МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Лідії ГРЕГОРОВИЧ

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ГРЕГОРОВИЧ Л. Впровадження сучасних методів управління персоналу підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні та методологічні засади вдосконалення методів управління на підприємстві. У другому розділі проведений аналіз діяльності та персоналу ТОВ «ПроТек логістик» із розробкою управлінських рішень щодо впровадження сучасних методів управління персоналу.

Ключові слова: персонал, методи, управління, управлінські рішення, інновації.

ABSTRACT

GREGOROVYCH L. Implementation of modern methods of enterprise personnel management. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024

In the first section of the qualification work, the theoretical and methodological principles of improving management methods at the enterprise were investigated. In the second section, an analysis of the activity and personnel of ProTech Logistics LLC was carried out, with the development of management decisions regarding the implementation of modern methods of personnel management.

Keywords: personnel, methods, management, management decisions, innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 8

1.1. Особливості управління персоналом на підприємстві 8

1.2. Характеристика інноваційних методів управління персоналом на підприємстві 12

1.3. Інноваційні технології управління персоналом 16

Висновки до першого розділу 19

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» 20

2.1. Загальна характеристика підприємства 20

2.2. Оцінка персоналу ТОВ «ПроТек логістик» 23

2.3. Дослідження стилю та методів управління на ТОВ «ПроТек логістик» 28

2.4. Розробка управлінських рішень стосовно впровадження сучасних методів управління персоналом 34

Висновки до другого розділу 43

ВИСНОВКИ 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 48

ДОДАТКИ 53

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Інноваційна активність сучасних компаній в значній мірі залежить від якості, компетентності та креативності їхнього персоналу. Роботодавці ставлять все більш складні вимоги до своєї робочої сили. Хоча автоматизація може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств, це складний процес, що залежить від багатьох факторів. Проте ключову роль у цьому відіграють співробітники, які допомагають вирішувати завдання та стимулюють інноваційний розвиток. Просте поєднання різних ресурсів або працівників для традиційних завдань може бути недостатнім для забезпечення необхідного прискорення інновацій. Управління персоналом, спрямоване на розвиток навичок та вмінь, а також мотивацію працівників, стає важливим чинником у вирішенні цих завдань та пошуку нетрадиційних рішень.

Людський капітал компанії відіграє ключову роль у досягненні поставленої бізнес-мети. Розвиток персоналу включає в себе серію внутрішньо інтегрованих етапів та набір інструментів, що розробляються та впроваджуються в компанії. У дослідженні розглядаються інноваційні методи управління людськими ресурсами з урахуванням стратегічного підходу. У цьому контексті управлінський потенціал, який представлений робочим персоналом, є найціннішим активом компанії. Кожен працівник, як окремо, так і разом з колегами, сприяє розвитку компанії та є стратегічно важливим для досягнення її цілей.

Люди, згідно з сучасною наукою та практикою управління, розглядаються як головний рушійний фактор для вирішення різних проблем, що виникають у бізнесі. Вони є вирішальними для забезпечення конкурентоспроможності, економічного зростання і ефективності будь-якої компанії. Коли організація успішно досягає своїх цілей, управління людськими ресурсами стає найбільш важливою складовою сучасної системи управління компанією.

Завдяки ідеям, методам та працездатності працівників, система управління персоналом українських компаній потребує поліпшення у роботі співробітників. Застосовуються зарубіжні наукові досягнення та найкраща практика. Змінюється уявлення про роль працівників у розвитку сучасних компаній, розуміючи важливість професіоналів. Це завдання стає стратегічним для компанії, а не лише для співробітників. Важливо досягти балансу між додатковими вигодами, використовуючи традиційні організаційно-економічні, соціально-психологічні та правові методи управління, а також шукати нові механізми та інноваційні підходи до впливу на працівників.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Учені-науковці, такі як Водолажська Т. О., Войчак А. В., Володін С. А., Гамаль А. М., Гудзинський О. Д., Ковальов Г. Д., Криворучко О. М., Мігус І. П., Сівашенко Т. В., Смірнов О. О., Чекамова О. І., Черненко С. А., Чикуркова, А. Д. та інші, досліджували проблеми створення теоретичних та практичних основ для ефективного управління персоналом.

Мета дослідження - дослідити можливості застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємстві ТОВ "ПроТек логістик".

Завдання дослідження. Серед завдань роботи визначено:

- вивчити теоретичні та методичні аспекти покращення методів управління персоналом на підприємстві;
- провести аналіз діяльності ТОВ "ПроТек логістик";
- виявити потенційні можливості для вдосконалення системи управління персоналом;
- розробити рекомендації з удосконалення системи управління персоналом, зокрема з використанням інноваційних методів та технологій.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом на ТОВ «ПроТек логістик».

Предметом дослідження є система методів управління персоналом та можливості їх удосконалення.

Перелік методів дослідження. У процесі виконання бакалаврської дипломної роботи застосовувалися різноманітні загальні та специфічні методи аналізу. Для дослідження сучасних поглядів на систему підбору персоналу використовувалися такі методи, як метод логічних узагальнень, порівняння, абстрактно-логічний метод та причинно-наслідковий аналіз. Для збору аналітичної інформації були використані дані статистичної та внутрішньої звітності, включаючи бухгалтерську звітність підприємств. Теоретичною базою дослідження послужили наукові роботи провідних вчених як з-за кордону, так і в Україні, які вивчають питання системи підбору персоналу.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час Круглого столу з теми "Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави".

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1.Особливості управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом є ключовим компонентом управління в сучасному суспільстві. В наш час виділяють три рівні цієї системи (див. рис. 1.1).

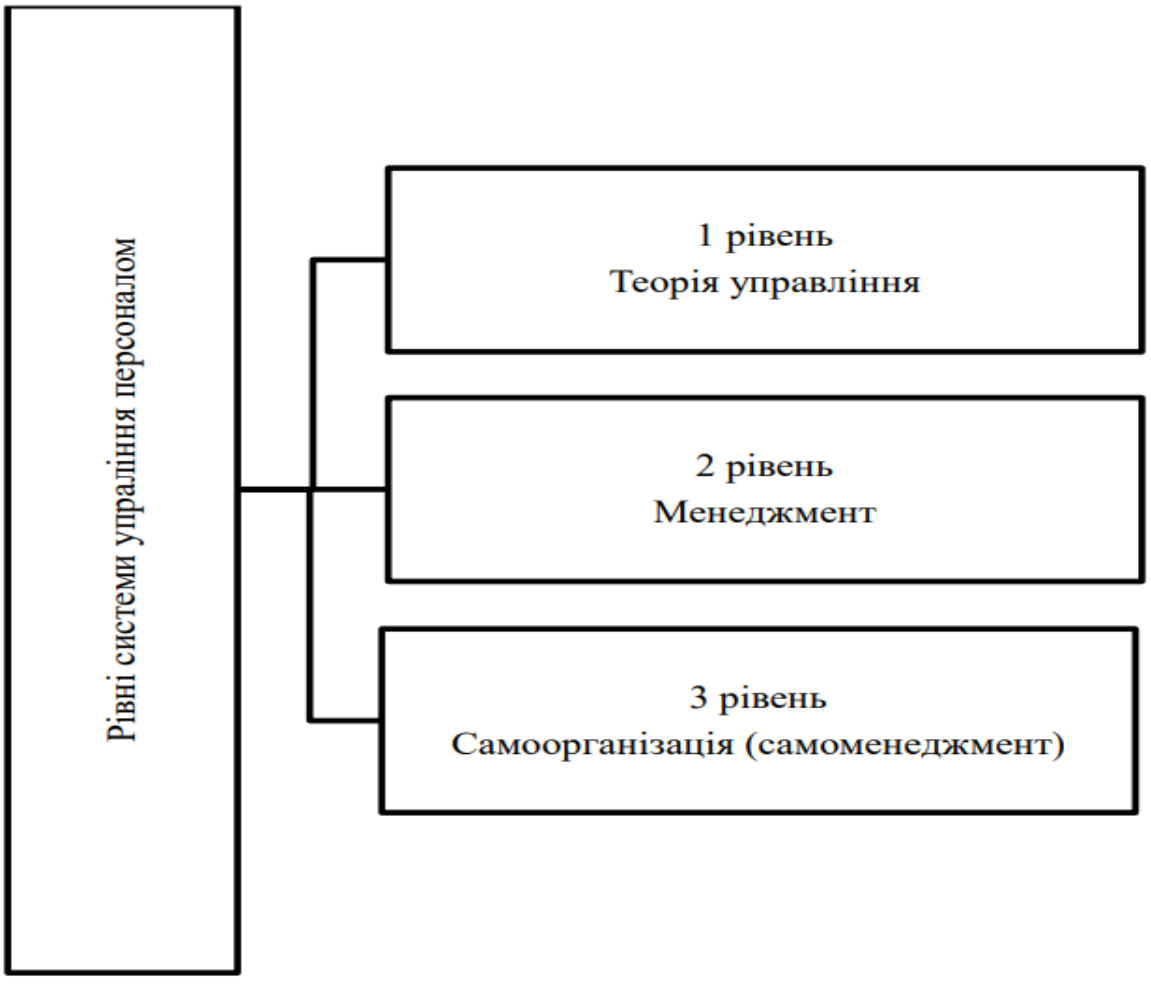


Рис.1.1. Рівні системи управління персоналом [5, 9]

Перший рівень системи управління включає теорію управління, яка є основною науковою дисципліною, що ґрунтується на основних принципах таких наук, як тектологія та кібернетика. Теорія управління містить загальні закони та принципи, які застосовні до різних сфер людської діяльності. Кібернетика

активно використовує математичні методи для ухвалення управлінських рішень, тоді як тектологія спирається на принципи систематизації та алгоритмізації процесу управління.

Другий рівень у системі управління персоналом включає в себе менеджмент, який є окремим видом управління. Менеджмент охоплює прикладні наукові дисципліни, які практично реалізуються у створенні організованих груп людей та колективів. Головна мета діяльності менеджменту полягає в досягненні поставлених цілей та завдань.

В залежності від цілей та завдань, а також ієрархічного рівня вирішення управлінських завдань, об'єктом управління можуть бути різноманітні групи людей, типи виробництва, а також окремі процеси та явища.

Наразі управлінський процес на підприємстві орієнтується на розв’язання двох основних категорій завдань:

1. Перша категорія завдань полягає в правильному формуванні та відповідному виконанні цілей і завдань, спрямованих на повноцінну взаємодію підприємства з оточуючим середовищем. Це включає реалізацію ключових принципів управління фінансовими процесами, управління персоналом, маркетингом та інноваціями.

