренінгів та розвитку, спрямовану на підвищення професійних навичок та компетенцій співробітників. Це може включати як внутрішні тренінги, так і залучення зовнішніх експертів та консультантів з різних галузей.

3. Вдосконалення системи комунікації. Ефективна комунікація між керівництвом та персоналом є основою успішного управління. Пропонується вдосконалити систему комунікації, забезпечити регулярні наради, зустрічі та обмін інформацією між різними відділами та рівнями управління.

4. Створення мотивуючої робочої обстановки. Мотивація персоналу є ключовим аспектом управління. Пропонується створити мотивуючу робочу обстановку, яка включає в себе винагороди за досягнення цілей, систему поощрень та визнання зусиль працівників.

5. Впровадження програми роботи з талантами. Талановиті співробітники є ключовим ресурсом для будь-якої компанії. Пропонується впровадити програму роботи з талантами, спрямовану на ідентифікацію, розвиток та утримання потенційних лідерів у складі персоналу.

Управління персоналом на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" може бути ефективно вдосконалене за допомогою реалізації вищезазначених рекомендацій та пропозицій. Це дозволить підприємству підвищити продуктивність, забезпечити зростання та розвиток своїх співробітників, а також зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку.

## ВИСНОВОК

Управління персоналом стає все більш визначальним аспектом стратегії бізнесу в сучасному світі. Підсистема управління персоналом виступає як ключовий елемент загальної стратегії організації, що розробляється як довгострокова програма конкретних дій з метою забезпечення конкурентної переваги. Під час аналізу результатів дослідження господарської діяльності, можна побачити, що стратегічні цілі управління персоналом повинні бути відповідними не лише загальним цілям підприємства, але й його конкурентній позиції.

Виявлено, що ефективне управління персоналом включає в себе якісні зміни в сфері роботи з персоналом, такі як стратегічні технології, планування потреб у персоналі, відбір, оцінка та навчання. Ці складові є важливими елементами стратегії управління персоналом, оскільки персонал виступає як ключовий ресурс у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, варто зазначити, що стратегія управління персоналом є гнучким інструментом, який може бути адаптований до конкретних цілей і стратегії організації. У кожному випадку, менеджер має можливість вибрати ті складові стратегії, які найбільш ефективно відповідають потребам компанії, її специфіці та галузевим особливостям.

Отже, управління персоналом стає ключовим фактором успішності сучасної організації, і стратегія управління персоналом виявляється необхідною для досягнення стратегічних цілей підприємства. Враховуючи це, менеджерам необхідно звертати належну увагу на розробку та реалізацію ефективних стратегій управління персоналом, що відповідають особливостям їх організації та її стратегічним цілям.

Управління персоналом є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування будь-якого підприємства в сучасних умовах. Наприклад, ТОВ-НВП "Аргон", як і багато інших компаній, зіткнується з численними викликами у сфері управління персоналом. Розвиток ефективної

системи оцінки продуктивності, впровадження програм тренінгів та розвитку, покращення системи комунікації, створення мотивуючої робочої обстановки та впровадження програм роботи з талантами є ключовими стратегіями для оптимізації управління персоналом.

Перш за все, слід звернути увагу на тенденцію зростання собівартості реалізованої продукції. З 2021 по 2023 рік, ця величина підвищилася з 1593,6 тис. грн до 3309,3 тис. грн, що супроводжується збільшенням питомої ваги до 98,0%. Хоча це може викликати занепокоєння, збільшення собівартості може бути інтерпретоване як наслідок інвестицій у виробництво більш високоякісної продукції або модернізації устаткування.

Другим важливим аспектом є зміни в структурі витрат. Незважаючи на загальний ріст витрат діяльності, адміністративні та інші операційні витрати знизилися у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про ефективність внутрішнього управління, що спрямоване на оптимізацію витрат та збільшення ефективності бізнес-процесів.

Далі, важливо відзначити ріст майна підприємства. Якщо розглядати необоротні активи, основні засоби зросли майже на 85%, що свідчить про значне розширення виробничих потужностей компанії. Це може бути індикатором стратегічного розвитку, спрямованого на збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту. Зростання оборотних активів також свідчить про активну бізнес-діяльність і може вказувати на позитивну динаміку у збуті продукції.

