

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Катерини ЗУБАЧИК

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент

к.е.н., доц. Алла ГРИМАК
(ПІБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Зубачик К. Оцінка діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження формування підходів до оцінки ефективності використання персоналу господарського товариства. У другому розділі проаналізовано конкурентне середовище та особливості оцінки персоналу в конкурентних умовах ведення бізнесу, запропоновано інструменти удосконалення оцінки персоналу в умовах війни.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: методи оцінки персоналу, принципи оцінки персоналу, управління персоналом, конкурентоспроможність, персонал.

ABSTRACT

Zubachyk K. Evaluation of the activity of the company's personnel in modern conditions. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the formation of approaches to the evaluation of the effectiveness of the use of the company's personnel was carried out. The second chapter analyzed the competitive environment and features of personnel evaluation in competitive business conditions, offers tools for improving personnel evaluation in wartime conditions.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

Keywords: personnel evaluation methods, personnel evaluation principles, personnel management, competitiveness, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Теоретичні підходи до оцінки діяльності персоналу підприємства.....	7
1.2. Чинники впливу на оцінку ефективності використання персоналу.....	11
1.3. Сучасні підходи до формування механізму оцінки діяльності персоналу.....	15
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СВРОКАМІН».....	20
2.1. Загальна характеристика та система управління.....	20
2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища.....	24
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу.....	30
2.4. Удосконалення підходів оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах.....	36
Висновки до другого розділу.....	41
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, які зумовлені загарбницькою війною росії та глобальними змінами внаслідок пандемії, ставлять високі вимоги щодо конкурентної боротьби. Враховуючи потенціал підприємства та можливості й загрози зовнішнього середовища менеджери повинні реагувати на зміни та формувати ефективні управлінські рішення. Кожна організація є соціальною, оскільки вона створюється людьми для людей, а отже необхідно формувати індивідуальний підхід ефективності використання трудового та інтелектуального потенціалу персоналу. Виклики сучасності сприяють розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, підходів до оцінки діяльності персоналу підприємства та формуванню адаптивних заходів впливу на персонал враховуючи його психологічну вразливість. Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабанова Л.В., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Завиновська Г.Т., Крушельницька О.В., Стахів О.А., Хруцкий В. Є. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад оцінки персоналу в конкурентних умовах ведення бізнесу.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до оцінки діяльності персоналу;
- визначити чинники впливу на ефективності використання персоналу;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування механізму оцінки діяльності персоналу;
- провести аналіз діяльності господарського товариства в конкурентному середовищі;
- дослідити ефективність використання персоналу господарського товариства;

- запропонувати заходи щодо удосконалення оцінки діяльності персоналу сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси оцінки діяльності персоналу в конкурентних умовах ведення бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах.

Методи дослідження. Дослідження теоретико-методичних аспектів оцінки діяльності персоналу підприємства та чинників впливу на ефективність використання персоналу здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища господарського товариства здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем оцінки діяльності персоналу підприємства;

Апробація результатів. Результати наукового дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

Структура роботи. У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження формування підходів до оцінки ефективності використання персоналу господарського товариства. У другому розділі проаналізовано конкурентне середовище та особливості оцінки персоналу в конкурентних умовах ведення бізнесу, запропоновано інструменти удосконалення оцінки персоналу в умовах війни.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 10 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 34 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до оцінки діяльності персоналу підприємства

В умовах нестабільності розвитку економіки метою суб'єктів підприємницької діяльності є підвищення результативності підприємства за рахунок ефективного використання персоналу підприємства. На результати діяльності підприємства впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які формують можливості підприємства для соціально-економічного розвитку. Стійкість підприємства характеризується гармонійним поєднанням ресурсів підприємства, підвищенням ефективності використання потенціалу та його синергетичним ефектом.

Персонал є основним об'єктом управління у досягнення місії підприємства, а тому вимагає особливого ставлення та оцінки діяльності. Оцінка діяльності персоналу спрямована на:

- забезпечення кваліфікованим персоналом;
- формування рівня професійної відданості;
- виявлення потенціалу кожного працівника;
- застосування сучасних методів управління персоналом;
- залучення персоналу до самоаналізу та саморозвитку;
- складання програми навчання та підвищення кваліфікації;
- розроблення стратегії розвитку потенціалу підприємства та його професійної компетентності.

Особливістю оцінки діяльності персоналу є те, що люди наділені інтелектом, а тому:

- самостійно ухвалюють рішення;
- впливають на управлінський процес;

- емоційно-осмислюють та індивідуально реагують на чинники зовнішнього середовища;

- взаємодіють з організацією ґрунтуючись на синергетичний ефект;
- мають суб'єктивні інтереси та проблеми;
- критично оцінюють та ставлять вимоги;
- здатні вдосконалюватися та розвиватися.

Теоретичні та методологічні аспекти оцінки діяльності персоналу підприємства висвітлено у працях багатьох науковців, які досліджували підходи та методи щодо ефективності використання персоналу. Проведемо узагальнення наукових підходів оцінки ефективного управління персоналом підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи оцінки ефективного управління персоналом підприємства

Автор	Визначення
1	2
Монстович А. [1]	Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).
Нідзельська В. [2]	Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому.
Балабанова Л.В. [3, с. 362]	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця.
Ушкальов В. [4]	Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; зумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку або процесу розвитку взагалі.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ядранський Д. [5]	Оцінка суб'єкта праці (персоналу) здійснюється об'єктом праці (представником роботодавця) переважно за єдиним критерієм (виконання – не виконання роботи, для якої певний суб'єкт залучався)
Нижник В., Змерзла Т. [6]	Оцінка персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих працівників; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації.
Єременко А. [7]	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності.

З огляду на наведені трактування, можна підсумувати, що під оцінкою персоналу слід розуміти цілеспрямований процес ефективного управління, який спрямований на розвиток: здібностей, знань, умінь, навичок людини; професійного та кваліфікаційного рівня працівника; ділових якостей особистості; ефективності праці та її підвищення.

Отже, оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності [8, с. 326]. Під час оцінки діяльності персоналу встановлюється відповідність працівника встановленим вимогам щодо виконання функціональних обов'язків, креативного ставлення до праці та дотримання організаційної культури підприємства.

Оцінка діяльності персоналу забезпечує виконання місії підприємства та є основою для реалізації цілей. Оцінка персоналу здійснюється на підставі інформаційної бази, яка забезпечує менеджерів усіх рівнів інформацією про підлеглого, яка включає дані:

- про освіту, стаж роботи, сімейний стан, здобутки та недоліки кожного працівника;
- орієнтує менеджера на трудову поведінку працівника та ефективність його праці шляхом використання матеріального задоволення;
- про персонал, який зорієнтований на вдосконалення діяльності та набуття професійних навичок для кар'єрного зростання;

- про взаємозв'язок морального заохочення з креативністю та продуктивністю праці працівника.

Оцінка персоналу охоплює поточну та стратегічну діяльність підприємства, під час якої особлива увага акцентується на базових результатах роботи працівника та регламентується кадровими рішенням щодо ротації, навчання та особистих якостей персоналу, покращення трудових показників та встановлення завдань діяльності працівників на перспективу. Оцінка діяльності персоналу є важливим елементом управління, яку можна розглядати як систему атестації кадрів для вивчення якісного складу трудового потенціалу, його сильних та слабких сторін, можливостей удосконалення здібностей працівника та підвищення його кваліфікаційного рівня.

Таким чином, оцінка діяльності персоналу здійснюється з метою:

- визначення ефективності виконання працівниками своїх функціональних обов'язків;
- відповідності здібностей, умінь, знань, досвіду кваліфікаційним вимогам робочого місця та займаній посаді;
- прийняття системних управлінських рішень щодо забезпечення кадрами, їх переведення чи підвищення по службі;
- впровадження системи мотивації та стимулювання праці персоналу;
- забезпечення менеджерів усіх рівнів інформаційною базою щодо кількісного та якісного складу персоналу;
- орієнтації працівників до креативності праці, покращення якісних та кількісних результатів роботи реалізації особистих та організаційних цілей;
- підвищення результатів діяльності та системи управління організацією.

Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності [9, с. 437]. Варто сказати, що оцінка діяльності персоналу здійснюється для усіх категорій працівників, проте порядок та вагомість оцінювання індивідуальних та ділових якостей для окремих категорій різна. Оцінка діяльності персоналу є відправною базою для удосконалення персоналу, розвитку стимулювання та мотивації праці.

1.2. Чинники впливу на оцінку ефективності використання персоналу

Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємницької діяльності підтверджують доцільність проведення оцінки діяльності персоналу з метою ефективного використання потенціалу підприємства. Управління ефективністю використання персоналу на підприємстві ґрунтується на основі:

- проведення оцінки результативності роботи працівника;
- доступності інформації працівників про фактичний стан підприємства;
- впровадження інноваційних методів управління та залучення інвестиційних ресурсів для інтелектуального розвитку персоналу;
- управління системою преміювання колективу;
- обґрунтуванні кадрових рішень під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників здійснюється на усі сфери діяльності персоналу, а тому оцінка діяльності персоналу повинна враховувати ризики та загрози, можливості та перспективи розвитку трудового потенціалу.

Від мінливих умов зовнішнього середовища залежать:

- методи управління персоналом;
- планування забезпеченості працівниками;
- діяльність персоналу та його продуктивність праці персоналу;
- визначення можливостей ефективності використання праці працівників;
- здійснення аналізу результативності управління персоналом.

