

Кафедра економіки та менеджменту

**КУРСОВА РОБОТА
(ПРОЕКТ)**

з Менеджменту
(назва дисципліни)

на тему: Удосконалювання методів і системи оцінки управлінських кадрів.

Студента Лютото Я.К.

(прізвище та ініціали)

курсу II курсу
групи ІН35-9-24-Б1М(4,0д)
напряму підготовки (спеціальності) Управління персоналом та економіка праці

спеціалізації _____

Керівник Абдулов Р.М.
К.П.Н.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік
ВСТУП

Актуальність дослідження. У контексті сучасних динамічних змін національної економіки, набуває особливої ваги питання посилення конкуренції, і значна увага приділяється кадровому потенціалу підприємств. Саме тому успішний розвиток як окремих організацій, так і суспільства загалом, значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу, їхніх професійних характеристик та особистісних якостей.

Наразі очевидно, що ігнорування керівниками сучасних та ефективних підходів до організації виробництва є однією з основних перешкод на шляху економічного розвитку. Динамічний розвиток технологій та соціально-економічні зміни, ускладнення виробничих та міжособистісних взаємодій, що пов'язано зі значним посиленням ролі людського чинника, спричинили зміни в ролі кадрового підрозділу в організаціях і піднесли управління персоналом на значно вищий рівень управлінської діяльності [18].

У сучасних економічних реаліях управлінські рішення щодо персоналу зрідка мають на меті безумовне зменшення витрат на робочу силу; натомість, вони здебільшого спрямовані на досягнення оптимального балансу між цими витратами та показниками ефективності праці.

Політика роботи з персоналом передусім передбачає розробку стратегії управління людськими ресурсами підприємства, яка відповідає його загальним цілям розвитку[17].

Суть соціальних цілей полягає у покращенні матеріального та нематеріального добробуту персоналу компанії. Це стосується, зокрема, рівня заробітної плати, соціальних виплат, оптимізації робочого графіку, створення належних умов на робочих місцях, а також надання співробітникам більшої самостійності та можливості брати участь у прийнятті управлінських рішень.

Мета роботи - оцінка системи управління персоналом підприємства та удосконалення системи оцінки управлінських кадрів.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади управління людськими ресурсами організації;

- оцінити систему управління персоналу організації ТОВ «ЕКОБИНТ» ;
- розробити напрями покращення системи управління персоналом підприємства ТОВ «ЕКОБИНТ»

Об'єкт роботи – система оцінки управлінських кадрів підприємства.

Предмет роботи – є практичні та методичні аспекти удосконалення методів і система оцінки людських ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Основні аспекти управління персоналом в організації

Прямий вплив якості та ефективності системи управління людськими ресурсами на соціально-економічні показники діяльності організацій сьогодні є загальновизнаним. Саме тому вивчення питань, пов'язаних зі створенням та розвитком систем управління персоналом, в останні роки стає дедалі актуальнішим.

Загалом, персонал – це весь штат працівників організації, які задіяні у її діяльності та сприяють досягненню її цілей. Синонімами до поняття «персонал» є такі терміни, як «працівники», «кадри», «співробітники» та «людські ресурси». Останнім часом термін «співробітники» набув значної популярності. Він підкреслює партнерський характер взаємовідносин між працівниками та керівництвом компанії. Цей термін можна використовувати як для виконавців, так і для управлінського персоналу організації [5,с. 34] .

Основні компоненти системи управління людськими ресурсами включають:

Політика залучення та формування кадрового складу:

- визначає джерела та методи набору працівників для підприємства.

Політика використання кадрів:

- встановлює вимоги організації до своїх співробітників.

Система винагород:

- охоплює фактори, що забезпечують продуктивність праці, механізми компенсації трудових витрат працівників, а також гарантії та зобов'язання роботодавця.

Політика звільнення:

- регламентує підстави та процедури припинення трудових відносин.

Організація управлінської діяльності:

- визначає, хто і як має займатися управлінням персоналом в організації.

Це можна визначити як скоординовану та цілеспрямовану роботу керівництва компанії та спеціалістів відділів кадрів, спрямовану на формування та реалізацію кадрової стратегії підприємства, а також інтеграцію принципів, підходів та інструментів управління персоналом у повсякденну діяльність [8,с.78].

Цілі, що лежать в основі створення системи управління людськими ресурсами, можуть бути класифіковані за кількома основними напрямками:

1. Економічні: спрямовані на збільшення кінцевого прибутку організації.
2. Науково-технічні: пов'язані з підвищенням рівня продуктивності праці та впровадженням інноваційних технологій.
3. Виробничо-комерційні, що передбачають зростання результатів трудової діяльності.
4. Соціальні: стосуються організації належних умов праці.

Управління людськими ресурсами охоплює сукупність управлінських рішень, що формують відносини між компанією та її співробітниками. Це свідчить про те, що діяльність з управління персоналом дедалі більше інтегрується у ділову стратегію. Відповідно, головною метою управління людськими ресурсами є підвищення ефективності організації та забезпечення потреб працівників. Серед усіх ознак управління людськими ресурсами, які відрізняють його від традиційного «управління кадрами», найсуттєвішою є його інтеграція з бізнес-стратегією.

Отже, функція управління персоналом має бути спрямована на якісне, ефективне та своєчасне забезпечення організації необхідними фахівцями, а також на формування оптимальних умов для продуктивної діяльності вже існуючих співробітників [10,с.156].

Вищезазначене зумовлює існування цілої низки функцій системи управління персоналом, які виділяються у сучасній літературі. У найбільш загальному плані можна окреслити чотири ключові «макрофункції»: комплектування персоналу, задіяння персоналу, вдосконалення персоналу, а також оцінка дієвості системи управління персоналом (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Функції системи управління персоналом [14,с.97]

Управління персоналом бере свій початок від стратегічних цілей та завдань організації. Вони завжди мають ґрунтуватися на принципах соціального розвитку, враховуючи потреби та пріоритети всіх верств населення. Ці стратегічні орієнтири, у свою чергу, визначають усі подальші складові процесу управління персоналом: зміст, форми та методи роботи співробітників в установах, забезпечення узгодженості управлінських рішень та постійне спрямування персоналу до діяльності, що всебічно вплине на соціально-економічні показники. Коли цілі, завдання та зміст управлінського процесу утворюють єдину логічну систему, в якій менеджер може обирати найбільш раціональні підходи, перевірені наукою та практикою, та розраховувати на результати, тоді можна говорити про наявність закономірностей управління [12,с.77].

