

Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту

Кафедра екологічної економіки та бізнесу

УДК 331.005.95/96

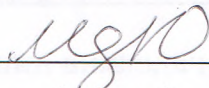
## Пояснювальна записка

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

**Удосконалення управління персоналом Сколівського  
дочірнього лісогосподарського підприємства ЛГП  
«Галсільліс»**

**Improvement of personnel management of the Skoliv  
subsidiary forestry enterprise «Halsillis» FME**

**Виконав**

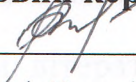


(підпис)

ст. гр. ЕП-41  
спеціальності 051  
«Економіка»  
Маріна М.Ю.

(прізвище, ініціали)

**Науковий керівник**

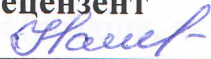


(підпис)

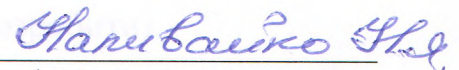
ст. викл., к. е. н.  
Рішна Р.Р.

(прізвище, ініціали)

**Рецензент**



(підпис)



(прізвище, ініціали)


м. Львів – 2024 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

Інститут екологічної економіки і менеджменту  
Кафедра екологічної економіки та бізнесу  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
ОПП «Економіка підприємства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри екологічної  
економіки та бізнесу

  
проф. І.А. Дубовіч  
“ ” 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Маріні Михайлу Юрійовичу

*(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)*

1. Тема роботи: Удосконалення управління персоналом Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства ЛГП «Галсільліс»

Керівник дипломної роботи старший викладач, к.екон.н. Рісна Р.Р.

затверджено наказом університету від «22» лютого 2024 року № С-124

2. Термін подання студентом роботи 14.06.2024 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: літературні джерела, нормативно-правові акти, статистичні дані та ін.

4. Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

1. Реферат;

2. Вступ;

3. Розділ 1. Теоретичні та методичні основи управління персоналом підприємства

4. Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та стану управління персоналом Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства

5. Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління персоналом Сколівського лісогосподарського підприємства

6. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Функції системи управління персоналом компанії. Чинники, що впливають на ринок праці.

Лист 2. Узагальнюючі показники фінансово-господарської діяльності Сколівського лісогосподарського підприємства за 2021-2023 рр.

Лист 3. Динаміка фонду оплати праці, заробітної плати та обсягу реалізованої продукції, що припадає на одного працівника

Лист 4. Динаміка заробітної плати та обсягу реалізованої продукції з розрахунку на одного працівника. Динаміка структури фонду оплати праці

Лист 5-6 Кореляційно-регресійний аналіз фінансового результату від операційної діяльності на одного працівника

Лист 7. Перелік компетенцій для головного бухгалтера Сколівського лісогосподарського підприємства та приклад їх оцінювання

Лист 8. Шляхи вдосконалення управління персоналом Сколівського лісогосподарського підприємства

6. Консультанти розділів дипломної роботи (за потреби): немає

7. Дата видачі завдання «23» лютого 2024 р.

Науковий керівник роботи

Ріска Р.Р.  
(прізвище, ініціали)

[Підпис]  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	23.02.24 – 26.02.24	виконано
2	Теоретичні та методичні основи управління персоналом підприємства	27.02.24 – 11.03.24	виконано
3	Аналіз виробничо-господарської діяльності та стану управління персоналом Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства»	12.03.24 – 08.04.24	виконано
4	Шляхи вдосконалення управління персоналом Сколівського лісогосподарського підприємства	09.04.24 – 30.04.24	виконано
5	Висновки	01.05.24 – 17.05.24	виконано
6	Список використаних джерел	18.05.24 – 03.06.24	виконано
7	Оформлення роботи	04.06.24 – 13.06.24	виконано

Студент

М.Ю.  
(підпис)

Маріно М.Ю.  
(прізвище, ініціали)

Науковий керівник роботи

[Підпис]  
(підпис)

Ріска Р.Р.  
(прізвище, ініціали)

## Реферат

**Об'єкт дослідження** – виробничо-господарська діяльність Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства ЛГП «Галсільліс»

**Мета роботи** – аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та пошук шляхів вдосконалення управління персоналом.

У розділі 1 охарактеризовано основні функції системи управління персоналом та проаналізовано чинники, що впливають на ринок праці.

У розділі 2 проаналізовано виробничо-господарську діяльність Сколівського лісгосподарського підприємства за 2021-2023 рр., представлено оцінку узагальнюючих показників діяльності компанії за досліджуваний період; проведено детальний аналіз показників, що характеризують стан управління персоналом підприємства, здійснено економетричне моделювання фінансового результату від операційної діяльності на одного працівника.

У 3-ому розділі розроблені та обґрунтовані заходи щодо вдосконалення управління персоналом.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

**Ключові слова:** персонал, стратегічне управління, ефективність, продуктивність праці, аналіз.

Сторінок–41, листів графічного матеріалу–8, рисунків –14, таблиць –10, використаних джерел –32.

## **Abstract**

**The object of the study:** industrial and economic activities and the personnel management of Improvement of personnel management of the Skoliv subsidiary forestry enterprise «Halsillis» FME

**The purpose of research:** a conceptual analysis of strategic personnel management and finding the ways to improve personnel management system.

The research examines issues of developing a strategy for improving the personnel management system. Measures to increase the effectiveness of the personnel management of the company's personnel are proposed.

The research is devoted to the analysis of industrial and economic activities of the Skoliv subsidiary forestry enterprise «Halsillis» FME

The main human resources management indicators are determined and analyzed. The factor analysis of human resources productivity and regression analysis of staff effectiveness are presented. The recommendations for increasing business profitability by improving human resources management strategy effectiveness are identified.

The work consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of used sources, and appendices.

**Keywords:** human resources, strategic management, efficiency, productivity, personnel management, analysis.

Pages - 41, figures - 14, tables -10, used sources – 32.

## ЗМІСТ

Вступ .....	6
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи управління персоналом підприємства.....	8
Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та стану управління персоналом Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства»....	12
2.1. Організаційно-правова характеристика та економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	12
2.2. Аналіз стану управління персоналом Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства.....	21
Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління персоналом Сколівського лісгосподарського підприємства.....	29
Висновки.....	36
Список використаних джерел.....	38
Додатки.....	41

## Вступ

Незаперечним є той факт, що персонал підприємства є основним активом та цінністю компанії і при ефективному управлінні стає джерелом підвищення конкурентоздатності.

Ключовими завданнями аналізу стану управління персоналом на підприємстві є: оцінка забезпеченості компанії в цілому та його підрозділів персоналом із врахуванням категорій та професій; розрахунок і аналіз показників плинності кадрів, виявлення і за можливості усунення її причин; розвиток та навчання персоналу; пошук можливостей економії на оплаті праці без втрати якості продукції, зростання продуктивності праці.

Джерела інформації, яка необхідна для аналізу ефективності управління персоналом підприємства, можна поділити на три групи: планові (містяться планових нормах затрат праці, перспективних і поточних планах); обліково-звітні (первинних дані обліку і звітні документи підприємства); позаоблікові (законодавчо-нормативні акти, штатний розпис тощо). Дана дипломна кваліфікаційна робота бакалавра написана на підставі основних форм фінансової та статистичної звітності Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства ЛПП «Галсільліс» за 2021-2023 рр.

Метою дипломної роботи є аналіз і оцінка виробничо-господарської діяльності та вдосконалення ефективності управління персоналом лісгоспу.

Визначена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємопов'язаних завдань:

- провести аналіз виробничо-господарської діяльності Сколівського лісогосподарського підприємства;
- розглянути економічну сутність управління персоналом підприємства та визначити схему його аналізу;
- визначити та проаналізувати показники, що характеризують систему управління персоналом Сколівського лісогосподарського підприємства;

- провести економетричне моделювання показників, що впливають на фінансовий результат від операційної діяльності з розрахунку на одного працівника;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства ЛГП «Галсільліс»

При написанні дипломної роботи використовувалися такі методи дослідження як табличний, коефіцієнтний, метод порівняння та кореляційно-регресійний аналіз.

Інформаційною базою дипломної роботи виступають законодавчі та нормативні документи, економічна література, а також дані фінансово-економічної звітності Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства ЛГП «Галсільліс» за 2021-2023 рр.

# **Розділ 1. Теоретичні та методичні основи управління персоналом підприємства**

Сучасні умови функціонування будь-якого підприємства, незалежно від форми власності та розміру, підкреслюють важливість людських ресурсів чи персоналу підприємства як ключової передумови успіху. Сам термін еволюціонував та змінюється постійно, від «кадрів» до поняття «людського потенціалу», яке багато теоретиків та практиків вважають найбільш коректним сьогодні.