Вплив на ефективність управління персоналом здійснюють чинники внутрішнього середовища, серед яких, важливе значення має формування організаційної структури, організація та координація роботи персоналу, сфера та напрям діяльності підприємства, обсяги виробництва та реалізації товарів та послуг, процес планування та контролю за якістю праці, рівень задоволення інтересів та потреб персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, система існуючих методів управління, рівень рентабельності та забезпечення фінансовими ресурсами, стійкість функціонування та наявність конкурентних переваг, імідж

та стиль управління підприємством. Схематично вплив чинників на оцінку діяльності персоналу показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Вплив чинників ринкового середовища на управління персоналом [10]

В процесі управління ефективністю персоналу підприємства здійснюється ідентифікація та аналіз впливу чинників ринкового середовища до яких необхідно адаптуватися або нейтралізувати їх дію.

Ключові чинники успіху впливають на конкурентне середовище та основні конкурентні переваги підприємства, які характеризуються рівнем конкурентоспроможності, привабливістю та репутацією підприємства, ставленням менеджерів до підлеглих, умовами праці та якістю виробництва товарів та послуг. Ефективність використання та управління персоналу характеризується платоспроможністю та прибутковістю діяльності, системою виплати винагороди за виконану роботу та використання сучасних методів мотивації персоналу.

В процесі оцінки діяльності персоналом необхідно протидіяти кадровим ризикам, які можуть бути спричинені впливом внутрішніх та зовнішніх джерел.

Значну увагу слід приділяти вивченню чинників законодавчого впливу, адже постійна зміна нормативно-правових положень, актів має негативний вплив на діяльність підприємств [11, с. 516]. Менеджери підприємства повинно дотримуватися вимог чинного законодавства, реагувати на зміни та координувати діяльність відповідно до норм та безпеки праці, визначеного розміру мінімальної заробітної плати, сприяти розвитку сприятливого морально-психологічного клімату.

Чинники політичного впливу, а особливо воєнний стан, податкова реформа, регулюють діяльність підприємства в контексті прибутковості діяльності, рівня заробітної плати працівників, податкових та соціальних відрахувань. Державне регулювання здійснює вплив на ефективність використання персоналу шляхом захисту прав працівників, надання трудових гарантій безробітним та вимушеним переселенцям, компенсаційних виплат у разі втрати роботи через непрацездатність.

На оцінку діяльності персоналу впливають соціально-економічні чинники через мотивацію праці та якість життя населення; рівень безробіття та соціальний захист працівників; можливість навчання та підвищення кваліфікації; задоволення інтересів та потреб персоналу; вибір місця роботи та безпечність умов праці. Ефективність використання персоналу можна оцінити впливом інноваційних та науково-технічних чинників, які ґрунтуються на державній підтримці реалізації інноваційних проєктів, забезпеченості персоналу сучасним устаткуванням та автоматизацією виробничих та управлінських процесів.

Безперечно наявність інформаційних та інвестиційних чинників здійснюють вплив на оцінку діяльності персоналу підприємства шляхом створення привабливого інвестиційного клімату, залучення інвестиційного капіталу, доступності наукової та ринкової інформації, надання грантових програм розвитку підприємницької діяльності. Екологічні чинники мають вплив на оцінку діяльності персоналу через створення безпечних умов праці, захисту працівників від небезпечних речовин, встановлення розміру надбавок за роботу

у шкідливих умовах, використання якості сировини та матеріалів, рівень екологічності продукції та послуг.

Кадрова політика та рівень конкурентоспроможності підприємства є важливими чинниками впливу оцінки діяльності персоналу ґрунтуючись на дослідженні кадрового менеджменту конкурентів, наявності конкурентних переваг та кількості споживачів, визначенні сильних та слабких сторін підприємства, управління персоналом через використання методів мотивації та стимулювання праці персоналу.

Ефективність діяльності підприємства та його функціонування залежить від підтримки органів місцевої влади [12, с. 59]. Взаємодія органів місцевої влади з підприємством реалізується через програму підтримки бізнесу, можливістю фінансування розвитку окремого напрямку діяльності, сприяння підвищенню рівня зайнятості населення в регіоні, проведенню заходів захисту довкілля.

Чинником зовнішнього впливу на ефективність використання персоналу є загальна система освіти в країні. Рівень підготовки спеціалістів, розвиток їх здібностей, можливість адаптації теоретичних знань до практичних реалій впливають на якість виконання функціональних обов'язків працівників, рівень професійного кар'єрного зростання, матеріальне та моральне задоволення працівника, а загалом, на ефективність управління персоналом підприємства. Зрозуміло, що значно простіше управляти висококваліфікованим персоналом, який зможе швидко та якісно виконати поставлені завдання.

Опосередкований вплив на оцінку діяльності персоналу мають покупці, постачальники та конкуренти. Ситуаційний аналіз ринку та постачальників, задоволення потреб та вподобань покупців, ідентифікація цін конкурентів на аналогічну продукцію та вихід на ринок інноваційної продукції є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо ефективного управління та використання персоналу, підвищення результативності роботи працівників та організації в цілому. Формування процесу управління ефективністю оцінки персоналу забезпечує врахування чинників ринкового середовища, дослідження особливостей функціонування та підвищення результативності бізнесу.

1.3. Сучасні підходи до формування механізму оцінки діяльності персоналу

Результативність діяльності підприємства ґрунтується на ефективності праці персоналу та залежить від якості виготовлених товарів та послуг, дотримання ритмічності виробництва, конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг. Шляхами одержання прибутку є покращення процесу управління персоналу, використання сучасних методів мотивації персоналу, формування кадрового резерву та впровадження ефективних кадрових рішень. Під впливом чинників ринкового середовища метою підвищення якості та креативності праці персоналу необхідно формувати механізм управління ефективністю використання персоналу, який ґрунтується на дотриманні принципів, методів, та функцій управління.

Механізми оцінки персоналу повинні бути зрозумілими, відповідати характеру та напрямку діяльності персоналу, забезпечувати виконання основної мети оцінки діяльності. Процес оцінки персоналу передбачає є розроблення комплексу показників, які можуть об'єктивно оцінити кадровий потенціал працівників. Сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночною шкалою [13, с. 70].

Дослідженню механізму здійснення оцінки діяльності персоналу підприємства присвячено роботи багатьох науковців, які систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Механізми здійснення оцінки діяльності персоналу підприємства

Автори	Визначення
1	2
Кравчук Н.М., Ільїна О.А. [17]	Організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом підприємства ґрунтується на дослідженні чинників впливу на кадровий потенціал, складників кадрового потенціалу, врахуванні функцій та принципів управління, передбачає розширення інструментів управління.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Ущатовський К.В. Костін Ю.Д. [14]	Механізмом управління персоналом є удосконалення структури організаційно-економічного механізму прийняття рішень. Структура складається з таких блоків: аналізу; встановлення ефективності системи управління персоналом; виявлення резервів покращення ефективності системи управління; виявлення резервів покращення ефективності системи управління; формування організаційних заходів; оцінки економічного ефекту
Цуркан С.М. [15]	Основні елементи організаційно-економічного механізму: принципи побудови механізму; чинники впливу на використання персоналу; оцінювання рівня використання персоналу та розрахунок інтегрального показника; визначення напрямків підвищення рівня використання персоналу
Крамаренко А.В. [16]	Організаційно-економічний механізм, який складається з таких елементів: керуюча підсистема; принципи управління персоналом; цільова підсистема; функціональна підсистема; вплив зовнішніх та внутрішніх факторів; підсистема забезпечення; інструменти управління; методи управління; керована підсистема; аналіз ефективності управління персоналом
Кендюхов О.В. [18]	У структурі організаційно-економічному механізмі виділено: цілі підприємства; зовнішні та внутрішні фактори; керуюча підсистема; керована підсистема; оцінка ефекту від використання механізму.
Калина А.В. [19]	Організаційно-економічний механізм стимулювання праці для розвитку персоналу повинен містити такі блоки: відбір працівників; аналіз діяльності працівників та підприємства; дослідження фінансової стійкості підприємства; формування методів мотивації; створення гарного клімату в колективі; визначення відповідальності як працівників, так і підрозділів підприємства; встановлення бажаних показників діяльності персоналу; застосування інструментів захисту підприємства від впровадження неефективних методів мотивації; визначення розміру заробітної плати; підвищення рівня інформаційного забезпечення механізму.

Отже, розглянуті механізми оцінки діяльності персоналу заслуговують на увагу та спрямовані на: формування ефективної кадрової стратегії; оцінку ефективності системи управління; впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання праці; прийняття обґрунтованих кадрових рішень та вдосконалення системи управління; раціональне формування персоналу та забезпечення ефективності діяльності; зростання компетентностей персоналу та здібностей працівників; покращення фінансових результатів підприємства; досягнення кінцевого результату та соціального ефекту; визначення участі працівника в діяльності підприємства; реалізацію функцій та стабілізації виплати

заробітної плати; задоволенню інтересів та потреб працівників; зменшення витрат, підвищення прибутковості, покращення результатів фінансово-господарської діяльності.

Розглядаючи сучасні підходи формування механізму оцінки діяльності персоналу підприємства можна сказати, що вони складаються із сукупності взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих етапів, злагоджена робота яких дасть змогу досягти сформованих цілей, завдань підприємства, забезпечить отримання економічного ефекту, формування трудового потенціалу, регулювання процесу управління, нарощування ефективності використання персоналу, зростання показників функціонування [20, с. 56].