Виявлені закономірності обґрунтовують принципи та методи розвитку систем управління персоналом в організації, а також специфіку їхнього розвитку у виробничій та торговельній сферах в умовах ринкової економіки. З них випливає висновок, що в нинішніх умовах загальної стратегії

виживання та розвитку організацій у конкурентному середовищі кадрова стратегія має відповідати ролі кожного працівника у пошуку нових рішень.

Виживанню організації в конкурентному середовищі, збереженню її життєздатності та потенціалу для майбутнього розвитку сприяють працівники-новатори, які володіють гнучким мисленням, готові брати на себе відповідальність, не бояться управлінських викликів та вміють ефективно працювати в команді. Необхідно забезпечувати підвищений рівень відповідальності співробітників та справедливу оплату їхньої праці, засновану на оцінці індивідуального внеску [11, с. 45].

Сучасна ситуація значно вплинула на діяльність українських організацій. Зміни відбуваються раптово та з високою швидкістю. Персонал безпосередньо стикається з необхідністю адаптуватися до нових реалій. Важливо розуміти їхній психологічний стан, очікування та подальші плани. Роботодавці зобов'язані забезпечувати ефективну діяльність в умовах невизначеності, оптимізувати процеси управління персоналом та організацію праці в складних обставинах, а також надавати необхідну підтримку співробітникам та їхнім родинам [19].

Для оптимізації управління персоналом важливо усунути зайві операції та скоротити кількість помилок. Це також дозволяє автоматизувати кадрові процеси. Ключовими елементами для цього є налагоджена комунікація, ефективні системи мотивації та залучення працівників.

Для успішного управління необхідно гармонійно поєднувати різноманітні підходи, досягаючи при цьому оптимального балансу. Крім того, важливо використовувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу на працівників.

1.2 Методи визначення результативності управління людськими ресурсами

В управлінні кадрами підприємства системний підхід набуває особливого значення. Він передбачає врахування взаємозв'язків між різними складовими задля досягнення встановлених цілей. Цей підхід охоплює розробку методів вирішення проблем та формування ефективного управлінського механізму, що забезпечує комплексне планування та організацію діяльності [4,с. 56].

Загалом, управлінська система визначається як організована сукупність взаємопов'язаних компонентів, що розрізняються за функціональним призначенням, функціонують автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. Зокрема, система управління персоналом функціонує як відкрита, має власні вхідні та вихідні потоки інформації, піддається впливу зовнішнього середовища та значно впливає на розвиток медичного закладу і його загальне управління.

Саме системний підхід визначає систему управління людськими ресурсами таким чином, підкреслюючи її роль як відкритої структури [6,с.84].

На сьогоднішній день можна виділити наступні моделі управління людськими ресурсами:

1. Управління за результатами.

Цей підхід передбачає прагнення співробітника досягти визначених цілей. Основний акцент робиться на створенні сприятливих умов та мотивації персоналу, що разом сприяє підвищенню ефективності праці. Процес включає такі етапи: планування, управління персоналом, оцінка та планування подальших дій.

2. Управління через мотивацію.

У даному випадку система будується на задоволенні потреб співробітників, а також на узгодженні інтересів працівника та компанії.

Сильними сторонами такого підходу є реалізовані соціальні програми та позитивний клімат у колективі.

Мотивація становить одну з ключових функцій управління. Вона включає комплекс факторів, які сприяють успішному виконанню роботи завдяки впливу на внутрішні бажання та емоційний стан персоналу. Це дає можливість розкрити їхній потенціал та скерувати зусилля на досягнення визначених цілей і ефективне вирішення завдань [9,с.77]

Мотивація базується на усвідомленні фундаментальних психологічних та фізіологічних потреб особистості, що лежать в її основі. Відповідно, в управлінській діяльності, для забезпечення високих результатів, керівнику потрібно аналізувати актуальні спонукання співробітників, визначати причини вибору ними цілей на різних етапах їхньої професійної діяльності та застосовувати цю інформацію для заохочення їхньої готовності виконувати завдання. Управлінець має розуміти основні рушійні сили поведінки в робочому середовищі та сутність мотиваційних чинників, що впливають на продуктивність в межах організації, а також створювати належні умови для зростання ефективності роботи кадрів [13,с.100]

3. Управління через встановлення меж.

Керівник визначає певні рамки, в межах яких працівники можуть приймати рішення. Незважаючи на ці обмеження, співробітники стають більш ініціативними, творчими, відповідальними та працюють більш продуктивно.

4. Управління шляхом делегування.

Ця модель управління характеризується чіткістю завдань, конкретно встановленими межами, в яких може діяти співробітник, та розмежуванням відповідальності за кінцевий результат.

5. Партисипативне управління

У цій моделі система вибудовується таким чином, що працівник максимально залучається до справ організації. Це призводить до задоволення від роботи і, як наслідок, до більш якісного та відповідального виконання поставлених перед ним завдань.

6. Підприємницьке управління.

Ця модель передбачає формування такого внутрішнього клімату в організації, при якому зростає рівень підприємницької активності серед співробітників. Іншими словами, усі працівники розглядаються як група підприємців і творців .

В умовах посилення ролі людського чинника для розвитку будь-якої організації, одним із пріоритетних завдань сучасних систем управління людськими ресурсами є розвиток різноманітних здібностей працівників.

Головною метою цього є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості компаній. У зв'язку з цим, виникає потреба в розробці інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень, а також нових та ефективних методів роботи з персоналом організації .

Методи управління персоналом розуміються як різні засоби впливу на колектив або окремих співробітників, з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації [7,с.302] .