Насправді сфера управління персоналом дуже складна і багатогранна, охоплює багато підсистем і функцій. Згідно з дослідженнями, переважаюча більшість успішних компаній з високим рівнем розвитку корпоративної культури вважають HRM (Human Resources Management) стратегічним пріоритетом, що дає їм ряд конкурентних переваг [32]

Як зазначалось, HR сфера постійно розвивається та видозмінюється, проте є основні її невід'ємні складові, розглянемо їх.

Термін «HR» можна трактувати, як функцію, що відповідає за забезпечення компанії персоналом та його розвиток з метою досягнення цілей підприємства. Цю функцію виконує відділ або один працівник, залежно від розміру фірми та її штату. Поряд з такими традиційними напрямками, як пошук та підбір персоналу, навчання та мотивація працівників, постійно з'являються нові виклики, як, наприклад, підвищення лояльності працівників; просування бренду компанії як роботодавця; турбота про ментальне здоров'я працівників.

Отже, окреслимо функції системи управління персоналом компанії:

1. **Пошук, підбір, найм та утримання працівників.** Варто зазначити, що працівник, який відповідає за цю функцію, рекрутер чи HR менеджер, повинен не тільки вчасно і якісно закривати вакансії, а й моніторити ситуацію на ринку праці, консультувати керівників стосовно питань найму і адаптації нових працівників.
2. **Організація навчання та розвитку персоналу.** Вдосконалення навичок, професійний і кар'єрний ріст, по-перше, є мотивуючими факторами для

працівників, також дозволяються створювати внутрішній кадровий резерв, готувати наступників на керівні позиції, а також сприяють підвищенню ефективності і досягненню цілей компанії. На сьогоднішній день є великий спектр можливостей для розвитку, у офлайн і онлайн форматі, власними силами, готуючи наставників і тренерів із досвідчених працівників підприємства, а також використовуючи послуги зовнішніх спеціалізованих компаній. Важливо впроваджувати культуру навчання на підприємстві, так як тільки мотивовані працівники можуть проходити навчання ефективно.

3. **Мотивація персоналу.** Існує багато моделей та підходів до мотивації персоналу, HR менеджер повинен орієнтуватись в них та допомагати менеджерам мотивувати своїх підлеглих;

4. **Управління ефективністю працівників** може досягатись за рахунок, зокрема, впровадження автоматизації та оптимізації процесів. Також роль HR-менеджера полягає у забезпеченні ефективної системи оцінки персоналу. Для кожної посади повинні бути сформовані чіткі критерії оцінки, що дозволить як працівникам розуміти вимоги до себе, так і керівникам оцінювати ефективність роботи команди та підвищувати її. В цьому контексті важливо забезпечити ефективні робочі комунікації для відслідковування поточних результатів та надання зворотнього зв'язку;

5. **Забезпечення належних умов роботи, безпеки та охорони праці.** Ця сфера регулюється законодавством, але окрім вимог, які чітко регламентовані, важливими є психологічний клімат в колективі та турбота про фізичне і ментальне здоров'я працівників, соціальні відносини;

6. **Аналіз залученості працівників та її підвищення.** Від лояльності та залученості персоналу залежить як рівень плинності працівників, так і атмосфера в колективі, і, відповідно, ефективність роботи;

7. **Забезпечення дотримання чинного законодавства в сфері працевлаштування, розробка внутрішньої документації та політик.** HR повинен орієнтуватись в юридичних аспектах зайнятості, слідкувати за змінами, а також контролювати, щоб в трудових відносинах не було жодних проявів дискримінації;

## 8. Стратегічне планування в сфері управління людськими ресурсами.

Як зазначалось вище, у сучасних реаліях переосмислюється роль менеджера з персоналу із обслуговуючої функції до стратегічного партнера. Стратегічне планування управління персоналом підприємства є невід'ємною частиною стратегії розвитку компанії і її конкурентної перевагою особливо в сучасних умовах нестабільності.

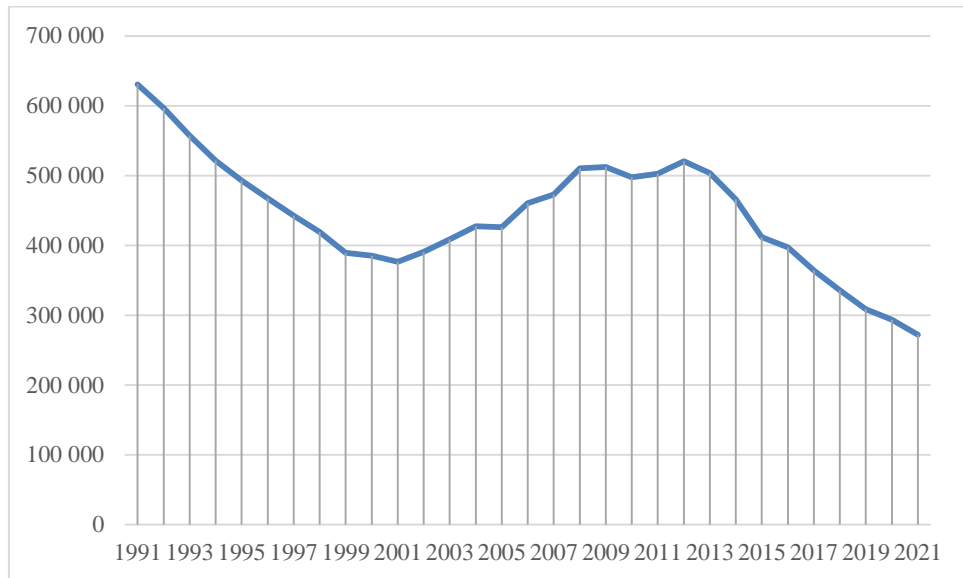
Виокремлення стратегії та тактичних заходів, які дозволяють її реалізувати, повинно враховувати, в першу чергу, тенденції щодо зайнятості населення, рівень оплати праці, а також сучасні тенденції в цій сфері.

Тому охарактеризуємо ситуацію, що склалась на ринку праці, враховуючи демографічні чинники та війну Росії на території України.

Демографічна ситуація в Україні станом на 2024 р. є невтішною. Так, ще з 1993 р. спостерігалась тенденція до зниження кількості населення в Україні. На рис. 1.1 зображено дані офіційної статистики, включно з 2021 р., які характеризують негативні тенденції щодо народжуваності [17]. У 2023 р. сумарний показник народжуваності склав 0,7 дитини на жінку, в той час як середній показник по ЄС 1,5.

З початком повномасштабної війни Росії на території України демографічна ситуація значно погіршилась. Так, згідно з даними Українського інституту майбутнього близько 20,7 млн. українців виїхало за кордон, 12,1 млн. з яких повернулись. Орієнтовна кількість економічно активного населення в Україні станом на початок 2024 р. складає близько 9 млн. осіб В той час як орієнтовна кількість всього населення 29-30 млн. осіб [1]

Разом з цим можемо спостерігати збільшення кількості вакансій, особливо у відносно безпечних регіонах. Так, за даними одного з найбільш популярних сайтів з пошуку роботи work.ua, у травні 2024 р. роботодавці розмістили рекордну кількість вакансій, починаючи з моменту повномасштабного вторгнення [8]



**Рис. 1.1. Народжуваність в Україні у 1991-2021 рр.**

Отже, беручи до уваги вище зазначене, слід виокремити такі основні чинники, які спричинили кадровий голод на ринку праці України:

1. зниження народжуваності;
2. міграція за кордон через війну;
3. мобілізація працівників до лав ЗСУ;
4. зростання кількості вакансій через відновлення бізнесу;
5. працівники менш охоче змінюють роботу через нестабільність ситуації.

## Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та стану управління персоналом Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства

### 2.1. Організаційно-правова характеристика та економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Сколівське дочірнє лісогосподарське підприємство «Галсілля» організовано в 2001 році на базі Сколівського міжгосподарського лісгоспу.

Лісгосп заходиться в комунальній власності та працює на основі статуту. До підприємства належать 4-и лісництва, а саме Сколівське, Плав'янське, Крушельницьке та Орявське.



