

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «Управління та адміністрування розвитком персоналу в
торговельному підприємстві»**

Виконав:

Онанченко Олексій Євгенович

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Орехова Альвіна Іванівна

д.е.н., професор кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Кулик Вікторія Анатоліївна

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
і логістики Національного університету «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Онанченку Олексію Євгеновичу

1. Тема роботи: Управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «Вірідем» м. Суми

Керівник роботи

Орєхова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » 2023 р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «04» грудня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві;

дослідити організаційно-економічну характеристика підприємства;

провести аналіз структури персоналу;

провести оцінку системи управління та адміністрування розвитком персоналу;

запропонувати шляхи вдосконалення системи управління та адміністрування розвитком персоналу;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «__» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	02 грудня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	02 грудня – 04 грудня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	04 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	05 грудня – 15 грудня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2024 р.	

Студент _____

О.Є. Онанченко
(підпис)

Керівник роботи _____

А.І. Орехова
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

С.М. Лукаш
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Онанченко О.Є. Управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві. Досліджено стан системи управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві. Запропоновані напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві.

Мотивація торгового персоналу є важливим ресурсом компанії, зусиллями якого комерційна організація здатна рухатися вперед і реалізовувати цілі, що стоять перед нею. Комерційна компанія має в своєму розпорядженні монетарні та немонетарні інструменти мотивації. Для ефективного стимулювання торгового персоналу до досягнення високих результатів необхідно підбирати інструменти мотивації торгового персоналу вибірково, в індивідуальному порядку, дотримуючись балансу інтересів працівників та організації.

Стабільна середньорічна чисельність працівників у 4 особи свідчить про те, що компанія зберігає свою кадрову структуру протягом тривалого періоду. Кадрова політика ТОВ «Вірідем» спрямована на створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності підприємства. Зростання рівня рентабельності з 0,4% у 2021 році до 8,2% у 2023 році є ще одним ключовим показником, який підтверджує ефективність управління. Цей показник відображає здатність підприємства генерувати прибуток на кожен одиницю вкладених ресурсів, і його значне підвищення на 7,8 процентних пунктів свідчить про те, що компанія знайшла способи оптимізувати свою діяльність, досягнувши суттєвого покращення фінансових результатів.

Можливості для розвитку персоналу можуть включати як внутрішні, так і зовнішні навчальні програми, а також інші заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Оптимальний результат в управлінні професійним зростанням персоналу досягається шляхом інтеграції знань та інструментів, характерних для економічного, соціологічного, психологічного та органічного напрямків. Економічні витрати на будь-який проект є динамічними і можуть змінюватися з часом. Тому, приймаючи рішення про впровадження заходів, необхідно враховувати всі можливі фактори, як внутрішні, так і зовнішні.

Ключові слова: персонал, розвиток, управління, адміністрування, торговельне підприємство.

SUMMARY

Onanchenko O.E. Management and administration of personnel development in a trading enterprise.

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical and methodological principles of management and administration of personnel development in a commercial enterprise. The state of the system of management and administration of personnel development in a commercial enterprise is investigated. Directions for improving management and administration of personnel development in a commercial enterprise are proposed.

Motivation of sales personnel is an important resource of the company, through the efforts of which a commercial organization is able to move forward and realize the goals set before it. A commercial company has at its disposal monetary and non-monetary motivation tools. In order to effectively stimulate sales personnel to achieve high results, it is necessary to select tools for motivating sales personnel selectively, individually, observing the balance of interests of employees and the organization.

A stable average annual number of employees of 4 people indicates that the company maintains its personnel structure for a long period. The personnel policy of Viridem LLC is aimed at creating favorable conditions for the work and development of personnel, which, in turn, contributes to increasing the efficiency of the enterprise. The growth of the profitability level from 0.4% in 2021 to 8.2% in 2023 is another key indicator confirming the effectiveness of management. This indicator reflects the ability of the enterprise to generate profit for each unit of invested resources, and its significant increase by 7.8 percentage points indicates that the company has found ways to optimize its activities, achieving a significant improvement in financial results.

Opportunities for personnel development can include both internal and external training programs, as well as other measures aimed at improving the skills and motivation of employees. The optimal result in managing the professional growth of personnel is achieved by integrating knowledge and tools characteristic of economic, sociological, psychological and organic areas. The economic costs of any project are dynamic and may change over time. Therefore, when deciding on the implementation of measures, it is necessary to take into account all possible factors, both internal and external.

Keywords: personnel, development, management, administration, commercial enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві	11
РОЗДІЛ 2 Стан системи управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз структури персоналу підприємства	30
2.3 Оцінка системи управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства	36
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві	41
3.1 Стратегічні напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу	41
3.2 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві	47
3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвиток персоналу стає одним із найважливіших завдань сфери управління персоналом, що стоять перед менеджментом підприємства. Добре спланована і належним чином організована робота по розвитку персоналу сприяє досягнення стратегічних цілей підприємства, зростанню його конкурентоспроможності, а також реалізації змін, які ведуть до отримання і утримання кращої позиції на ринку.

Ефективне управління розвитком персоналу дозволяє створити команду висококваліфікованих, мотивованих та готових до прийняття викликів спеціалістів. Це не тільки підвищує якість та продуктивність роботи, а й сприяє утриманню талановитих співробітників, створюючи сприятливу та інноваційну корпоративну культуру. Цим і пояснюється актуальність обраної теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління та адміністрування розвитком персоналу, слід виділити таких як Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. [1], Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. [3], Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А. [5], Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. [8], Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. [13], 1. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. [17], Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапук Б. Б. [19] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз структури персоналу підприємства;
- надати оцінку системи управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства;
- визначити стратегічні напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві
- дослідити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління та адміністрування розвитком персоналу в ТОВ «Вірідем» м. Суми.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів

України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві;
- обґрунтовані заходи щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві;
- проведений розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані закладу, що досліджується, – ТОВ «Вірідем», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних конференціях у м. Луцьк та м. Дніпро.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Онанченко О.Є. Сучасні аспекти управління розвитком персоналу на підприємствах. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними*

системами: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С.322-324.

2.Онанченко О.Є. Вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах цифрових трансформацій. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С.99.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Управління розвитком персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток професійних компетенцій працівників, що дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів та підвищити конкурентоспроможність організації.

Компанії, що вкладають кошти в розвиток своїх працівників, отримують подвійну вигоду: зростання ефективності кожного співробітника та загальний успіх бізнесу. Найважливішими напрямками розвитку персоналу є:

- технічні навички - щоб залишатися конкурентоспроможними, працівники мають постійно освоювати нове програмне забезпечення, вивчати останні технологічні новинки та отримувати відповідні сертифікати.
- лідерські та управлінські навички - інвестування в розвиток лідерських якостей дозволяє досягти значних результатів. Це допомагає ефективніше спілкуватися з командою, приймати правильні рішення та мотивувати співробітників до досягнення спільних цілей.
- адаптивність і стійкість - компанії повинні створювати умови для розвитку адаптивності у своїх співробітників. Це передбачає заохочення гнучкості, підтримку ініціатив та створення середовища, в якому працівники почувуються комфортно, висловлюючи нові ідеї та пропонуючи нестандартні рішення.
- ефективне спілкування - інвестуючи в розвиток комунікативних навичок своїх співробітників, компанія отримує ряд переваг: зростання продуктивності, зменшення кількості помилок, підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення командного духу.

- емоційний інтелект - емоційний інтелект допомагає нам краще розуміти себе та інших, ефективніше вирішувати конфлікти та будувати міцніші стосунки з колегами. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності від роботи.

- вирішення проблем і критичне мислення - щоб підвищити рівень інноваційності та ефективності роботи, компанії можуть організовувати спеціальні тренінги, мозкові штурми та створювати ситуації, які стимулюють розвиток у співробітників навичок аналізу та вирішення проблем.

- управління часом і продуктивність - майстерність управління часом є ключовим фактором для досягнення високих результатів та своєчасного виконання завдань. Навчання ефективним методам планування, розстановки пріоритетів та організації свого робочого часу дозволяє підвищити продуктивність та якість виконаної роботи.

Розвиток персоналу – це комплекс заходів, який включає в себе навчання, підвищення кваліфікації, оцінку персоналу та інші процеси, спрямовані на підвищення ефективності роботи співробітників та досягнення цілей організації, представлених на рис. 1.1.

Хоча фундаментальні принципи роботи багатьох елементів системи вже відомі, їх практична реалізація потребує постійного вдосконалення. Особливу увагу слід приділити тим елементам, які мають найбільший потенціал для розвитку та вдосконалення. Даваймо детальніше розглянемо ці перспективні напрями.

Щоб новий співробітник швидко став повноцінним членом команди, компанії застосовують програми адаптації, які включають в себе короткий період стажування. Під час стажування новачок отримує необхідні знання та навички, знайомиться з корпоративною культурою та адаптується до нових умов роботи.



Рисунок 1.1 - Підсистеми, що входять до складу системи розвитку персоналу

*Джерело: складено автором

Тімбілдинг - це інструмент, який допомагає об'єднати команду, покращити взаєморозуміння між співробітниками та підвищити ефективність роботи. За допомогою спільних заходів компанії створюють сприятливу атмосферу, в якій працівники можуть розкрити свій потенціал та досягти кращих результатів.

Коучинг, як інструмент розвитку персоналу, спрямований на досягнення конкретних результатів. Індивідуальні сесії допомагають співробітникам підвищити свою ефективність, а групові сесії – зміцнити командний дух та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Ротація кадрів – це систематичний процес, який передбачає планове переміщення співробітників з метою оптимізації трудових ресурсів та підвищення ефективності роботи компанії. Такий підхід дозволяє уникнути формування неформальних груп та забезпечити об'єктивну оцінку роботи кожного співробітника.

Схема на рисунку 1.2 відображає загальний підхід до управління розвитком співробітників, враховуючи як внутрішні фактори (наприклад, потенціал персоналу), так і зовнішні впливи (ринок праці, технологічні зміни тощо).



Рисунок 1.2 - Принципова схема управління та адміністрування розвитком персоналу у взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища

*Джерело: за матеріалами [19]

Мета політики розвитку персоналу полягає у досягненні оптимального співвідношення між притоком нових кадрів та збереженням досвідчених співробітників, з урахуванням постійно мінливих потреб бізнесу та зовнішнього середовища.

Головні завдання політики розвитку персоналу полягають у:

- формуванні стратегічних підходів до управління персоналом;
- визначенні стандартів та вимог до процесів роботи з людьми;
- розробці конкретних заходів щодо адаптації, навчання та розвитку співробітників;
- забезпеченні інформаційної прозорості та контролю за ефективністю HR-процесів.

Політика розвитку персоналу спрямована на:

- розробку комплексної стратегії управління людськими ресурсами;
- створення системи процесів та інструментів для розвитку співробітників;
- визначення індивідуальних шляхів розвитку для кожної категорії персоналу;
- забезпечення компанії необхідною кількістю кваліфікованих кадрів для досягнення стратегічних цілей;
- усунення розриву між наявними компетенціями співробітників та потребами бізнесу;
- організацію навчання та перекваліфікації персоналу для адаптації до нових технологій та викликів ринку;
- збереження корпоративної культури та позитивного іміджу компанії.