Залежно від природи впливу на персонал, ці методи класифікуються наступним чином:

1. Інформування, що передбачає передачу інформації працівникові, яка дозволить йому самостійно вибудовувати власну організаційну поведінку.
2. Стимулювання, пов'язане із задоволенням різноманітних потреб окремих працівників.
3. Переконавання, що впливає на внутрішню систему цінностей та переконання співробітника.

4. Адміністративний примус, що означає застосування санкцій.

У теорії управління персоналом існує інша, більш поширена класифікація методів, яка представлена на рис. 1.2 [3,с.34].



Рисунок 1.2. Методи управління кадрами на підприємстві

Адміністративні методи управління ґрунтуються на владних повноваженнях, відповідальності та підтриманні дисципліни. Історично вони також відомі як директивні або командно-адміністративні підходи.

Застосування цих методів безпосередньо пов'язане з формуванням організаційної структури управління персоналом, затвердженням

внутрішніх нормативів, розподілом та добором кадрів, а також розробкою корпоративних положень, інструкцій та стандартів роботи компанії.

Економічні методи базуються на елементах економічного механізму, що сприяють поступальному розвитку організації. Їх також називають "методами заохочення". Ця група підходів охоплює планування, матеріальне стимулювання, техніко-економічний аналіз та економічні нормативи.

Соціально-психологічні методи базуються на застосуванні соціальних важелів управління. Способи заохочення у поєднанні з моральним впливом на людей часто відомі як «методи переконання». Ці підходи включають: залучення працівників до керівництва організацією, формування команд, аналіз соціальних взаємодій у колективах, розвиток персоналу, негрошове морально-психологічне стимулювання праці, соціальну та професійну адаптацію співробітників, а також задоволення їхніх культурних і духовних потреб [2,с.97].

Соціально-психологічні методи управління впливають непрямым чином, не мають чітких часових обмежень чи обов'язкового характеру. Вони допускають певну свободу індивідуальної поведінки та вибору, а також безпосередньо залежать від особистісних особливостей кожного працівника. Точно встановити кінцевий результат і силу впливу цих методів досить складно. Проте економічні та соціально-психологічні методи управління відіграють важливу роль у загальній системі управління кадрами, будучи фундаментом управлінського впливу.

Успіх підприємства та його функціонування значною мірою залежить від кваліфікації її співробітників. Вони повинні відповідати сучасним вимогам, маючи відповідну освіту, ґрунтовні знання, гнучкість мислення, практичну винахідливість, достатній досвід роботи на попередніх посадах, Ефективність управління та розвиток організації суттєво зумовлені особистими та професійними якостями керівника підприємства.

1.3 Етапи та підходи до вдосконалення кадрової системи компанії

Створення правил для управління персоналом компанії є дуже важливим етапом. Від цього залежить, наскільки успішно працюватимуть співробітники та чи будуть досягнуті основні цілі компанії. Значення цієї роботи визначається сучасними умовами ринку праці, змінами у законодавстві, а також потребами самої організації[18].

Оптимізація будь-якої системи вимагає послідовного та структурованого підходу. Процес удосконалення системи управління персоналом не є винятком і включає в себе такі ключові етапи:

1. Оцінка поточного стану системи управління персоналом.
2. Аналіз та визначення ефективності існуючих кадрових практик на підприємстві.
3. Розробка цільової моделі системи управління персоналом.
4. Впровадження та супровід розробленої системи.
5. Реалізація запланованих змін та забезпечення її функціонування відповідно до визначених цілей.

Головною умовою для успішного виконання початкового етапу роботи, а саме аналізу поточного стану системи управління персоналом, є чітке усвідомлення керівництвом організації її стратегічних цілей розвитку. Це пов'язано з тим, що саме ці цілі визначають майбутні потреби до складових цієї системи. На підставі цих потреб формуються критерії для оцінювання управлінців різних рівнів, застосовуваних кадрових технологій, а також усіх співробітників підприємства.

Керівний персонал (керівники різних рівнів) оцінюється з метою визначення рівня розвитку їхніх управлінських умінь та оцінки потенціалу до керівництва. Профільні підрозділи підлягають оцінці щодо необхідності розширення кола виконуваних ними завдань, використовуваних засобів, методик та вимог до кваліфікації їхніх співробітників [10,с.123].

З урахуванням організаційної структури відповідних підрозділів (їх чисельності, складу та завдань) і функціоналу керівного складу, під час розробки цільової моделі системи управління персоналом, визначаються вимоги до професійних компетенцій керівників різних рівнів. На підставі результатів оцінювання та спроектованих професійних компетенцій, розробляються програми навчання для керівників і фахівців, а також плани їх розвитку [15,с.200].

В рамках робіт з формування цільового стану системи управління персоналом розробляються:

- перелік ключових процесів управління персоналом (з відповідними вимогами), які максимально сприяють досягненню цілей компанії, а також їхній взаємозв'язок як між собою, так і з іншими процесами організації (представлені у вигляді схеми бізнес-процесів управління персоналом верхнього рівня).

Після визначення вимог до всіх компонентів системи управління персоналом, формується програма переходу з поточного стану до цільового. Ця програма реалізації, за можливості, повинна містити графік виконання робіт та план ресурсного забезпечення, необхідних для її впровадження. Оптимізація кадрової системи або будь-якого її елемента полягає у здійсненні сукупності заходів, спрямованих на переведення з наявного стану до бажаного.

Аналіз ефективності застосовуваних технологій. Метою цієї оцінки є встановлення процесів, де технологічний підхід потребує суттєвого вдосконалення[11,с. 56].

Співробітники компанії вибірково аналізуються для визначення особливостей їхньої мотивації, рівня задоволеності роботою (включаючи

умови праці та результати власної діяльності), ступеня відданості організації та розуміння системи управління кадрами. Крім того, під час проведення таких оціночних заходів можуть бути додатково проаналізовані індивідуальні якості працівників.

Для співробітників компанії впроваджуються програми, спрямовані на підвищення задоволеності роботою, зміцнення лояльності до компанії та стимулювання їх до досягнення корпоративних цілей.