2. Друга категорія завдань включає в себе завдання, спрямовані на формування та підтримку високоефективного механізму управління людськими ресурсами. Цей механізм реалізується через створення ефективної системи управління персоналом, яка є важливою складовою системи управління підприємством на сьогоднішній день.

Третім рівнем у системі управління персоналом є система самоорганізації та менеджменту, яка складається з прикладних наукових дисциплін, орієнтованих на організацію життєдіяльності людей у певному спланованому способі.

Самоменеджмент можна розглядати як систему дій та мислення, спрямовану на використання внутрішніх ресурсів організму для досягнення поставлених цілей.

На сьогоднішній день система управління персоналом функціонує на двох рівнях [4]:

1. Теоретичний рівень: Тут головною метою є отримання нових знань шляхом аналізу і класифікації явищ, а також розуміння причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків та закономірностей між ними.

2. Прикладний рівень: На цьому рівні система управління персоналом вивчає питання змін та трансформації реальних виробничих ситуацій, а також розробляє окремі моделі та проекти для покращення ефективності залучення працівників.

Між цими рівнями управління персоналом існує вкрай глибока взаємодія: з одного боку, теорія управління персоналом виступає як методологія аналізу та проектування, а з іншого боку, інформація, що надходить в результаті прикладних досліджень, створює основу для формулювання гіпотез та теорій.

Отже, управління персоналом є складною прикладною наукою, що досліджує організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні та індивідуальні фактори, методи і заходи впливу на персонал підприємства з метою подальшого поліпшення ефективності у виконанні поставлених завдань.

Ключовим компонентом системи управління персоналом є її принципи, які наведені на рисунку 1.2.

З урахуванням зазначених вище компонентів, всі системи управління персоналом мають такі характеристики:

- вони є основою будь-якої системи управління персоналом;
- система управління персоналом охоплює всі функціональні підрозділи підприємства, такі як виробництво, маркетинг, фінанси і бухгалтерія;
- основні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями підприємства;
- вона включає всі основні властивості системи управління підприємством у своїй структурі.



Рис. 1.2. Основі принципи системи управління персоналом [7,10]

Отже, система управління персоналом представляє собою комплексний концепт, який включає багато складових елементів та є ключовою частиною загальної стратегії управління підприємством, що вимагає глибокого вивчення всіх її аспектів.

1.2.Характеристика інноваційних методів управління персоналом на підприємстві

У сучасній ринковій економіці, де конкуренція надзвичайно жорстка, вирішальну роль відіграє здатність компаній забезпечити високу якість обслуговування своїм клієнтам. Для досягнення цієї мети необхідний висококваліфікований персонал, що володіє професійною підготовкою. Тому багато підприємств переходять на використання інноваційних методів управління персоналом, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та забезпечення якісного обслуговування.

Хоча відділ кадрів використовує безліч методів управління персоналом, пошук і вдосконалення їх ніколи не припиняються. У світлі постійного розвитку як людей, так і технологій, організація постійно шукає нові, інноваційні підходи до управління працівниками для ефективного функціонування. Співробітники компанії є джерелом ідей та інновацій у процесі, адже вони генерують нові концепції та реалізують проекти. Тому виникає питання про те, як належно управляти цими ресурсами. Організація впроваджує свої ідеї на практиці, спрямовані на допомогу компанії у розвитку. Система управління персоналом забезпечує ефективну діяльність у сфері кадрів і допомагає подолати виникаючі проблеми. Впровадження інновацій у відділі кадрів потребує змін у навчанні компанії та співробітників, інформаційної та психологічної підтримки, мотивації та підлеглості. Існують методи управління персоналом, що можуть вирішити ці завдання.

Методи управління персоналом впливають на співробітників, спрямовуючи їхню діяльність в компанії як індивідуально, так і колективно. Багато з традиційних методів можна класифікувати за такими категоріями, як економічна, адміністративна та соціальна психологія. Однак, використання цих методів сьогодні вже не є настільки ефективним, як вважалося раніше. У зв'язку з постійними змінами, компанія прагне постійно вдосконалюватися, тому дуже

важливо постійно розробляти та вдосконалювати методи управління людськими ресурсами.

Інноваційні методи управління людськими ресурсами включають такі підходи:

1. Набір персоналу: це уважний відбір кандидатів для заповнення вакансій з метою залучення найкращих працівників. Цей процес сприяє розвитку компанії, оскільки відбираються працівники, що найкраще відповідають вимогам посади.

2. Оцінка результативності: цей процес полягає в установленні взаємозв'язку між вимогами посади та характеристиками працівника. Він дозволяє регулярно оцінювати працівників з урахуванням досягнень та способів їх досягнення.

3. Навчання персоналу: це зростання за рахунок навчання та участі у кваліфікаційних семінарах. Цей процес допомагає працівникам отримувати нові знання та навички, що стимулює інновації в робочих процесах.

4. Система оплати праці: це мотивація працівників за допомогою фінансових стимулів та заохочень. Вона забезпечує фінансові поощрення для співробітників, які створюють нові ідеї та продовжують розвиватися.

5. Управління кар'єрою: це підтримка професійного розвитку працівників через навчання та постійну освіту для досягнення їх кар'єрних цілей.

На підставі аналізу наукових джерел [8, 11, 16] було зібрано та систематизовано список інноваційних методів та інструментів управління персоналом (див. таблицю 1.1).

Інноваційні методи управління персоналом мають свої переваги і недоліки.

Плюсом підбору персоналу є можливість постійного професійного розвитку, психологічна оцінка працівника, врахування співпраці та майбутніх завдань. Але недолік полягає у витраті часу і капіталу.

Позитивом оцінки результативності є стимулювання інновацій та можливість обговорення роботи з керівництвом. Однак, недоліком є велика витрата часу.

Таблиця 1.1

Перелік інноваційних методів за функціональними сферами управління персоналом

1	Функціональні сфери управління персоналом	Перелік інноваційних методів управління персоналом
1	2	3
1	Підбір, відбір персоналу	Хедхантинг Лізинг персоналу Аутстафінг Скринінг Temporary staffing Executive Search On-line рекрутмент
2	Адаптація персоналу	Shadowing (“стеження”) Buddying Тренінги
3	Оцінка персоналу	Ділові ігри Кейс-метод Ассесмент-центр Організаційні тести
4	Мотивація персоналу	Грейдинг Безтарифні системи оплати праці Гейміфікація “Соціальна карта співробітника”
5	Управління діловою кар’єрою	Коучинг Secondment (своєрідне тимчасове “відрядження” на інше місце роботи) “Кар’єрний портал” “Ярмарок вакансій”

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
6	Навчання персоналу	Баскет-метод Екшн-навчання Кейс-навчання Дистанційне навчання (Skyренавчання, вебінари) Мастер-класи Відеонавчання Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) “Корпоративний on-line університет” “Віртуальна школа”

Джерело: сформовано на основі [8, 11, 16, 49]

Навчання персоналу підвищує потенціал і продуктивність працівників та компанії. Проте, негативом є витрати на навчальний матеріал.

Система винагород має перевагу у підвищенні мотивації працівників для збільшення продуктивності. Але економічні витрати є негативним фактором в цьому випадку.

Перевагою управління кар'єрою є збільшення зацікавленості працівників у діяльності компанії, що може зменшити текучість кадрів. Однак, негативним аспектом є зростання конкуренції в колективі.

Узагальнюючи, можна сказати, що методи управління персоналом, такі як підбір персоналу, оцінка працівників, навчання, система оплати праці та допомога в управлінні кар'єрою, створюють можливості для поліпшення роботи компанії, підвищення конкурентоспроможності продукції, розвитку інновацій та залучення талановитих працівників.

1.3.Інноваційні технології управління персоналом

Інновації впливають на суспільний прогрес, створюючи нові продукти, технології та послуги. Управління інноваціями повинно стимулювати створення якнайбільшої кількості ідей та забезпечити працівникам достатню свободу для їх реалізації. Позитивна мотивація праці є важливою у процесі інновацій.

Управління стратегічним плануванням необхідне для ефективного інноваційного процесу, щоб забезпечити гармонійний розвиток і впровадження нововведень.

Більшість українських науковців розглядають інноваційні методи управління персоналом в цілому, не розподіляючи їх за кадровими функціями. Зокрема, Вергун В. А. та Ступницький В. І. [11] виокремлюють такі методи як "Корпоративний університет", "Віртуальна школа", гейміфікація, "Соціальна карта співробітника", "Кар'єрний портал". Ці підходи можуть бути успішно впроваджені на українських підприємствах, однак цей перелік не є вичерпним, оскільки не охоплює всі аспекти управління персоналом.

Гетьман В. В. та Білодід А. О. [16] розглядають лише інноваційні методи розвитку персоналу. Серед них вони виокремлюють такі: відеонавчання, тренінги, модульне та дистанційне навчання, кейс-навчання, мозковий штурм, поведінкове моделювання, сторітеллінг (мотиваційна розповідь), Екшн-навчання, коучинг, мастер-класи, Shadowing (практичне стеження), баскетметод, Secondment (відправка на робоче місце), Buddying. Цей перелік охоплює різноманітні методи навчання та адаптації персоналу.

У галузі забезпечення необхідної кваліфікації персоналу на внутрішніх ринках України науковці [9, 49] рекомендують використовувати інноваційні методи управління персоналом, такі як хедхантинг, аутстафінг, лізинг, аутсорсинг, добір тимчасового персоналу (temporary staffing) і Executive Search. Ці підходи можуть бути застосовані на будь-якому вітчизняному підприємстві, однак область їх використання може обмежуватися розміром компанії, сферою

діяльності, наявністю фінансових ресурсів, необхідних для впровадження інноваційних методів управління персоналом.

Нас впевнено вважаємо, що використання онлайн-рекрутингу є доцільним для відбору персоналу, особливо на початковому етапі співбесіди з кандидатами на вакантні посади. Це особливо актуально для підприємств, що мають безбалансові відділення або філії, де немає власного менеджера з персоналу. Щодо хедхантингу та Executive Search, ці методи є більш витратними, проте доцільними при привлеченні висококваліфікованих спеціалістів з великим досвідом у певній галузі або з широкою клієнтською базою. Temporary staffing може бути ефективним для підприємств із сезонним характером роботи. Лізинг персоналу та аутстафінг можуть застосовуватися, коли роботодавцям важко утримувати персонал у штаті або розвивати його, особливо коли потреба у робочій силі виникає лише час від часу.