Під час формування механізму оцінки діяльності персоналу підприємства необхідно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників та прийняти управлінські рішення з метою нейтралізації впливу чинників зовнішнього середовища та адаптаційні заходи щодо управління безпекою та ефективного використання персоналу. Механізми оцінки діяльності персоналу підприємства зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Механізми оцінки діяльності персоналу підприємства [21, с. 92]

Формування механізму оцінки діяльності персоналу підприємства здійснюється з врахуванням мети, цілей, стратегії розвитку підприємства, завдань, та бажаного економічного ефекту. Основним елементом цього механізму є об'єкт управління, який характеризується ефективністю використання персоналу, задоволенням потреб працівників та виконанням місії.

Варто розуміти, що під час оцінки діяльності персоналу необхідно забезпечити зворотній зв'язок, який полягає у поінформованості працівника щодо критеріїв оцінки результатів його діяльності та бажанні менеджера провести якісну оцінку результатів роботи підлеглого. Система оцінки персоналу повинна базуватися на принципах дієвості, тобто забезпечувати високий рівень мотивації працівників; на принципах практичності, тобто досягнення максимальної зручності для тих, хто проводить оцінку, та для тих, хто підлягає оцінці, та на принципах зрозумілості та доступності [22, с. 217].

В процесі оцінки діяльності персоналу використовують системний підхід, який є доступний для кожного підприємства. Практика впровадження системного підходу розглядає оцінку діяльності персоналу підсистему, яка об'єднує усі елементи системи управління персоналом. Друга група підходів до оцінки персоналу більше орієнтована на теоретичні знання в галузі менеджменту персоналу, але недостатньо орієнтована на практичний досвід [23, с. 541].

Метою традиційного підходу до оцінки діяльності персоналу є: підвищення підлеглих по службовій кар'єрі або переміщення в інший структурний підрозділ; інформування працівників про критерії оцінювання результатів праці; оцінка участі кожного працівника та структурного підрозділу у цілому в контексті досягнення цілей організації; прийняття рішень щодо мотивації та стимулювання праці; моніторинг рішень, які сприяють навчанню та розвитку персоналу.

Варто наголосити, що систему атестації та оцінку діяльності персоналу необхідно розглядати у рамках управління за цілями, що створить умови для підвищення контролю над роботою підлеглих та її результатами, визначить систему винагороди за досягнуті результати.

Висновки до першого розділу

1. В умовах російсько-української війни суб'єкти підприємницької діяльності потребують формування механізмів підвищення якості використання персоналу. Ефективність використання персоналу впливає на стан фінансово-господарської діяльності; можливість збільшення обсягів виробництва та збуту товарів й послуг; зростання прибутків та конкурентних переваг підприємства; підвищення продуктивності праці та результатів діяльності; організацію та координацію діяльності; контролювання та досягнення поставлених цілей підприємства.

2. Персонал є рушійною силою підприємства, а тому справедлива оцінка ефективності діяльності працівників сприятиме впровадженню сучасних методів мотивації та стимулювання продуктивності праці; задоволенню інтересів працівника та його результатами роботи; формуванню кадрових управлінських рішень щодо раціонального використання працівників; використанню здібностей та знань персоналу та створення умов для розвитку кадрового потенціалу.

3. На управління ефективністю використання персоналу впливають чинники ринкового середовища, а тому ідентифікація можливостей та загроз зовнішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища дає змогу своєчасно оцінити стан конкурентного середовища та визначити інструменти адаптації та напрями покращення механізмів використання персоналу для досягнення поставлених цілей.

4. З метою підвищення ефективності оцінки діяльності персоналу підприємства, нейтралізації впливу чинників ринкового середовища та організації раціонального використання кадрового потенціалу доцільним є впровадження механізму в якому враховано принципи, методи та функції управління, забезпечення командної роботи персоналу, гарантування мотивації та стимулювання праці, налагодження процесу управління та створення умов для безпечної роботи та творчого ставлення працівників до виконання завдань.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЄВРОКАМІН»

2.1. Загальна характеристика та система управління

Ефективність функціонування підприємства визначається гармонійною та раціональною взаємодією усіх елементів потенціалу в процесі реалізації місії та поставлених цілей, а також дієвістю та адекватністю системи управління. Управління підприємством, будучи складною, багатоаспектною економічною категорією, науково-практична значущість якої не викликає сумнівів, еволюціонує, якісно змінюється й розвивається у відповідь на динамізм і ускладнення суспільного виробництва та ринкових відносин [24, с. 219].

У Основному Законі України [25] закріплені принципи та основні засади державної політики щодо захисту прав та свобод людини у всіх сферах суспільного життя, у тому числі в економічній. Діяльність та реалізація економічних прав і свобод людини в Україні регулюється нормативно-правовими актами, статутом підприємства та установчим договором.

Господарський кодекс України [26] визначає сутність підприємницької діяльності, яка полягає у виготовленні та реалізації продукції, робіт та послуг вартісного характеру та спрямована на одержання прибутку. Норми Податкового кодексу України також виокремлюють поняття господарської діяльності, яку пов'язують з особою, яка самостійно або через відокремлені структурні підрозділи виробляють товари та послуги для задоволення потреб ринку та одержання максимального прибутку. Варто наголосити, що господарська діяльність здійснюється для досягнення, не тільки, економічних а й соціальних результатів.

Отже, підприємницька діяльність є видом господарської діяльності, яка створена для реалізації економічних прав людини; набуття правового статусу та особливих характеристик; має важливе значення для задоволення інтересів та

потреб особистості, суспільства та держави; розвитку пріоритетних напрямків діяльності України та євроінтеграційних процесів.

Управління підприємством є одним з напрямів його звичайної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність, синергічність і протиентропійність підприємства як виробничої системи [27]. Система управління реалізується у всіх напрямках діяльності підприємства через узгодженість та координацію діяльності для здійснення загальної місії підприємства (рис. 2.1).

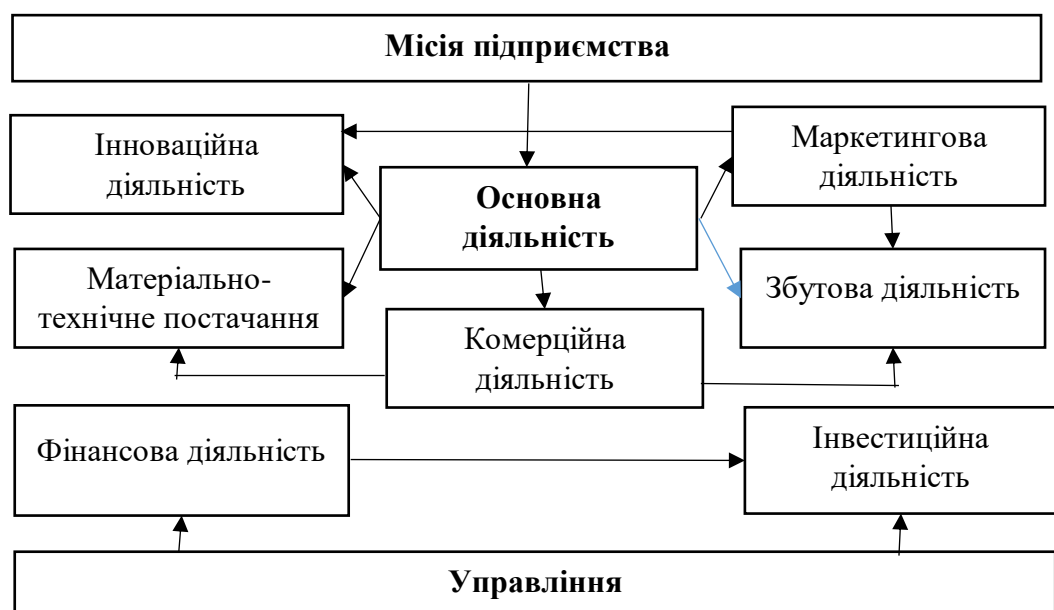


Рис. 2.1. Система управління підприємства [28. с. 131]

Значущість системи управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства, гармонійному поєднанні та у підтримці балансу між усіма напрямками діяльності підприємства.

Управління підприємством – елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що супроводжує поглибленим поділом праці [29, с. 85].

Об'єктом дослідження є діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Єврокамін». ТОВ «Єврокамін» є офіційним представником провідних європейських виробників Aflamo, TAGU, HITZE, DEFRO Home,

NORDflam, Kami, Infire, Parkanex, GlammFire, Hansa, A.caminetti, BeFHome, Bronpi та реалізує на вітчизняному ринку великий асортимент сучасного опалювального устаткування.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Єврокамін» є:

- гуртова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Єврокамін» рис. 2.2.