Однією з основних функцій управління персоналом є мотивація. Вона спрямована на тривалий вплив на персонал з метою підтримки інтересу працівників до високопродуктивної праці.

Стимулювання – це тактика вирішення проблеми, спрямовану фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу (нині чи найближчим часом).

Мотивація – це внутрішній процес свідомого вибору людиною тієї чи іншої типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів.

Основна відмінність між мотивацією та стимулюванням полягає в тому, що мотивація виходить із внутрішніх джерел, тоді як стимулювання зовнішнє. Мотивована людина має внутрішню причину для своїх дій, тоді як стимульована людина діє під впливом зовнішніх факторів. Важливо розуміти, що ефективне стимулювання може вплинути на мотивацію людини, але саме мотивація рухатиме людину до досягнення поставленої мети в довгостроковій перспективі.

Методи мотивації – це інструменти, за допомогою яких компанії прагнуть підвищити продуктивність праці, поліпшити якість товарів та послуг, а також забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Експерти з мотивації персоналу виділяють декілька ключових напрямів, які допомагають підвищити зацікавленість співробітників у роботі: матеріальне заохочення, нематеріальні стимули, оптимізацію робочих процесів, розвиток професійних навичок та залучення до прийняття рішень. Кожен з цих напрямів передбачає використання різних інструментів і методів.

Методи мотивації залежить від низки чинників, включаючи культуру організації, бізнес-стратегію, різноманітність кадрів, цілі та завдання співробітників.

Сфера торгівлі має свої особливості та специфіку, які визначають її функціонування та вимагають особливої уваги. Ключовими аспектами, характерними для сфери торгівлі, є:

1. Конкурентне середовище.
2. Динамічна середовище.
3. Залежність результатів.
4. Клієнтоорієнтованість.

Мотивація торгового персоналу це комплекс фінансових та нематеріальних стимулів, включаючи як штрафи, і заохочення. Важливо не

обмежуватися простою формулою «оклад + бонус» та враховувати різноманітні методи мотивації працівників для підвищення їхньої ефективності.

Іншими словами, крім прямого матеріального заохочення у вигляді додаткових виплат, людей також мотивують психологічно та нематеріально, що також потребує зусиль та ресурсів з боку роботодавця.

Таблиця 1.1 - Види мотивації працівників сфери торгівлі

Фінансова мотивація	Нематеріальне стимулювання	Моральна мотивація
бонус за перевищення плану	медичне страхування	особисте письмове подячне повідомлення
комісійні з продажу	гнучкий графік роботи	публічна похвала зі сторони керівництва
заохочення за високу продуктивність без порушення дисципліни	додаткова відпустка	додаткові вихідні дні
додаткова надбавка за відмінні результати продажу	безкоштовні обіди	нагорода «Кращий співробітник року (місяця)»
	можливості підвищення кваліфікації та професійної стажування	розміщення фотографії на стенді в холі
	корпоративний транспорт або відшкодування проїзду	організація колективних заходів, таких як свята та корпоративи
	оплата мобільного зв'язку	
	знижки на придбання товарів	

*Джерело: складено автором

Виділяють 3 види стимулів, які необхідно надати персоналу збільшення обсягу продажів у компанії:

1. Оклад є гарантованою виплатою, яка не підлягає обговоренню. Співробітник може бути впевнений, що за свою роботу він отримає фіксовану суму, незалежно від того, що відбувається. Роботодавець може накладати штрафи на персонал за порушення дисципліни, такі як запізнення чи догляд достроково. Загалом, оклад передбачає базову оплату виконання основних обов'язків продавця.

2. Планування продажів. Ключовим аспектом торгівлі є планування, якого необхідно дотримуватись. Іншими словами, корабель повинен йти заданим маршрутом. Застарілі підходи «продай якнайбільше» і «продавай стільки, скільки зможеш» поступилися місцем стрімкості та точності у укладанні угод. Для цього потрібний план продажів, який розробляється з урахуванням інтересів компанії. Він може бути:

- річним (для всього магазину),
- місячним (для всієї торгової точки),
- щомісячним (для зміни чи окремого продавця),
- щоденним (для команди або окремого співробітника).

3. Відсотки чи бонуси. Мотивація продавців збільшення обсягів продажів може здійснюватися з допомогою відсотків чи бонусів. По-перше, це може бути зростаючий відсоток. Кожен співробітник повинен прагнути до заробітку якомога більшої суми, але за умови активного продажу. Цю проблему вирішує використання прогресуючого відсотка.

Крім цього важливо приділяти увагу нематеріальній мотивації персоналу. Найбільш ефективними є такі види нематеріального стимулювання:

1. Змагання із керівником.
2. Наділення переможців привілеями начальника (комфортне крісло, безкоштовний телефон, службовий автомобіль із водієм та інші),
3. Надання можливості взяти додатковий відгул чи скоротити робочий день,
4. Надання співробітнику можливості надавати клієнтам додаткові знижки у разі перевищення плану,
5. Встановлення умови, що у разі невиконання плану працівникові доведеться прийти на роботу раніше,
6. Письмова подяка,
7. Колективна відповідальність.

Таким чином, ефективна система мотивації для торгового персоналу має включати такі елементи:

1. Фінансові стимули.
2. Визнання та заохочення.
3. Професійний розвиток.
4. Цілі та метрики.
5. Зворотній зв'язок.
6. Кар'єрне зростання.
7. Командна робота та підтримка.

Крім цього, варто звернути увагу на те, що система мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до індивідуальних потреб співробітників, оскільки люди мають різні мотиватори, мають унікальні здібності та навички та мають різні рівні задоволеності.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація торгового персоналу є важливим ресурсом компанії, зусиллями якого комерційна організація здатна рухатися вперед і реалізовувати цілі, що стоять перед нею. Комерційна компанія має в своєму розпорядженні монетарні та немонетарні інструменти мотивації. Для ефективного стимулювання торгового персоналу до досягнення високих результатів необхідно підбирати інструменти мотивації торгового персоналу вибірково, в індивідуальному порядку, дотримуючись балансу інтересів працівників та організації.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Вірідем», розташоване в середмісті Сум, по вулиці Троїцькій, будинок 21. Компанія є прикладом ефективного підприємства, яке демонструє стійкість та гнучкість у нестабільних умовах українського ринку, навіть під час повномасштабної російської агресії. Спеціалізуючись на оптовій торгівлі мінеральними добривами, компанія рекомендувала себе як надійного партнера для фермерських господарств, агрохолдингів та середніх підприємств сільськогосподарського сектору. Клієнтами компанії є ті суб'єкти агробізнесу, котрі прагнуть підвищити врожайність та забезпечити стабільний розвиток профільної діяльності. Попри невеликий штат із 4-ох працівників, ТОВ «Вірідем» демонструє високий рівень професіоналізму, що дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів у різних регіонах України.

Значущість діяльності ТОВ «Вірідем» важко переоцінити. У контексті зростаючих викликів, таких як пов'язана із війною нестабільність економічної ситуації та загострення конкуренції у сфері аграрної торгівлі, компанія виступає як посередник між виробниками добрив та кінцевими споживачами. Завдяки глибокому розумінню ринкових потреб, ТОВ «Вірідем» забезпечує аграріїв якісними та сертифікованими продуктами, що відповідають сучасним вимогам щодо екологічності та ефективності. Крім того, менеджмент особливу увагу приділяє оновленню асортименту, що дозволяє адаптувати пропозиції до конкретних умов різних агрокліматичних зон.

Компанія активно підвищує продуктивність, забезпечуючи стабільні показники продукції в Україні навіть в умовах відбиття збройної агресії та

прифронтової області. Також важливу роль грає готовність ТОВ «Вірідем» до індивідуального підходу у співпраці з клієнтами. Кожен замовник може розраховувати на персоналізовані консультації щодо вибору оптимального набору добрив для досягнення найкращих результатів.

З економічної точки зору, ТОВ «Вірідем» сприяє зміцненню локальної економіки, підтримуючи зайнятість населення та генеруючи податкові надходження. Хоча кількість співробітників компанії є невеликою, їхній внесок у роботу підприємства є надзвичайно вагомим. Кожен член команди виконує багатофункціональні завдання, демонструючи високу кваліфікацію, ініціативність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть у середовищі, де загострюється конкуренція з боку великих корпорацій.

Управлінська модель ТОВ «Вірідем» базується на сучасних підходах до бізнес-процесів. В умовах обмежених ресурсів компанія ефективно впроваджує інноваційні рішення, які оптимізують логістику, мінімізують витрати та підвищують якість обслуговування клієнтів. Стратегічні рішення спрямовані на довгострокову перспективу, що включає диверсифікацію продуктового портфелю, розширення географії присутності та зміцнення бренду.

Структурно підприємство представлено мережею складів, головним офісом та автопарком. Розрахунки даного параграфу проведені на основі фінансових та інших звітів цього товариства за 2021 – 2023 рр. (Додаток А).

Дослідження структури збуту є ключовим інструментом аналізу діяльності торгівельної компанії, особливо такої, яка спеціалізується на реалізації мінеральних добрив. У сучасних умовах ринкової конкуренції ефективне управління збутовою діяльністю є запорукою стійкого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності реагувати на зміни в попиті. Структура реалізації продукції, яка включає такі групи товарів, як комплексні, азотні, калійні, фосфорні добрива, мікродобрива та фунгіциди, є важливим показником, що дає підстави оцінити, які сегменти ринку

приносять найбільший дохід, які мають потенціал для зростання та де існують проблеми, що потребують коригування. Кожна з цих груп товарів має своє значення для аграрного сектору, а їх оптимальне співвідношення у структурі збуту дозволяє компанії забезпечити стійкий попит з боку клієнтів, що, у свою чергу, впливає на стабільність фінансових показників. Тож найперше, що нам необхідно проаналізувати –товарний асортимент компанії, його склад і структуру, відповідні дані представлені нижче (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарів ТОВ «Вірідем» за 2021-2023 рр.

Групи товарів (види добрив)	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Комплексні	13192,8	32,1	15364,0	28,1	11047,4	29,7	13201,4	30,0
Азотні	9082,9	22,1	12520,9	22,9	7290,5	19,6	9631,4	21,5
Калійні	5712,8	13,9	8638,9	15,8	6174,6	16,6	6842,1	15,4
Фосфорні	5466,2	13,3	6889,2	12,6	4835,5	13,0	5730,3	13,0
Мікродобрива	4603,1	11,2	6233,1	11,4	3868,4	10,4	4901,5	11,0
Фунгіциди	3041,3	7,4	5030,2	9,2	3980,0	10,7	4017,2	9,1
Всього	41099,2	100	54676,3	100	37196,5	100	44324,0	100,0

*Джерело: розраховано автором за внутрішнього обліку

Комплексні добрива, як універсальний продукт, зазвичай користуються високим попитом, особливо серед фермерів, які прагнуть оптимізувати свої витрати на внесення мінеральних речовин. Аналіз їхньої частки у збуті дозволяє зрозуміти, наскільки успішно компанія адаптується до вимог цього сегменту. Тож із табл. 2.1. видно, що середня за три роки частка у 30% цього виду товарів із невеликими коливаннями, свідчить про наявність в компанії стійкого сегменту споживачів.