Shadowing та Buddying - це методи адаптації персоналу, що відрізняються від традиційних підходів тим, що майже не потребують фінансування. Це дозволяє використовувати їх навіть в умовах кризових ситуацій, коли підприємці уникають витрат на адаптацію. Такий підхід є значною перевагою у ситуаціях обмеженого бюджету або низького інтересу підприємців до інвестицій у процес адаптації нових працівників.

Методи оцінки персоналу, такі як ассесмент-центр, тренінги, ділові ігри і кейси, дозволяють виявити творчий потенціал працівників та оцінити його з метою подальшого розвитку. Проте використання цих інноваційних методів оцінки персоналу, на наш погляд, повинно базуватися на попередніх результатів традиційної оцінки персоналу. Вони можуть бути особливо корисними для оцінки керівників та фахівців. Найбільш цінним і ефективним серед них вважається метод ассесмент-центру.

Для підвищення мотивації персоналу ефективним є використання сучасних систем оплати праці, таких як безтарифна та грейдингова. Варто зауважити, що впровадження цих систем вимагає часу та витрат. Гейміфікація, яка включає в себе бізнес-ігри в робочий процес, може бути ефективним методом

стимулювання персоналу як матеріально, так і нематеріально. Одним з цікавих методів мотивації є "Соціальна карта", що передбачає створення віртуального рахунку для кожного працівника в рамках соціального бюджету підприємства. Це надає співробітнику можливість обрати для себе певні пільги в кінці певного періоду.

Система навчання персоналу є особливо придатним полем для застосування інновацій. Існує широкий спектр інноваційних методів навчання, які варіюються за змістом та вартістю. Деякі з них, такі як дистанційне навчання, корпоративні онлайн університети та віртуальні школи, мають невеликі витрати та високу ефективність. Майстер-класи та екшн-навчання набирають популярності, а тренінги, ділові ігри та кейси можуть значно підвищити кваліфікаційний рівень персоналу. Кожен суб'єкт господарювання має можливість вибрати оптимальний метод навчання, враховуючи його вартість, зміст, призначення та тривалість застосування.

Зазвичай, управління діловою кар'єрою на вітчизняних підприємствах не отримує належної уваги, особливо якщо це пов'язано з функціями, які вимагають незначних витрат. Проте, існують інноваційні методи та інструменти управління кар'єрою, які не потребують значних фінансових витрат. Серед них "Кар'єрний портал" та внутрішній "Ярмарок вакансій". Коучинг, як метод психологічного супроводу кар'єри, може бути дуже ефективним, але вимагає значних фінансових вкладень. Використання цих інноваційних інструментів дозволить підвищити обізнаність персоналу щодо можливостей кар'єрного зростання та вимог до різних посад. Ефективне управління кар'єрою відіграє ключову роль у підвищенні лояльності персоналу до компанії, поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі, забезпеченні прозорості у кар'єрному процесі та задоволенні персоналу власною професійною кар'єрою та роботою.

У ситуації кризових явищ в економіці країни або на підприємстві, на мою думку, доцільним є використання малобюджетних інноваційних методів управління персоналом. Серед них можна виділити такі методи, як on-line рекрутмент, Shadowing, Buddying, дистанційне навчання, "Віртуальна школа",

"Корпоративний онлайн університет", "Кар'єрний портал", внутрішній "Ярмарок вакансій", Secondment, організаційні тести, сторітеллінг та відеонавчання. Використання більш витратних методів управління персоналом має бути обґрунтованим з економічної точки зору і приносити значну користь.

Отже, використання інноваційних методів та інструментів управління персоналом дозволяє кадровим менеджерам ефективно проводити процеси відбору та адаптації персоналу з мінімальними витратами часу і ресурсів. Крім того, це дозволяє розробляти ефективні системи мотивації на основі об'єктивної оцінки працівників, організовувати продуктивний процес навчання та підвищення кваліфікації, що в свою чергу сприяє задоволенню персоналу власною кар'єрою та роботою на підприємстві.

Висновки до першого розділу

Управління людськими ресурсами в сучасних вітчизняних компаніях ґрунтується на розумінні того, що працівники виступають не лише як виконавці завдань, необхідних для досягнення фінансових цілей компанії, але й як ключові учасники в організаційній системі. Успіх компанії залежить від її співробітників, їхніх знань, навичок, мотивації та здатності працювати в команді та навчатися. Отже, для забезпечення ефективності роботи компанії необхідно раціонально організовувати робочі процеси та використовувати різноманітні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових принципах, для постійного контролю за діяльністю працівників. Створення ефективної системи управління людськими ресурсами є ключовим інструментом розвитку сучасних компаній.

Основна мета застосування інноваційних методів управління персоналом полягає в забезпеченні наявності відповідних фахівців та кваліфікованих експертів для кожної роботи і посади як на сьогоднішній день, так і у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є компанія з обмеженою відповідальністю "ПроТеклогістик" (далі - ТОВ "ПроТеклогістик"), розташована за адресою: Україна, 81110, Львівська область, Львівський район, село Зимна Вода, вулиця Яворівська, будинок 30. У своїй діяльності ТОВ "ПроТеклогістик" керується Статутом, який визначає основні напрямки діяльності компанії, розподіл обов'язків між вищими органами управління тощо. Компанія виконує вимоги чинного законодавства України, регулярно надає річні фінансові звіти до органів фіскальної служби, сплачує податки та бере активну участь у вирішенні суспільних проблем. В таблиці 2.1 подано коротку характеристику об'єкта дослідження.

Таблиця 2.1

Коротка характеристика ТОВ ПроТеклогістик»

№ п/п	Найменування статті	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПроТек логістик"
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «ПроТек логістик
3	Назва англійською мовою	PROTEC LOGISTIC LIMITED LIABILITY COMPANY (PROTEC LOGISTIC LLC)
4	ЄДРПОУ	44777672
5	Юридична адреса	81110, Львівська область, Львівський район, село Зимна Вода, вулиця Яворівська, будинок 30

Продовження таблиці 2.1		
1	2	3
6	Дата реєстрації	07.09.2022.
7	Керівник	Новак Василь Іванович, Панас Андрій Мар'янович, Паськович Роман Степанович.
8	Середня кількість працівників	
9	Вид економічної діяльності	46.34 Оптова торгівля напоями

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Виробництво ТОВ "ПроТеклогістик" розташоване у місті Львові, проте процеси реалізації їхньої продукції охоплюють всю територію України. Для забезпечення цього компанія має свій власний веб-сайт. Продукція ТОВ "ПроТеклогістик" широко поширена по всій території України.

ТОВ "ПроТек логістик" діє на ринку, де панує досконала конкуренція, що означає, що компанія має багато конкурентів, з якими їй потрібно змагатися. Серед основних конкурентів ТОВ "ПроТек логістик" на українському ринку можна відзначити такі компанії, як "ТОВ «Овація»", "ТОВ «Самсон-Іф»" та "ТОВ «Олмар»". Всі ці компанії пропонують аналогічні послуги та продукти. Завдяки високому рівню конкуренції на ринку, ТОВ "ПроТеклогістик" постійно стимулюється до розвитку та вдосконалення. Основною перевагою компанії є висока якість продукції, що досягається за рахунок використання тільки якісних матеріалів. Це призводить до того, що у ТОВ "ПроТеклогістик" є велика кількість постійних клієнтів і високий рівень репутації. Крім того, компанія постійно розширює свою збутову мережу, привертаючи нових клієнтів.

Детальна інформація про стан внутрішнього середовища за основними елементами наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Стан внутрішнього середовища за його основними елементами ТОВ «ПроТек логістик»

№ п/п	Елементи внутрішнього середовища	Характеристика
1	Управління організацією	завдання надходять від керівництва та розподіляються між відділами; структура організації проста, добре структурована і підпорядкована; вона має свої норми, правила та процедури; існує високий рівень бюрократії та централізація управління.
2	Персонал	компанія має висококваліфікований персонал; система оплати праці базується на KPI; розвинута корпоративна культура. переважає авторитарний стиль управління.
3	Фінанси	стабільний фінансовий стан компанії; діяльність є прибутковою
4	Маркетинг	наявність власного веб-сайту; широкий асортимент послуг та продукції; клієнти охоплюють всю територію України.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Загалом, ТОВ "ПроТек логістик" має стабільне внутрішнє середовище, що дозволяє йому стійко розвиватися. Основною метою компанії є задоволення потреб клієнтів у якісній та доступній продукції та забезпечення довгострокового розвитку на цій основі. Однак варто відзначити, що ТОВ "ПроТек логістик" діє у впливовому зовнішньому середовищі, яке на даний момент є нестабільним та пов'язане з ризиками. Зокрема, основною проблемою для компанії є війна в Україні та її наслідки. Незважаючи на це, ТОВ "ПроТек

логістик" успішно адаптується до складних умов і продовжує свою діяльність, сприяючи розвитку національної економіки, зберігаючи робочі місця та задовольняючи потреби своїх клієнтів.

Таким чином, ТОВ "ПроТеклогістик" є компанією, що пропонує різноманітні продукти, зокрема продукти харчування. Головним напрямом діяльності підприємства є реалізація продуктів харчування. Основними клієнтами компанії є вітчизняні супермаркети, мережа збуту яких охоплює всю територію України. Для ТОВ "ПроТеклогістик" пріоритетною є Львівська область. Незважаючи на війну, компанія продовжує свою діяльність та розвивається.

У період воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища особливо важливим стає аналіз результатів економічної діяльності ТОВ "ПроТеклогістик".

2.2. Оцінка персоналу ТОВ «ПроТек логістик»

Незважаючи на постійне оновлення діяльності ТОВ "ПроТек логістик", основним ресурсом залишається персонал. Саме співробітники ТОВ "ПроТек логістик" керують усіма процесами та розпоряджаються ресурсами компанії. Від ефективності їхньої роботи, прийнятих рішень та дій залежить загальна продуктивність ТОВ "ПроТек логістик". Для досягнення цієї мети важливо провести оцінку персоналу у досліджуваному підприємстві.

Управлінням персоналом на ТОВ "ПроТек логістик" займаються керівники кожного відділу, які видають розпорядження та давлять вказівки своїм підлеглим. Крім того, в компанії працює HR-менеджер, який відповідає за розробку загальної кадрової політики, співпрацює з керівниками інших відділів, проводить атестацію персоналу, здійснює найм та звільнення працівників, веде облік персоналу та документацію. Управління персоналом на ТОВ "ПроТек логістик" автоматизоване за допомогою програмного забезпечення Hurma. Це

дозволяє спростити роботу HR-менеджера, оскільки програма автоматизує багато кадрових процесів. HR-менеджер лише вводить початкові дані про персонал та вносить потрібні зміни, а програма генерує звіти, проводить аналіз та надає інформацію у зручному для аналізу форматі.