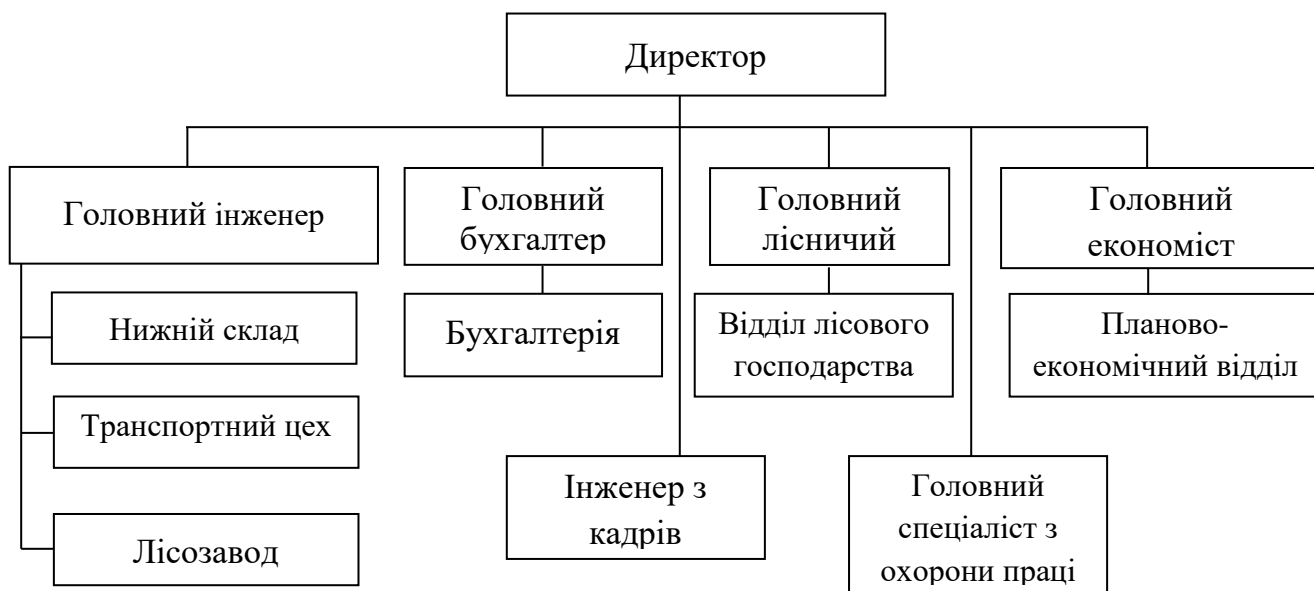
Рис. 2.1. Виробнича структура Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства

Лісгосп має типові для такого підприємства напрямки діяльності, до яких належать проведення заходів з відновлення лісів, підвищення їх продуктивності, вирощування багаторічних культур; мисливство; лісівництво;

збирання недеревних продуктів та інші допоміжні послуги. Виробничий процес Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства відображає його виробнича структура (рис. 2.1).

Виходячи з мети нашого дослідження, а саме пошуку шляхів вдосконалення управління персоналом Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства, перш за все слід проаналізувати організаційну структуру, забезпеченість лісгоспу працівниками, рівень плинності кадрів. На основі цього аналізу можна подавати подальші рекомендації.

Тому наступним етапом аналізу є вивчення організаційної структури лісгоспу, що відображає перелік окремих підрозділів, їх підпорядкованість та взаємодію [20]. Ефективна організаційна структура дозволяє підприємству бути конкурентним, успішно вести операційну діяльність та досягати стратегічних цілей. Працівники компанії повинні знати організаційну структуру, це підвищує рівень розуміння процесів, які відбуваються та покращують робочі комунікації в команді.



**Рис.2.2. Організаційна структура Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства**

Як бачимо з рис.2.2, управління Сколівським дочірнім лісгосподарським підприємством здійснює директор, в його безпосередньому підпорядкуванні є

головний бухгалтер, головний інженер, головний лісничий, головний економіст, а також інспектор з кадрів та спеціаліст з охорони праці. Зауважимо, що загалом організаційна структура Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства є доволі типовою для такого типу підприємств.

Сколівське дочірнє лісогосподарське підприємство виготовляє таку продукцію, як пиломатеріали твердолистяних і хвойних порід, брус, фанерну сировину, дрова.

На основі звітності, а саме Форми №2 «Звіт про фінансові результати» проведемо аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції за 2021-2023 рр. Дані аналізу відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

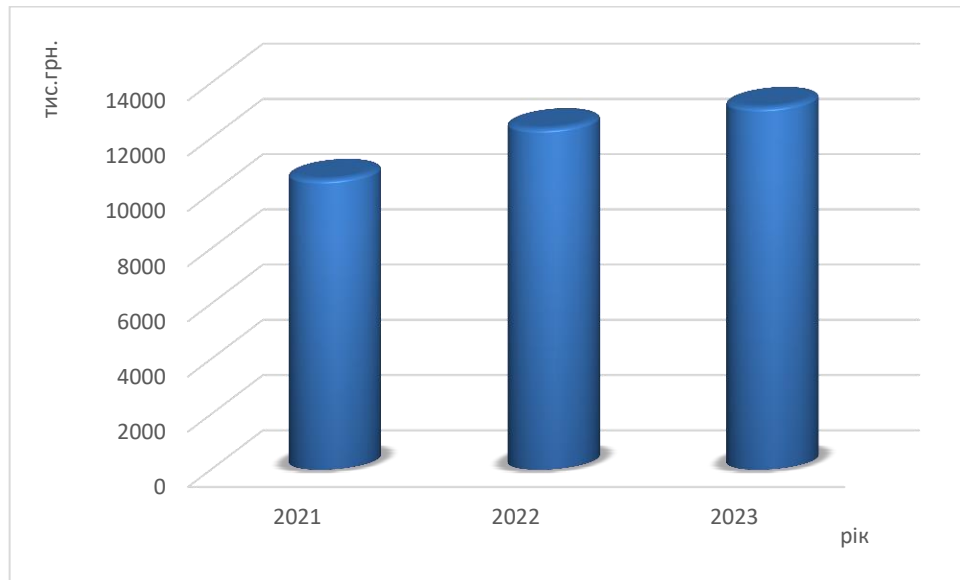
Динаміка обсягів реалізованої продукції у діючих цінах без ПДВ

Показники	Одиниці виміру	Роки		
		2021	2022	2023
Обсяг реалізованої продукції (послуг) без ПДВ	тис. грн	10525	12363	13134
<i>Зміна у порівнянні з базовим роком (базовий метод)</i>	тис. грн	-	+1838	+2609
	%	-	17,5	24,8
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)</i>	тис. грн	-	+1838	+771
	%	-	17,5	6,2

Згідно з даними, представленими в таблиці 2.1, можна зробити висновки, що обсяг реалізованої продукції Сколівським дочірнім лісогосподарським підприємством протягом 2021 – 2023 рр. зростав.

На кінець звітного періоду обсяг реалізованої продукції був найбільшим і становив 13134 тис. грн, що на 2609 тис.грн. (і майже 25%) більше, ніж на початку, у 2021 р.

Представимо динаміку обсягів реалізованої продукції за 2021– 2023 рр. графічно на рис. 2.3



**Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізованої продукції  
Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства**

Активи підприємства — це майно, куплене підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, що перебувають у його розпорядженні та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності [15]

Залежно від строку та специфіки використання у виробничій діяльності підприємства активи поділяють на необоротні та оборотні. Структура оборотних активів лісгоспу наведена у таблиці 2.2

**Структура оборотних активів Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства за 2021-2023 рр.**

Елементи оборотних активів	Роки					
	2021		2022		2023	
	тис.грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
Виробничі запаси	603	22,7	677	21,4	760	30
Незавершене виробництво	-	-	95	3	12	0,4
Готова продукція	672	25,3	516	16,2	573	19,6
Векселі одержані	-		-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	574	21,7	1335	42	1003	34,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками	380	14,3	-	-	29	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	293	11	260	8,2	290	9,9
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	66	2,5	36	1,1	24	0,8
Інші оборотні активи	66	2,5	259	8,1	235	8
Усього	2654	100	3178	100	2926	100