Заходи з оптимізації складових системи управління персоналом мають здійснюватися в тісній взаємодії [8,с.34].

Підприємство розробляє та впроваджує внутрішні положення щодо управління персоналом. Спеціалісти контролюють дотримання цих правил у роботі відділів та вносять необхідні корективи до документації. Для працівників компанії організовуються заходи, спрямовані на покращення умов праці, підвищення задоволеності роботою, формування лояльності та мотивації до досягнення корпоративних цілей.

Внаслідок впровадження покращень у системі управління персоналом очікуються такі результати:

1. Цілі та завдання управління персоналом узгоджені зі стратегічними цілями компанії та умовами їх досягнення.
2. Організація своєчасно отримує персонал необхідної кваліфікації та кількості; планування кадрів відповідає виробничим потребам.
3. Підтримка та розвиток кваліфікації керівників і працівників відбувається згідно з вимогами компанії, яка постійно розвивається.
4. Усунені недоліки у структурі системи управління персоналом; кількість та кваліфікація фахівців з управління персоналом відповідає обсягу поставлених завдань і забезпечує рівень управління людськими ресурсами, необхідний для розвитку компанії.

5. Оптимізована система збору, аналізу, обліку та оновлення інформації про кадровий склад компанії [1,с.67].

Незалежно від обраної стратегії, кадрова політика виконує такі ключові функції:

- своєчасний набір персоналу відповідної кваліфікації та у необхідній кількості;
- створення належних умов праці з дотриманням трудового законодавства;
- гарантування правомірного залучення та використання співробітників;
- забезпечення ефективного функціонування організації.

На великих підприємствах положення кадрової політики формально розробляються та фіксуються у таких загальних корпоративних документах, як меморандуми, регламенти та принципи діяльності підприємства[19]. .

Ос новним результатом запровадження єдиних стандартів кадрової політики є збільшення ефективності управління структурними підрозділами компанії. Це досягається завдяки створенню єдиного управлінського середовища, де у всіх підрозділах застосовуються однакові принципи роботи з персоналом, встановлені вимоги до управлінських дій та способу документування їх результатів. Єдині стандарти кадрової політики також спрямовані на забезпечення належного рівня прозорості в управлінні підрозділами та, відповідно, на збільшення інвестиційної привабливості компанії.

З огляду на зростаючу важливість людського чинника для розвитку будь-якої структури, одне з ключових завдань сучасних систем управління персоналом полягає у розвитку різноманітних здібностей співробітників.

Головна мета цього – забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та прибутковості компаній.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЕКОБИНТ»

2.1 Аналіз та оцінка господарської діяльності організації.

ТОВ «Торгово-виробнича компанія «ЕКОБИНТ» – унікальне сучасне виробництво зі стрімкими темпами розвитку.

Юридична адреса: Україна, м. Дніпро вул. Белелюбського, 14

Загальні питання:

office-ecobint@ecobint.com.ua

Підприємство «ЕКОБИНТ» є українським виробником медичних виробів з марлі, що має значний досвід роботи на вітчизняному ринку – понад десяти років.

Компанія «Екобінт» орієнтується на потреби своїх клієнтів, пропонуючи широкий асортимент високоякісних перев'язувальних матеріалів. До них належать відрізи марлі, а також медичні марлеві бинти, доступні у стерильному та нестерильному виконанні. Уся продукція відповідає встановленим вимогам та державним стандартам.

Бинти характеризуються м'якістю, міцністю та зручністю у використанні, оскільки мають оброблений край та рівномірне намотування. Вони також відзначаються високою гігроскопічністю та капілярністю. Завдяки відсутності шкідливих компонентів, вони є безпечними та не викликають травмування тканин при контакті з людським організмом [20].

Бинти (доступні у стерильному та нестерильному варіантах, в індивідуальній упаковці) призначені для застосування у перев'язувальних процедурах, для фіксації ватної продукції та інших медичних виробів. Вони є невід'ємним елементом домашньої аптечки або набору для надання першої допомоги.

Умови повернення та обміну: Компанія здійснює повернення та обмін продукції згідно з вимогами чинного законодавства.

Правила повернення товарів.

Повернення якісного товару може бути здійснене упродовж 14 календарних днів з моменту його отримання.

Витрати на зворотну доставку несе покупець.

Відповідно до законодавства України, обмін або повернення товару належної якості можливі за таких умов:

- товар не був у вжитку та не має жодних слідів експлуатації (таких як подряпини, відколи, потертості, плями тощо);
- збережена повна комплектація товару та його початкова (заводська) упаковка;
- всі ярлики та фабричне маркування залишилися цілими;
- товар зберіг свій товарний вигляд та споживчі характеристики.

Виробничий комплекс оснащено сучасним обладнанням, що дозволяє виготовляти продукцію, яка відповідає встановленим стандартам якості та задовольняє потреби споживачів. Забезпечується ретельний контроль на всіх етапах виробництва: від постачання якісної сировини до колірного маркування пакування бинтів. Для швидкої ідентифікації нестерильні бинти позначаються зеленим кольором, а стерильні – червоним. [20]. Персонал підприємства формується за рахунок набору працівників. Чисельність персоналу підприємства розглянуто в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Дані чисельності персоналу підприємства ТОВ «ЕКОБИНТ» за 2024-2025 рр.

Показник	2024р	2025р	Відхилення
Чисельність на початок року, чол	1460	1150	-310
Прийнято на роботу, чол	250	100	-150
Вибуло, чол	300	200	-100
Чисельність на кінець року, чол	1410	1050	-360

Згідно з інформацією, представленою в таблиці 2.1, загальна кількість працівників ТОВ «ЕКОБИНТ» у період з 2024 по 2025 рік помітно знизився.

Скорочення штату працівників в Україні у 2025 році за ініціативи роботодавців головним чином зумовлене збройним конфліктом. Серед ключових чинників — довготривала нестабільність у сфері безпеки, пошкодження інфраструктурних об'єктів, нестача енергоносіїв, а також нагальна потреба підприємств в оптимізації своєї діяльності[16].