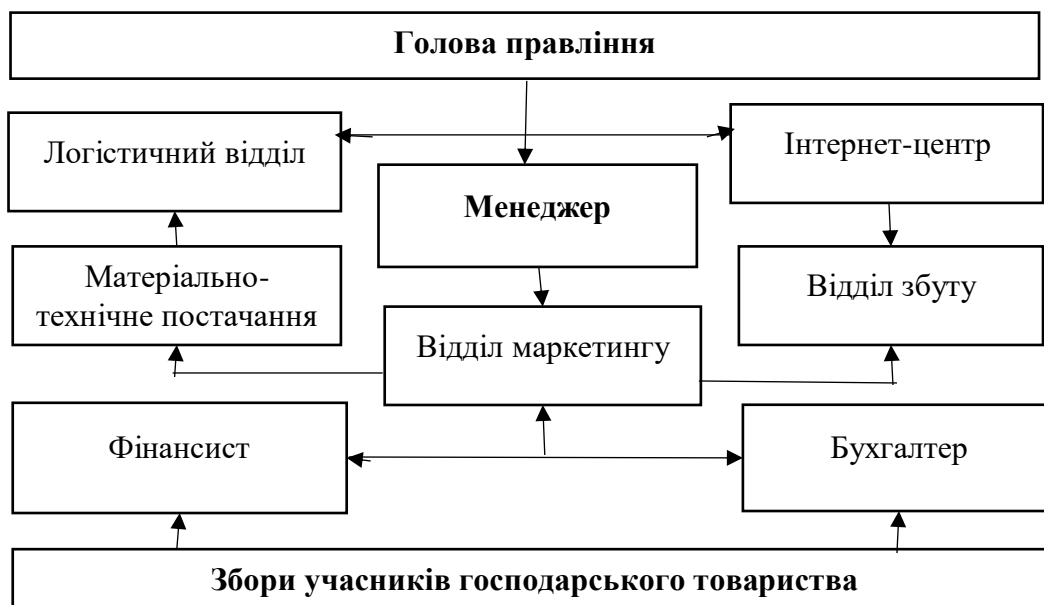


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Єврокамін»

Розглянувши організаційну структуру ТОВ «Єврокамін» можна сказати, що побудована структура відповідає цілям і завданням діяльності господарського товариства, а також є основою для реалізації функцій управління. Побудована організаційна структура ТОВ «Єврокамін» встановлює організаційний зв'язок колективу товариства, через неї здійснюється спільна трудова діяльність, яка ґрунтується на загальних організаційних процесах поділу праці, гармонійного ресурсного забезпечення, обсягу товарної та реалізованої

продукції та послуг, термінів виконання та послідовності реалізації управлінських рішень.

Сучасні ринкова умови ставлять вимоги щодо вдосконалення діяльності та впровадження нових технологій та інноваційних товарів та послуг, тому менеджери повинні вирішувати проблему вибору адаптивної організаційної структури, яка дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, ефективно використовувати потенціал організації, розвивати знання та здібності персоналу, задовольняти потреби споживачів, одержувати прибуток та досягати стратегічних цілей.

ТОВ «Єврокамін» використовує крос-функціональну структуру управління. Особливостями формування такої організаційної структури є:

- дотримання автономії діяльності структурних підрозділів;
- самостійність функціонування та прийняття управлінських рішень в робочих групах;
- розвиток горизонтальних комунікаційних зв'язків;
- формування координаційної мережі, в якій у пріоритеті є принцип гнучкості;
- залучення працівників усіх напрямків діяльності до ухвалення стратегічних завдань розвитку організації.

Особливістю крос-функціональної структури управління є те, що відсутній принцип жорсткого розподілу повноважень та відповідальності. Крім цього, структурні функціональні підрозділи є мобільними до змін, а тому можуть зберігатися, доповнюватися, скорочуватися. В побудові цієї організаційної структури важливо не допускати виникнення проблеми подвійного підпорядкування виконавця, це може бути адміністративний та функціональний менеджер.

Використання крос-функціональної структури управління сприяє:

- скороченню чисельності апарату управління та підвищення ефективності управління;
- креативному та мобільному використанню компетенцій персоналу;

- саморозвитку та самовдосконаленню працівника;
- використанню сучасних методів планування та управління;
- адаптації персоналу до змін внутрішнього середовища та набуття нових знань та досвіду роботи.

Отже, форма організаційної структури ТОВ «Єврокамін» є ефективною, оскільки побудована внутрішня структура управління сприяє результативній діяльності персоналу та раціональному використанню ресурсів господарського товариства.

2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Єврокамін»

Діяльність ТОВ «Єврокамін» перебуває під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають рівень ефективності використання потенціалу товариства, впливають на здатність виконати зобов'язання, погасити борги та одержати прибуток. З метою підвищення конкурентоспроможності товариства менеджери повинно здійснювати аналіз ринку товарів та послуг, досліджувати конкурентні переваги та тенденції ринку, вивчати смаки та попит покупців та клієнтів. За результатами портфельного аналізу менеджери повинні прийняти управлінське рішення та розробити стратегію подальшого функціонування господарського товариства.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає менеджерам гармонійно поєднати та спрямувати внутрішні ресурси у найефективніші напрями діяльності з найбільшим синергетичним ефектом. Важливо наголосити, що внутрішнє середовище відіграє особливе значення в системі економічної безпеки, оскільки потенціал господарського товариства є задіяний в системі збереження безпеки бізнесу. В сучасних умовах діяльність менеджерів повинна бути спрямована на розв'язання нових поточних та довготермінових завдань, які пов'язані з підвищенням соціальної та економічної ефективності та збалансованого розвитку.

Зміни бізнес-середовища ТОВ «Єврокамін» можуть надати можливості або створити загрози. Можливості можуть бути пов'язані із залученням інвесторів, впровадження нових технологій, диверсифікацією бізнесу. Загрозами зовнішнього середовища є можливість ракетних атак та фізичного знищення, інфляційними процесами, законодавчими змінами. Внутрішнє середовище будь-якої організації має складну структуру та складається з матеріальних та нематеріальних компонентів, які піддаються дослідженню.

Проведемо оцінку фінансової діяльності ТОВ «Єврокамін» за показниками ліквідності, прибутковості та платоспроможності на підставі таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ліквідності балансу

Активи	2021	2022	Пасив	2021	2022
Найбільш ліквідні активи (A ₁)	220	240	Найбільш термінові обов'язки (П ₁)	16	15
Швидко реалізовані активи (A ₂)	733	708	Коротко термінові пасиви(П ₂)	58	45
Повільно реалізовані активи (A ₃)	2	2	Довготермінові пасиви(П ₃)	3	41
Важко реалізовані активи (A ₄)	1	1	Постійні пасиви(П ₄)	880	927
Баланс	951	946	Баланс	951	946

Проведення фінансового аналізу господарського товариства є необхідною умовою дослідження внутрішнього середовища та визначення ефективності прийняття управлінських рішень. На основі таблиці 2.1 визначимо коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Єврокамін» за період 2021-2022 рр. за формулою 2.1:

$$K_{\text{заг}} = (A_1 + A_2 + A_3) / (П_1 + П_2); \quad (2.1)$$

$$K_{\text{заг}2021} = (220 + 733 + 108) / (16 + 58) = 15,0$$

$$K_{\text{заг}2022} = (240 + 708 + 119) / (15 + 45) = 17,0$$

Отже, за даними розрахунків можна зробити висновок, що розрахований коефіцієнт загальної ліквідності перевищувати нормативне значення (2), а тому

для ТОВ «Єврокамін» відсутній ризик несплати заборгованості за зобов'язаннями. Варто наголосити, що надто високе значення цього показника свідчить про неефективне управління активами господарського товариства.

Проведемо аналіз проміжної ліквідності за 2021-2022 рр.. Для проведення розрахунків використаємо дані таблиці 2.1 та формулу 2.2:

$$K_{\text{пром}} = (A_1 + A_2) / (\Pi_1 + \Pi_2); \quad (2.2)$$

$$K_{\text{пром.2021}} = (220 + 733) / (16 + 58) = 13,0$$

$$K_{\text{пром.2022}} = (240 + 708) / (15 + 45) = 14,0$$

Коефіцієнти проміжної ліквідності характеризує можливість погашення заборгованості за зобов'язаннями у разі банкрутства. З проведених розрахунків видно, що є мінімальний рівень фінансового ризику, а тому варто залучати додаткові інвестиції для збільшення відносної частки ринку.

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Єврокамін» за 2021-2022 рр. за даними таблиці 2.1 та формули 2.3:

$$K_{\text{абс}} = (A_1) / (\Pi_1 + \Pi_2); \quad (2.3)$$

$$K_{\text{абс.2021}} = 220 / (16 + 58) = 4,0$$

$$K_{\text{абс.2022}} = 240 / (15 + 45) = 5,5$$

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку високоліквідних активів до поточних зобов'язань, а нормативне значення цього показника 0,25. За результатами розрахунків бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у разі перевищує нормативне значення, а отже ТОВ «Єврокамін» має можливість погасити заборгованість за зобов'язаннями не чекаючи погашення дебіторської заборгованості та потреби у реалізації інших активів.

Узагальнено розраховані показники ліквідності ТОВ «Єврокамін» за 2021-2022 рр. та проведемо аналіз динамічних змін (табл. 2.2 та рис. 2.3).

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «Єврокамін» за 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Відхилення
Коефіцієнт загальної ліквідності	15	17	+2
Коефіцієнт проміжної ліквідності	13	14	+1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4	5,5	+1,5

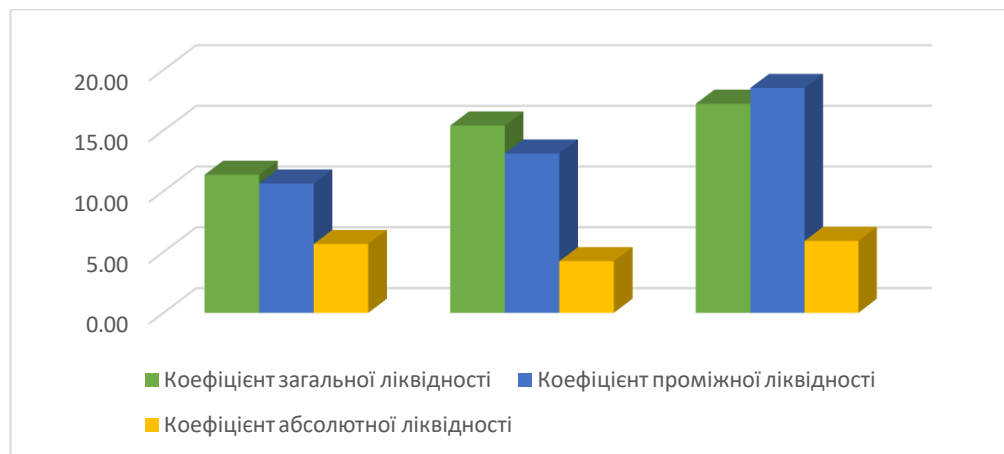


Рис.2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Єврокамін»

Отже, за 2021-2022 рр. динаміка показників ліквідності ТОВ «Єврокамін» свідчить про високий рівень ліквідності господарського товариства та здатність своєчасно погашати зобов'язання перед кредиторами. Підтвердження цього є розраховані: коефіцієнт загальної ліквідності, який підвищився у 2 рази, коефіцієнт проміжної ліквідності - на 100% та коефіцієнт абсолютної ліквідності - у 1,5 рази.