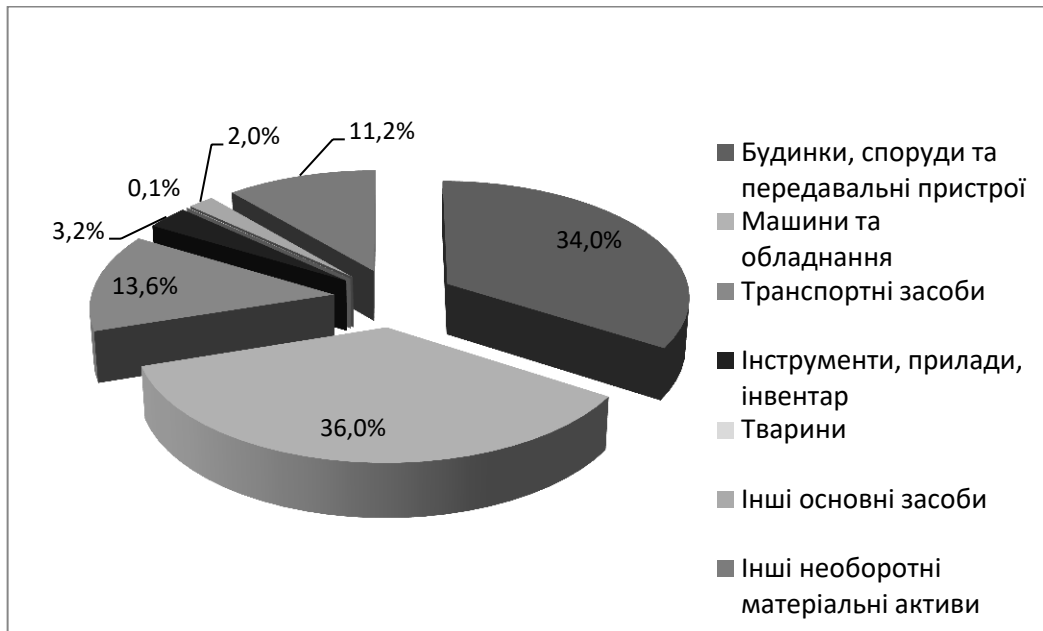
Наступним щаблем аналізу виробничо-господарської діяльності лісгоспу є дослідження основних засобів, які є необхідною базою для організації будь-якого виробничого процесу. В наступній таблиці (2.3) та на рисунках зображена динаміка структури основних засобів лісгоспу. Проведений аналіз свідчить, що значна частка в структурі основних засобів належить будинкам і спорудам; вона знижується за рахунок збільшення частки машин і обладнання, тобто активної частини. Загалом такі зміни вказують на позитивні тенденції.

**Динаміка структури основних засобів Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства**

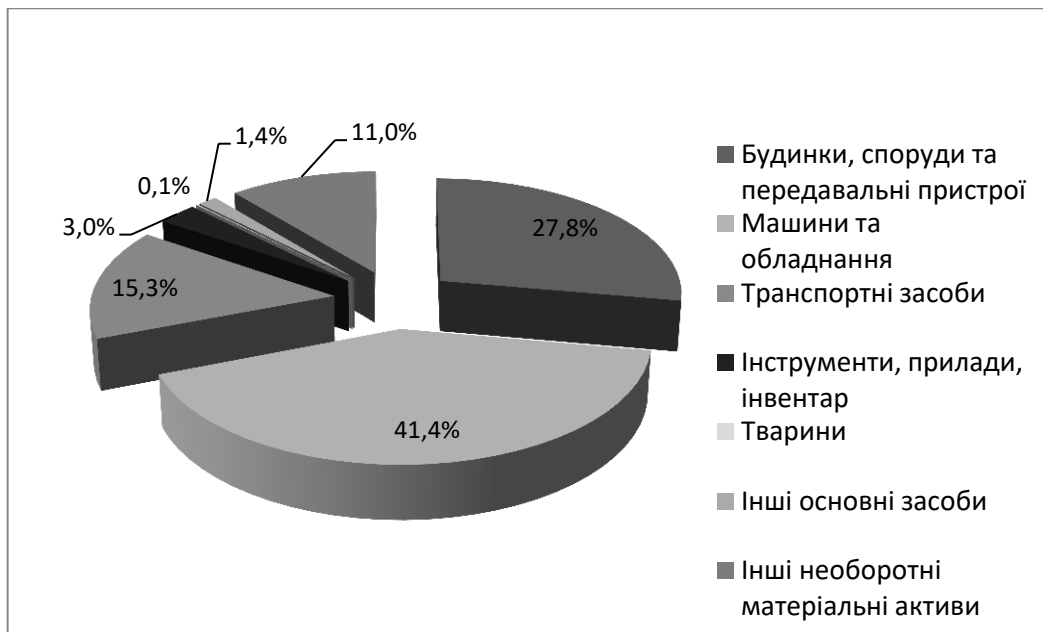
Показники	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	9887	34,0	9874	30,2	9498	27,8
Машини та обладнання	10444	36,0	13310	40,8	14156	41,4
Транспортні засоби	3943	13,6	4014	12,3	5246	15,3
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	927	3,2	927	2,8	1015	3,0
Тварини	16	0,1	15	0,1	36	0,1
Інші основні засоби	573	2,0	549	1,7	489	1,4
Інші необоротні матеріальні активи	3257	11,2	3955	12,1	3762	11,0
<b>Усього</b>	<b>29047</b>	<b>100</b>	<b>32644</b>	<b>100</b>	<b>34202</b>	<b>100</b>

Загалом оптимальна структура основних засобів може змінюватись, вона залежить від багатьох різних чинників, таких, зокрема, як спеціалізація роботи, напрямки діяльності, цілі компанії. Аналіз структури ОЗ за кілька років дозволяє побачити, які зміни відбулись і наскільки вони є позитивними.

Окрім структури основних засобів, варто враховувати їх технічний стан, так як його погіршення може привести до втрати якості продукції та зниження продуктивності праці персоналу. Результати обчислень наведемо в таблиці нижче.



**Рис. 2.4. Структура основних засобів Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства станом на кінець 2021 р.**



**Рис. 2.5. Структура основних засобів Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства станом на кінець 2023 р.**

Коефіцієнт зносу (відношення суми фізичного зносу основних засобів до їх первісної вартості) у 2021 р. становив 0,59; протягом 2021-2023 рр. він збільшується, що є негативною тенденцією.

Значення коефіцієнту придатності (відношення залишкової вартості основних засобів до їх первісної вартості) відповідно зменшується.

Таблиця 2.4

**Показники стану основних засобів Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства**

Показники	Одиниці виміру	Роки		
		2021	2022	2023
Первісна вартість	тис. грн.	29047	32644	34202
Знос	тис. грн.	16076	18734	20310
Залишкова вартість	тис. грн.	12971	13910	13892
Коефіцієнт зносу	коєф.	0,55	0,57	0,59
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)</i>	%	-	103,63	103,51
Коефіцієнт придатності	коєф.	0,45	0,43	0,41
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)</i>	%	-	95,56	95,35

Для того, щоб проаналізувати ефективність виробничо-господарської та фінансової діяльності лісгоспу протягом 2021-2023 рр., проведемо аналіз структури операційних витрат, зокремо розрахуємо частку витрат на оплату праці. Результати представлено у таблиці 2.5.

Витрати на оплату праці в структурі операційних витрат склали  $4711/11766*100=40\%$  у 2021 р., на початок звітної періоду. І  $4913/17427*100=28\%$  у 2023 р.

Як бачимо з даних таблиці, за аналізований період прослідковується тенденція до збільшення суми операційних витрат. У 2023 році вони склали 17427 тис.грн порівняно із 11766 тис.грн у 2021 р..

**Структура операційних витрат Сколівського дочірнього  
лісогосподарського підприємства**

Назва статті	2021	2022		2023	
		тис. грн	зміна до переднього року	тис. грн	зміна до переднього року
Матеріальні витрати	463	873	+410	978	+105
Витрати на оплату праці	4436	4711	+275	4913	+202
Відрахування на соціальні заходи	976	1036	+60	1081	+45
Амортизація	100	100	-	100	-
Інші операційні витрати	5791	6581	+790	10335	+3754
Разом	11766	13301	+1536	17427	+4126

**2.2. Аналіз стану управління персоналом Сколівського дочірнього  
лісогосподарського підприємства**

У першому розділі дипломної роботи було описано різні напрямки системи управління персоналом. Не всі вони повинні бути на кожному підприємстві, це залежить від цілого ряду факторів, починаючи із розміру компанії, напрямку діяльності та стратегічних цілей. Виходячи з мети дипломної роботи та особливостей функціонування Сколівського лісгоспу, ми окреслили ряд наступних завдань:

1. аналіз забезпеченості підприємства персоналом;
2. розрахунок показників, які характеризують плинність кадрів;
3. дослідження фонду оплати праці і його структури;

4. проведення економетричного моделювання;
5. рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом лісгоспу.

Базою для розрахунків є статистична звітність Сколівського лісгосподарського підприємства за 2021-2023 рр, зокрема «Звіт з праці»

Для проведення аналізу динаміку чисельності персоналу Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства представимо у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

**Динаміка чисельності персоналу Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства**

Показники	Одиниці виміру	Роки		
		2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	33	32	31
Зміна у порівнянні з базовим роком (базовий метод)	осіб	-	-1	-2
	%	-	-3	-6
Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)	осіб	-	-1	-1
	%	-	-1	-3

Як бачимо з даних таблиці, чисельність працівників незначно змінилась протягом аналізованих років, і має тенденцію до зниження. Так, на кінець 2023 р. чисельність зменшилась на 2 особи (6%) порівняно з кінцем 2021 р.