Головною метою діяльності компанії є забезпечення високої якості продукції. При виготовленні продукції підприємство використовує виключно якісну сировину, яку імпортує самостійно. Зокрема, це стосується щільної марлі, що є основним матеріалом у виробництві бинтів.

Структура управління ТОВ «ЕКОБИНТ» представлена на Рисунку 2.1. За своїм типом вона належить до лінійно-функціонального. Цей вид організаційної структури часто називають традиційним або класичним, оскільки саме вона була предметом перших систематичних досліджень та розробок у сфері менеджменту .



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЕКОБИНТ»

Структура компанії – це система, яка визначає взаємозв'язки між працівниками та підрозділами. Вона створює ієрархію всередині організації та встановлює порядок функціонування під час ухвалення й реалізації управлінських рішень. Повноваження та обов'язки керівного складу, а також інших співробітників, визначаються згідно з організаційною структурою. Більше того, різні типи організаційної структури впливають на формування ключових функціональних ролей для досягнення спільних цілей компанії. [6,с.109].

Організаційна структура ТОВ «ЕКОБИНТ» базується на лінійно-функціональному принципі. Генеральному директору прямо підпорядковані вісім заступників. Їхня відповідальність охоплює різні сфери діяльності, серед яких технічний стан обладнання, інженерна та корпоративна безпека,

фінансові питання, а також інші відповідні напрямки.

Система управління є ключовим організаційним інструментом, що забезпечує послідовність усіх робочих процесів. Сама організаційна будова підприємства показує, як воно влаштоване: з яких частин складається, як вони співпрацюють і підпорядковуються одна одній, а також як розподіляються обов'язки між відділами та керівниками. Важливо також налагодити зв'язки, пов'язані з виконанням роботи та передачею повноважень. При цьому керівництво організації організовано таким чином, щоб забезпечити злагоджену взаємодію всіх її елементів у виробничій та адміністративній сферах, а також для оптимального використання людських та матеріальних ресурсів [2,с.13].

На практиці організаційна структура компанії нерідко поєднує компоненти як вертикальних, так і горизонтальних управлінських підходів, проте, як правило, домінує вертикальна складова. Зазвичай розрізняють три основні різновиди: лінійна, функціональна та матрична. [17].

Лінійна система управління представляє собою класичну вертикальну ієрархію, де вищий керівник безпосередньо керує та отримує звітність від менеджера нижчої ланки, а цьому, своєю чергою, підпорядковується колектив працівників. Персонал у такій системі звітує виключно своєму безпосередньому начальнику, який несе відповідальність за результати їхньої діяльності перед керівництвом вищого рівня.

Лінійно-функціональні структури є доречним вибором для організацій, що діють у стабільному зовнішньому середовищі, спеціалізуються на масовому виробництві, мають стандартизований асортимент продукції та не орієнтовані на швидке впровадження інновацій.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднання сильних сторін лінійного та функціонального типів управління;
- оперативне прийняття рішень;
- чітка індивідуальна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

- забезпечує досить швидке виконання управлінських рішень завдяки своїй ієрархічній побудові;
- кваліфіковане вирішення спеціалізованих завдань співробітниками функціональних підрозділів.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- труднощі у налагодженні взаємодії між лінійними та функціональними керівникам;
- під час реорганізації збільшується інформаційний потік, що призводить до перевантаження управлінського персоналу;
- повторення управлінських обов'язків;
- нечіткість відповідальності;
- можливість отримання неточної інформації лінійними керівниками від функціональних відділів;
- спротив до впровадження організаційних змін. [5,с.36].

Матрична структура управління – це сучасний спосіб організації роботи, що поєднує функціональні (ієрархічні) та проектні принципи, де співробітники мають подвійне підпорядкування. Вона забезпечує підвищену адаптивність, поліпшує координацію між проектами та прискорює реакцію на зміни ринку, що робить її ефективним вибором для інноваційних компаній та організацій, що працюють у мінливому середовищі.

Ключові особливості матричної структури:

- подвійне підпорядкування: кожен працівник підзвітний як своєму керівнику за функціональним напрямком (наприклад, керівнику відділу розробки), так і менеджеру конкретного проекту, в якому він бере участь (відповідальному за результати проекту);
- об'єднання принципів: ця структура успішно поєднує стабільність традиційних функціональних відділів з гнучкістю та адаптивністю проектних груп.
- ефективне управління ресурсами. [5,с.38].

Таким чином, організаційна структура охоплює всі поставлені завдання, розподілені між окремими підрозділами, а взаємодія між ними гарантує узгодженість дій для їх реалізації. Відповідно, її можна розглядати як інший аспект опису механізму функціонування (який являє собою процес реалізації структурних взаємозв'язків у системі управління).

Нерозривний зв'язок структури управління з ключовими концепціями менеджменту – як-от цілі, функції, робочі процеси, принцип дії, кадри та їхні компетенції – свідчить про її суттєвий вплив на всі сторони управлінської діяльності. З огляду на це, керівний склад на всіх рівнях приділяє велике значення принципам та методикам формування структур, вибору найефективнішого типу чи комбінації їхніх різновидів, аналізу поточних тенденцій у їхній розробці, а також оцінці їхньої відповідності встановленим цілям та завданням .

2.2.Оцінка системи управління кадрами організації

У галузі управління основним предметом вивчення є управлінські взаємовідносини, які становлять основу для організації роботи з персоналом.

Для реалізації визначених завдань та досягнення поставлених цілей сучасні спеціалісти з управління персоналом застосовують відповідні підходи та інструменти. Їх добирають та використовують у межах виробничої діяльності, враховуючи потреби та вимоги до співробітників.

Під час виробництва відбувається оптимальне сполучення таких компонентів, як засоби праці, сировина та трудові ресурси. До цих складових також належить функція управління, ключовими завданнями якої є планування, організація та контроль[18].

При аналізі виробничих чинників, окрім технічних та економічних аспектів, важливо брати до уваги соціальні питання та людські інтереси.