З метою оцінки фінансових активів, визначимо коефіцієнт фінансової автономії, тобто здатність ТОВ «Єврокамін» погашати борги власними фінансовими ресурсами. Коефіцієнт фінансової автономії розраховуємо за даними таблиці 2.1 та формулою 2.3:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{П_4}{\text{Баланс П}}; \quad (2.3)$$

$$K_{\text{авт. 2021.}} = 880/951 = 0,92$$

$$K_{\text{авт. 2022.}} = 927/946 = 0,98$$

Отже, коефіцієнт фінансової автономії становить у 2021 р. 0,92, а у 2022 р. – 0,98, при нормативному значенні ($>0,5$), то можна зробити висновок, що у структурі капіталу ТОВ «Єврокамін» більше ніж на 90% становить власний капітал. Таким чином господарське товариства має високий рівень фінансової незалежності.

Важливим показником оцінки результативності діяльності є коефіцієнт фінансової залежності, адже при розробці стратегічного плану необхідно розрахувати скільки припадає фінансових ресурсів товариства на кожну одиницю власного капіталу [30, с. 80]. Для розрахунку коефіцієнта фінансової залежності використаємо таблицю 2.1 та за допомогою формулою (2.4):

$$K_{\text{фін.зал.}} = \text{Баланс П:П}_4; \quad (2.4)$$

$$K_{\text{фін.зал. 2021.}} = 951/880 = 1,08$$

$$K_{\text{фін.зал. 2022.}} = 946/927 = 1,02$$

Таким чином, за результатами розрахунків можна зробити висновок, що на 1 грн. власних коштів припадає загальної вартості майна товариства у 2021 р. 1,08 грн та у 2022 р. – 1,02. В цілому, значення цього показника є позитивним, але в динаміці спостерігаємо тенденцію до незначного зменшення.

З метою оцінки ефективності використання залучених фінансових ресурсів та визначення ризику їх неповернення господарським товариством розраховується коефіцієнт фінансового ризику за даними таблиці 2.1 та формули 2.5:

$$K_{\text{ф.р.}} = (\text{П}_1 + \text{П}_2 + \text{П}_3) : \text{П}_4 \quad (2.5)$$

$$K_{\text{ф.р.2021}} = (16 + 58 + 3) : 880 = 0,09$$

$$K_{\text{ф.р.2022}} = (15 + 45 + 41) : 927 = 0,11$$

Отже, за результатами розрахунків бачимо, що коефіцієнт фінансового ризику становить у 2021 р. 0,09, а у 2022 р. – 0,11 при нормативному значенні (<1). Розраховані результати свідчать про те, що капітал товариства формуються за рахунок власних джерел, а питома вага залучених коштів становить у 2021 р. – 9% та 2022 р. – 11%.

З метою визначення мобільності капіталу та доцільності розподілу коштів між різними напрямками діяльності товариства визначаємо коефіцієнт маневрування власним капіталом за даними таблиці 2.1 та формули 2.6:

$$K_{\text{м.в.к.}}=(\Pi_4-A_4):\Pi_4; \quad (2.6)$$

$$K_{\text{м.в.к.2021}}=(880-1)/880=0,99$$

$$K_{\text{м.в.к.2022}}=(927-1)/927=0,99$$

За даними проведених розрахунків можна зробити висновок, що коефіцієнт маневрування власним капіталом за 2021-2022 рр. становить 99%. Це означає, що ТОВ «Єврокамін» може маневрувати майже усім капіталом, що створює сприятливі умови для проведення диверсифікації, зміцнення ринкових позицій та захоплення нових ринків збуту товарів та послуг. Узагальнимо результати фінансової стійкості ТОВ «Єврокамін» за 2021-2022 рр. та проведемо аналіз динамічних змін (табл. 2.3 та рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Єврокамін» за 2021-2022 рр.

Показники	Рівень показників		
	2021	2022	Відхилення
Коефіцієнт фінансової автономії	0,92	0,98	+0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,08	1,02	-0,06
Коефіцієнт фінансового ризику	0,09	0,11	+0,02
Коефіцієнт маневрування власним капіталом	0,99	0,99	-

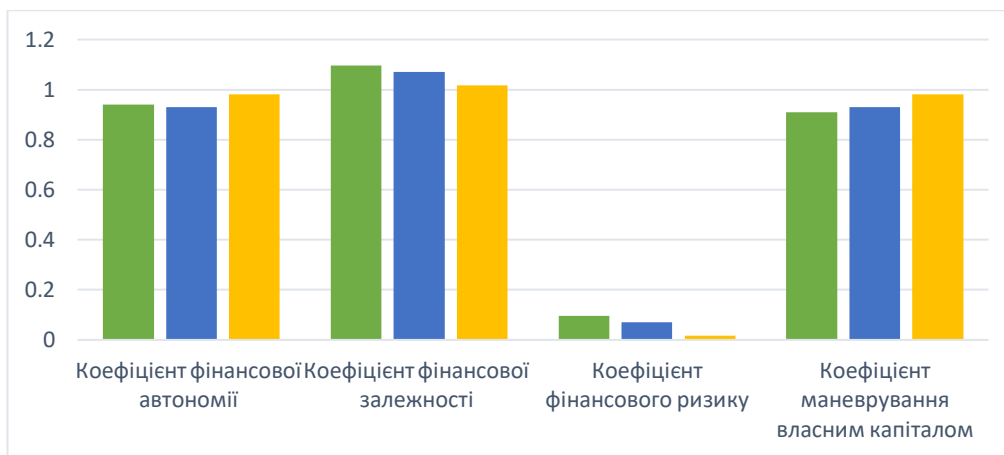


Рис.2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Єврокамін»

За даними таблиці 2.3 та рис. 2.4 можна зробити висновок, що у 2021-2022 рр. діяльність ТОВ «Єврокамін» була результативною щодо фінансової стійкості, та спостерігається позитивна динаміка коефіцієнтів фінансової автономії та фінансового ризику. Фінансова незалежність товариства від зовнішніх джерел фінансування та позитивне значення коефіцієнту фінансового ризику створює умови для ефективного використання власних коштів та розвитку бізнесу.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу

Функціонування та розвиток ТОВ «Єврокамін» ґрунтується на ефективному використанні персоналу. Завдяки прийняттю обґрунтованих кадрових рішень організація підвищує якість фінансово-господарської діяльності, розвиває конкурентні позиції та піднімає свій імідж. На підставі оцінки ефективності використання персоналу можна визначити резерви підвищення продуктивності праці, зростання ділової активності та рентабельності, покращення показників оборотності оборотних коштів.

З метою аналізу ділової активності ТОВ «Єврокамін» проведемо оцінку результатів фінансово-господарської діяльності за даними таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансово-господарських показників ТОВ «Єврокамін»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/спаду
		2021	2022		
1. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	540	637	+97	+18
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	370	420	+50	+14
3. Фінансовий прибуток	тис. грн.	170	217	+47	+28

Показники ділової активності характеризують ефективність використання кадрового потенціалу ТОВ «Єврокамін» та характеризується коефіцієнтом оборотності активів, який визначаємо за даними табл. 2.1 та 2.4 (формула 2.7):

$$K_{об.а} = \text{Виручка} : (1/2(\text{Баланс А})); \quad (2.7)$$

$$K_{об.а.2021} = 540 / (1/2(951)) = 1,1$$

$$K_{об.а.2022} = 637 / (1/2(946)) = 1,3$$

Результати розрахунків коефіцієнта оборотності активів ТОВ «Єврокамін» становить у 2021 р. 1,1 та у 2022 р. – 1,3. Отже, що за повний цикл придбання та реалізації товарів та послуг ТОВ «Єврокамін» одержало, відповідно, 110% та 130% прибутку. Це означає, що фінансові ресурси використовуються ефективно, а частину коштів можна вивільнити з обороту та спрямувати на розвиток та розширення ринкув зуту товарів та послуг.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає відносини ТОВ «Єврокамін» з дебіторами. Коефіцієнт можна визначити на підставі табл. 2.1 та 2.4 та формули 2.8:

$$K_{об.д.з.} = \text{Виручка} / (1/2(A_2)); \quad (2.8)$$

$$K_{об.д.з.2021} = 540 / (1/2(733)) = 1,47$$

$$K_{\text{об.д.з.2022}} = 637 / (1/2(708)) = 1,80$$

За результатами проведених розрахунків можна сказати, що дебітори ТзОВ «Єврокамін» вчасно та в повному обсязі здійснюють розрахунки за товари та послуги, а тому проблеми дебіторської заборгованості у товаристві немає. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становить у 2021 р. 1,47 та у 2022 р. – 1,80, тобто має тенденцію до зростання.