Азотні добрива, як один із найважливіших ресурсів для стимулювання росту рослин, характеризуються широким споживанням у різних регіонах. Вивчення їхньої ролі у загальному обсязі реалізації дає змогу оцінити динаміку попиту на цю групу товарів у зв'язку з економічними умовами чи кліматичними змінами. Їх друга позиція у збутовій структурі із часткою за 2021-2023 рр. у 21,5% є доказом географічно розгалуженої мережі

клієнтів. Калійні та фосфорні добрива, як стратегічно важливі продукти для підвищення врожайності, формують специфічний сегмент клієнтів, які віддають перевагу цільовим програмам живлення рослин. Їхня частка у 11% - 13% у структурі збуту може сигналізувати про зміни в агротехнологіях, які використовуються в аграрному секторі та пристосуванні досліджуваного підприємства до кон'юнктурних змін на ринку.

Мікродобрива, попит на які останнім часом зростає через акцент на екологічному землеробстві, представляють важливий напрямок для розвитку компанії. Їх середня частка у загальній структурі реалізації за 2021-2023 рр. у розмірі 11% може свідчити про інноваційність підходів підприємства до формування асортименту. Аналіз збуту фунгіцидів є необхідним для розуміння, наскільки компанія здатна реагувати на потреби аграріїв у забезпеченні захисту рослин від хвороб. Фунгіциди у збутовій структурі поки що мають найменшу частку – 9,1%, проте цей напрямок реалізаційної діяльності є дуже перспективним, тож є потенційні перспективи зростання продажів.

Зменшення суми виручки у 2023 році відбулося через скорочення натуральних обсягів продажу у зв'язку із транспортно-логістичними складнощами, виниклими через повномасштабне російське вторгнення. Натомість сприятлива цінова ситуація не дала підприємству набути збитковості, це висвітлюватиметься нижче.

Загалом, дослідження структури збуту дозволяє виявити основні тенденції ринку, оцінити ефективність збутової стратегії та прийняти рішення щодо коригування асортиментної політики. Воно дає змогу не лише зрозуміти поточний стан справ, а й прогнозувати майбутні зміни у структурі попиту, забезпечуючи компанії стратегічну перевагу. У випадку ТОВ «Вірідем» аналіз збутової структури за період 2021-2023 років є особливо важливим для розробки стратегії розвитку, оскільки він дозволяє визначити, які товарні групи сприяють зміцненню позицій компанії на ринку, а які потребують додаткової уваги для підвищення збутової ефективності.

Дослідження динаміки чисельності працівників та ефективності використання трудових ресурсів є важливим інструментом аналізу діяльності будь-якої компанії, а для ТОВ «Вірідем» воно набуває особливого значення з огляду на невелику чисельність персоналу та специфіку роботи в умовах високої конкуренції у сфері торгівлі мінеральними добривами. Тож, є необхідність проаналізувати пов'язані із трудовими ресурсами показники на підприємстві (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Вірідем» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р
	2021р.	2022р.	2023р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	4	4	4	100,0
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	245	221	244	99,6
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,98	0,88	0,98	99,6
Реалізовано товарів в цінах базового року, тис. грн.	41099,2	37156,8	36074,2	87,8
Продуктивність праці	10274,8	9289,2	9018,55	87,8
Фонд оплати праці	974,3	1036,8	1221,3	125,4
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	20298	21600	25444	125,4

*Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.2, дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої трудові ресурси, як змінюється продуктивність праці, а також які тенденції спостерігаються у зміні фонду оплати праці та середньої заробітної плати. Це дослідження є необхідним етапом для формування стратегії розвитку персоналу, підвищення його мотивації та оптимізації управління трудовими ресурсами.

Стабільна середньорічна чисельність працівників у 4 особи свідчить про те, що компанія зберігає свою кадрову структуру протягом тривалого періоду. Однак цей показник, у поєднанні з динамікою відпрацьованих днів одним працівником і коефіцієнтом використання річного фонду робочого часу, дає підстави для глибшого аналізу. Наприклад, у 2022 році

спостерігалось зниження кількості відпрацьованих днів і коефіцієнта використання робочого часу, що було спричинено зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність, пов'язана з повномасштабною російською агресією та окупацією частини території Сумської області. У 2023 році ці показники відновилися до рівня 2021 року, що свідчить про поступову стабілізацію діяльності внаслідок більш безпечної обстановки на Сумщині. Однак незначне зниження продуктивності праці протягом аналізованого періоду, яке у 2023 році становило лише 87,8% від рівня 2021 року, вказує на можливу необхідність перегляду підходів до організації праці або впровадження заходів для підвищення ефективності роботи.

Динаміка реалізації товарів у цінах базового року також демонструє зниження, що корелює зі зменшенням продуктивності праці. Це підкреслює важливість детального аналізу причин цього зменшення, оскільки ефективне використання трудових ресурсів напрямку впливає на фінансові показники компанії. У той же час, фонд оплати праці та середня заробітна плата одного працівника мають стійку тенденцію до зростання, збільшившись на 25,4% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це підтверджує зусилля компанії щодо підвищення мотивації персоналу шляхом збільшення рівня заробітної плати, що є важливим фактором для забезпечення лояльності працівників і створення сприятливих умов праці.

Аналіз показників, які характеризують розвиток персоналу, дозволяє не лише оцінити поточний стан справ у сфері управління трудовими ресурсами, а й визначити напрями для їх подальшого вдосконалення. Зокрема, дослідження дає змогу виявити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси, які аспекти вимагають уваги з боку керівництва, а також які заходи можна вжити для забезпечення стабільного зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності компанії. Це включає впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, вдосконалення системи мотивації, оптимізацію робочих процесів і створення умов для підвищення кваліфікації працівників. Таким чином, представлені у

табл. 2.2. дані є важливою базою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на розвиток трудового потенціалу ТОВ «Вірідем» та забезпечення його стійкого функціонування в умовах динамічного ринку.

Дослідження забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання (табл. 2.3.) має вирішальне значення для формування стратегій розвитку матеріально-технічної бази будь-якого підприємства, а для ТОВ «Вірідем» це набуває особливого значення з огляду на специфіку його діяльності в сфері торгівлі мінеральними добривами.

Таблиця 2.3 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання у ТОВ «Вірідем» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	172,4	179,5	184,6	107,1
Реалізовано товарів, тис. грн..	41099,2	54676,3	37196,5	90,5
Фондоозброєність, тис. грн.	43,1	44,9	46,2	107,1
Фондовіддача, грн.	238,4	304,6	201,5	84,5
Фондоємність, грн.	0,004	0,003	0,005	118,3

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Представлені у таблиці 2.3. показники дають змогу оцінити стан основних засобів, виявити ключові тенденції у їх використанні, а також визначити напрямки, які потребують вдосконалення. Матеріально-технічна база є основою для забезпечення ефективної діяльності компанії, оскільки від її стану залежить спроможність підприємства підтримувати стабільний рівень обсягів реалізації, відповідати на запити клієнтів і залишатися конкурентоспроможним в умовах динамічного ринку.

Збільшення середньорічної вартості основних засобів на 7,1% у 2023 році порівняно з 2021 роком вказує на те, що компанія поступово інвестує у зміцнення своєї матеріально-технічної бази. Це є позитивним сигналом, який підтверджує стратегічний підхід до забезпечення довгострокового розвитку. Однак, одночасне зниження обсягів реалізації товарів на 9,5% за цей період може свідчити про недостатню ефективність використання цих ресурсів або

про вплив зовнішніх факторів, які варто врахувати при формуванні майбутньої стратегії.

Динаміка показників фондоозброєності також є важливим аспектом для аналізу. Її зростання на 7,1% констатує покращення забезпеченості працівників основними засобами, що може позитивно впливати на продуктивність їх праці. Проте зниження фондovіддачі на 15,5% зумовлює те, що кожна одиниця основних засобів приносить менше доходу, ніж раніше, що може бути пов'язано з недостатнім рівнем завантаження ресурсів або іншими управлінськими проблемами.

Підвищення показника фондоємності на 18,3% свідчить про збільшення витратності основних засобів у процесі реалізації товарів. Це може сигналізувати про необхідність оптимізації використання наявних активів або про потребу у впровадженні більш сучасного обладнання та технологій. Для компанії, яка функціонує в умовах високої конкуренції, важливо не лише оновлювати матеріально-технічну базу, а й забезпечувати її максимальну ефективність, щоб досягати кращих фінансових результатів і зберігати позиції на ринку.

Аналіз динаміки основних засобів дозволяє виявити взаємозв'язок між їх станом та ефективністю роботи компанії в цілому. Знання таких аспектів, як вплив основних засобів на обсяги реалізації, продуктивність праці та витрати, допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у модернізацію обладнання, вдосконалення інфраструктури та оптимізацію робочих процесів. Це дослідження також створює базу для розробки довгострокових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення її сталого розвитку в майбутньому.

Отже, представлені у табл. 2.3. дані є важливим інструментом для оцінки поточного стану матеріально-технічної бази ТОВ «Вірідем», визначення її сильних та слабких сторін і виявлення можливостей для покращення ефективності використання ресурсів. Аналіз цих показників є

необхідним етапом для забезпечення стабільної роботи підприємства, зміцнення його позицій на ринку та підвищення ефективності управління основними засобами у довгостроковій перспективі.

Дослідження динаміки основних економічних показників діяльності є ключовим інструментом для оцінки ефективності управління підприємством та визначення стратегічних напрямів його розвитку. Для ТОВ «Вірідем», яке працює в сфері торгівлі мінеральними добривами, аналіз цих показників дає змогу виявити сильні сторони, оцінити ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення фінансових результатів (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності в ТОВ «Вірідем» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Чистий дохід, тис. грн.	41099,2	54676,3	37196,5	90,5
Разом витрати, тис. грн.	40931,6	53935,8	34377,6	84,0
Чистий прибуток, +(-) тис. грн.	167,6	740,5	2818,9	1681,9
Рівень рентабельності, +(-) %	0,4	1,4	8,2	7,8

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Таблиця 2.4. відображає чистий дохід, витрати, чистий прибуток та рівень рентабельності компанії за 2021–2023 роки. Представлена у ній інформація дозволяє зрозуміти, як змінювались ключові фінансові параметри діяльності ТОВ «Вірідем» в умовах змінного економічного середовища.

Зниження чистого доходу на 9,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком свідчить про вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. Це може включати коливання ринку, зміну купівельної спроможності клієнтів або підвищення конкуренції. Водночас, витрати компанії знизилися більш значною мірою — на 16%, що вказує на успішні спроби оптимізувати витрати і підвищити ефективність використання ресурсів. Така динаміка демонструє здатність компанії адаптуватися до зовнішніх умов і управляти своїми фінансовими потоками, зберігаючи стійкість навіть у складні періоди, коли падають натуральні обсяги реалізації.