Оцінювання персоналу включає комплексний аналіз співробітників установи з метою встановлення їхньої дієвості у виконанні поставлених завдань [12,с.102].

Сучасна система управління персоналом, яка сформувалася на українських підприємствах шляхом поєднання передових іноземних методики та набуття власного досвіду, наразі включає такі компоненти: [15,с.108].

1. Аналіз та планування персоналу

Ця функція передбачає розробку кадрової політики та стратегії управління людськими ресурсами. Вона включає аналіз існуючих трудових ресурсів та поточної ситуації на ринку праці, планування кількості та структури співробітників, прогнозування майбутніх кадрових потреб. Також сюди входить організація пошуку та залучення кандидатів, а також співпраця із зовнішніми постачальниками персоналу.

2. Підбір та наймання персоналу

Цей етап охоплює проведення співбесід, тестів та анкетування. Його мета – оцінити розумові здібності, професійні вміння, комунікативні навички та інші важливі якості кандидатів.

3. Оцінювання персоналу

Це процес індивідуальної оцінки знань, навичок, кваліфікації та відповідальності співробітників. Також оцінюється ефективність виконаної роботи та досягнуті результати.

4. Організація навчання та розвитку персоналу

Цей напрямок включає проведення тренінгів, програм перепідготовки та підвищення кваліфікації. Сюди також входить адаптація нових співробітників,

планування та підтримка їхнього кар'єрного зростання та професійного розвитку, а також робота з кадровим резервом [13,с.54].

5. Атестація і ротація персоналу

Це система заходів, спрямованих на оцінку відповідності кваліфікації, здібностей та результатів роботи співробітника встановленим вимогам посади. Ротація кадрів передбачає переміщення працівників між різними посадами або структурними підрозділами.

Кожен працівник несе певний обсяг відповідальності. Вона слугує індикатором складності виконуваних завдань і є невід'ємною складовою професійної діяльності. Міра відповідальності підвищується відповідно до зростання складності трудових функцій. Крім того, відповідальність визначається впливом професійної діяльності на загальну продуктивність виробництва, а також потенційними негативними наслідками, що можуть виникнути внаслідок помилок співробітника [11,с.94].

6.Управління оплатою праці

Організація та регулювання системи винагород, компенсацій та інших форм матеріального заохочення для співробітників.

Сучасні керівники та менеджери всіх рівнів у своїй професійній діяльності повинні усвідомлювати та враховувати, що на продуктивність праці окремого співробітника значною мірою впливають різноманітні потреби, стимули та прагнення. Матеріальна винагорода у вигляді заробітної плати, а також різноманітні трудові та соціальні переваги, безперечно, суттєво впливає на активність та зацікавленість працівників. Проте, багато досліджень показують, що на ефективність діяльності персоналу організації впливають і інші фактори. Усі ці складові є частиною процесу стимулювання та мотивації праці, або, іншими словами, формують систему стимулювання та мотивації персоналу[7,с.214]..

7. Мотивація персоналу

Розробка та впровадження ефективних систем мотивації, що охоплюють як матеріальне, так і нематеріальне заохочення. Сюди також можуть входити схеми участі співробітників у прибутках або власному капіталі компанії.

Система стимулювання в умовах ринкової економіки є важливою складовою ефективного управління та розвитку сучасної компанії. Вона створює оптимальні умови для кожного співробітника, дозволяючи йому максимально використовувати свій трудовий потенціал. Від цього прямо залежить досягнення визначених цілей та завдань компанії.

Мотивація є внутрішньою рушійною силою людини, яка впливає на її професійну діяльність. Вона формується під впливом сукупності факторів, таких як потреби, цілі, цінності та переконання. На відміну від стимулювання, що представляє собою зовнішній вплив, мотивація походить зсередини індивіда[18].

Головною метою мотивації є заохочення співробітника до виконання визначених завдань та підвищення продуктивності праці. Ефективна система мотивації передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника та забезпечення справедливої оплати за його внесок. Такий підхід сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи, підвищенню відданості персоналу та зменшенню текучості кадрів.

Як свідчить міжнародна практика, використання підходів до мотивації персоналу значно підвищує ефективність роботи підприємства і робітників.

Серед основних завдань стимулювання – реалізація таких функцій, які представлені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2. Функції стимулювання праці підприємства[2,с.69].

Розглянемо коротенько кожні функції стимулювання праці на підприємстві.

1. Економічне стимулювання – це сукупність організаційних та господарських заходів, що мають на меті розвиток ділової активності та підвищення загальної ефективності діяльності. Воно реалізується шляхом надання матеріальних заохочень (стимулів) для працівників і колективів підприємства за досягнуті ними результати. Головна мета такого стимулювання полягає у сприянні зростанню ефективності виробництва, вирішенню нагальних економічних питань і, насамперед, підвищенню продуктивності праці.
2. Соціальне значення стимулювання трудової діяльності полягає в тому, що особа, яка займає визначене місце в економічній системі, отримує певний комплекс матеріальних та суспільних вигоди.
3. Соціально-психологічне призначення полягає у розвитку та становленні особистісних рис співробітника, зокрема його потреб, цінностей, життєвих поглядів, переконань, мотивації до роботи та відношення до праці.
4. Завдання морального виховання полягає у розвитку етичних якостей у людини, яка працює. [2,с.74].

На сучасному етапі саме фінансове стимулювання до трудової діяльності є ключовим. Матеріальна мотивація – це прагнення до фінансового

достатку, гідного рівня життя та матеріального забезпечення. Вона зумовлена сукупністю макро - та мікроекономічних факторів, серед яких:

- а) обсяг особистого доходу;
- б) розбіжність у рівнях доходів як на підприємстві, так і в суспільстві загалом;
- в) структура персональних фінансових надходжень;
- г) купівельна спроможність доступних грошових коштів;
- д) дієвість системи матеріальних заохочень, що застосовується організацією [9,с.23].