Важливим показником ефективності використання внутрішнього потенціалу є визначення коефіцієнта оборотності запасів. Цей показник характеризує суму одержаного економічного ефекту на кожну гривню вкладеного активу. Для розрахунку коефіцієнта оборотності запасів використаємо дані таблиці 2.1 та 2.4 за формулою (2.9):

$$K_{\text{об.з.}} = \text{Собівартість} / (1/2(A_3)); \quad (2.9)$$

$$K_{\text{об.з.2021}} = 370 / (1/2(2)) = 370$$

$$K_{\text{об.з.2022}} = 420 / (1/2(2)) = 420$$

Отже, за даними розрахунків можна зробити висновок, що товари та послуги ТзОВ «Єврокамін» користуються попитом та реалізуються під замовлення. Коефіцієнт оборотності запасів свідчить про те, запаси за 2021-2022 рр., відповідно, у 370 та 420 разів переносять свою вартість на вартість реалізованої продукції та послуг.

Тривалість оборотності запасів відображає період за який готова продукція повністю реалізується [31, с. 18]. Цей показник визначимо за формулою 2.10:

$$t_{\text{об.з.}} = 360 / K_{\text{об.з.}}; \quad (2.10)$$

$$t_{\text{об.з.2021}} = 360 / 370 = 0,98$$

$$t_{\text{об.з.2022}} = 360 / 420 = 0,86$$

Отже, товари та послуги ТЗОВ «Єврокамін» реалізуються під замовлення протягом дня. Завдяки зменшенню тривалості оборотності запасів ТЗОВ «Єврокамін» може виходити на нові ринки збуту та зміцнювати свої конкурентні переваги.

Важливим показником ефективності використання потенціалу господарського товариства є визначення тривалості обігу дебіторської заборгованості. Цей показник показує за скільки днів дебітори розраховуються за товари та послуги (формула 2.11):

Тривалість обігу дебіторської заборгованості:

$$t_{\text{об. д. з.}} = 360 / K_{\text{об. д. з.}}; \quad (2.11)$$

$$t_{\text{об. д. з. 2021}} = 360 / 1,47 = 245$$

$$t_{\text{об. д. з. 2022}} = 360 / 1,8 = 200$$

Отже, тривалість обігу дебіторської заборгованості позитивно впливає на фінансову незалежність ТЗОВ «Єврокамін». Узагальнимо результати ділової активності ТОВ «Єврокамін» за 2021-2022 рр. та проведемо аналіз динамічних змін (табл. 2.4 та рис. 2.5).

Таблиця 2.5.

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

Найменування показників	2021	2022	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	1,1	1,3	+0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,47	1,8	+0,33
Тривалість обігу дебіторської заборгованості	245	200	+45
Коефіцієнт оборотності запасів	370	420	+50
Тривалість обігу запасів	0,98	0,86	-0,12

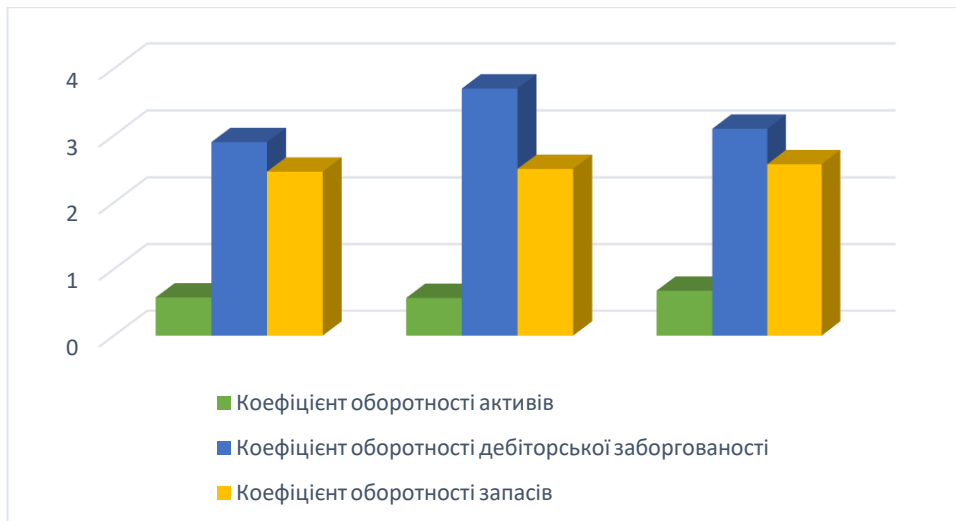


Рис. 2.5 Динаміка показників ділової активності ТОВ «Єврокамін»

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Єврокамін» на вигідних умовах купує опалювальне обладнання, яке користується попитом, а тому швидко реалізує його за конкурентними цінами. ТОВ «Єврокамін» має запас вільних грошових коштів, які необхідно реінвестувати у диверсифікацію напрямів діяльності, розширення ринків збуту та розвиток персоналу.

Управління персоналом передбачає забезпечення ефективності праці, підвищення її якості, планування та організацію роботи, відбір та навчання персоналу, розвиток працівників, вирішення конфліктних ситуацій в колективі, раціональний розподіл витрат на працівників [32, с. 5]. Отже, менеджери ТОВ «Єврокамін» повинні приділяти особливу увагу ефективності використання персоналу як головному стратегічному ресурсу в конкурентній боротьбі та покращенні показників діяльності.

Тому, аналіз ефективності використання персоналу ґрунтується на оцінці показників, які характеризують забезпечення якісним та кількісним кадровим потенціалом, наявністю належного рівня кваліфікації працівників, формування фонду оплати праці, забезпечення прибутковості діяльності.

Проаналізуємо стан забезпечення кадровим потенціалом ТОВ «Єврокамін» та визначимо динаміку зміни за 2021-2022 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стан забезпечення кадровим потенціалом ТОВ «Єврокамін» за 2021-2022 рр.

Назва показника	Середньооблікова чисельність працівників, осіб		Абсолютне відхилення
	2021	2022	
Середньооблікова кількість штатних працівників: з них	17	20	+3
- керівники, спеціалісти	4	4	-
- робітники	13	16	+3

За даними таблиці видно, що середньооблікова чисельність працівників за 2021-2022 рр. зросла на 3 особи. Позитивним є те, що у структурі персоналу товариство дотримується оптимального співвідношення, тобто 82% становлять робітники, а 18% - спеціалісти та керівники.

Аналіз ефективності мотивації праці проведемо шляхом розподілу персоналу за розмірами заробітної плати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка мотивації праці ТОВ «Єврокамін»

Назва показників	Фактично, осіб	Питома вага, %
Чисельність штатних працівників на кінець місяця	20	100
Нараховано заробітну плату у розмірі однієї мінімальної заробітної плати 6700	-	-
- від 6700 до 8000	3	15
- від 8000 до 10000	7	35
- від 10000 до 12000	6	30
- від 12000 до 14000	3	15
- від 14000	1	5

Отже, за даними таблиці бачимо, що у ТОВ «Єврокамін» працює 20 осіб. За розміром нарахованої заробітної плати найбільша питома вага припадає на діапазон 8000-10000 грн та становить 35% від усієї чисельності працівників,

10000-13000 – 30%, 6700-8000 грн – 15%, 12000-14000 - також 15% та від 14000 – 5%.

У 2023 р. фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб становить 8962 грн. Середня заробітна плата у господарському товаристві дорівнює 10400 грн., що позитивно характеризує ефективність використання та соціального забезпечення працівників товариства. Варто сказати, що у ТОВ «Єврокамін» створено сприятливі умови праці для подальшого професійного розвитку колективу підприємства.

2.4.Удосконалення підходів оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах

В сучасних умовах розвиток малого бізнесу відіграє важливе значення у фінансово-економічному розвитку країни, добробуті населення та подоланні кризових явищ. Російсько-українська війна, погіршення економічного стану країни, зниження рівня платоспроможності населення та тотальна міграція жінок та дітей впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств та держави. У 2022 р., внаслідок віроломного нападу росії на нашу мирну країну багато суб'єктів підприємницької діяльності припинили своє існування. Проте, завдяки стабілізаційним заходам уряду, частина бізнесменів відновила свою діяльність у більш безпечних районах та успішно працюють на користь держави.

До таких суб'єктів підприємницької діяльності належить ТОВ «Єврокамін». У 2022 р. спостерігається тенденція до збільшення чисельності працівників та витрат на оплату праці, обсягу реалізованих товарів та послуг та зростання фінансового результату. З метою зміцнення конкурентних переваг необхідно здійснювати пошук інвесторів, досліджувати потреби споживачів, контролювати якість реалізованих товарів та наданих послуг.

З метою удосконалення оцінки результативності управління персоналом ТОВ «Єврокамін», необхідно провести комплексний аналіз результативності та

обґрунтованості управлінських рішень щодо ефективного управління та використання інтелектуального ресурсу персоналу, а також здійснювати контроль за кадровими, соціальними, економічними та інформаційними показниками роботи господарського товариства.

Основними параметрами оцінки діяльності персоналу в сучасних умовах є:

- орієнтація на довгостроковий успіх механізму управління та його результативність;
- раціональність, швидкість прийняття управлінських та кадрових рішень службою проведення оцінки;
- врахування загроз зовнішнього середовища, врахування конкурентних переваг від використання механізму;
- зростання мотиваційних стимулів працівників та зростання оплати праці;
- сприяння розвитку персоналу та зменшення плинності кадрів;
- покращення робочих місць працівників та виробництво нового виду продукції;
- оптимізація витрат на розвиток персоналу та максимізація продуктивності їх праці;
- прозорість та доступність інформаційних даних;
- синергічне управління та використання персоналу;
- отримання синергічного економічного ефекту та зростання показників діяльності підприємства [33, с. 213].

Дослідження ТОВ «Єврокамін» дозволило зробити висновок, що персонал є найскладніший об'єктом управління, а основними напрямками розвитку господарського товариства є:

- покращення управління ефективністю використання персоналу;
- впровадження сучасних інструментів, методів, механізмів управління кадровим потенціалом;
- оцінки результативності процесу управління працівниками;
- моделювання результатів діяльності персоналу;

– використання підходів світового досвіду щодо управління працівниками.