Особливо важливим є стрімке зростання чистого прибутку: у 2023 році він зріс у 16,8 разів порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значний прогрес у підвищенні ефективності операційної діяльності та правильний підхід до управління витратами. Збільшення прибутковості дозволяє компанії не лише покривати поточні зобов'язання, але й створювати фінансову базу для майбутніх інвестицій у розвиток. Такий фінансовий результат є свідченням якісної роботи менеджменту, що зумів забезпечити зростання економічної стійкості навіть у складних умовах.

Зростання рівня рентабельності з 0,4% у 2021 році до 8,2% у 2023 році є ще одним ключовим показником, який підтверджує ефективність управління. Цей показник відображає здатність підприємства генерувати прибуток на кожну одиницю вкладених ресурсів, і його значне підвищення на 7,8 процентних пунктів свідчить про те, що компанія знайшла способи оптимізувати свою діяльність, досягнувши суттєвого покращення фінансових результатів. Така динаміка є результатом ефективної роботи команди управління, яка змогла створити умови для збільшення прибутковості бізнесу навіть за умови зниження доходів.

Аналіз основних економічних показників діяльності дозволяє керівництву ТОВ «Вірідем» не лише оцінити поточний стан справ, а й визначити пріоритети для майбутнього. Це може включати вдосконалення маркетингових стратегій для збільшення обсягів реалізації, оптимізацію витрат з урахуванням змінного ринкового середовища, а також впровадження інноваційних управлінських рішень для підтримки високого рівня рентабельності. Крім того, такі дослідження сприяють побудові довгострокових стратегій розвитку, орієнтованих на забезпечення стійкого зростання.

Отже, представлені у таблиці 2.4. дані є не лише відображенням фінансових результатів діяльності компанії, але й інструментом для підвищення якості менеджменту. Аналіз цих показників дозволяє виявити ключові тенденції, оцінити ефективність управлінських рішень та створити

основу для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку та підвищення економічної ефективності ТОВ «Вірідем».

2.2 Аналіз структури персоналу підприємства

Аналіз чисельності та структури персоналу дозволяє оцінити потребу підрозділів у кадрах, дослідити якісний склад працівників та визначити напрямки розвитку кадрового потенціалу.

Організаційна структура ТОВ «Вірідем» є лінійною, тобто оптимальною для підприємств цього типу (рис. 2.1).

Переваги лінійної структури:

- проста і зрозуміла - чітко визначені повноваження і відповідальність кожного співробітника;
- швидке прийняття рішень - короткі комунікаційні лінії дозволяють швидко реагувати на зміни;
- ефективний контроль - директор має повний контроль над усіма процесами в магазині.

Недоліки лінійної структури:

- обмежена гнучкість - складно швидко адаптуватися до змін, оскільки всі рішення приймаються зверху;
- перевантаження керівника - директор може бути перевантажений рутинною роботою;
- обмежені можливості для розвитку - співробітники мають обмежені можливості для професійного зростання.

Невідповідність організаційної структури до зовнішніх і внутрішніх змін може призвести до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та, зрештою, до кризи компанії. Здатність організації успішно функціонувати і розвиватися залежить від того, наскільки швидко і ефективно вона може пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

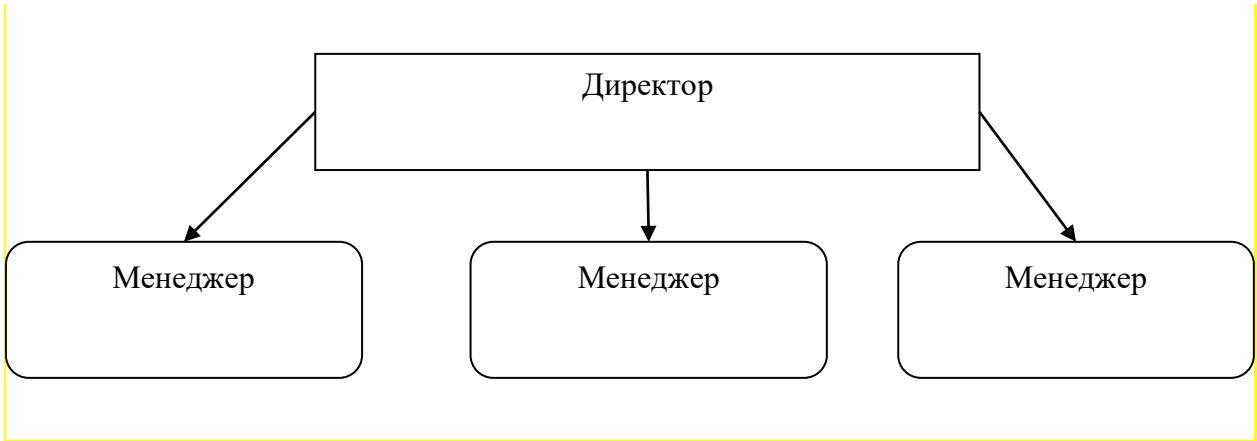


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

*Джерело: складено автором

Організаційна структура має бути гнучкою, щоб відповідати як внутрішнім змінам в колективі, так і зовнішнім змінам на ринку. Ефективність управління можна оцінити за результатами роботи організації, зокрема, за ступенем виконання поставлених завдань, стабільністю роботи системи та швидкістю прийняття правильних рішень.

Дослідимо динаміку чисельності працівників ТОВ «Вірідем» на прикладі табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності працівників підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	4	4	-
Облікова чисельність штатних працівників в еквіваленті повної занятості, осіб	4	4	4	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Вірідем»

Аналізуючи наведені дані зазначаємо про незмінну кількість працівників підприємства протягом досліджуваного періоду, що свідчить що компанія провела оптимізацію штату на початку періоду і дійшла висновку, що існуюча кількість працівників достатня для виконання всіх завдань. Це бути досягнуто за рахунок підвищення ефективності роботи.

Дослідимо рівень середньої заробітної плати працівників підприємства на прикладі табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-)
Фонд оплати праці, тис. грн.	974,3	1036,8	1221,3	+125,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	4	4	-
Середньорічна зарплата, тис. грн.	243,5	259,2	305,3	+61,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	20298,0	21600,0	25444,0	+125,4

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Вірідем»

Аналіз представлених даних свідчить про збільшення фонду оплати праці за досліджуваний період на 125,4 тис. грн. Позитивним фактором є збільшення показників середньорічної та середньомісячної заробітної плати працівників. Збільшення заробітної плати пов'язане зі зростанням прибутковості компанії. Це може бути результатом успішної реалізації нових проєктів, збільшення обсягів надання послуг, а також підвищення ефективності роботи.

Дослідимо чисельність працівників ТОВ «Вірідем» за період 2021-2023 рр. на прикладі табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка чисельності працівників ТОВ «Вірідем»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-)
Персонал, всього, в тому числі	4	4	4	-
Керівники	1	1	1	-
Спеціалісти, з них:	3	3	3	-
Менеджери	3	3	3	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Вірідем»

Аналізуючи дані табл. 2.7 зазначаємо про незмінну кількість персоналу за період дослідження, кількість осіб складала 4 особи протягом періоду дослідження 2021-2023 рр.

Дослідимо вік працівників підприємства на прикладі табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Вік працівників підприємства, 2023 р.

до 30 років	від 31 до 35 років	від 36 до 50 років	старше 50 років			середній вік працівників
			всього	кількість працівників перед пенсійного віку (2 роки до пенсії)	кількість працівників пенсійного віку	
-	1	3	-	-	-	42

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Вірідем»

Аналізуючи дані табл. 2.8 зазначаємо, що найбільша кількість працівників товариства належить до вікового діапазону від 36 до 50 років, що є прийнятним фактором для досліджуваного підприємства. Середній вік працівників компанії складає 42 р. Кількість працівників від 31 до 35 років складає 1 особу.

Дослідимо рівень освіти персоналу підприємства на прикладі табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Рівень освіти працівників підприємства, 2023 р.

вища		середня спеціальна		середня	навчаються в ЗВО	навчаються в коледжах
всього	з них профільна	всього	з них профільна			
3	2	1	1	-	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Вірідем»

Аналізуючи дані таблиці, зазначаємо, що повна вища освіта є у 3 працівників підприємства, при чому повна вища профільна освіта є у 2 працівників. Середня спеціальна освіта, в тому числі профільна, є у 1 особи.

На прикладі табл. 2.10 дослідимо динаміку руху персоналу в ТОВ «Вірідем».

Аналізуючи дані таблиці констатуємо про відсутність руху персоналу за досліджуваний період, що вказує на те, що працівники задоволені умовами

праці, оплатою, перспективами розвитку та загальною атмосферою в компанії. Така ситуація сприяє підвищенню лояльності співробітників та зниженню витрат на пошук і адаптацію нових кадрів.

Таблиця 2.10 - Динаміка руху персоналу організації

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р. (+;-)
	2021	2022	2023	
Прийнято працівників, осіб	-	-	-	-
Вибуло працівників, осіб	-	-	-	-
з них за власним бажанням, звільнені за прогули та ін. порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	4	4	-
Коефіцієнт обороту щодо прийому	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	-	-	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	-	-	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Вірідем»

Стан розвитку персоналу підприємства за період 2021-2023 рр. представлено в табл. 2.11.

Аналізуючи дані констатуємо, що на підприємстві пройшли підвищення кваліфікації спеціалісти у 2021 р. – 1 особа; у 2023 р. - 1 особа. Оскільки підвищення кваліфікації працівників підприємства пов'язано із витратою коштів, то на підприємстві використовується внутрішня підсистема розвитку персоналу, як то ротації, нові завдання.

Показники руху персоналу в дирекції демонструють відсутність значних змін у складі працівників. Низькі значення коефіцієнтів обороту свідчать про стабільність кадрової ситуації.

Високий коефіцієнт сталості кадрів свідчить про стабільність трудового колективу та низький рівень плинності персоналу в аналізованій дирекції. Це вказує на сприятливу ситуацію в організації.

Таблиця 2.11 - Розвиток персоналу підприємства

Показник	2021 р	2023 р.
I. Підготовка кадрів		
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), в т.ч.	1	1
- безпосередньо на виробництві;	1	1
- у навчальних закладах різних типів за договорами	-	-
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-
Навчалися за кордоном	-	-
II. Підвищення кваліфікації		
Підвищили кваліфікацію всього, осіб, в т.ч.:	1	1
- безпосередньо на виробництві;	-	-
- у навчальних закладах різних типів за договорами	-	-
Навчалися за кордоном	-	-
III. Резерв висування на посади		
Керівники	-	-
Менеджери	-	-

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних ТОВ «Вірідем»

Приоритетом кадрової стратегії ТОВ «Вірідем» є оптимізація витрат на персонал та одночасне підвищення його ефективності. Для досягнення цієї мети компанія розробляє систему, яка:

- спонукає кожного співробітника до активної роботи над поставленими завданнями;
- дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного працівника в досягнення загальних цілей;
- забезпечує справедливе заохочення за досягнення результатів.

Підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Вірідем» позитивно впливає на всі сторони бізнесу: зростає виробництво, прибуток, а також рівень заробітної плати працівників. Щоб мотивувати наших співробітників до постійного розвитку та досягнення нових висот, компанія

«Вірідем» пропонує систему винагород, яка включає як фінансові бонуси, так і можливості для кар'єрного зростання.