Виконуючи економічний аналіз, варто визначати та аналізувати як абсолютні показники, напр., чисельність персоналу, так і відносні – для отримання цілісної картини.

Розрахуємо обсяг реалізованої продукції, який припадає на одного працівника (табл. 2.7)

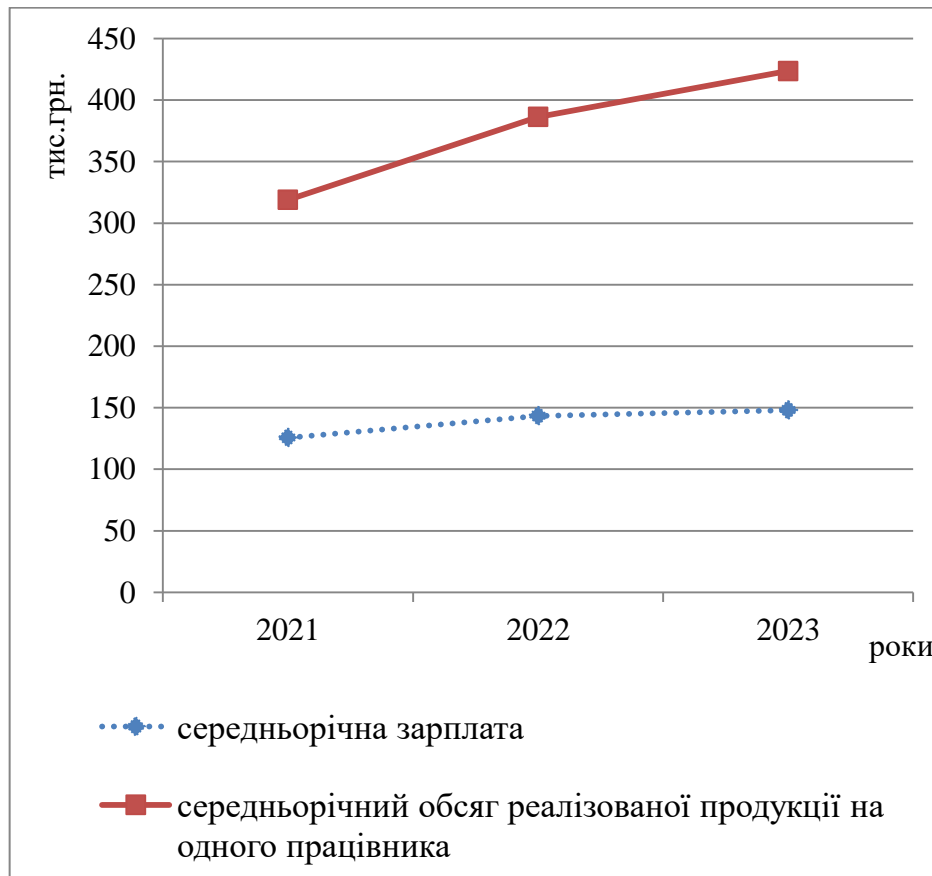
**Динаміка фонду оплати праці, заробітної плати та обсягу реалізованої продукції, що припадає на одного працівника**

Показники	Одиниці виміру	Роки		
		2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	33	32	31
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	10525	12363	13134
Фонд оплати праці працівників всього	тис.грн.	4144,8	4587,2	4590,9
Середньомісячна заробітна плата працівника	тис.грн.	10,47	11,95	12,34
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)</i>	тис.грн.	-	+1,48	+0,39
	%	-	+14,14	+3,26
Середньорічний обсяг реалізованої продукції (послуг), що припадає на одного працівника	тис.грн./особу	319	386,3	423,7
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)</i>	тис.грн./особу	-	+67,3	+37,4
	%	-	+21,1	+9,7

Як показують наведені дані, загалом тенденції є позитивними, так:

- зростає середньомісячна заробітна плата працівників;
- збільшується середньомісячний обсяг реалізації на одного працівника, причому вищими темпами, ніж заробітна плата.

Ця динаміка відображена на рис. 2.6.

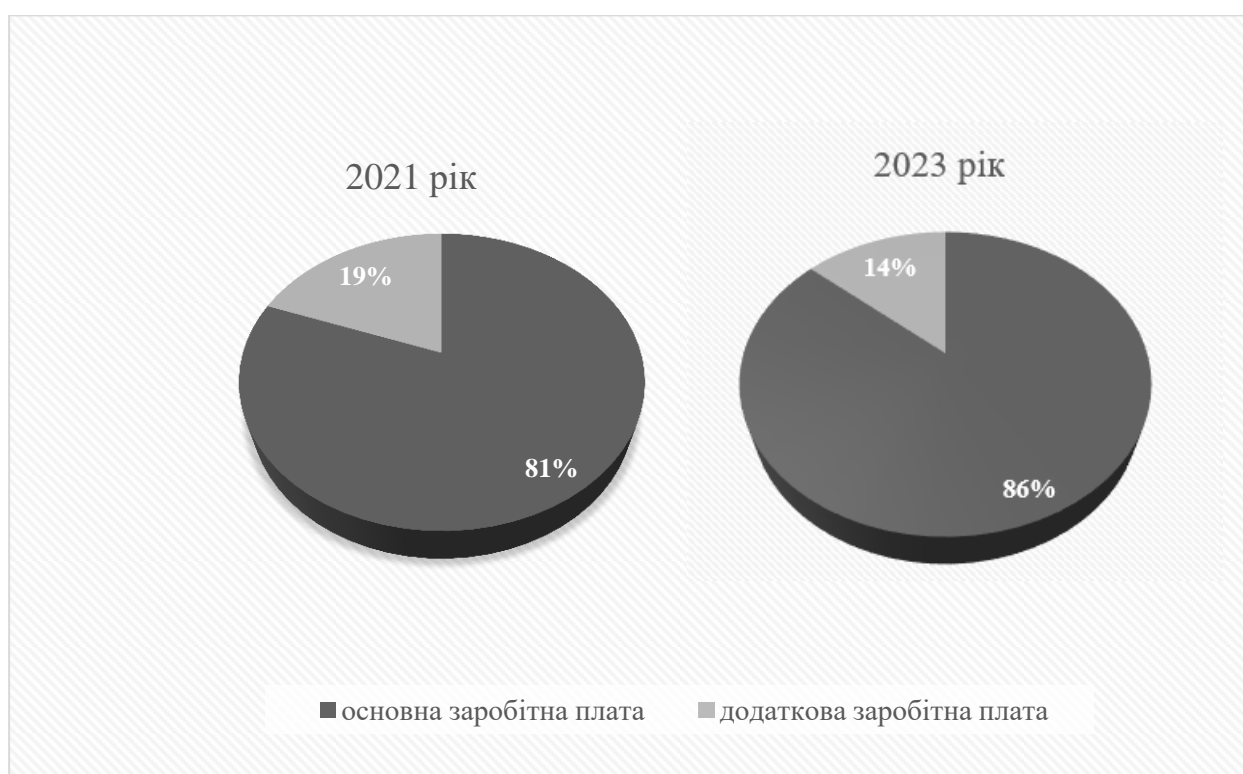


**Рис. 2.6. Динаміка заробітної плати та обсягу реалізованої продукції з розрахунку на одного працівника**

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці. Як показують дані таблиці 2.8, у структурі значно переважає основна заробітна плата, причому протягом досліджуваного періоду її частка зростає. Відповідно частка надбавок та доплат, що входить до додаткової заробітної плати, займає лише 6,1% від всього фонду у 2023 р. Така структура фонду оплати є доволі типовою для лісогосподарських підприємств, проте може бути неефективною з точки зору мотивації працівників.