ТОВ "ПроТек логістик" є одним з найбільших за кількістю працівників підприємством. Початкова чисельність персоналу становила 5 осіб на початку його діяльності. Проте, протягом часу роботи компанії значно зросла, і за офіційними даними на кінець 2023 року середня кількість працівників ТОВ "ПроТек логістик" склала 1041 особу. Цей ріст чисельності персоналу обумовлений розширенням виробничо-господарської діяльності компанії. На діаграмі 2.1 можна побачити динаміку зміни середньої кількості працівників ТОВ "ПроТек логістик" за період з 2022 по 2023 рік.

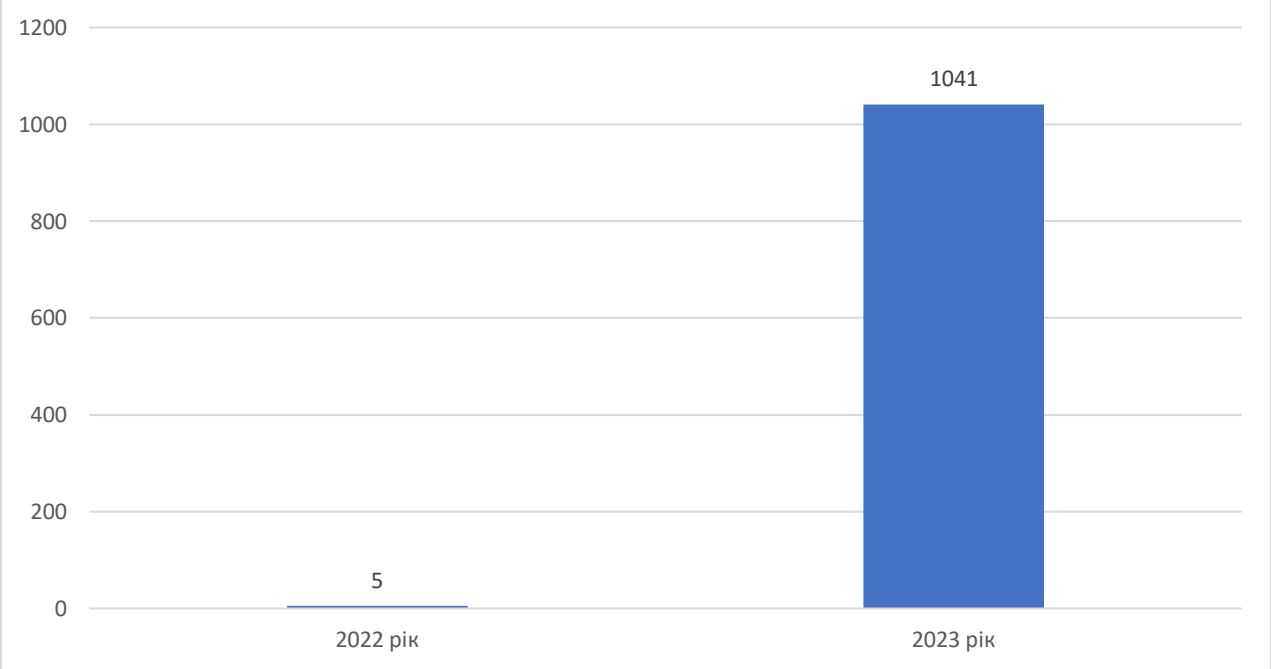


Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «ПроТек логістик» за 2022-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі Додатків А та Б

З наданого рисунку видно, що з 2022 по 2023 рік середньооблікова кількість працівників у ТОВ "ПроТеклогістик" швидко зросла. У 2022 році ця кількість складала лише 5 осіб, але до кінця 2023 року зросла до 1041 особи. Цей значний приріст чисельності персоналу зумовлений активним розвитком ТОВ

"ПроТеклогістик", розширенням обсягів виробництва та іншими факторами. В таблиці 2.3 наведено опис загальної структури персоналу компанії.

Таблиця 2.3

Характеристика загальної структури персоналу ТОВ «ПроТек логістик»

Категорія персоналу	2023 рік	
	осіб	%
Управлінський персонал	350	33,62
У тому числі:		
Керівники	15	1,44
Спеціалісти	115	11,05
Технічні працівники	220	21,13
Виробничий персонал	691	66,38
Всього	1041	100

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.4 містить опис вікового розподілу працівників компанії ТОВ "ПроТеклогістик" за 2023 рік.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ПроТек логістик» за 2023р.

Категорія персоналу	2023 рік	
	осіб	%
Молодь віком від 15 до 24 років	54	5,19
25-49 років	70	6,72
50-59 років	87	8,36
60-65 років	570	54,76
Пенсійного віку	260	24,97
Разом	1041	100

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Здійснимо детальний аналіз вікової структури персоналу ТОВ "ПроТеклогістик" за 2023 рік.

Категорія молодь віком від 15 до 24 років становить 5,19% від загальної кількості працівників, що відображає відсутність значного представництва молодого покоління в компанії. Невелика кількість працівників у цій віковій групі може вказувати на недостатню привабливість робочих умов для молодих спеціалістів або обмежені можливості працевлаштування для молодих людей.

Вік від 25 до 49 років складає 6,72% від загальної чисельності персоналу. Зазначена група відіграє значну роль у структурі працівників, проте досить невеликий внесок у порівнянні з іншими віковими категоріями.

Група від 50 до 59 років становить 8,36% від усього персоналу. Значна кількість працівників у цій віковій категорії може свідчити про те, що компанія дотримується політики збереження досвідчених кадрів і може сприяти стабільності та надійності бізнесу.

Вік від 60 до 65 років є найбільш представленою серед працівників і складає 54,76% від загальної чисельності персоналу. Велика кількість співробітників у цій віковій групі може вказувати на те, що компанія ретельно використовує досвід та знання своїх старших працівників, але також може свідчити про дефіцит молодого персоналу або можливість пенсійного виходу багатьох співробітників у найближчому майбутньому, а також це повязано з військовими діями в Україні.

Категорія пенсійного віку охоплює 24,97% від усього персоналу, що свідчить про значну кількість працівників, які перебувають на порозі або вже перейшли на пенсію. Це може створювати виклики для компанії у забезпеченні необхідного персоналу та передачі досвіду та знань молодшим колегам.

Важливою складовою аналізу персоналу є рівень освіченості працівників. У таблиці 2.5 наведено дані щодо освітньої структури персоналу ТОВ "ПроТеклогістик".

Таблиця 2.5

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «ПроТек логістик»

Категорія персоналу	2023 рік	
	осіб	%
Середня освіта	39	3,75
Початковий рівень вищої освіти	56	5,38
Перший рівень вищої освіти (бакалавр)	267	25,65
Другий рівень вищої освіти (магістр)	679	65,23
Разом	1041	100

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Здійснюючи аналіз освітньої структури персоналу ТОВ "ПроТеклогістик" за 2023 рік, можна визначити такі основні показники:

професійний рівень з навчанням на середньому рівні мають 39 працівників, що складає 3,75% від загальної кількості персоналу, 56 працівників мають початковий рівень вищої освіти, що становить 5,38%, кількість персоналу з бакалаврською освітою складає 267 осіб, або 25,65%, та найбільша частка персоналу (679 осіб або 65,23%) має другий рівень вищої освіти, що відповідає ступеню магістра.

Ці дані вказують на високий рівень освіченості персоналу компанії, з більшістю мають вищу освіту, особливо на рівні магістра., оскільки готові вдлсконалюватися та продукувати інноваційні ідеї.

Отже, ТОВ «ПроТек логістик» є великим підприємством за кількістю працівників, кількість яких становить 1041 особу на кінець 2023 року. Це зростання кількості працівників було спричинене загальним розширенням виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПроТек логістик». У складі трудового штату підприємства переважають працівники віком від 25 до 49 років, які мають вищу освіту.

2.3. Дослідження стилю та методів управління на ТОВ «ПроТек логістик»

Стиль та методи управління, які використовує вище керівництво в ТОВ "ПроТек логістик", мають значний вплив на ефективність його роботи та кінцеві результати. Правильно обраний стиль та методи управління можуть сприяти досягненню високих показників продуктивності, об'єднати персонал навколо спільної місії та створити здорову робочу атмосферу. Навпаки, неправильний стиль та методи управління можуть загрожувати успішності всього бізнесу.

На ТОВ "ПроТек логістик" управління здійснюється на трьох рівнях: вищому, середньому та низовому. На вищому рівні управління працюють директор, фінансовий директор, комерційний та операційний директори. Організаційна структура управління товариства представлена на рисунку 2.2 і має лінійно-функціональну форму. Середній рівень управління включає провідних спеціалістів та менеджерів, які є основним інформаційно-аналітичним центром підприємства. Вони забезпечують вище зазначений рівень керівництва необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень. Менеджери нижчого рівня не мають прямого керівництва над персоналом, але контролюють виконання виробничих завдань, використання матеріальних ресурсів та інше. Управління відбувається зверху донизу, де вище керівництво видає накази, вказівки та розпорядження.

На ТОВ "ПроТек логістик" велику роль відіграє директор, який є одночасно і керівником, і власником підприємства. Система управління на цьому підприємстві має високий рівень централізації влади. Прийняття рішень зосереджено переважно на вищому рівні управління, тоді як нижчі рівні виконують вже ухвалені рішення. Директор активно відслідковує всі процеси в підприємстві і вживає суворого контролю. Менеджерам нижчих рівнів необхідно отримати дозвіл від директора на вирішення будь-яких питань. Це відображається і на рівні довіри до працівників з боку вищого керівництва, який

є досить низьким. Кожному керівнику на ТОВ "ПроТек логістик" призначена певна сфера управління та підпорядковані йому структурні підрозділи.