Таким чином, можна констатувати, що кадрова політика ТОВ «Вірідем» спрямована на створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності підприємства.

2.3 Оцінка системи управління та адміністрування розвитком персоналу підприємства

Розвиток персоналу – це інвестиція в майбутнє компанії та її співробітників. Він допомагає працівникам розкрити свій потенціал, підвищити кваліфікацію та досягти нових висот у кар'єрі. Для організації розвиток персоналу означає підвищення ефективності роботи, здатність адаптуватися до змін та залучення та утримання талановитих співробітників.

Розвиток персоналу включає в себе три основні напрямки: підвищення кваліфікації співробітників, формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання.

Проаналізуємо систему навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Вірідем» за наступними показниками:

- навчання на робочому місці;
- організоване навчання;
- індивідуальне навчання.

Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно переглянути підходи до управління персоналом. Розробка Положення про розвиток персоналу та проведення цільових тренінгів дозволять створити систему, яка буде сприяти підвищенню кваліфікації співробітників та, як наслідок, прибутковості компанії.

Таблиця 2.12 - Аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу ТОВ «Вірідем»

Методи навчання та розвитку	2023 р.
Наставництво	так
Делегування повноважень	так
Ротація	так
Проведення виробничого інструктажу	так
Метод моделювання	ні
Лекції	ні
Навчальні ситуації	так
Ділові ігри	ні
Перегляд тематичних фільмів	ні
Програмне навчання	ні
Тренінги	ні
Дистанційне навчання	так
Формування груп обміну досвідом	так
Навчання у спеціалізованих навчальних закладах та центрах підготовки кадрів	ні
Семінари та робочі зустрічі	так

*Джерело: складено автором

Наразі на підприємстві відсутня чітко розроблена система формування кадрового резерву. Замість цього, підготовка потенційних кандидатів на керівні посади відбувається стихійно. Часто стажисти залучаються до виконання обов'язків лише тоді, коли виникає необхідність замінити звільненого працівника. Такий підхід не забезпечує систематичного розвитку майбутніх лідерів і може призвести до непередбачуваних наслідків.

Розвиток людського потенціалу є стратегічною метою будь-якої організації. Для досягнення цього необхідно забезпечити безперервний процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також створити умови для кар'єрного зростання та самореалізації співробітників.

Щоб створити ефективну систему управління персоналом, необхідно забезпечити чітку організацію праці кожного співробітника та його

мотивацію. Тільки за умови злагодженої роботи всіх підрозділів компанії, коли кожен працівник розуміє свої завдання та має мотивацію їх виконувати, можна досягти максимальної продуктивності.

Для об'єктивної оцінки ефективності системи управління персоналом необхідно використовувати різноманітні методи, включаючи психологічні тести та опитування. Це дозволяє отримати достовірну інформацію про задоволеність співробітників, їх мотивацію та ефективність роботи.

Результати тестування вказують на те, що керівники відчують найбільшу незадоволеність у сферах фінансів, змісту роботи та стосунків з керівництвом. Ці фактори послідовно займають перші позиції в рейтингу важливості, що може свідчити про незадоволені потреби керівників в цих областях. Водночас, низькі оцінки факторів просування та співпраці можуть означати, що керівники не бачать гострої необхідності в розвитку за цими напрямками або ж їхні потреби в цих сферах вже задоволені.

Для того, щоб мотивувати співробітників, необхідно зробити їхню роботу більш змістовною та різноманітною. Це може бути досягнуто шляхом делегування нових завдань, надання можливості для самостійного прийняття рішень та розвитку нових навичок. Крім того, важливо створити атмосферу, в якій співробітники відчують свою значущість та бачать перспективи для професійного зростання. Якість виконання роботи в такому випадку буде прямим відображенням рівня мотивації співробітників.

Для оцінки професійного рівня співробітників буде застосовуватися атестаційна процедура. Оцінка буде проводитися за такими параметрами: рівень освіти, досвід роботи, наявність сертифікатів про підвищення кваліфікації, володіння суміжними спеціальностями та виконання додаткових функцій. Кожен з цих параметрів буде оцінюватися за певною шкалою.

Результати атестації будуть використані для розрахунку індивідуального коефіцієнта підвищення заробітної плати кожного працівника. Цей коефіцієнт буде враховувати рівень досягнення співробітником встановлених критеріїв. Крім того, буде визначена тарифна

ставка, яка буде виплачуватися працівнику за умови повного виконання своїх обов'язків та дотримання трудової дисципліни. Загальний бал кандидата на посаду формується шляхом підсумовування двох основних показників: оцінки його професійного потенціалу та оцінки загальних ділових і організаційних якостей. Отриманий таким чином бал є визначальним для встановлення тарифного коефіцієнта працівника.

Залежно від того, хто саме займається плануванням кар'єри на підприємстві (працівник, керівник, HR-спеціаліст), набір необхідних заходів може відрізнятися. У табл. 2.13 наведено конкретні приклади таких заходів для кожної категорії учасників.

Таблиця 2.13 - Планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація та вибір професії Вибір організації та посади Орієнтація в організації Оцінювання перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер	Оцінювання під час прийняття на роботу Визначення на робоче місце Оцінювання праці та потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

*Джерело: складено автором

Кар'єрний ріст працівника залежить від комплексу взаємопов'язаних факторів, як особистісних, так і об'єктивних. Крім особистих якостей, на кар'єрний шлях впливають такі чинники, як:

- бажання займати більш високу посаду,
- наявність відповідних вакансій в організації,
- загальна тривалість трудового стажу.
- кількість кар'єрних ступенів,

- ієрархічна піраміда,
- конкуренція за посади.

Аналіз мотиваційних методик дозволяє визначити основні завдання кар'єрної стратегії на підприємстві:

- діагностика потреб - виявлення потреб персоналу в розвитку та просуванні.
- планування розвитку - створення умов для професійного зростання співробітників.
- стимулювання активності - заохочення працівників до самостійного управління кар'єрою.
- контроль процесів - моніторинг кар'єрного розвитку та запобігання негативним явищам.
- координація дій - злагоджена робота всіх підрозділів, що відповідають за кар'єрний розвиток.
- оцінка ефективності - вимірювання результативності кар'єрної стратегії.

Завдяки впровадженню нових методів оцінки персоналу підприємство зможе: індивідуалізувати підхід (кожен співробітник отримає персоналізований підхід, що враховує його унікальні якості та потреби); стимулювати розвиток (завдяки плануванню кар'єри працівники зможуть реалізувати свій потенціал та розвиватися професійно); мотивувати персонал (нематеріальна мотивація та гідна оплата праці підвищать задоволеність співробітників і їхню лояльність до компанії); поліпшити результати – (згуртована команда, кожен член якої відчуває свою цінність і мотивацію, досягне кращих результатів).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Стратегічні напрями вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу

Співробітники є рушійною силою розвитку компанії. Завдяки своїм знанням, досвіду та креативності вони створюють інтелектуальну власність, підвищують репутацію компанії та забезпечують високу якість продукції. Унікальні знання та вміння співробітників створюють інтелектуальний капітал компанії, який є її конкурентною перевагою. Цей капітал передається між співробітниками, формуючи спільну базу знань, що дозволяє ефективніше вирішувати складні завдання.

Співробітники є ключовими носіями ресурсу компанії. Саме їхня активність, ініціатива та залученість визначають успіх у досягненні поставлених цілей. Компанія, зі свого боку, має створювати умови для розвитку та мотивації співробітників, щоб вони були зацікавлені в досягненні спільних результатів. Управління персоналом – це мистецтво побудови ефективних взаємин між керівництвом і співробітниками. Мета такого управління – забезпечити, щоб інтереси компанії та працівників були взаємопов'язані, а праця приносила задоволення і була продуктивною.

Сучасне керівництво прагне до постійного вдосконалення своїх співробітників. Інвестуючи в навчання та розвиток персоналу, компанії прагнуть підвищити продуктивність праці та досягти кращих результатів.

Програми розвитку персоналу вимагають ретельного планування та впровадження. Недотримання рекомендацій може призвести до неефективного використання ресурсів і демотивації співробітників.

Процес розвитку персоналу включає в себе комплекс заходів, спрямованих на залучення, адаптацію, навчання та мотивацію співробітників. Для компанії це означає формування кадрового резерву, підвищення лояльності персоналу та зниження плинності кадрів. Для працівника – це можливість кар'єрного зростання, підвищення заробітної плати та отримання нових знань і навичок.

В залежності від стратегічних цілей компанії, навчання може бути спрямоване на розвиток виробничих навичок або на формування управлінських компетенцій. У динамічному бізнес-середовищі, здатність компанії постійно адаптуватися і вдосконалювати свої підходи є ключовою для досягнення успіху.

Створення спеціальних підрозділів для навчання та розвитку персоналу є інвестицією в майбутнє компанії. Великі організації усвідомлюють, що розвиток співробітників – це не додаткові витрати, а стратегічно важлива складова бізнесу. Адже саме рівень знань і навичок працівників визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Кваліфікований персонал є рушійною силою інновацій. Саме завдяки знанням і навичкам співробітників компанія може впроваджувати нові технології та ефективно працювати в динамічному бізнес-середовищі. Тому створення системи безперервного навчання є одним із ключових завдань для будь-якого підприємства.

Ефективна система професійного розвитку передбачає постійний цикл дій: від відбору кандидатів, які володіють необхідними навичками, до їх оцінки та подальшого розвитку. Регулярна оцінка навичок дозволяє своєчасно виявити розбіжності між фактичними результатами та цілями компанії та скоригувати навчальні програми. Таким чином, система професійного розвитку стає невід'ємною частиною управління кар'єрою співробітників.

Комбінація існуючих інноваційних практик та нової системи професійного розвитку створює синергійний ефект. Це означає, що

ефективність навчання зростає, оскільки співробітники можуть застосовувати нові знання та навички на практиці відразу після навчання.

Підготовка персоналу до майбутніх змін є ключовим завданням. Це включає в себе не тільки навчання та підвищення кваліфікації, але й делегування повноважень, ротацію кадрів та планування кар'єрного зростання. Такі заходи допоможуть співробітникам адаптуватися до нових умов роботи та сприятимуть успішній реалізації змін.

Професійний розвиток працівників – це стратегічний інструмент, спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства. Його основні цілі: розширення компетенцій співробітників, зростання їхньої продуктивності, зниження плинності кадрів, збереження досвідчених фахівців, виявлення нових талантів та адаптація до змін у бізнес-середовищі. В результаті, компанія стає більш конкурентоспроможною, а працівники – задоволеними своєю роботою.

Для досягнення поставлених цілей необхідно постійно працювати над розвитком потенціалу працівників. Це включає в себе комплекс заходів, спрямованих на підтримку їхньої працездатності, адаптацію до змін, мотивацію до виконання складних завдань та забезпечення психологічного комфорту, особливо для тих, хто працює в екстремальних умовах.