**Структура фонду оплати праці Сколівського дочірного  
лісогосподарського підприємства**

Показники	Роки					
	2021		2022		2023	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Фонд оплати праці штатних працівників всього, в т. ч.	4590,9	100	4387,9	100	4145,3	100
Фонд основної заробітної плати	3704,3	80,7	3834,4	87,4	3579,5	86,4
Фонд додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат	886,6	19,3	553,5	12,6	565,8	13,6



**Рис. 2.6. Динаміка структури фонду оплати праці**

## Кореляційно-регресійний аналіз фінансового результату від операційної діяльності з розрахунку на одного працівника

Для більш повного дослідження проведемо кореляційний аналіз між чинниками, які характеризують стан управління персоналом. Змінні наступні:

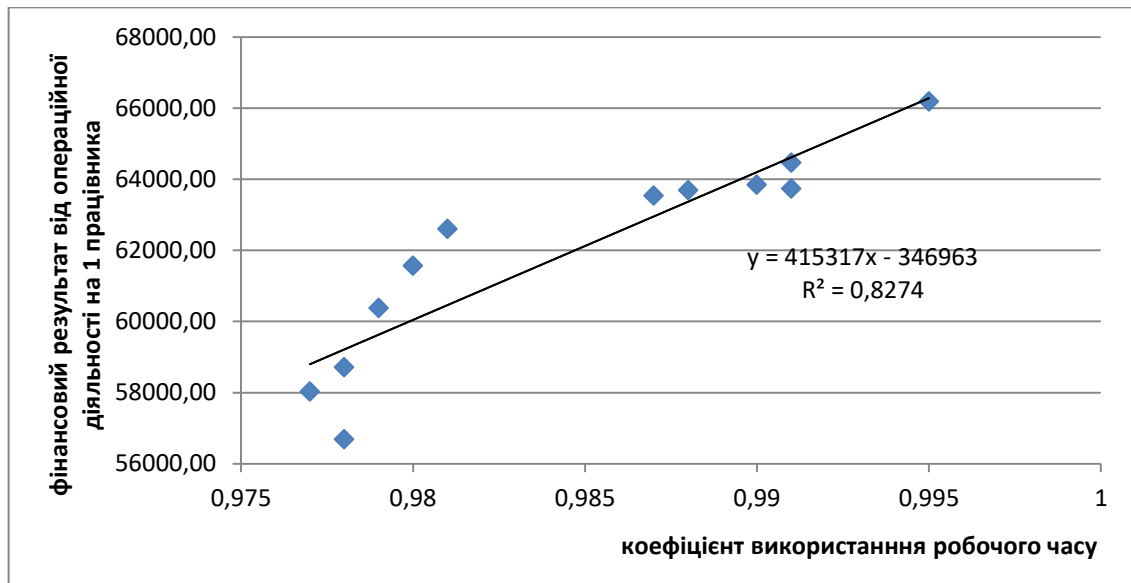
- $Y$  - фінансовий результат від операційної діяльності з розрахунку на одного працівника;
- $x_1$  – коефіцієнт використання робочого часу;
- $x_2$  – валовий прибуток на 1 грн. заробітної плати;
- $x_3$  - середньогодинний виробіток 1 основного робітника.

Таблиця 2.9

### Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

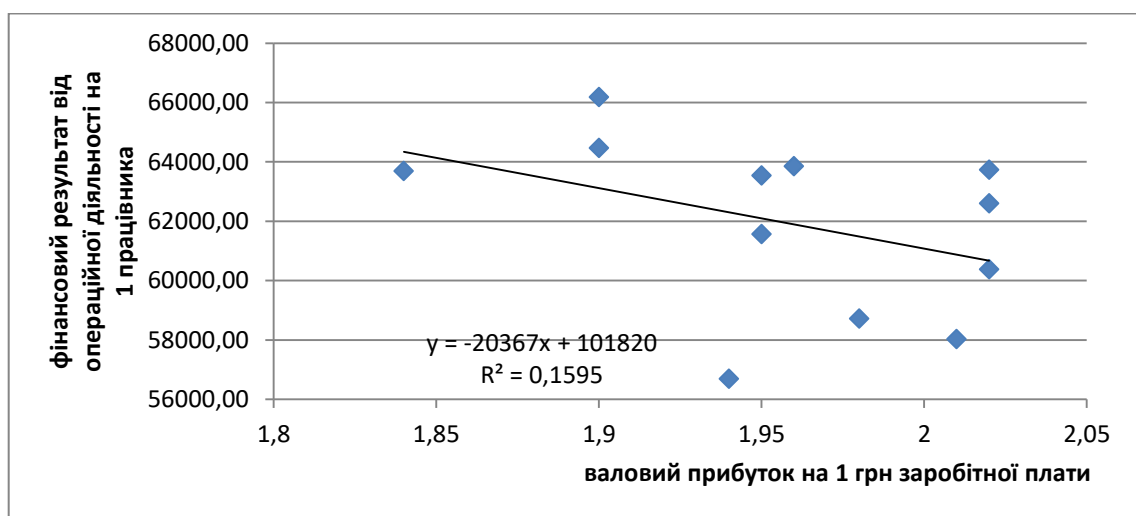
Роки		Фінансовий результат на 1-о працівника підприємства, тис.грн	Коефіцієнт використання робочого часу	Валовий прибуток на 1 грн. заробітної плати, грн	Середньогодинний виробіток 1 робітника, грн.
		$Y$	$X_1$	$X_2$	$X_3$
2021	I квартал	62600,11	0,981	2,02	220,83
	II квартал	58027,03	0,977	2,01	220,04
	III квартал	60378,38	0,979	2,02	216,56
	IV квартал	63729,73	0,991	2,02	194,7
2022	I квартал	56684,21	0,978	1,94	184,7
	II квартал	58710,53	0,978	1,98	214,42
	III квартал	63846,15	0,990	1,96	214,85
	IV квартал	61564,00	0,980	1,95	212,38
2023	I квартал	63538,46	0,987	1,95	210,26
	II квартал	63692,30	0,988	1,84	227,84
	III квартал	64461,54	0,991	1,9	230,59
	IV квартал	66179,49	0,995	1,9	218,37

Розрахунки здійснюємо з допомогою спеціальних функцій програми Excel. Отримані кореляційні поля залежностей бути мати такий вигляд:



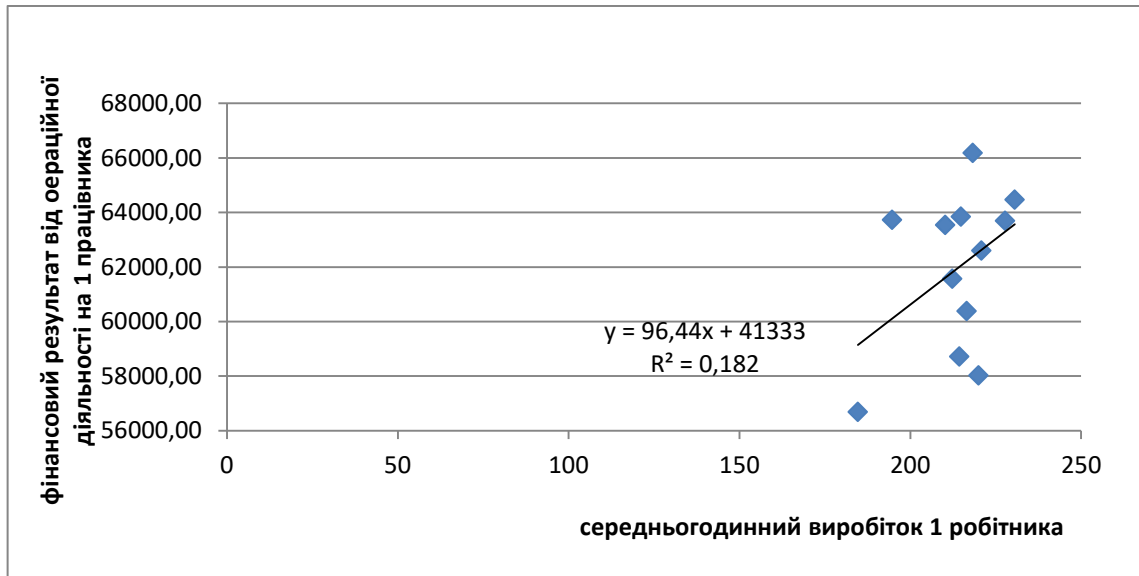
**Рис 2.7. Залежність фінансового результату від операційної діяльності на одного працівника від коефіцієнту використання робочого часу**

Перше поле показує, що між фінансовим результатом від операційної діяльності на одного працівника та коефіцієнтом використання робочого часу існує прямий лінійний зв'язок. Лінія тренду в цьому випадку є достатньо точною, оскільки значення  $R^2 = 0,8274$ , наближене до 1. Зміна фінансового результату від операційної діяльності на одного працівника ( $Y$ ) залежить від зміни коефіцієнту використання робочого часу ( $X_1$ ) на 82%



**Рис 2.8. Залежність фінансового результату від операційної діяльності на одного працівника від валового прибутку на 1 грн заробітної плати**

Між величиною валового прибутку на 1 грн заробітної плати та фінансовим результатом на 1 працівника слабкий зв'язок, оскільки  $R^2$  дорівняє 0,1595.



**Рис 2.9. Залежність фінансового результату від операційної діяльності на одного працівника від середньогодинного виробітку 1 робітника**

Так само, як і в попередньому випадку, наведена кореляційне поле демонструє слабку залежність між обраними змінними, так як  $R^2 = 0,182$ .

Отже, як показують результати економетричного моделювання, фінансовий результат від операційної діяльності на одного працівника найбільшою мірою залежить від коефіцієнту використання робочого часу.