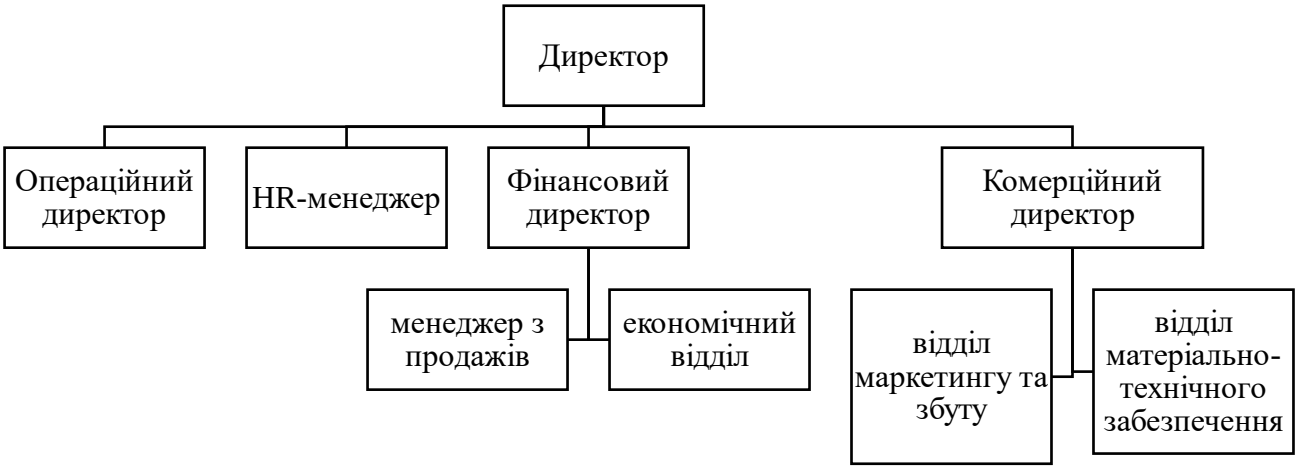


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «ПроТек логістик»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

У керуванні ТОВ "ПроТек логістик" використовується комбінація різних методів управління, яка включає адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи. На рис.2.3 представлені найбільш поширені методи управління в цьому підприємстві, які були виявлені при опитувані працівників.

На ТОВ "ПроТек логістик" спостерігається високий рівень використання адміністративних методів управління, що призводить до централізації влади та ієрархічної структури управління. У такій системі довіра до підлеглих є низькою, а їхній ступінь самостійності обмежений. Усі стратегічні рішення приймаються вищим менеджментом, а підлеглі виконують вказівки інструкцій. Порушення інструкцій може призвести до застосування дисциплінарних стягнень, таких як штрафи або відмова у виплаті премій. Такий підхід позбавляє працівників ініціативності та самостійності, що може негативно впливати на їхню ефективність та мотивацію. У сучасному бізнес-середовищі все більш важливою

стає інноваційність та гнучкість у прийнятті рішень, але такий підхід не сприяє їхньому розвитку.

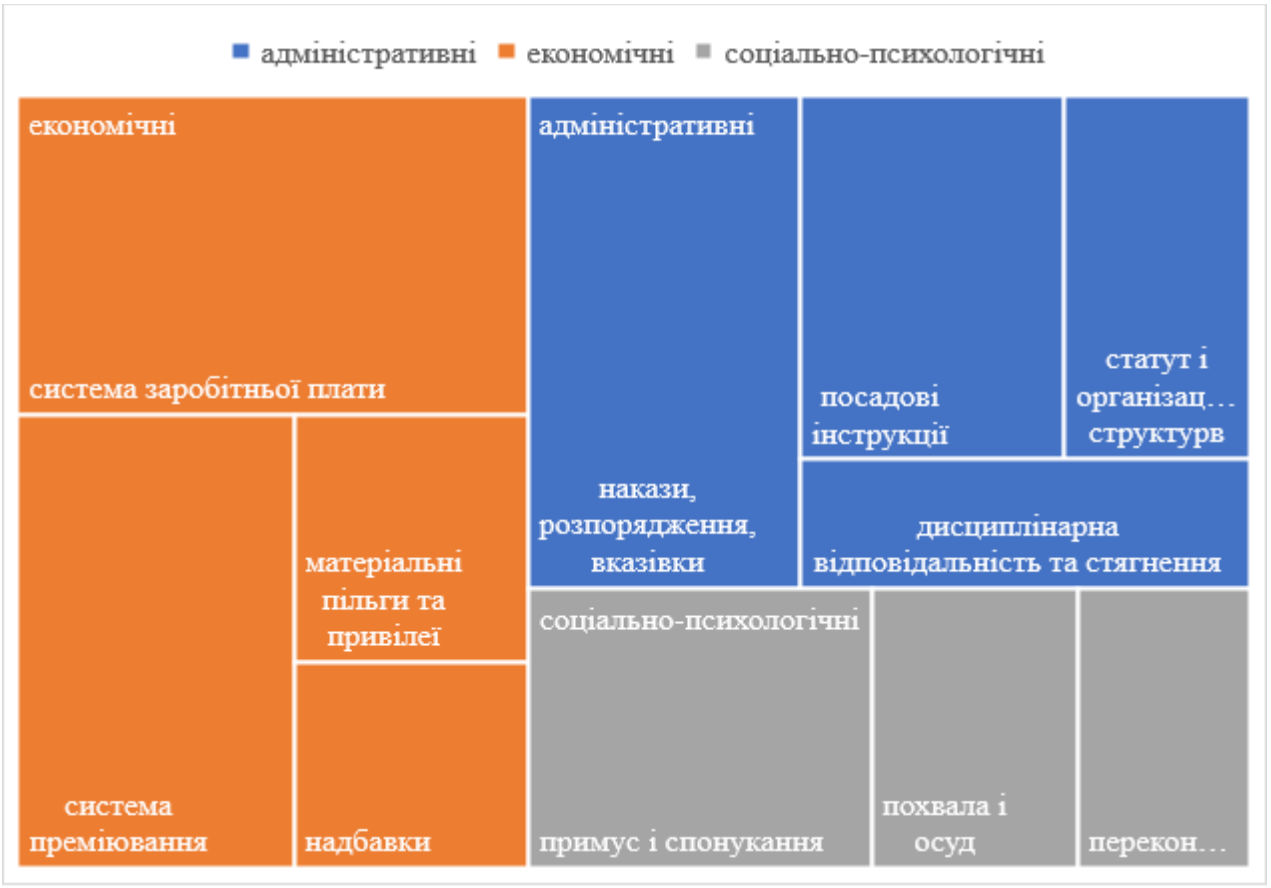


Рис. 2.3. Методи управління, які поширені у ТОВ "ПроТек логістик"

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Економічні методи управління на ТОВ "ПроТек логістик" охоплюють різні аспекти, такі як виплата заробітної плати працівникам, розробка системи винагород та преміювання, надання різних премій та інших форм матеріальної винагороди.

На ТОВ "ПроТек логістик" запроваджені такі премії та винагороди для працівників:

- за своєчасне та професійне виконання трудових обов'язків.

- за відсутність трудових порушень та виконавської дисципліни, за відсутність зауважень з боку керівництва.

- за відсутність дисциплінарних порушень та строге дотримання всіх правил, процедур, інструкцій та вказівок.

- за відповідність етичним нормам.

- за досягнення високих виробничих результатів.

- за відсутність завданих шкоди чи збитків компанії.

Більшість премій та додаткових винагород на ТОВ "ПроТек логістик" призначаються за суворе дотримання працівниками вказівок, інструкцій, правил та процедур. Це сприяє підвищенню дисципліни у колективі, але одночасно може стимулювати страх перед власною ініціативою та діями без явних вказівок. У сучасному бізнесі часто потрібно відступати від стандартних інструкцій та діяти гнучко в залежності від конкретної ситуації. Можна вважати, що на даний момент економічні методи управління на ТОВ "ПроТек логістик" не використовуються у повному обсязі.

У компанії "ПроТек логістик" застосовуються різноманітні соціально-психологічні методи, які включають як позитивні стимули, так і примус. Керівництво може використовувати примус, тиснучи на співробітників, щоб вони дотримувалися посадових інструкцій, інакше можуть виникнути догани та втрата винагороди. З іншого боку, також існують позитивні методи підсилення, наприклад, надання можливості отримати подяку, сертифікати або суспільне визнання співробітниками. Ці соціально-психологічні стратегії застосовуються в аналізованій компанії.

Високий рівень застосування адміністративних методів управління призводить до пригнічення ініціативи та встановлення авторитарного стилю управління, де директор прагне контролювати всі аспекти та приймати рішення у всіх питаннях. Для визначення такого стилю управління була використана спеціально розроблена анкета, що додається у додаток В. На основі цієї анкети було проведено опитування, в якому взяли участь 40 працівників ТОВ "ПроТек логістик" різних вікових груп та з різними посадами. Опитування було проведено анонімно, під час якого працівникам була роздана анкета з 16 питань. На кожне питання було три варіанти відповіді, які класифікувалися як А – для авторитарного, В – для ліберального і С – для демократичного стилю керівництва. Кожній відповіді був присвоєний відповідний бал, що відображав

стиль управління, який вона представляла. Результати опитування показані на рисунку 2.4.

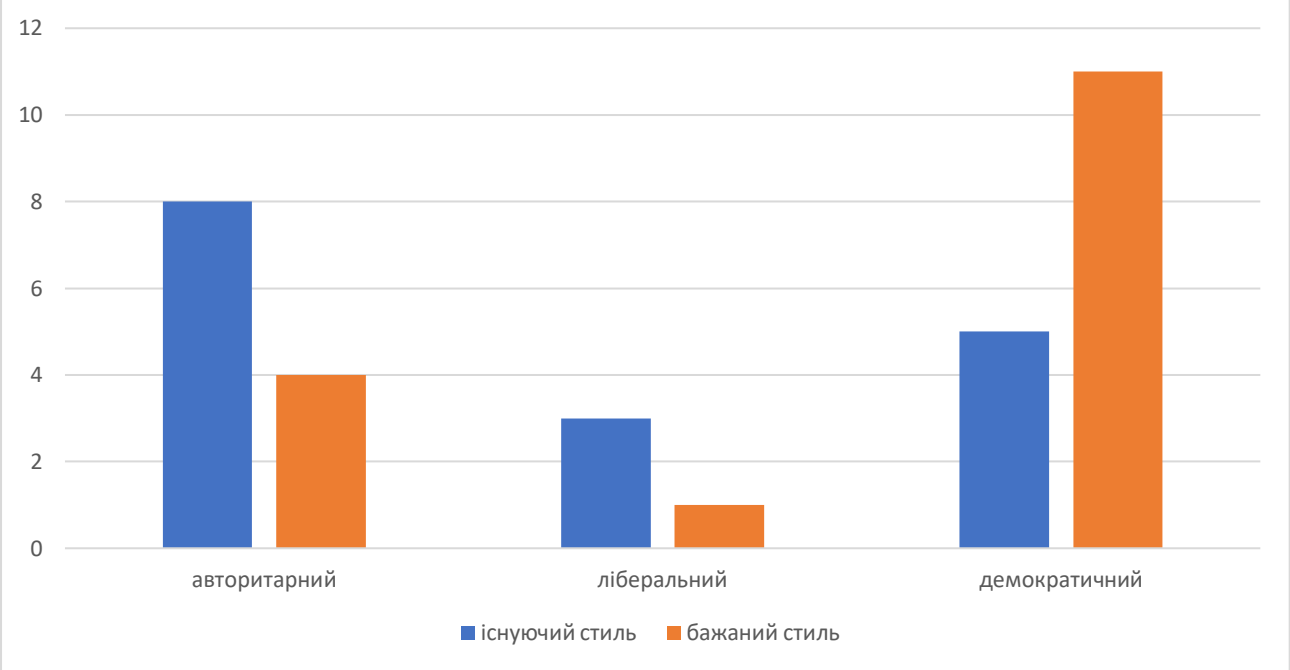


Рис. 2.4. Порівняння існуючого стилю управління з бажаним на ТОВ «ПроТек логістик»