Ефективна система оплати праці та заохочення персоналу повинна базуватися на таких ключових засадах:

1.Об'єктивність

Розмір винагороди для співробітника має визначатися на підставі неупередженої оцінки його фактичних робочих досягнень.

2. Прогнозованість

Кожен працівник повинен чітко розуміти, яку компенсацію він отримає залежно від якості та обсягу виконаної роботи.

3. Відповідність

Величина заохочення має бути адекватною реальному трудовому внеску кожного співробітника у досягнення загального результату діяльності колективу.

4. Оперативність

Виплата винагороди має здійснюватися якомога швидше після досягнення відповідних робочих результатів[6,с.54].

5. Цінність

Компенсація повинна бути суттєвою та мати вагоме значення для працівника.

6. Прозорість та справедливість

Правила розрахунку та нарахування винагород мають бути зрозумілими, відкритими та чесними для всього персоналу організації.

Оцінка людських ресурсів дозволяє визначити актуальний стан співробітників та підготувати заходи, що мають на меті покращення ефективності функціонування організації завдяки оптимальнішому застосуванню потенціалу її персоналу.

Ефективна система стимулювання персоналу та персоналізований підхід до кожного працівника сприятимуть зростанню ефективності роботи, що, своєю чергою, дозволить реалізувати ключові бізнес-завдання компанії – максимізацію фінансового результату.

2.3. Головні аспекти оптимізації системи управління персоналом організації «ТОВ ЕКОБИНТ»

Ефективне управління персоналом передбачає забезпечення відповідності складу працівників основним цілям та завданням компанії. Його ключова мета – збільшити продуктивність праці, оптимізувати витрати, а також створити сприятливі умови для повної реалізації потенціалу кожного співробітника. [18].

У компанії ТОВ «ЕКОБИНТ» для дієвої мотивації працівників застосовуються як грошові, так і негрошові стимули. До фінансових заохочень належать оклад, регулярні бонуси та інші грошові виплати. Нематеріальне стимулювання включає оплачуваний відпочинок, організацію корпоративних заходів та інші види визнання.

Кадрова стратегія організації зосереджена на таких основних напрямках:

1) Формування, оцінювання та ефективне управління персоналом.

Підприємство приділяє особливу увагу таким компетенціям та якостям як серед своїх чинних працівників, так і серед потенційних претендентів:

- високий рівень професійної підготовки та ґрунтовна освіта;
- орієнтованість на результат;
- ініціативність та продуктивний підхід до розв'язання завдань;
- адаптивність до змін та психологічна стійкість;

- позитивна репутація та відданість цінностям компанії;

Підбір персоналу: [17].

- створення привабливого образу компанії та інформування як потенційних кандидатів, так і чинних співробітників про її місію, стратегічні завдання, корпоративні цінності, пріоритети та можливості для професійного розвитку;

- використання різноманітних методів пошуку працівників;
- посилення співпраці з закладами вищої та середньої професійно-технічної освіти, а також проведення заходів для виявлення талановитих випускників;
- проведення професійної та психологічної оцінки персоналу;
- сприяння швидкій та легкій адаптації нових працівників у колективі, особливо молодих [20].

Для забезпечення ефективного та раціонального управління персоналом компанія реалізує комплекс заходів, а саме:

- здійснення обліку та аналізу структури і динаміки кадрового складу;
- організація оцінки кваліфікації керівного та професійного складу;
- оптимізація існуючих та запровадження інноваційних підходів до організації робочих процесів;
- стимулювання професійного розвитку працівників;
- координація системи кар'єрного планування з системою мотивації (оплати праці) та системою підвищення кваліфікаційного рівня для ключових співробітників;
- вдосконалення систем оцінювання продуктивності та результативності роботи кадрів. [15].

2) Навчання та розвиток персоналу

Формування та вдосконалення професійних і особистих навичок співробітників спрямоване на підтримання та підвищення їхньої професійної компетентності.

3) Мотивація та заохочення персоналу.

Система винагород, яка базується на результативності, розроблена для залучення, стимулювання та збереження кваліфікованих працівників, а також для заохочення їх до професійного розвитку та ефективної діяльності. Це, в свою чергу, сприяє успішному досягненню операційних та стратегічних цілей підприємства, оптимізує використання наявних ресурсів та забезпечує високу продуктивність. [7,с.226].

4) Соціальна політика.

Соціальна політика є ключовим елементом у системі управління персоналом, яка має на меті підвищення привабливості роботи в компанії та забезпечення.

Трудові відносини між працівниками та керівництвом товариства регулюються трудовим законодавством, Генеральною колективною угодою, а також колективними договорами, що діють на підприємствах.

Підприємство активно працює над розробкою та реалізацією соціальних програм, які базуються на ключових пріоритетах кадрової політики, економічній ефективності та спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

5) Корпоративні комунікації.

Корпоративні комунікації мають на меті забезпечити працівників прозорою, своєчасною та зрозумілою інформацією, що ґрунтується на зворотному зв'язку, щодо діяльності компанії та її аспектів, які стосуються їхніх інтересів. Компанія надає першочергового значення покращенню ділової взаємодії та результативному обміну даними. Це сприяє відкритій та ефективній співпраці між співробітниками на всіх рівнях управління.

Результативні ділові комунікації допомагають уникнути потенційних розбіжностей та успішно вирішити їх [6,с.98].

Підвищення ефективності роботи є одним із ключових завдань у стратегії управління персоналом організації.

Крім того, на підприємстві функціонує система управління продуктивністю, яка ґрунтується на використанні набору показників для

керівників різних рівнів та індивідуальних цілей для працівників. Оцінка персоналу є важливою складовою цієї системи. [17].

Одним із головних аспектів майбутньої системи заохочення працівників у ТОВ «ЕКОБИНТ» є питання мотивації персоналу. Для посилення зацікавленості співробітників компанії пропонується впровадити такі заходи:

1. Збільшення фіксованої частини заробітної плати, пов'язане із загальними фінансовими досягненнями підприємства.
2. Забезпечення стабільності робочих місць та відсутність загрози звільнення.
3. Поліпшення умов праці, соціального забезпечення та загального робочого середовища.
4. Встановлення прозорого взаємозв'язку між рівнем оплати праці та фактичними результатами роботи[1,с.92].