Оцінка діяльності персоналу в сучасних умовах повинна ґрунтуватися на дослідженні:

– впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на діяльність працівників;
– елементів та оцінці результативності механізму управління персоналом;

– економічного ефекту прийняття кадрових рішень щодо створення умов для розвитку персоналу та покращення фінансових показників діяльності.

Важливим показником оцінки діяльності персоналу є соціальний показник (рис. 2.6), який характеризується соціально-психологічним кліматом в колективі, соціальними гарантіями та умовами праці працівників.

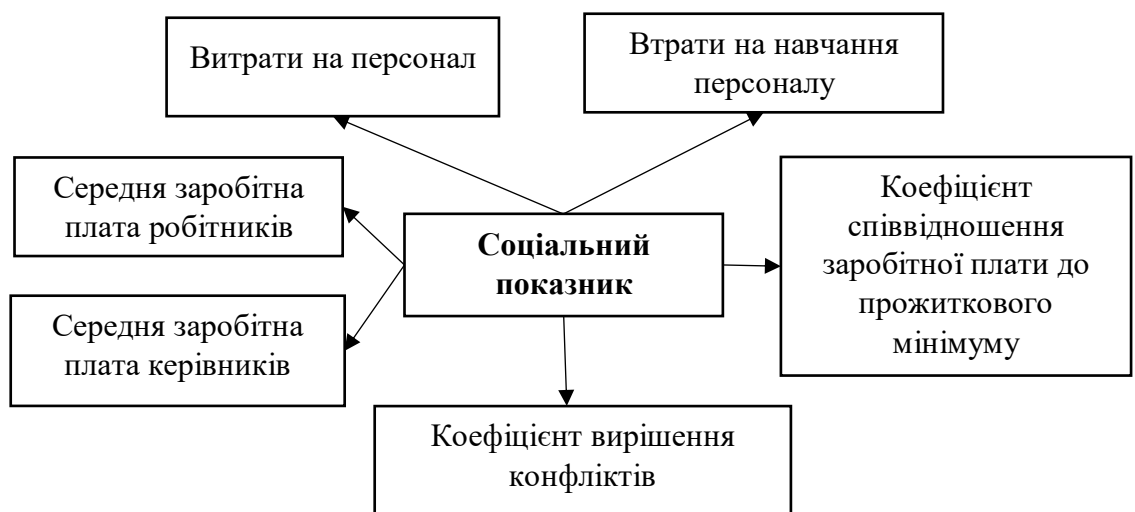


Рис. 2.6. Соціальний показник оцінки діяльності персоналу [34, 29]

З метою оцінки кадрового показника та ефективності роботи працівників, сприяння розвитку здібностей працівника та трудового потенціалу, зростання задоволення умовами праці та мотиваційною політикою, розвитку вмінь та знань працівників, виявлення «вузьких» місць в управлінні персоналом та впровадження заходів щодо вирішення проблемних ситуацій в кадровому менеджменті необхідно проводити аналіз показників (рис. 2.7).

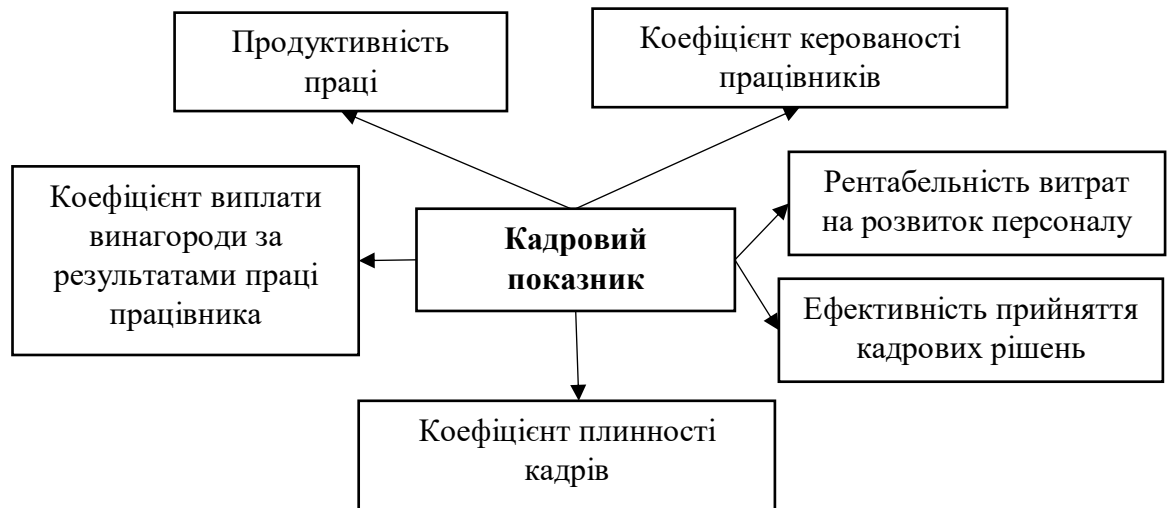


Рис. 2.7. Кадровий показник оцінки діяльності персоналу [34, с. 26]

З метою оцінки діяльності персоналу проведемо аналіз показників, які характеризують пошук резервів для підвищення ефективності використання персоналу. Для проведення аналізу використаємо метод SPACE, за допомогою якого, на підставі багатокритеріального підходу та вибірки показників, присвоєнню їм конкретних оцінок у межах шкали та вагомості впливу, врахуємо специфічні особливості господарського товариства, цілі та стратегії, видимий та невидимий потенціал (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Показники ринкового середовища ТОВ «Єврокамін»

Фінансовий потенціал (FS)				Стабільність середовища(ES)			
Показники	О	вага	Σ	Показники	О	вага	Σ
Наявність власних коштів	5	0,5	2,5	Інфляція	2	0,7	1,4
Операційний цикл	3	0,1	0,3	Державне стимулювання	3	0,2	0,6
Фінансова незалежність	4	0,4	1,6	Цінова конкуренція	3	0,1	0,3
Усього			4,4	Усього			2,3
Конкурентні переваги(CA)				Привабливість сектору(IS)			
Показники	О	вага	Σ	Показники	О	вага	Σ
Сучасне устаткування	2	0,4	0,8	Високий рівень конкуренції	2	0,4	0,8
Якісна продукція та послуги	4	0,4	1,6	Високий попит	5	0,5	2,5
Державні субсидії та гранти	2	0,2	0,4	Доступність товарів та послуг	3	0,1	0,3
Усього			2,8	Усього			3,6
$x = IS - CA = 3,6 - 2,8 = 0,8$				$y = FS - ES = 4,4 - 2,3 = 2,1$			

Отже, будемо вектор стратегічного менеджменту підвищення ефективності використання персоналу (рис. 2.8).

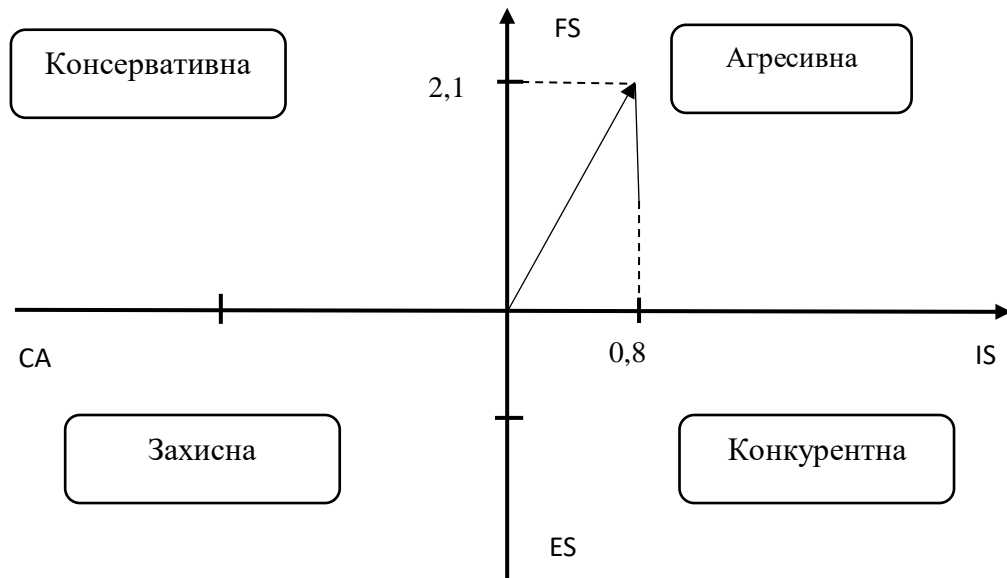


Рис. 2.8. Матриця SPACE-аналізу для ТОВ «Єврокамін»

З метою удосконалення підходів оцінки діяльності персоналу пропонуємо ТОВ «Єврокамін» використовувати агресивну стратегію розвитку, здійснювати контроль за результативності показників та прийняти заходи щодо:

- впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання праці;
- вдосконалення інформаційного забезпечення кадрового менеджменту;
- зростання витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- вдосконалення організаційної структури управління персоналом;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- організації, координації та планування процесу управління на умовах синергетичного ефекту;
- регулювання процесу набору та звільнення персоналу;
- формування соціальних пільг для працівників;
- створення умов для впровадження креативних ініціатив персоналу;
- справедливого співвідношення індивідуальних результатів роботи з системою планування витрат та розподілу фінансових ресурсів.