Джерело: сформовано автором на основі опитування

На основі результатів опитування можна вважати, що ТОВ "ПроТек логістик" наразі застосовує авторитарний підхід, який отримав найвищий бал. Однак більшість персоналу виявляє симпатію до демократичного стилю управління. За обставин, що склалися, працівники виявляють незадоволеність стилем управління і виступають проти нього, що є однією з основних причин усіх проблем управління персоналом. Завдяки переважанню авторитарного підходу до управління, ТОВ "ПроТек логістик" переважно використовує адміністративні методи управління.

Загалом можна сказати, що на ТОВ "ПроТек логістик" використовується комбінований стиль управління, де авторитарні елементи виявляються досить помітно. На основі проведеного аналізу на рис.2.5 виділено основні переваги та недоліки існуючого стилю управління на ТОВ "ПроТек логістик".

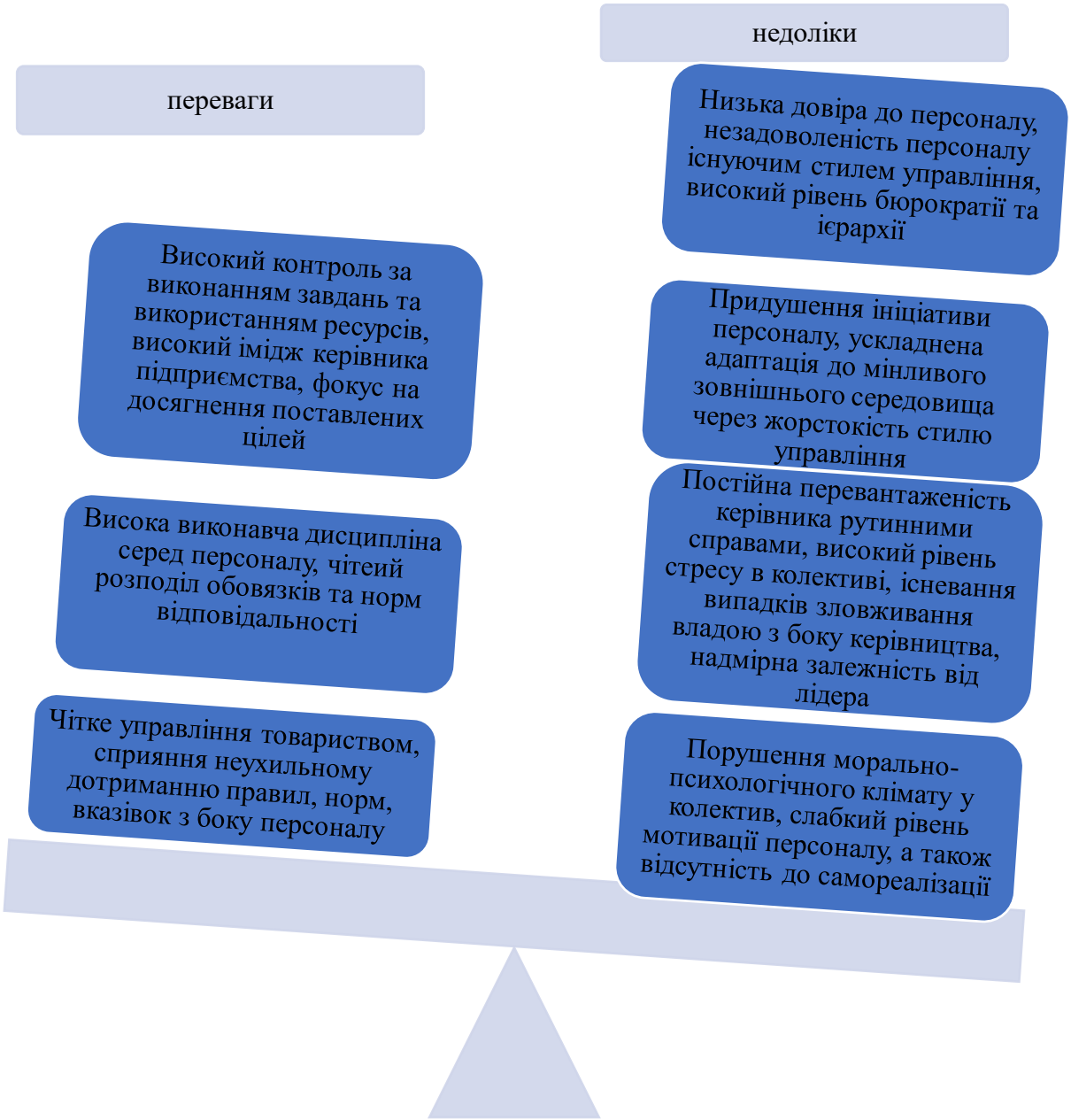


Рис. 2.5. Основні переваги та недоліки існуючого стилю управління ТОВ «ПроТек логістик»

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Після аналізу стилю управління в ТОВ «ПроТек логістик» можемо відзначити, що він має свої переваги і недоліки. Однак, для покращення ефективності управління необхідно постійно вдосконалювати цей стиль, зокрема, усувати виявлені недоліки.

Отже, результати нашого дослідження показали, що в ТОВ «ПроТек логістик» переважає авторитарний стиль управління. Керівництво компанії має схильність до контролювання всіх аспектів діяльності, вимагаючи строгого виконання стандартів, інструкцій та правил від працівників, при цьому довіра до персоналу є низькою. Компанія надає перевагу використанню адміністративних методів, з огляду на недостатнє використання інших методів управління. З урахуванням виявлених проблем можемо зробити висновок, що ТОВ «ПроТек логістик» має потенціал для вдосконалення та підвищення своєї ефективності.

2.4. Розробка управлінських рішень стосовно впровадження сучасних методів управління персоналом

Персонал підприємства залишається ключовим елементом в системі управління підприємством. Унікальність персоналу полягає в тому, що вони представляють найбільш динамічну складову будь-якої організації. На відміну від технічних аспектів, співробітники мають можливість самостійно приймати рішення, враховуючи свої власні мотиви, переконання, емоційний стан, знання та досвід. Висококваліфіковані працівники виступають основним джерелом нововведень на підприємстві та сприяють його інноваційному розвитку. Сильний кадровий потенціал, до певної міри, може компенсувати недостатність інших видів виробничих ресурсів на підприємстві.

Розвиток системи управління персоналом на підприємстві вимагає розробки відповідної стратегії. Це стає очевидним з різних позицій. Сучасний ринок відзначається зростанням конкуренції не лише між виробниками за споживачів, але й між підприємствами за робітників. Якщо підприємство не буде забезпечувати своїх працівників сприятливими умовами праці, інвестувати у їхній розвиток, то це може спричинити високу текучість кадрів, втрату найкращих фахівців і втрату виробничого потенціалу. Недостатній розвиток

персоналу підприємства призведе до зниження його конкурентоспроможності [41].

Спрямованість керівництва підприємства на розвиток і побудову прибуткового та конкурентоспроможного бізнесу взаємодіє з процесом розвитку персоналу. Важливо створити умови для використання особистісних характеристик працівника, його навичок і вмінь, а також проводити роботу з формування команд та підкреслювати роль колективу у досягненні цілей компанії. Створення системи управління персоналом підприємства спрямоване на розвиток та розкриття потенціалу працівника. У цій системі мотивація та стимулювання працівників відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності праці, якості результатів та визначенні винагороди, яка відповідає кваліфікації, здібностям і внеску в загальний результат роботи.

Розвиток системи управління персоналом передбачає створення умов для досягнення високої продуктивності праці. Основний акцент слід зробити не лише на заходах, спрямованих на формування високопрофесійного колективу в певний момент часу, але й на розробці механізмів або системи, що постійно забезпечує розвиток персоналу комерційного підприємства. При цьому розвиток системи управління персоналом повинен враховувати досягнення в області управлінської науки (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6

Розвиток системи управління персоналом підприємства

Традиційна система	Сучасна система
1	2
Орієнтація та оперативні задачі	Орієнтація на стратегічні цілі
Стабільність колективу	Гнучкість та адаптація до мінливих умов зовнішнього оточення
Ключовим елементом розглядається управлінська структура	Ключовим елементом є особисті якості працівників, освіта, знання, креативність

Продовження таблиці2.6

1	2
Вузькі спеціальності, розподіл робіт	Багатозадачність, багатоаспектність, оптимальне поєднання та групування робіт
Найважливіший ресурс прихований в розвитку управління (інструменти, методи)	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати – це працівник
Зовнішній контроль (керівник, контролер)	Внутрішній контроль (мотивація, самоконтроль, самодисципліна)
Ієрархічна, функціональна або ієрарнічнофункціональні структура	Матрична, плоска, гнучка структура. Проєктний підхід, розвиток горизонтальних зв'язків
Адміністративний стиль керування	Управління побудоване на зацікавленості усіх працівників в успішній діяльності підприємства
Конкурентні відносини	Співпраця, допомога, взаємодія
Забезпечення працівника робочим місцем	Формування (створення) працівником свого робочого місця (цінності для підприємства)
Низька зацікавленість працівника у високих результатах діяльності підприємства	Висока зацікавленість працівника у досягнені стратегічних цілей підприємством
Орієнтація на виробництво, виробничий процес, підприємства	Орієнтація на клієнта, ринок, суспільство
Небажання ризикувати, супротив змінам	Зміни сприймаються як необхідний елемент, орієнтація на впровадження інновацій

Джерело: сформовано на основі [25]

Основним фундаментом для розвитку системи управління персоналом є загальна стратегія підприємства. Стратегія управління персоналом повинна гармоніюватися з основними цілями корпоративної стратегії. При розробці стратегії управління персоналом враховуються внутрішні ресурси підприємства, його традиції та специфіка ринку праці. Значний вплив на формування стратегії управління персоналом має також зовнішнє ділове середовище.