Слід зазначити про застаріння прийнятих норм та стандартів корпоративної поведінки, оскільки сучасність встановлює нові норми поведінки соціуму.

- швидкі зміни в суспільстві вимагають перегляду традиційних норм поведінки в організаціях.
- сучасні реалії диктують нові правила гри у бізнесі, тому старі корпоративні стандарти вже не завжди актуальні.
- постійні трансформації в суспільстві призводять до необхідності адаптації корпоративної культури.

Якщо раніше працівники мали схожі очікування від роботи та мотивацію, то сьогодні різноманітність цінностей, потреб та стилів роботи

ускладнює створення універсальних правил. Кожен працівник – це індивідуальність зі своїми особливостями, що призводить до необхідності постійного пошуку компромісів та адаптації до змін.

Соціальні інститути є фундаментом, на якому будується взаємодія людей в організації. Вони визначають правила гри, цінності та норми поведінки, які допомагають працівникам орієнтуватися в складних ситуаціях та задовольняти свої потреби. Саме тому ефективне функціонування організації залежить від чіткого розуміння та дотримання цих правил.

Великі компанії, прагнучи оптимізувати робочі процеси, часто вдаються до впровадження нових стратегій комунікації. Хоча ці зміни і спрямовані на підвищення ефективності, вони можуть призвести до звуження сфери спілкування між співробітниками. Зокрема, зменшується роль особистих контактів, а обмін інформацією обмежується виключно виробничими питаннями. Такі зміни можуть негативно вплинути на мотивацію та задоволеність працівників, а також обмежити можливості для їхнього особистісного розвитку.

Соціальна стратегія розвитку персоналу передбачає кілька етапів:

1. Аналіз навчальних потреб. Якість цього аналізу безпосередньо впливає на ефективність навчання та досягнення поставлених цілей. Саме лінійний менеджер, а не HR-спеціаліст, повинен брати на себе відповідальність за точне визначення потреб своїх підлеглих.

2. Процес планування навчання передбачає декілька послідовних кроків: чітке формулювання цілей та завдань навчання, відбір співробітників, які братимуть участь, визначення необхідних ресурсів (час, матеріали, тренери) та вибір оптимальної методики навчання. Чітко сформульовані цілі навчання є своєрідним компасом, який направляє весь навчальний процес. Вони допомагають співробітникам зрозуміти, навіщо вони навчаються, і мотивують їх досягати поставлених результатів.

3. Лінійні менеджери, які найкраще знають потреби своїх підлеглих, безпосередньо залучаються до формування навчальних груп. При цьому

враховуються як посади співробітників, так і їх конкретні функціональні обов'язки.

Щоб уникнути незручних ситуацій та забезпечити ефективність навчання, бажано уникати формування груп, де присутні як керівник, так і його підлеглі. Така конфігурація може призвести до дискомфорту з обох сторін, вплинути на відкритість у спілкуванні та завадити отриманню об'єктивного зворотного зв'язку.

4. Ресурси для навчання можна поділити на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. Внутрішні ресурси мають ряд переваг, таких як глибоке розуміння структури організації, особливостей її співробітників та корпоративної культури. Це дозволяє створювати більш релевантні та ефективні навчальні програми.

Реалізація програм адаптації та навчання вимагає значних інвестицій на початковому етапі. Однак, такі інвестиції є виправданими, оскільки створення міцної основи для навчання дозволить у майбутньому досягти значно більшої ефективності.

Багато експертів вважають, що соціальна стратегія розвитку персоналу надає співробітникам унікальну можливість розкрити свій потенціал, побудувати індивідуальну кар'єру та досягти професійних висот.

Соціальна стратегія забезпечує цілеспрямований розвиток персоналу. Вона допомагає компанії визначити, які саме навички та компетенції потрібні для досягнення стратегічних цілей, і розробити програми навчання та розвитку, спрямовані на їх формування. Соціальна стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління персоналом в умовах постійних змін. Вона охоплює всі аспекти роботи з людьми в організації: від планування потреб у персоналі до забезпечення його стабільності. Саме тому стратегія розвитку персоналу повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Стратегія – це компас, що направляє організацію в майбутнє. Вона визначає довгострокові цілі та шляхи їх досягнення, формуючи основу для всіх рішень та дій

компанії. Саме тому стратегічні рішення завжди мають інноваційний характер, оскільки вони спрямовані на забезпечення стійкої конкурентної переваги в динамічному бізнес-середовищі.

Менеджеру торговельних підприємств досить складно постійно підтримувати високий рівень особистої професійної мотивації, не бачачи кінцевого результату в найближчій перспективі. Контакт із замовником внаслідок зниження мотивації та/або серйозного послаблення віри в успіх, не бачачи відчутного результату від виконаної роботи. Отже, постійно підтримувати мотивацію праці персоналу відділу продажів мають безпосередній керівник та система мотивації компанії загалом.

Безпосередня участь керівника у складних переговорах - у продажах з боку замовника ухвалюють рішення про відповідну закупівлю група осіб. І не завжди відразу зрозуміла система взаємин у цій групі, яка представляє компанію замовника. Найчастіше аналогічна група неспроможна елементарно домовитися між собою про ключові критерії вибору постачальника, і навіть узгодити технічне завдання, деталі поставки, істотні умови договору тощо. Тому в подібній ситуації менеджеру продажів вкрай потрібна допомога та формальна влада безпосереднього керівника з метою ефективного вирішення конфліктних ситуацій (на більш високому рівні взаємодії із замовником з владної ієрархії).

Систематичне навчання технологій продажів, а також оновлення знань про відповідний продукт - як і в будь-якій іншій сфері діяльності, без регулярного тренування та усвідомленого саморозвитку фахівець у сфері торгівлі досить швидко втрачає свою кваліфікацію. Доцільно проводити навчання в галузі технологій продажів, а також оновлення та поглиблення знань про технічні характеристики, властивості, користь та вигоду для замовника відповідного продукту чи послуги.. Безперечно, не варто ігнорувати регулярні тренінги, присвячені посиленню комунікативних навичок менеджерів продажів, оскільки переговори, мистецтво впливу та

переконання потенційних клієнтів розвиваються тільки в практиці та тренуванні.

Фінансова, матеріальна та нематеріальна мотивації - відомо, що в усьому світі для більшості менеджерів з продажу прийнята наступна система оплати: фіксований місячний середньоринковий оклад і відсоток від прибутку продажів. Досвідчені керівники знають, що гроші – один з основних способів мотивації, але далеко не єдиний мотиватор працівника, і тому застосовують нематеріальну мотивацію – загальні цінності, повагу та визнання, можливості для саморозвитку, постійне «підігрівання» інтересу до роботи, можливість зворотного зв'язку, що розвиває, і багато інших способів мотивування. Отже, в ідеалі система мотивації менеджерів продажів повинна включати тріаду мотивацій: фінансову, матеріальну і нематеріальну мотивацію.

3.2 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві

Професійний розвиток персоналу є невід'ємною частиною загальної системи управління персоналом. Він тісно пов'язаний з такими процесами, як підбір кадрів, управління кар'єрою та мотивація співробітників.

Оцінка потреб у навчанні персоналу повинна проводитися регулярно. Це завдання, перш за все, покладається на кадрову службу. Саме кадровики мають визначати, які саме знання та навички необхідні співробітникам для ефективної роботи.

Для визначення потреб у навчанні аналізуються різні джерела інформації:

- особиста справа співробітника - вивчається освіта, досвід проходження курсів підвищення кваліфікації.
- оцінка роботи - безпосередній керівник оцінює ефективність роботи співробітника та виявляє його сильні та слабкі сторони.

- заявки на навчання - співробітники та керівники відділів можуть ініціювати навчання, подаючи відповідні заявки.

На основі зібраної інформації розробляється детальний план навчання, який допоможе співробітникам підвищити свою кваліфікацію та ефективність роботи. Нові знання та вміння, отримані в процесі навчання, безпосередньо впливають на досягнення цілей компанії.

Управління професійним розвитком персоналу є багатогранним процесом, який можна розглядати з різних наукових точок зору. Зазвичай виділяють чотири основні підходи: економічний, соціолого-управлінський, психологічний та органічний (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Підходи до організації управління професійним розвитком персоналу

Підхід	Зміст
Економічний	ця концепція базується на традиційній ієрархічній структурі організації, де начальник визначає, чого повинен навчитися підлеглий. Професійний розвиток розглядається як процес передачі знань і навичок «зверху вниз», без урахування індивідуальних потреб і ініціативи працівників.
Соціолого-управлінський	цей підхід пропонує більш комплексний погляд на професійний розвиток, включаючи такі аспекти, як адаптація до нових ролей, управління власною кар'єрою та мотивація співробітників. Мета – не просто навчити новим навичкам, а й сформувати у працівників активну позицію щодо свого професійного зростання.
Психологічний	психологічний підхід до професійного розвитку зосереджується на внутрішньому світі працівника, аналізуючи його думки, почуття та переживання, пов'язані з навчанням та роботою. Важливими поняттями в цьому контексті є саморозвиток, професійна криза та потенціал особистості.
Органічний	цей підхід до управління персоналом передбачає створення гнучкої системи розвитку, яка враховує індивідуальні потреби та особливості кожного працівника. Замість «масового» підходу, тут акцент робиться на точковому розвитку професійних і особистісних якостей.

*Джерело: складено автором

Оптимальний результат в управлінні професійним зростанням персоналу досягається шляхом інтеграції знань та інструментів, характерних для економічного, соціологічного, психологічного та органічного напрямків.

Інтегрований підхід до управління персоналом передбачає органічне поєднання різних заходів, серед яких важливе місце посідає забезпечення освітніх потреб співробітників (рис. 3.1).