Рівняння множинної регресії для обраних змінних:

$$Y = -49603,98 + 53113,376X_1 + 5022,16X_2 - 1,6X_3$$

Отже, провівши економічний аналіз фінансово-господарської діяльності та систему управління персоналом Сколівського лісогосподарського підприємства, можемо зробити наступні висновки:

- обсяг реалізованої продукції протягом 2021-2023 рр. зростає;

- середньооблікова чисельність персоналу зменшується протягом аналізованих років, разом з тим зростає обсяг реалізованої продукції з розрахунку на одного працівника;
- збільшується як фонд оплати праці, так і середньорічна заробітна плата;
- чистий прибуток на кінець звітного періоду збільшився майже вдвічі (з 480 до 863 тис.грн);
- суттєво зросла собіварість продукції і витрати на 1 грн. реалізованої продукції.

Таблиця 2.10

**Узагальнюючі показники фінансово-господарської діяльності  
Сколівського лісогосподарського підприємства за 2021-2023 рр.**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Роки		
			2021	2022	2023
1	Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	33	32	31
2	Обсяг реалізованої продукції (послуг) без ПДВ	тис. грн.	10525	12363	13134
3	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	480	621	863
4	Обсяг реалізованої продукції на одного працівника	тис. грн.	319	386,3	423,7
5	Середньорічна заробітна плата працівника	тис. грн.	125,6	143,35	148,09
6	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коєф.	12,7	9	5,5
7	Витрати на 1 гривню реалізованої продукції (послуг)	грн.	0,6	0,7	0,9
8	Рентабельність реалізованої продукції	%	68	40	9,5
9	Рентабельність продажу	%	4,5	5,0	6,5

## **Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління персоналом**

### **Сколівського лісогосподарського підприємства**

Враховуючи виклики на ринку праці, описані в першому розділі, вважаємо за доцільне розширити функції працівника, який зараз займає посаду інспектора з кадрів Сколівського лісогосподарського підприємства. Альтернатива, яка більш прийнятна сьогодні – це заміна даної посади в штатному розписі на посаду HR-менеджера (менеджера з персоналу). Інспектор з кадрів фактично є експертом в адміністративних процесах. В його обов'язки входить: ведення кадрової документації, розробка і впровадження різних внутрішніх документів, зокрема таких як: посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо; надання консультацій працівникам стосовно трудового законодавства; планування та регулювання соціального розвитку колективу; профспілкова діяльність; участь у ротації персоналу; відповідальність за проходження інспекції праці. Поза сумнівами, це важлива сфера діяльності, проте пропонуємо розширити спектр обов'язків для працівника на цій посаді, охопивши інші підсистеми управління персоналом.

Виходячи із кількості персоналу Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства на кінець звітної періоду, один працівник зможе виконувати більш широке коло функцій. Також для оптимізації роботи даного працівника пропонуємо запровадити одну із автоматизованих систем управління персоналом. Це зменшить навантаження на працівника і дозволить перерозподілити робочий час, та використовувати його для вирішення більш стратегічних питань.

Отже, окрім адміністративної роботи, пропонуємо менеджеру з персоналу Сколівського лісогосподарського підприємства додати наступні функції (що відповідають сучасним тенденціям):

**1. Рекрутинг (пошук та підбір персоналу) та адаптація нових працівників.** Адаптаційний період є дуже важливим, так як, за даними досліджень, більшість працівників, які звільняються з роботи, приймають це

рішення в перший місяць на новому місці праці [14]. Адаптація до робочого місця включає в себе наступні складові: соціально-психологічну (приспособлення до колективу, формальних та неформальних правил поведінки, стилю комунікації), професійну (введення в посаду) і організаційну. Для ефективного процесу адаптації рекомендуємо розробити внутрішній документ / документи, які будуть регулювати цей процес, з описанням цілей (за технологією SMART), етапів та з фіксацією досягнення очікуваних результатів. Коли в компанії використовується автоматизована система управління персоналом, процес онбордингу, як правило, можна налаштувати в ній. Рекомендуємо використовувати опитувальники для нових працівників, які дозволять фіксувати успішність процесу адаптації та виявляти слабкі місця і вчасно їх коригувати.

Також під час адаптації важливу роль відіграє наставник, який допомагає новачку, наставником може бути безпосередній керівник або хтось із досвідчених працівників.

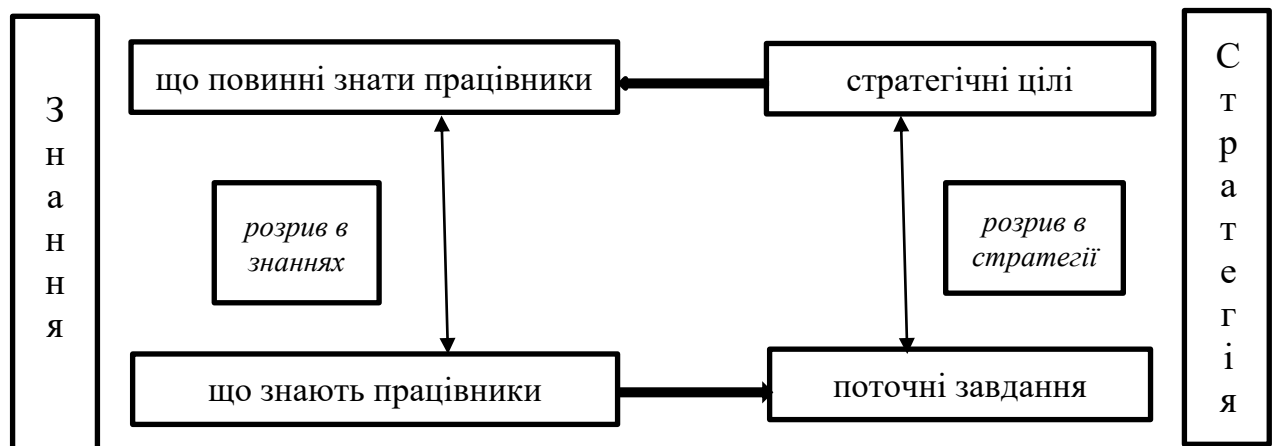
**2. Оцінка персоналу на основі компетенцій.** Основною ціллю оцінки персоналу є визначення, наскільки працівники ефективні, сприяють досягненню цілей компанії і реалізують свій потенціал. Також оцінка дає можливість визначити потребу в подальшому навчанні працівників та сформувати внутрішній кадровий резерв. Це особливо важливо зараз, враховуючи війну та потенційну можливість мобілізації чоловіків. Для проведення оцінки персоналу Сколівського лісгосподарського підприємства пропонуємо використати систему компетенцій. На сьогоднішній день у лісгоспі використовуються посадові інструкції. На наш погляд, цей документ слід доопрацювати, доповнити, і на їх основі створити профілі посад, в яких будуть зазначені не тільки функціональні обов'язки, а й компетенції, необхідні для їх ефективного виконання. Компетенції – це знання, навички, вміння, попередній досвід, а також набір особистих рис, які допомагають ефективно виконувати роботу [21]. Розрізняють «жорсткі навички» та «м'які навички». Пропонуємо приклад профілю посади головного бухгалтера, так як це одна з ключових посад лісгоспу.



<b>КОМПЕТЕНЦІЇ</b>	<b>Червень</b>	<b>Липень</b>	<b>Серпень</b>
<b>Професійні компетенції</b>			
Вміння вести бухгалтерський облік фінансово-господарської діяльності лісгосподарського підприємства	5	6	
Вміння забезпечити контроль за цільовим та ефективним використанням коштів в межах своїх обов'язків	8	8	
Вміння забезпечити контроль за наявністю та рухом майна лісгоспу, використання фінансових та матеріальних ресурсів відповідно із затвердженими нормативами	7	7	
Вміння складати актуальні для лісгоспу ключові економічні показники, їх прорахувати та аналізувати	6	6	
Вміння складати зведену статистичну та фінансову звітність лісгоспу, контроль своєчасного подання звітності	8	7	
Розуміння юридичних питань, знання діючого законодавства	8	7	
Вміння будувати систему фінансової мотивації, розраховувати заробітну плату, контролювати її відповідність до визначеної політики	5	9	
<b>Особистісні компетенції</b>			
Аналітичний склад мислення	7	7	
Оперативне прийняття і реалізація управлінських рішень	6	6	
Навики планування, організації роботи та делегування обов'язків	8	7	
Відповідальність	8	7	
Орієнтація на результат	8	6	
Стресостійкість	7	7	
Вміння працювати в команді	9	8	
Постійний розвиток	9	8	

**Рис. 3.1. Перелік компетенцій для головного бухгалтера Сколівського лісгосподарського підприємства та приклад їх оцінювання**

**3. Впровадження системи навчання.** Враховуючи ситуацію на ринку праці зокрема, і в Україні загалом, та потенційні проблеми, які можуть виникнути із дефіцитом персоналу, пропонуємо розробити і впровадити систему навчання. Це дасть можливість навчати працівників та за потреби переводити їх на вищі посади, а також швидко та ефективно адаптувати нових працівників. Принцип формування стратегії управління знаннями зображений на рис. 3.2



**Рис. 3.2. Структурна схема формування стратегії управління знаннями**

Впровадження системи навчання покликане розвивати культуру професійного навчання в колективі що дасть змогу реалізувати безперервне навчання на всіх етапах життєвого циклу працівника з одночасним застосуванням знань та навичок у роботі.