Висновки до другого розділу

1. Ефективне використання персоналу впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, покращення результатів фінансово-господарської діяльності, прийняття обґрунтованих кадрових рішень, ефективність роботи управлінської праці.

2. Проблема удосконалення управління персоналом та методів оцінки ефективності діяльності працівників заслуговує на увагу, тому що персонал є стратегічно цінним активом організації, який індивідуально та колективно бере участь в управлінні та робить внесок у досягнення організаційних цілей.

3. Специфіка людського потенціалу полягає у забезпеченні ефективності праці та виконанні якісних робіт та послуг; творчому ставленні до виконання завдань та прагненні до підвищення знань; змістовній реакція на вплив зовнішніх чинників; доцільному та обґрунтованому витрачанні коштів на стимулювання праці працівників.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Єврокамін» створене з метою задоволення потреб споживачів у якісному опалювальному обладнанні. Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дає підстави зробити висновок, що ТОВ «Єврокамін» має потенційні можливості розвивати бізнес та виходити на нові ринки збуту.

5. В процесі оцінки ефективності використання персоналом встановлено, що досягнуті соціальні та кадрові показники роботи господарського товариства сприяють зростанню чисельності працівників, раціональному використанню коштів на підвищення інформаційного забезпечення персоналу, підвищенню розміру заробітної плати та зростанню продуктивності праці.

6. Передумовою результативного функціонування ТОВ «Єврокамін» є гармонійне використання працівників шляхом проведення оцінки перспектив розвитку працівників, покращення структури колективу, рівня забезпеченості та надійності персоналу, фінансових можливостей та конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне дослідження щодо оцінки діяльності персоналу та підвищенню ефективністю управління персоналу. За результатами узагальнення сучасних підходів зроблено висновок, що в управлінні персоналом підприємство повинно зосереджено увагу на врахуванні інтересів та потреб персоналу, ефективному використанні навичок та вмінь працівників, підвищенні матеріальної мотивації та стимулюванні до нових знань, створенні умов для креативного розвитку персоналу. Всі ці заходи сприятимуть зростанню конкурентних переваг, прийняттю ефективних управлінських рішень, покращенню результатів фінансово-господарської діяльності.

2. В процесі дослідження оцінки діяльності персоналу зроблено акцент на вивченні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та їх вплив на використання кадрового потенціалу, особливостей управління персоналом, функціонування суб'єктів підприємництва. Визначення цих чинників, ідентифікація потенційних можливостей та загроз, адаптація сильних та слабких сторін підприємства дає можливість адекватно реагувати на виклики сьогодення та формувати управлінські рішення щодо ефективності використання персоналу, підвищенні якості виконаних робіт та наданих послуг працівниками, розвитку здібностей та знань, досягнення цілей, впровадження механізмів покращення результативності підприємства в умовах невизначеності та динамічності розвитку ринкового середовища.

3. Досліджено механізми оцінки діяльності персоналу та встановлено, що їх впровадження сприятиме зростання результативності праці кожним працівником; налагодженню процесу управління; організації та координації роботи структурних підрозділів; удосконаленню фінансово-господарської діяльності. Використання механізму потребує гармонійного поєднання найкращої комбінації ресурсів за якого потенціал організації зможе покращити ефективність управління персоналом, організувати працю персоналу та

підвищити результативність її діяльності, збільшити платоспроможність та прибутковість організації, сприяти досягненню економічного ефекту, гарантувати подальший розвиток підприємства.

5. Проведено загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Єврокамін». За результатами дослідження встановлено, що ТОВ «Єврокамін» - це соціально-економічна організація метою створення якої є задоволення потреб ринку опалювальним приладдям та одержання максимально можливого прибутку. У господарському товаристві працює 20 осіб. Середня заробітна плата перевищує прожитковий рівень для населення, а випереджуючий ріст продуктивності праці над ростом заробітної праці свідчить про ефективність використання персоналу. Аналіз показників платоспроможності та ліквідності дає підстави зробити висновок, що ТЗОВ «Єврокамін» є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування, у структурі капіталу питома вага власного капіталу становить 90%.

6. Проведено оцінку результативності управління персоналу за кадровою та соціальною складовою з метою виявлення проблеми в управлінні персоналом та створення умов щодо зростання фінансових показників діяльності та стійкості функціонування ТОВ «Єврокамін».

7. Визначено основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність господарського товариства та створюють можливості або загрози, а саме: військово-політична ситуація; законодавчі ініціативи стосовно використання персоналу; нестабільна економічна ситуація; зміни податкового законодавства; зростаючі вимоги споживачів; розмір середньої заробітної плати та зростання безробіття.

8. Проведено аналіз чинників внутрішнього середовища, які найбільше впливають на якість управління персоналом, а саме: рівень доступності інформації до працівника; наявність фінансових можливостей; стратегічний план розвитку; дотримання трудової дисципліни; соціально-психологічний клімат в колективі, технологічне забезпечення; ресурсне забезпечення; завдання та цілі підприємства.

9. Основною метою діяльності ТОВ «Єврокамін» в контексті оцінки діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах є зростання ефективності використання персоналу, покращення показників фінансово-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства, одержання економічного ефекту. Планування, організація та регулювання роботи персоналу здійснення на підставі дослідження чинників зовнішнього середовища та прийняття адаптаційних заходів з метою стимулювання працівників до виконання поставлених завдань.

10. Покращення управління ефективністю використання персоналу полягає у впровадженні механізму оцінки діяльності працівників для задоволення інтересів та потреб персоналу, який передбачає виконання таких завдань:

- зростання економічного ефекту продуктивності праці працівників;
- скорочення трудомісткості робочого часу на виконання робіт та послуг персоналом;
- підвищення автоматизації та цифровізації робочих місць;
- створення сприятливих та безпечних умов праці;
- впровадження інноваційної спрямованості праці;
- скорочення адміністративних та непродуктивних витрат;
- вдосконалення організаційної структури та доведення до бажаного успішного результату процес роботи окремих структурних підрозділів;
- активне залучення персоналу до процесу оцінки діяльності шляхом проведення самоаналізу;
- проведення кваліфікаційного підбору персоналу, формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації працівників, впровадження програми професійного розвитку персоналу;
- зацікавлення працівників результатами роботи та стимулювання праці;
- поширення інформації щодо результатів роботи працівників;
- формування команди ефективних співробітників, які здатні відповідати за власний результат роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53-54.
2. Нідзельська В. А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Проблеми науки*. 2013. №1. С. 43-45.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник /К: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
4. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Випуск 23. С. 326-329. URL: <http://global.national.in.ua/archive/23,2018/64.pdf>
5. Ядранський Д.М. Аналіз трудових ресурсів: соціально-психологічний аспект. *Економіка і держава*. 2012. № 4. С. 54-57.
6. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція: збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С. 237-242.*
7. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету. Вінниця, 2013. Вип. 13. С. 287-288.*
8. Гримак А.В., Цвайг Х.І., Михаліцька Н.Я., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
9. Гуштан, Т., Лихолат, С., Верескля, М., Михаліцька, Н., & Таранський, І. (2020). Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(34), 432-440. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215589>
10. Мельник С. І., Гобела В. В. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Науковий вісник*

Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2021. Том 8, № 2. С. 9-16. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4025>.

11. Пилипишин, П., Ганущин, С., Бек, У., Михаліцька, Н., & Верескля М. (2022). Правове регулювання фінансово-економічної безпеки України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 510-521. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3747>

12. Цвайг Х.І., Михаліцька Н.Я. Розвиток державного сектора економіки як гарантія інвестиційної безпеки України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. Економічна*. Львів: ЛьВДУВС, 2018. Вип. 1. С. 56-70. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/995>

13. Норов Г. Професійне зростання працівників: навчання та атестація. *Бухгалтерія*. 2012. № 38. С. 69-72.

14. Костін Ю. Д. Модель оцінки ефективності праці персоналу на енергетичних підприємствах. *Економіка промисловості*. 2015. № 3. С. 107-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_17

15. Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2(1). С. 62-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2%281%29_14

16. Крамаренко А. В. Підходи до визначення та формування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства. *Економічний простір*. 2015. № 97. С. 181-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_97_20

17. Кравчук Н. М. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2%281%29_22

18. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2012. 307 с.

19. Калина А. В. Формування організаційно-економічного механізму стимулювання праці в умовах нестабільного економічного розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 326-332. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2014_1_54

20. В.І. Франчук, Н.Я. Михаліцька, П.Я. Пригунов, С.І. Мельник, М.Й. Штангрет. Детективна діяльність у сфері економічної безпеки : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>

21. Гримак А.В., Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2012. 439 с.

22. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>

23. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>

24. Mariana Vereskliа, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9 pp. 217-223. http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf

25. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

26. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

27. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Ющак Б. В. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL:

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4083>.

28. Матляк В.В., Михаліцька Н. Я. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 12 травня 2020 р.)* / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2020. С. 131-133. URL : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2939>

29. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Pp. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.

30. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79-83. URL: <https://doi.org/10.36930/40310512>.

31. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Використання технології блокчейн у ланцюгах поставок. *Korszerű műszerek és algoritmusok tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagaival (Hang 1), Szeptember 18, 2020*. Budapest, Magyarország: Európean Scientific Platforme. Pp.17-19. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020>.

32. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільно-економічного феномену. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 1-7. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3075>

33. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Система мотивації офісних працівників. *Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. La Rochelle, France 2020*. 212-215 pp. URL: <https://isg-konf.com/uk/advancing-in-research-and-education-ua/>

34. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук. розробка / авт. кол.: В.М. Мартиненко, Ю.Д. Древаль, Ю.В. Конотопцева та ін. К.: НАДУ, 2013. 52 с