ТОВ «ЕКОБИНТ» наразі застосовує дві основні стратегії добору персоналу: пошук досвідчених фахівців, що обов'язково передбачає використання профілів якості, а також розвиток молодих спеціалістів, зокрема випускників вищих навчальних закладів.

Для обох цих підходів запропоновані профілі є вкрай важливими, оскільки вони дозволяють організації визначити, яких знань та навичок ще потребуватиме майбутній працівник, а потенційному кандидату – краще зрозуміти власний кар'єрний шлях.

Для оптимізації системи заохочення та підвищення мотивації персоналу, керівництву доцільно спиратися на наступні засади

1. Конструктивне схвалення та позитивне заохочення є значно ефективнішими за осуд або некоректну критику.
2. Постійна увага та демонстрація турботи до працівника слугують потужним мотиваційним стимулом.

3. Матеріальна винагорода повинна бути значущою і, за можливості, надаватися негайно після досягнення поставлених цілей.
4. Доцільно відзначати не лише досягнення кінцевої мети, а й успіхи на проміжних етапах виконання завдань.
5. Критично важливо поважати гідність кожного співробітника, надаючи йому можливість зберегти свою професійну репутацію.
7. Помірна та здорова внутрішня конкуренція може слугувати ефективним каталізатором для професійного зростання [3,с.238].

Основні аспекти модернізації управління людськими ресурсами включають:

- надання більшої самостійності та відповідальності звичайним працівникам, а також оновлення методів контролю;
- залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень та формування атмосфери взаємної довіри та співпраці в колективі;
- вдосконалення систем планування кар'єри та професійного розвитку для ключових спеціалістів;
- цілісний та всебічний підхід до управління персоналом, який враховує довгострокові стратегічні завдання організації;
- формування внутрішньої корпоративної культури, яка стимулює нововведення та безперервний розвиток.

ВИСНОВКИ

переходом до ринкових відносин докорінно трансформується природа мотивації та її ключові елементи – оплата за працю та отримання доходу. Якщо за умов централізованої планової системи єдиним методом забезпечення робітників матеріальними цінностями був їхній розподіл, що ґрунтувався на

проголошеному принципі відповідності між кількістю виконаної роботи та обсягом споживання кожної особи в суспільстві, то в ринковій системі ці блага не підлягають централізованому розподілу. Натомість, їхнє здобуття в кожному конкретному випадку визначається через механізм обміну професійних здібностей та відпрацьованого часу найманої особи на заробітну плату та частину прибутку[18]..

Відповідний рівень кваліфікації та компетентності персоналу є ключовим фактором конкурентоспроможності організації, її потенціалу до сталого розвитку та ефективного функціонування. Це також визначає її здатність успішно працювати в умовах як стабільних, так і мінливих, а також адаптуватися до зовнішніх викликів та змін.

У

даному дослідженні вивчаються теоретичні та практичні аспекти системи оцінки управлінських кадрів.

Оцінка діючої системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві ТОВ « ЕКОБИНТ» виявив ряд недоліків. Основними виявленими недоліками є:

- 1) нечіткість у визначенні ключових компетенцій;
- 2) певні складнощі у взаємодії з кадрами;
- 3) недостатній рівень мотивації та заохочення персоналу.

За підсумками аналізу теоретичних основ формування, функціонування та розвитку систем управління персоналом, а також удосконалення методів і системи оцінки кадрів в ТОВ «ЕКОБИНТ», у другому розділі роботи запропоновано такі кроки для її вдосконалення:

1. Збільшення фіксованої частини заробітної плати, пов'язане із загальними фінансовими досягненнями підприємства.
2. Забезпечення стабільності робочих місць та відсутність загрози звільнення.
3. Поліпшення умов праці, соціального забезпечення та загального робочого середовища.

4. Встановлення прозорого взаємозв'язку між рівнем оплати праці та фактичними результатами роботи.

В економічному аспекті, запропоновані заходи з удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ЕКОБИНТ» спрямовані на підвищення ефективності через постійний розвиток організації. Загалом, такі економічні цілі допомагають підприємству розвивати та посилювати свої конкурентні позиції.

Відповідно, для розглянутого підприємства розроблено дієві практичні пропозиції, впровадження яких сприятиме більш ефективній роботі з персоналом, що відповідає сучасним підходам у кадровому управлінні. Мета даного дослідження досягнута, а поставлені завдання успішно виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-стратегії: зб. кейсів. Практикум / [О. Ф. Михайленко, М. І. Дяченко, Н. М. Євдокимова, Т. М. Кібук та ін.]; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. К.: КНЕУ, 2016. 274 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.

3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
4. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.
- 5.

Жук

- овська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум.: Навч. посібник. - Київ: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2008. - 293 с. - 966-629-113-4
- 6.

Ков

- аленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: Навч. посібник. - Херсон: Олди-плюс, 2006. - 288 с.
- 7.

Маз

- аракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Погодаєв І.К., Поканєвич Ю.В., Семенчук А.В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб./ за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Г.Є. Мошека. - Київ: Атіка, 2007. - 584 с.- 978-966-326-238-3
8. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами[Текст]: навчальний посібник. Львів. ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200с.
 9. Орлів М.С., Онищук С.В Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій. Івано-Франківсь: Місто НВ, 2020.140 с.
 10. Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309 с.
 11. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
 12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС 147 України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

13. Толуб'як В. С., Корольок Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
14. Шубалий О.М., Гордійчук А.І., Дзямулич М.І. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк, ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с. URL: <http://surl.li/ewzmn>
15. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с
16. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2023 року): Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, Івано Франківськ, 2023. 165 с.
17. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2022. № 26(1). С. 32– URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2022_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2022_26(1)__6) (дата звернення: 01.10.2022).10. <https://tmp.com.ua/about/>
18. Новак І.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.7
19. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2022 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2022. – 642 с.
20. <https://ecobint.com.ua/>