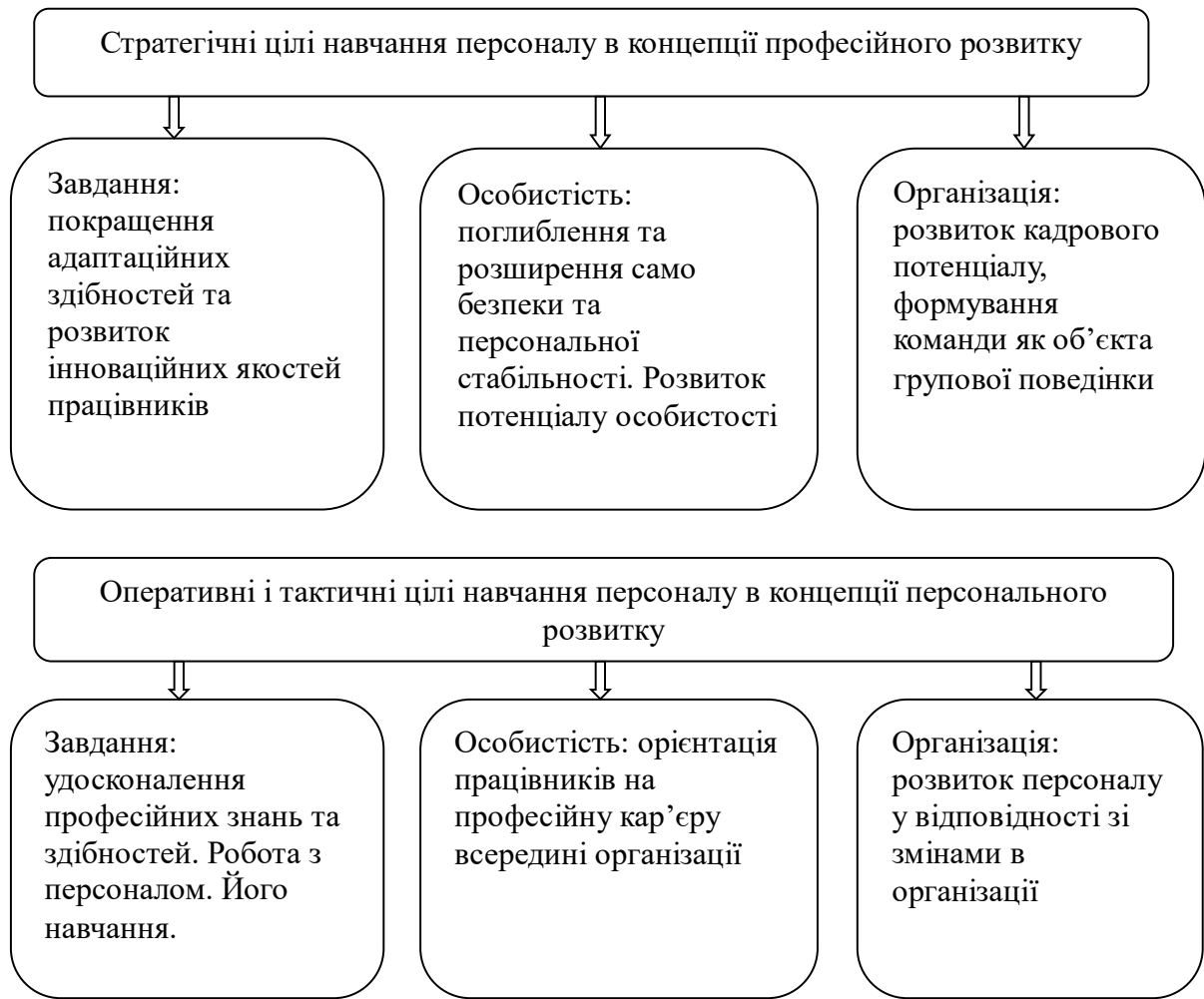


Рисунок 3.1 – Структура цілей та завдань навчання персоналу у концепції професійного розвитку

*Джерело: складено автором

Для ефективного управління професійним розвитком персоналу необхідно об'єднати інтереси як компанії, так і кожного працівника. Саме такий комплексний підхід дозволяє визначити основні принципи цього процесу.

Другий підхід спрямований на вдосконалення практичних навичок та здібностей співробітників. Завдання, що виникають у рамках цього підходу,

повинні бути конкретними та актуальними для кожної організації, враховуючи її особливості та поточні потреби (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Фази професійного розвитку персоналу

Фаза	Зміст
Фаза адаптанта	кожен молодий фахівець проходить через період адаптації до нового робочого місця. Незалежно від рівня кваліфікації, певний час потрібно, щоб освоїтися з особливостями організації, колективу та самих трудових завдань.
Фаза інтерналу	ця фаза характеризує досвідченого спеціаліста, який здатний самостійно і ефективно виконувати складні завдання. Майстер – це працівник, чиї результати завжди на висоті, завдяки чому він стає незамінним для компанії.
Фаза авторитету	фаза авторитету характеризує найвищий рівень професіоналізму. Це досвідчений майстер, чиї думки та рішення мають значний вплив на колег та керівництво. Завдяки стабільно високим результатам, його думка стає визначальною в професійному середовищі.
Фаза наставника	це найвища точка професійного зростання, коли фахівець стає не просто досвідченим майстром, а й лідером думок. Навколо таких людей формуються цілі спільноти однодумців, які визнають їхній авторитет і слідуєть їхнім прикладом.

*Джерело: складено автором

Для успішного управління персоналом необхідно здійснювати індивідуальний підхід до кожного співробітника, відстежуючи його результати та вносячи необхідні корективи в кадрову політику.

Ефективне управління професійним розвитком персоналу вимагає системного підходу, який базується на комплексі взаємопов'язаних принципів: цілеспрямованості, професіоналізму, безперервності, диференціації, індивідуалізації та інтеграції в загальну стратегію розвитку компанії.

Лише постійна і систематична робота над розвитком персоналу може забезпечити стабільне зростання ефективності підприємства та сприяти створенню позитивного робочого середовища.

Ефективне управління персоналом передбачає створення індивідуальних траєкторій розвитку для кожного співробітника з урахуванням його потенціалу та бажань.

У сучасних умовах ринкового середовища, що швидко змінюється, торгові підприємства стикаються з низкою викликів, що вимагають постійного вдосконалення системи управління персоналом. До них відносяться:

- висока конкуренція - необхідно постійно підвищувати кваліфікацію співробітників задля забезпечення конкурентної переваги;
- швидкі зміни у технологіях та споживчих перевагах - потрібна гнучкість та готовність адаптуватися до нових умов;
- дефіцит кваліфікованих кадрів - необхідно залучати та утримувати талановитих співробітників;
- висока плинність кадрів - втрата кваліфікованих співробітників спричиняє додаткові витрати на пошук та навчання нових.

Організація навчання та розвитку персоналу в торговому підприємстві – це стратегічно важливий процес, спрямований на підвищення кваліфікації співробітників, адаптацію до ринкових умов, що змінюються, і досягнення довгострокових цілей компанії. Ключовими елементами такої системи є:

- аналіз потреб - визначення дефіцитів у знаннях та навичках співробітників, зіставлення їх з цілями компанії;
- розробка індивідуальних планів розвитку - створення персоналізованих програм навчання з урахуванням кар'єрних прагнень кожного співробітника;
- вибір ефективних методів навчання - застосування різноманітних форматів навчання, включаючи тренінги, семінари, наставництво, рольові ігри та електронне навчання;
- оцінка ефективності навчання - регулярна оцінка результатів навчання, використання зворотного зв'язку від працівників та керівників;
- створення середовища безперервного навчання - стимулювання працівників до самоосвіти та надання доступу до необхідних ресурсів;
- зв'язок навчання з бізнес-цілями - забезпечення того, щоб навчання було спрямоване на вирішення конкретних завдань компанії;

- мотивація співробітників до навчання - використання різних інструментів мотивації, таких як бонуси, кар'єрне зростання, визнання заслуг;
- створення корпоративної культури навчання - формування атмосфери, де навчання є невід'ємною частиною повсякденної роботи;
- партнерство із зовнішніми експертами - залучення зовнішніх консультантів для проведення спеціалізованих тренінгів.

Реалізація ефективної системи навчання та розвитку персоналу потребує комплексного підходу та активної участі керівництва компанії.

Вибір методів навчання має бути тісно пов'язаний із загальною стратегією розвитку персоналу підприємства. При розробці навчальних програм необхідно враховувати як цілі компанії, так і потреби кожного співробітника.

Серед найефективніших інструментів для підвищення кваліфікації співробітників можна виділити:

1. Лекції та семінари - це традиційний формат навчання, де інформація передається від тренера до учасника в односторонньому порядку. Семінари ж орієнтовані на взаємодію та спільне навчання.

2. Ділові ігри та тренінги - завдяки діловим іграм та тренінгам учасники отримують можливість застосувати свої знання на практиці, вирішуючи реальні бізнес-кейси.

3. Самоосвіта – це активний процес навчання, який дозволяє кожному розвиватися власним темпом. Однак, наявність досвідченого наставника може значно прискорити цей процес і направити його в потрібне русло.

Кожна компанія обирає індивідуальний підхід до розвитку своїх співробітників, виходячи зі своїх потреб і можливостей. Мета одна – створити команду висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати будь-які бізнес-задачі.

Таким чином, можливості для розвитку персоналу можуть включати як внутрішні, так і зовнішні навчальні програми, а також інші заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації та мотивації працівників.

3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві

Проведений аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Вірідем» дозволив виявити ряд недоліків та визначити шляхи їх усунення. Зокрема, пропонується здійснити такі заходи

1. Для ефективного управління персоналом необхідно звернути особливу увагу на три взаємопов'язані процеси: добір, навчання та мотивацію. Саме в цих сферах варто шукати резерви для вдосконалення. Для ефективного поповнення штату компанії необхідно удосконалювати процедури відбору персоналу. Це передбачає як пошук нових співробітників на зовнішньому ринку праці, так і використання потенціалу внутрішніх кадрів.

Зовнішні джерела відкривають перед компанією доступ до широкого кола нових кандидатів з різними навичками та досвідом. Внутрішні джерела дають можливість просувати по кар'єрній драбині наших найкращих співробітників.

Зовнішній відбір – це можливість поповнити команду фахівцями з різноманітним досвідом, які можуть запропонувати нестандартні рішення та вивести компанію на новий рівень.

2. Регулярне професійне зростання працівників є ключовим фактором успіху будь-якої компанії. Керівництво повинно забезпечувати співробітникам можливості для навчання та підвищення кваліфікації, що дозволить їм розвивати необхідні навички та ефективніше виконувати свої обов'язки.

Для максимального використання потенціалу працівників необхідно постійно розвивати їхні знання та навички. Це передбачає регулярні тренінги та навчання, спрямовані на подолання професійних труднощів та підвищення кваліфікації.

3. Формування мотиваційного пакета - ефективність управління персоналом безпосередньо пов'язана з тим, наскільки вдало нам вдається мотивувати співробітників, тобто спонукати їх до активних дій.

4. Розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм і правил, які сформувалися в компанії з часом і стали її відмінною рисою. Ці цінності допомагають співробітникам розуміти свою роль у компанії та сприяють їхній залученості до спільної справи.

Для досягнення високих результатів компанія повинна створити таку систему мотивації, яка б спонукала співробітників до максимальної віддачі та постійного розвитку.

Ми плануємо впровадити систему мотивації, яка передбачає як матеріальне заохочення за досягнення, так і нематеріальні стимули, такі як публічне визнання, додаткові відпустки чи можливості для професійного розвитку.

Щоб спонукати працівників до досягнення вищих результатів, керівництво може застосовувати матеріальні заохочення, такі як премії, розмір яких визначається фінансовими можливостями компанії.

Щоб мотивувати працівників до високих результатів, варто ввести практику нагородження кращих співробітників не лише щомісяця, а й наприкінці року. Матеріальні винагороди та публічне визнання досягнень – це потужні інструменти мотивації. Визнання заслуг співробітників та їхнє заохочення підвищують рівень лояльності персоналу до компанії. Співробітники, які відчують турботу і підтримку з боку керівництва, прагнуть довгострокової співпраці.

Проведемо розрахунок фінансової віддачі від запровадження нових підходів до управління персоналом. За нашими прогнозами, зростання обсягів продажів може скласти від 3 до 12%.

Розглянемо два можливі сценарії розвитку подій після впровадження наших ініціатив:

- песимістичний сценарій - зростання виручки складе мінімум 3%.

– оптимістичний сценарій - максимально можливе зростання виручки – 12%.