Пропонується вдосконалення системи розвитку персоналу в ТОВ "ПроТек логістик" за наступними напрямами:

1. Встановлення співпраці з навчальними закладами для надання можливості проходження виробничої практики на підприємстві. Крім того, керівництву підприємства рекомендується активно брати участь у розробці програми практики, формуванні завдань та вимог для студентів-практикантів. Після успішного завершення практики кращих студентів можна включити до кадрового резерву та запропонувати робочі місця після отримання відповідної кваліфікації. Також важливо взаємодіяти з навчальними закладами для удосконалення навчального процесу та надання студентам необхідних компетентностей для виробництва.

2. Покращення системи найму персоналу. При відборі кандидатів необхідно встановити чіткі критерії та дотримуватися їх. Під час набору персоналу рекомендується акцентувати увагу на кандидатах, які були включені до резерву під час їх стажування на підприємстві. Це сприятиме швидшій адаптації та навчанню нових працівників. Крім того, важливо докладніше оцінювати претендентів на вакансії. Для залучення мотивованих співробітників доцільно активніше користуватися послугами зовнішніх агентств з набору персоналу. Також варто розглянути можливість створення розділу на вебсайті компанії для подання резюме кандидатами на вакансії з можливістю їхнього відбору.

3. Розробити інтегровану та ефективну систему навчання. Для нових співробітників навчальна програма та професійний розвиток повинні ґрунтуватися на вивченні корпоративної культури, цінностей, вимог та правил

компанії, а також на ознайомленні з продукцією та її характеристиками, принципами безпеки праці, технікою продажу та взаємодією з клієнтами. Співробітників, які працюють у компанії тривалий час, рекомендується спрямовувати на підвищення їхнього професійного рівня. Для проведення тренінгів можна залучати кваліфікованих тренерів, коучів та психологів. Велике значення має також система самонавчання. Вивчення навчальних матеріалів, відео, курсів та презентацій дозволяє отримати нові навички та компетенції. Крім того, важливо заохочувати обмін досвідом та знаннями між колегами через проведення спільних тренінгів та сесій обговорення.

4. Для нових працівників ключовим етапом у процесі працевлаштування є адаптація до нового робочого середовища та колективу. Це особливо важливо при наборі працівників без попереднього досвіду роботи або студентів. На нашу думку, швидка адаптація нових співробітників сприятиме зменшенню текучості кадрів, підвищенню сплоченості колективу та спрямованості на досягнення високих результатів

Одним з основних факторів досягнення високих результатів у роботі є система винагород за працю працівника. З огляду на невеликий рівень матеріальної мотивації на підприємстві, важливо розробляти та впроваджувати ефективні системи стимулювання, які враховують обсяги продажів, внесок працівника, інтенсивність праці та понаднормативну роботу. Серед прогресивних систем оплати праці актуальні гнучкі системи. Також раціонально мати різні системи стимулювання для різних посад. Наприклад, для продавців можна враховувати індивідуальні досягнення, участь у продажах, кількість клієнтів, середній чек тощо, тоді як для керівників важливіше оцінювати успіхи підрозділу, виконання планових показників та темпи зростання продажів.

З метою розвитку системи управління персоналом у ТОВ "ПроТек логістик" пропонується впровадження інтегрованої концепції взаємодії з працівниками. Розвиток кадрів передбачає не лише пошук і відбір фахівців на ринку праці, але й активну співпрацю з навчальними закладами для забезпечення

підготовки кадрів, відповідних потребам бізнесу та з необхідним рівнем компетентності відповідно до сучасних вимог ринку (рис.2.6).

1	Співпраця з навчальними закладами щодо удосконалення навчального процесу, навчальних планів та освітніх програм. Забезпечення бази для проходження виробничої практики.
2	Системна робота з молодими спеціалістами. Професійна адаптація, стажування, навчання.
3	Робота з керівниками нижнього рівня з метою їх розвитку та підготовки на вакантні посади менеджерів середньої ланки.
4	Робота з керівниками середнього рівня, делегування повноважень, стимулювання професійного зростання.
5	Керівники вищого рівня.

Рис.2.6. Перспективна схема організації системної роботи з персоналом

Джерело: розроблено автором

Отже, комерційні організації, які формують попит на робочу силу, повинні визначати кваліфікаційні вимоги для працівників. Для досягнення цього рекомендується співпраця з навчальними закладами для удосконалення навчального процесу, навчальних планів та освітніх програм. Підприємство може брати участь у практичній підготовці студентів та після завершення навчання пропонувати їм можливість працевлаштування у відповідних відділах.

На другому етапі передбачається робота з новими працівниками та фахівцями, які розпочинають свою роботу на підприємстві. Можливе встановлення випробувального терміну для оцінки їхньої сумісності з посадою. Проте основна увага має бути приділена адаптації новачків до робочого середовища, навчанню, стажуванню, участі в тренінгах та навчальних програмах, ознайомленню з політиками та правилами внутрішнього розпорядку,

а також ознайомленню з послугами, які надаються клієнтам. При цьому важливо вести систематичний облік прогресу та розвитку працівників у відповідних системах та базах даних.

На третьому етапі виконуються заходи з ідентифікації найбільш перспективних фахівців, які мають значний потенціал і можуть зайняти керівні посади в майбутньому. Залежно від кадрової стратегії, в деяких організаціях працівникам повідомляють про їх включення до кадрового резерву на керівні посади нижчого рівня. Це сприяє підвищенню мотивації працівників і забезпечує цілеспрямовану підготовку з метою професійного зростання.

Працюючи з керівниками середнього рівня, важливо делегувати повноваження та забезпечувати неформальне спілкування для покращення ефективності співпраці. Щоб підвищити кваліфікацію цих керівників, можна запропонувати їм роль тренерів або наставників, а також обрати наставника серед керівників вищого рівня в компанії або в інших організаціях. Керівники на цьому рівні можуть також брати участь у важливих рішеннях для компанії [50].

Набагато складніше завдання - це відбір та підготовка керівників верхнього рівня. Робота топ-менеджерів є вкрай відповідальною, вимагає великої напруженої роботи, постійного розумового напруження та прийняття складних рішень. Керівник повинен бути експертом у своїй галузі, мати багатий досвід на відповідних посадах, а також бути компетентним у багатьох управлінських, економічних, фінансових та соціальних аспектах. Часто для таких посад керівники залучаються із відповідних посад в інших компаніях.

Другим серйозним викликом для досліджуваного підприємства є значна текучість персоналу. Навіть при тому, що кадровий потенціал підприємства відповідає рівню розвитку інших компонентів виробничого потенціалу, було виявлено високу змінність персоналу на підприємстві та недостатню мотивацію працівників, особливо через низький рівень матеріальної винагороди. Для вирішення цієї проблеми можна запропонувати впровадження гнучких систем оплати праці, які б враховували не лише результати роботи, але й інтелектуальні

здібності, розвиток професійних якостей, творчий потенціал, креативність та інноваційність персоналу.

Для визначення стратегії управління персоналом у ТОВ "ПроТек логістик" ми можемо скористатися матричним підходом, який базується на теоретичних концепціях, викладених у наукових джерелах, таких як стаття Білорус Т. В. [3]. Цей підхід передбачає використання матриці для оцінки різних факторів, що впливають на розвиток персоналу підприємства. Загальне значення трудового потенціалу можна визначити шляхом множення коефіцієнтів вагомості кожного фактора на оцінки, які дають експерти (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка складових трудового потенціалу ТОВ «ПроТек логістик»

Показник	Вага чинника, a_i	Оцінка факторів, F^i_k		a_i* F^i_k	
Оцінка одиниці живої праці одного працівника, тис. грн	0,2	46	50	9,2	10
Трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства, тис. грн	0,4	42	46	16,8	18,4
Вартість управлінського потенціалу, тис. грн	0,4	60	64	24	25,6
Оцінка трудового потенціалу				50	54

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Система розвитку персоналу в ТОВ "ПроТек логістик" оцінюється як недостатньо ефективна та не конкурентоспроможна. Це підтверджується різними показниками використання трудових ресурсів та оцінками експертів. Загальна оцінка трудового потенціалу підприємства є середньою, оскільки в основному використовуються кількісні показники, а не якісні. Оплата праці враховує соціальні гарантії, встановлені державою, проте загальний рівень оплати залишається низьким.

Щодо виробничого потенціалу, то показники, які характеризують виробничий потенціал досліджуваного підприємства значно вище середніх у галузі. ТОВ "ПроТек логістик" має достатній виробничий потенціал.

Оціночні значення розвитку трудового та виробничого потенціалу дозволяють виявити існуючу стратегію розвитку персоналу підприємства та визначити рекомендований стратегічний напрямок удосконалення системи управління персоналом. Наразі основна увага в системі управління персоналом приділяється пошуку та відбору працівників (рис.2.7).



Рис. 2.7. Матриця вибору стратегій розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором

Для підприємства раціонально змінити стратегію розвитку персоналу, наголосивши на винагороді за працю в залежності від внеску працівника у результати компанії та акцентуючи увагу на навчанні, підвищенні професійного рівня та розвитку кваліфікації персоналу. Розвиток системи управління персоналом передбачає створення механізму, що сприяє професійному зростанню працівників та збільшенню їхньої мотивації досягати високих результатів. Ця система охоплює різні аспекти управління персоналом з метою стимулювання та оптимізації їхнього впливу на співробітників, включаючи їх

трудові якості, кваліфікацію, психоемоційну поведінку, та має на меті створення єдиної політики управління персоналом, що відповідає конкретним цілям та потребам підприємства.

Висновки до другого розділу

1. Дослідження проводилося на підприємстві ТОВ «ПроТек логістик», яке спеціалізується на наданні різноманітних послуг та продуктів. Основними клієнтами компанії є вітчизняні супермаркети, що мають розповсюдження по всій території України. Головним регіоном діяльності ТОВ «ПроТек логістик» є Львівська область. Незважаючи на складні умови через війну, компанія продовжує свою діяльність і розвиток.