Крім того, збільшення власного капіталу та зменшення поточних зобов'язань свідчать про збільшення фінансової стійкості підприємства. Це може надати йому більшу фінансову незалежність та можливість здійснення стратегічних інвестицій.

За тривалий період з 2021 по 2023 роки підприємство ТОВ-НВП "Аргон" демонструє стійке позитивне зростання персоналу, особливо у виробничій галузі. При цьому також спостерігається зростання офісного персоналу, зокрема спеціалістів та операційного персоналу, що свідчить про розвиток

функціональності та удосконалення процесів. Динаміка керівництва залишається стабільною, підтверджуючи ефективність управлінського підходу. Проте, загальна картина свідчить про важливість аналізу та адаптації структури персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз актуальних оновлень та руху кадрів на підприємстві ТОВ-НВП "Аргон" за допомогою різних аналітичних показників дозволяє розкрити деякі ключові аспекти управління персоналом.

Коефіцієнт плинності робочої сили, що відображає рівень змін у складі персоналу, також важливий. За останні три роки він показав зменшення, що може свідчити про покращення утримання працівників та більш ефективну політику управління персоналом.

Такий комплексний підхід до аналізу персоналу дозволяє підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони у керуванні персоналом та вчасно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку та внутрішньому середовищі компанії.

Реалізація запропонованих ініціатив може допомогти підприємству ТОВ-НВП "Аргон" не лише підвищити рівень продуктивності, але й створити сприятливі умови для особистого та професійного розвитку своїх працівників. Це в свою чергу сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та забезпечить її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, вдосконалення управління персоналом є стратегічною необхідністю для підприємства будь-якого рівня, а ефективна реалізація рекомендацій та пропозицій може стати важливим кроком до досягнення успіху та стабільності у сучасному бізнес-середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградська А. П. Управління чисельністю та структурою персоналу. Київ, 2014. 30 с.
2. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. No 7 (172). С. 29–37.
3. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : Підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів. 2014. 352 с.
4. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
5. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. Кадровик. 2017. No 2. С. 284-293.
6. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
7. Економіка підприємства: навч. посіб. [О.М. Зборовська та ін.]; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля.Д.: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 227 с.
8. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. Посібник. Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. К.:Кафедра, 2019. 278 с.
9. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та приклади : колективна монографія. за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
10. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. No 3. С. 111—115.
11. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. No5. 5(71) С. 139-147

12. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом»; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 67 с.
13. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. Ефективна економіка. 2019. № 12.
14. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
15. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
16. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. № 1. С. 148–155.
17. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки. Наука й економіка . 2013. т. 1, Вип. 4. С. 258.
18. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. С. 341-347.
19. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. К.: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
20. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с.
21. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва . 2013. № 1. С. 40–46.
22. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С.78-83.
23. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 16–22.

24. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
25. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.
26. Мельник О.Г. Система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах. Збірник наукових праць «Вісник Національного університету «Львівська політехніка»». №767 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2013. С. 52—55.
27. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами: навч. посібник для внз; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
28. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2014. № 8. С. 107 – 109.
29. Остряніна С.В. Формування конкурентних переваг молокопереробних підприємств на продовольчому ринку України. Наукові праці Кіровоградського Національного технічного університету. 2013. №23. С. 39-46.
30. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.
31. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Економічний аналіз. 2016. №10 (4). С. 366-369.
32. Соболь С.М., Багацький В. М. Менеджмент: навч. метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни Київ. 2015. 226 с.
33. Степух А. О. Визначення поняття стратегії підприємства. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 161-162.
34. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового No 1.–потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. С. 141-146.

35. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. с. 112.
36. Халуєв К. Маркетинг відносин – сучасний підхід в роботі з клієнтами. Маркетинг. 2018. № 5. С. 44-55.
37. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. К.: КНЕУ, 2014. – 194.
38. Черненко С. Через внутрішню конкуренцію до міжнародної конкурентоспроможності. Конкуренція. 2017. № 5. С. 10-13.
39. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, №1, березень, 2017. с.19-29.
40. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313-318.
41. Штангрет А. М. Формування організаційного потенціалу як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 3. С. 28-33.
42. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингуспівпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.