Табл. 3.3 містить вихідні дані для розрахунку економічної вигоди від реалізації проекту.

Таблиця 3.3 - Плановані показники після впровадження запропонованих заходів в ТОВ «Вірідем»

Показники	До впровадження заходів, 2023 р., тис. грн.	Песимістичний прогноз (підвищення виручки на 3%)		Оптимістичний прогноз (підвищення виручки на 12%)	
		Після впровадження, тис. грн.	Зміни	Після впровадження, тис. грн.	Зміни
Виручка, тис. грн.	37196,5	38312,4	+1115,9	41659,8	+4463,3
Собівартість продажів, тис. грн.	28069,0	28911,1	+842,1	31437,3	+3368,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2818,9	2903,5	+84,6	3157,2	+338,3
Рентабельність (збитковість) продажів, %	8,2	8,4	+0,2	9,1	+0,9

*Джерело: розрахунки автора

Проведемо розрахунок виручки після реалізації заходів за оптимістичного прогнозу Пв(О) та при песимістичному прогнозі Пв(П):

$$\text{Пв(О)} = (37196,5 + (37196,5 * (12/100))) = 41659,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Пв(П)} = (37196,5 + (37196,5 * (3/100))) = 38312,4 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо розрахунок ефекту від запропонованих нами заходів за оптимістичного прогнозі Е(О) і при песимістичному Е(П):

$$\text{Е(О)} = (41659,8 - 3368,3) - 37196,5 = 1095,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Е(П)} = (38312,4 - 842,1) - 37196,5 = 273,8 \text{ тис. грн.}$$

Залежно від співвідношення витрат на заходи та додаткового прибутку, економічний ефект може бути:

– позитивним - коли прибуток більше витрат;

- негативним - коли витрати більше прибутку;
- нульовим - коли прибуток дорівнює витратам.

Отже, можемо зробити висновок, що економічний ефект має місце від запропонованих нами заходів позитивний як за оптимістичного, так і за песимістичного прогнозу. Витрати на заходи в сумі 3368,3 тис. грн. та 842,1 тис. грн. відповідно збільшили виручку на 1095 тис. грн. і на 273,8 тис. грн. відповідно.

Рентабельність заходів, спрямованих на формування системи управління персоналом, визначається шляхом аналізу співвідношення витрат та отриманих результатів:

$$P = (E / Z_p) - 100\%, \quad (3.1)$$

де E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.

Проведемо розрахунок ефективності пропонованих заходів за двома сценаріями: оптимістичним ($P(O)$) та песимістичним ($P(\Pi)$):

$$P(O) = (1095 / 3368,3) \cdot 100 \% = 32,5 \%$$

$$P(\Pi) = (273,8 / 842,1) \cdot 100 \% = 3,2 \%$$

Розрахуємо, скільки часу потрібно, щоб збільшення виручки від реалізації продукції, отримане в результаті впровадження заходів, покрити всі витрати на їх реалізацію:

$$B = Z_p / E, \quad (3.2)$$

де B - час окупності витрат за рахунок викликаного ними приросту виручки, роки;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.;

E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.

Розрахуємо тривалість періоду, протягом якого інвестиції окупляться, враховуючи два можливих сценарії: оптимістичний ($B(O)$) та песимістичний ($B(\Pi)$):

$$B(O) = 3368,3 / 1095,0 = 3,1 \text{ року};$$

$$B(P) = 842,1 / 273,8 = 1,3 \text{ року.}$$

Отже, витрати на запровадження нових підходів до управління персоналом окупляться протягом року за оптимістичного прогнозу, і протягом 3 років за песимістичного. Результати проведених розрахунків представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати розрахунків для ТОВ «Вірідем»

Показники	Песимістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
Виручка від реалізації за 2023 р., тис. грн.	37196,5	37196,5
Запланований показник виручки, тис. грн.	38312,4	41659,8
Витрати на реалізацію заходів, тис. грн.	842,1	3368,3
Економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн.	273,8	1095
Ефективність витрат, %	3,2	32,5
Термін окупності, років	1,3	3,1

*Джерело: розрахунки автора

За оптимістичного прогнозу ми можемо очікувати, що вкладені кошти окупляться за 1,3 року. Це вказує на швидкий економічний ефект від запропонованих заходів. Підприємство зможе отримати 32,5 грн. виручки з кожної гривні, вкладеної в заплановані заходи.

У випадку песимістичного прогнозу витрати можуть окупитися лише через 3,1 роки. Підприємство отримає всього 3,2 грн. за одну гривню, яка була вкладена в поліпшення системи розвитку персоналом.

Таким чином, варто пам'ятати, що економічні витрати на будь-який проект є динамічними і можуть змінюватися з часом. Тому, приймаючи рішення про впровадження заходів, необхідно враховувати всі можливі фактори, як внутрішні, так і зовнішні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління та адміністрування розвитком персоналу в торговельному підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Система мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до індивідуальних потреб співробітників, оскільки люди мають різні мотиватори, мають унікальні здібності та навички та мають різні рівні задоволеності. Мотивація торгового персоналу є важливим ресурсом компанії, зусиллями якого комерційна організація здатна рухатися вперед і реалізовувати цілі, що стоять перед нею. Комерційна компанія має в своєму розпорядженні монетарні та немонетарні інструменти мотивації. Для ефективного стимулювання торгового персоналу до досягнення високих результатів необхідно підбирати інструменти мотивації торгового персоналу вибірково, в індивідуальному порядку, дотримуючись балансу інтересів працівників та організації.

2. Стабільна середньорічна чисельність працівників у 4 особи свідчить про те, що компанія зберігає свою кадрову структуру протягом тривалого періоду. Зростання рівня рентабельності з 0,4% у 2021 році до 8,2% у 2023 році є ще одним ключовим показником, який підтверджує ефективність управління. Цей показник відображає здатність підприємства генерувати прибуток на кожну одиницю вкладених ресурсів, і його значне підвищення на 7,8 процентних пунктів свідчить про те, що компанія знайшла способи оптимізувати свою діяльність, досягнувши суттєвого покращення фінансових результатів. Така динаміка є результатом ефективної роботи команди управління, яка змогла створити умови для збільшення прибутковості бізнесу навіть за умови зниження доходів.

3. В ТОВ «Вірідем» спостерігаємо збільшення фонду оплати праці за досліджуваний період на 125,4 тис. грн. Позитивним фактором є збільшення показників середньорічної та середньомісячної заробітної плати працівників. Збільшення заробітної плати пов'язане зі зростанням прибутковості компанії. Це може бути результатом успішної реалізації нових проєктів, збільшення обсягів надання послуг, а також підвищення ефективності роботи. Підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Вірідем» позитивно впливає на всі сторони бізнесу: зростає виробництво, прибуток, а також рівень заробітної плати працівників. Щоб мотивувати наших співробітників до постійного розвитку та досягнення нових висот, компанія ТОВ «Вірідем» пропонує систему винагород, яка включає як фінансові бонуси, так і можливості для кар'єрного зростання. Таким чином, можна констатувати, що кадрова політика ТОВ «Вірідем» спрямована на створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності підприємства.

4. Наразі на підприємстві відсутня чітко розроблена система формування кадрового резерву. Замість цього, підготовка потенційних кандидатів на керівні посади відбувається стихійно. Часто стажисти залучаються до виконання обов'язків лише тоді, коли виникає необхідність замінити звільненого працівника. Такий підхід не забезпечує систематичного розвитку майбутніх лідерів і може призвести до непередбачуваних наслідків. Розвиток людського потенціалу є стратегічною метою будь-якої організації. Для досягнення цього необхідно забезпечити безперервний процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також створити умови для кар'єрного зростання та самореалізації співробітників.

5. Професійний розвиток працівників – це стратегічний інструмент, спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства. Його основні цілі: розширення компетенцій співробітників, зростання їхньої продуктивності, зниження плинності кадрів, збереження досвідчених фахівців, виявлення нових талантів та адаптація до змін у бізнес-середовищі.

В результаті, компанія стає більш конкурентоспроможною, а працівники – задоволеними своєю роботою.

6. Організація навчання та розвитку персоналу в торговому підприємстві – це стратегічно важливий процес, спрямований на підвищення кваліфікації співробітників, адаптацію до ринкових умов, що змінюються, і досягнення довгострокових цілей компанії. Реалізація ефективної системи навчання та розвитку персоналу потребує комплексного підходу та активної участі керівництва компанії. Вибір методів навчання має бути тісно пов'язаний із загальною стратегією розвитку персоналу підприємства. При розробці навчальних програм необхідно враховувати як цілі компанії, так і потреби кожного співробітника.

7. Ми плануємо впровадити систему мотивації, яка передбачає як матеріальне заохочення за досягнення, так і нематеріальні стимули, такі як публічне визнання, додаткові відпустки чи можливості для професійного розвитку. Щоб спонукати працівників до досягнення вищих результатів, керівництво може застосовувати матеріальні заохочення, такі як премії, розмір яких визначається фінансовими можливостями компанії. Щоб мотивувати працівників до високих результатів, варто ввести практику нагородження кращих співробітників не лише щомісяця, а й наприкінці року. Матеріальні винагороди та публічне визнання досягнень – це потужні інструменти мотивації. Визнання заслуг співробітників та їхнє заохочення підвищують рівень лояльності персоналу до компанії. Співробітники, які відчувають турботу і підтримку з боку керівництва, прагнуть довгострокової співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25.
2. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 31-40.
3. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2023. Вип. 68. С. 112-120.
4. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47-54.
5. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 108-119.
6. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15 (дата звернення: 09.10.2024).
7. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66.

8. Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.
9. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.
10. Лінькова О. Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 87-91.
11. Літинська В. А. Оцінювання персоналу в аспекті його професійного розвитку в закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 2. С. 61-71.
12. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465.
13. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 09.10.2024).
- а. Онанченко О.Є. Сучасні аспекти управління розвитком персоналу на підприємствах. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С.322-324.
14. Онанченко О.Є. Вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах цифрових трансформацій. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С.99.
15. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 54-60.

16. Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 19-22.
17. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 76-83.
18. Старовойтенко А. В. Розвиток лідерських якостей персоналу в умовах сучасного корпоративного середовища. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 44. С. 46-48.
19. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.
20. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. С. 34-39.
21. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.
22. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 265-269.
23. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187.
24. Dilkhaz, Sevar. (2020). Human Resource Management with Strategic Development. *Journal of Civil Engineering Frontiers*. 1. 16-19. 10.38094/jocef117.

25. Guttermann, Alan. (2023). Human Resources Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/326183548_Human_Resource_Management
26. Kyrylenko, Oksana & Novak, Valentyna & Lukianenko, Maksym. (2023). Development and talent management in the hr management system. *Economics. Finances. Law*. 12/2023. 34-37. 10.37634/efp.2023.12.7.
27. Oppong, Halifax. (2021). Human Resource Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/354983031_Human_Resource_Management
28. Putri, Rifqa & Sopiah, Sopiah. (2022). Human resources training and development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Jurnal ekonomi kreatif dan manajemen bisnis digital*. 1. 204-217. 10.55047/jekombital.v1i2.320.

ДОДАТКИ