2. Проведено оцінку кадрів у ТОВ «ПроТек логістик», яке є великим підприємством за кількістю працівників на 2023 рік - їх там працює 1041 особа. Основна частина персоналу ТОВ «Міратекс Груп» становлять працівники у віці від 25 до 49 років із вищою освітою.

3. Проведене дослідження стилю та методів управління на ТОВ «ПроТек логістик» підтвердило преваленцію авторитарного стилю керівництва. Директор компанії налаштований на повний контроль, вимагаючи строгого дотримання стандартів, інструкцій та правил від персоналу, при цьому довіра до працівників низька. Великий акцент у компанії робиться на адміністративні методи, інші групи методів використовуються не в повній мірі. З урахуванням виявлених проблем, можна стверджувати, що у ТОВ «ПроТек логістик» є потенціал для удосконалення та підвищення ефективності управління.

4. Розвиток системи управління персоналом є важливою складовою стратегії управління персоналом. Для обґрунтування стратегії розвитку персоналу пропонується застосувати матричний підхід, що враховує рівень розвитку трудового та виробничого потенціалу. Аналіз показників у ТОВ "ПроТек логістик" показав, що рекомендована стратегія передбачає акцент на

підготовці та навчанні персоналу з метою забезпечення якісного та професійного зростання. Поступово ця стратегія переходить до концепції інтегрованої стратегії розвитку, яка охоплює різні аспекти управління персоналом.

ВИСНОВКИ

При вивченні сутності персоналу підприємства сучасна тенденція віддає перевагу органічному підходу, відмінному від механістичного. Замість розглядування персоналу як простої сукупності працівників, його сприймають як колектив, що є командою, об'єднаною для досягнення цілей та завдань підприємства. Ця концепція ґрунтується на постійному розвитку працівників як професіоналів, їх творчому мисленні та інтелектуальному зростанні.

Розвиток персоналу розглядається як постійне вдосконалення якісних характеристик колективу, спрямоване на оптимізацію виробничих процесів та досягнення найкращих результатів завдяки використанню інноваційних та інтелектуальних підходів. Серед сучасних методів розвитку персоналу варто виділити тренінги, коучинг, наставництво, кейс-навчання та самонавчання. Особливу популярність набувають E-learning та дистанційне навчання. Розвиток персоналу стає важливим показником ефективності системи управління персоналом.

Управління персоналом представляє собою комплексний набір методів та інструментів, спрямований на розвиток професійних та особистісних якостей працівників. Об'єктами управління персоналом є працівники підприємства, у тому числі керівники та робочі колективи, а також технічні засоби, які допомагають у взаємодії та комунікації між ними. Система управління персоналом включає в себе різноманітні процеси, такі як пошук, відбір та наймання персоналу, їх адаптація та орієнтація, організація навчання та підвищення кваліфікації, а також системи стимулювання та мотивації працівників, планування кадрів та оцінка їхньої роботи.

Компанія ТОВ «ПроТек логістик» спеціалізується на наданні різноманітних послуг та продуктів. Вона обслуговує основним чином вітчизняні супермаркети, що мають мережі по всій території України. Головним регіоном діяльності компанії є Львівська область. Навіть за умов важких обставин,

зумовлених війною, ТОВ «ПроТек логістик» продовжує розвиватися та здійснювати свою діяльність.

Результати проведеного дослідження щодо стилю та методів управління в ТОВ «ПроТек логістик» підтвердили перевагу авторитарного підходу до керівництва. Головний керівник компанії виступає за повний контроль і строге виконання стандартів та правил персоналом, водночас виявляючи низьку довіру до працівників. В організації великий акцент робиться на застосуванні адміністративних методів, інші групи методів використовуються обмежено. З урахуванням виявлених проблем можна зазначити, що в ТОВ «ПроТек логістик» існує потенціал для вдосконалення та підвищення ефективності управління.

Один із ключових напрямів розвитку системи управління персоналом - це постійне вдосконалення діяльності відділу кадрового адміністрування та управління на підприємстві, а також постійне навчання її фахівців. Наступним етапом буде розробка нового механізму мотивації персоналу, який враховуватиме кваліфікацію та вміння працівників, а також стимулюватиме до підвищення професійного рівня. Важливими аспектами залишаються забезпечення соціальних гарантій працівникам, атмосфера в колективі та умови праці.

Аналіз показує, що для підвищення результативності та продуктивності праці в ТОВ "ПроТек логістик" доцільно розвивати систему управління персоналом. Важливо звертати увагу на рівень підготовки працівників, їх навички у взаємодії з клієнтами, а також знання продукції у відділі продажів. Головним напрямком вдосконалення управління персоналом повинно стати підвищення професійних компетенцій працівників. Це буде сприяти розвитку творчого та інтелектуального потенціалу, що є одним з ключових факторів успіху в управлінні персоналом.

Дослідження підтверджують потребу у розвитку системи управління персоналом у ТОВ "ПроТек логістик" та необхідності розробки комплексу заходів, спрямованих на стимулювання працівників до високопродуктивної

діяльності, оптимізацію бізнес-процесів та відповідність чисельності працівників розрахунковим потребам.

Основними напрямками удосконалення системи управління персоналом можуть стати впровадження гнучких систем оплати праці, встановлення систем оцінки якості виконання делегованих обов'язків, вивчення мотиваційного потенціалу працівників, впровадження систем стимулів і компенсацій, а також планування розвитку персоналу та інші заходи.

Для забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками рекомендується активізувати співпрацю з навчальними закладами. Це може включати формування освітньо-професійних програм, внесення пропозицій щодо розширення навчальних планів новими дисциплінами, перегляд змісту навчання та надання можливості для організації практичного навчання на базі підприємства.

Ця співпраця сприятиме позитивному сприйняттю студентами навчального закладу і дозволить сформувати кадровий резерв з найбільш підготовлених осіб. Крім того, вона може сприяти пропозиціям для посилення саморозвитку інших студентів та надати можливість отримати перше робоче місце після отримання кваліфікації.

Розвиток системи управління персоналом виступає ключовим компонентом стратегії управління персоналом. Для обґрунтування стратегії розвитку персоналу рекомендується використовувати матричний підхід, що враховує рівень розвитку трудового та виробничого потенціалу.

Переваги матричних методів полягають у можливості чітко визначити сучасну стратегію розвитку персоналу для конкретного підприємства та встановити рекомендовані напрями змін у системі управління персоналом та його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко, А.Г. ред., Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.

2. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 1. С. 184–195.

3. Білорус, Т.В.. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* № 1, 2018. с. 184-195.

4. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні. *Маркетинг в Україні,* 2013. № 3. С. 36-39.

5. Богдан Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управління в Україні. Вісник Київського нацонального університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. №104. Київ, 2008. С.35-37.

6. Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчан М. І., Піга Ю. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації]. Київ : «Каравела», 2015. 298 с.

7. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. І. Управління персоналом. Київ : ІЗМН, 2014. 328 с.

8. Брич В. Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. Випуск 2 (50), с. 172 – 179, 2017.

9. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ, 2009. 304 с.

10. Василенко В. О., Ткаченко І. К. Стратегічне управління 114 підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 400 с

11. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університет*. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 1, с. 96 –100, 2015.

12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організації. Київ. : Кондор, 2015. 598 с.

13. Воронович У. В. Мотиваційний моніторинг як умова ефективної мотивації персоналу. Київ : МАУП, 2013. С. 265-269.

14. Галушко В. П., Міщенко І. А. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2015. № 1 (13). С. 6-12.

15. Гебер Н. А. Ґенеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник PUET: Economic Science*. Полтава, 2013. С. 78-82.

16. Гетьман В. В. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 17, с. 556 – 561, 2017.

17. Глотова Д.В. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. №3. 2013. С.125-130.

18. Гольда А. В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2015. № 1. С. 76-78.

19. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні,* 2014. № 9. С. 158-161.

20. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : «Знання», 2015. 559 с.

21. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : [монографія]. Харків : вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

22. Давидович І. Є. Управління витратами. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 320 с.

23. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2021. № 11(55). Том 1. С. 34-42.

24. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 21. С. 35-43.

25. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37–41.

26. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. № 9. С. 37- 41.

27. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць.* 2022. № 179. С. 50-55.

28. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Руденко О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 1(53). С. 101- 107.

29. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства. *Економіка України*, 2014. № 6. С. 26-30.

30. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу. *Вища школа*, 2015. № 12. С. 19-28.

31. Єсінова С. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник. Кондор, 2014. 432 с.

32. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Бізнес*, 2015. № 2. С. 82-85.

33. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Т. 14. № 3. *Тернопіль : видавничо-*

поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. С. 18-28.

34. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2013. 398 с.

35. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL : http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf

36. Крушельницька О. В., Д. П. Мельничук. Управління персоналом. Київ : «Кондор», 2013. 296 с.

37. Мащенко М. А. Управління процесом ефективності праці на 117 промисловому підприємстві. *Економіка : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. В 6 т. Т. VI. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Випуск 248. С. 1357-1361.

38. Мотивація праці. URL : http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-yaprats.html (дата звернення 15.02.2024).

39. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2014. 435 с.

40. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія]. Харків : вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

41. Остапчук Д. С. Застосування матричних методів для вибору стратегії розвитку персоналу. Без коріння саду не цвісти: зб. наук. праць. Житомир: *Поліський національний університет*, 2022. С. 207–210

42. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формуванняринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214-223.

43. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 227-231.

44. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*, 2013. № 10, С. 227-232

45. Покроківний С. Ф. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2013. 528 с.

46. Примак Т. О. Економіка підприємств. Київ : Вінар, 2014. 219 с.

47. Рудінська О. В., Яромич С. А., Молотва І. О. Менеджмент. Київ : Навч. посібник, 2014. 325 с.

48. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом. Краматорськ : ДДМА, 2014. 384 с.

49. Савенкова Т. І. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі. *Проблеми теорії й практики управління*. № 11, с. 108 – 116, 2013.

50. Способи нематеріальної мотивації менеджерів середньої ланки. Стафф-Альфнс : вебсайт. URL : https://staffa.com.ua/index/sposobyinematerialnoy-motivatsii-menedzherov-srednego-zvena/

51. Товариство з обмеженою відповідальністю «ПроТек логістик». URL: https://clarity-project.info/edr/44777672/finances?current_year=2023

52. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389-396.

53. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.

54. Шпакович К., Юрик Я. Рекрутинг як технологія пошуку персоналу. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 216-217.

55. Andia, L. (2019). Why Partnering with HR During Organization Change Matters: It Is Not Just About Moving Boxes, Perf. Improv. 58, 6-9.

56. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies». 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100

ДОДАТКИ