Проаналізувавши організаційну структуру та штатний розпис Сколівського лісгоспу, пропонуємо зосередити увагу на таких напрямках навчання (Рис. 3.3)

1. Навчання за компетенціями – можливе після того, коли створені профілі посад і зрозуміло, яких саме компетенції не вистачає співробітникам. Також може використовуватись для створення внутрішнього кадрового резерву. Наприклад, коли в майбутньому планується вакансія головного бухгалтера і рядовий бухгалтер має потенціал для кар'єрного росту,

можна з допомогою навчання підвищити ті компетенції, рівень яких є недостатнім

2. Створення бази знань дозволить зберегти та масштабувати досвід і знання та не бути прив'язаним до працівників з цінною експертизою, яких складно замінити
3. Розвиток персоналу полягає у підвищенні кваліфікації існуючих працівників, їх «м'яких» та «твердих» навичок
4. Розвиток молоді – взаємодія з навчальними закладами, підписання угод про проходження практики, що дає майбутнім фахівцям можливість добре себе зарекомендувати і отримати роботу, а лісгоспу, в свою чергу, привабити потенційних працівників.



**Рис. 3.3. Складові системи навчання Сколівського лісгосподарського підприємства**

Ще одним сучасним трендом в управлінні компаніями, який ми пропонуємо запровадити у Сколівському лісгоспі, є Зелене управління людськими ресурсами (GHRM – Green Human Resources Management). Ця концепція означає такий підхід до управління персоналом, який розвиває та заохочує навички і поведінку працівників компанії для досягнення екологічних цілей та програм сталого розвитку, стимулювання екологічних ініціатив. За цим підходом менеджери з персоналу спільно з керівниками розробляють та впроваджують екологічні політики у всі процеси управління персоналом. На нашу думку, актуальним для Сколівського дочірнього лісгосподарського підприємства будуть наступні рекомендації: підвищувати екологічну обізнаність персоналу; розробка та впровадження зелених компетенцій; під час адаптації нових працівників інтегрувати їх з зелену культуру організації; під час переведення на вищу посаду враховувати знання та навички в галузі екологічного менеджменту; відмова від паперових документів на користь електронних; заохочення ініціатив щодо зменшення відходів; оприлюднення та відзначення працівників у формуванні сталого розвитку.

Отже, провівши аналіз системи управління персоналом Сколівського лісгосподарського підприємства, ми виявили, що на момент проходження практики немає критичних недоліків, разом з тим завжди є резерви для покращення. Узагальнені рекомендації подано на рис. 3.4.



**Рис.3.4. Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом Сколівського лісогосподарського підприємства**

## ВИСНОВКИ

Сфера управління персоналом є невід'ємний елементом управління підприємством, має багато граней та підсистем, постійно видозмінюється і вдосконалюється. В сучасних умовах діяльності українських компаній постає багато нових викликів та загроз, пов'язаних, зокрема, з війною Росії на території України. Це вимагає аналізу ефективності операційних рішень, а також побудови стратегій щодо управління людськими ресурсами.

В дипломній кваліфікаційній роботі бакалавра проаналізовано теоретичні та методологічні основи управління персоналом, окреслено функції системи управління персоналом. Проаналізовано чинники, що мають вплив на зайнятість населення та загалом ситуацію на ринку праці, і мають бути враховані при прийнятті управлінських рішень.

Другий розділ роботи демонструє результати проведеного економічного аналізу фінансово-господарської діяльності та стану управління персоналом Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства за 2021-2023 рр. Проаналізовано організаційну структуру підприємства, визначено та проаналізовано ряд абсолютних та відносних показників. Загалом тенденції їх зміни є позитивними. Так, обсяг реалізованої продукції зростає; середньооблікова чисельність персоналу зменшується протягом аналізованих років, разом з тим зростає обсяг реалізованої продукції з розрахунку на одного працівника; збільшується як фонд оплати праці, так і середньорічна заробітна плата; чистий прибуток на кінець звітного періоду збільшився майже вдвічі (з 480 до 863 тис.грн), разом з тим суттєво зросла собіварість продукції і витрати на 1 грн. реалізованої продукції.

Здійснено економетричне моделювання показників, в результаті якого отримано рівняння:

$$Y = -49603,98 + 53113,376X_1 + 5022,16X_2 - 1,6X_3, \text{ де}$$

- $Y$  - фінансовий результат від операційної діяльності з розрахунку на одного працівника;
- $x_1$  – коефіцієнт використання робочого часу;

- $x_2$  – валовий прибуток на 1 грн. заробітної плати;
- $x_3$  - середньогодинний виробіток 1 основного робітника.

Найбільший вплив на значення показника фінансового результату від операційної діяльності на одного працівника серед розглянутих показників має коефіцієнт використання робочого часу, залежність між цими показниками пряма і лінійна.

Враховуючи результати проведено в роботі аналізу, нами запропоновано ряд заходів, які дозволять вдосконалити управління персоналом лісгоспу та мінімізувати майбутні ризики , а саме: *Заміна посади інспектора з кадрів на HR-менеджера із розширенням функцій та повноважень; запровадження оцінки працівників на основі компетенцій, зокрема створення профілів посад; розробка системи навчання працівників та створення внутрішнього кадрового резерву; впровадження принципів Зеленого управління людськими ресурсами.*

## Список використаних джерел

1. 2024 – де точка визначеності. Прогноз експертів UIF. Український інститут майбутнього [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uifuture.org/prognozi/2024-de-tochka-vyznachenosti-prognoz-ekspertiv-uif/>  
Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики // Вісник економічної науки України.- 2016 - №2, с. 52-57
2. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
3. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
4. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк; За ред. акад.. НАНУ, проф.. М.Г. Чумаченька. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
5. Зубрицька Я.О. Використання кореляційно-регресійного аналізу в управлінні трудовим потенціалом підприємства АПК / Я.О. Зубрицька // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 18. – С. 110-113. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2013/24.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2013/24.pdf)
6. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.
7. Лашенко О. Ю. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. Ефективна економіка, 2015, № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602>. 7.
8. Людей немає, а вакансій тисячі: який був ринок праці у травні 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.work.ua/articles/analytics/3294/>
9. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.
10. Методичні вказівки до виконання дипломної роботи бакалавра для студентів напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства / За наук. ред. д.е.н., проф. Г.С. Шевченка; Укл.: О.В. Баран, О.В. Генік, А.В. Івануса, Р.Я. Кіндрат, С.О. Козловський, В.І. Михайловський, Т.Є. Маселко, Н.Я. Наливайко, М.М. Якуба. – Львів: НЛТУ України, 2014. – 67
11. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>

12. Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. - № 8. С. 266–271.
13. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни // *Економіка та суспільство*. - 2022.- № 41 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
14. Наумова, О. Стратегії управління персоналом підприємства // *Вчені записки Університету «КРОК»* - 2021 -№1 (61), 137–141 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
15. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Ч.1 / М.І. Небава, О.Г.Ратушняк - Вінниця: ВНТУ, 2012 - 105с.
16. *План відновлення України* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://recovery.gov.ua/>
17. Природний рух населення України за 2021. Статистичний збірник. - Державна служба статистики України - Київ, 2022
18. Робота – це не все моє життя, або Що таке «тихе звільнення» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/career/2961/>
19. Роботи та грошей більше: у травні ринок праці перетнув позначку 90 000 вакансій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.work.ua/articles/analytics/3103/>
20. Савицька Г.В.. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2007. – 668 с.
21. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О.Шахова, В.Самойлова. – Х.: Віват, 2022. – 400 с.
22. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності.: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2012 – 268 с.
23. Тринька Л.Я., Липчанська О.В. Економічний аналіз: навч.-методичний посібник. – К.: Алерта, 2013.- 568 с.
24. Фецович Т.Р. Формування фінансових результатів підприємств / Т.Р. Фецович // *Вісник львівської комерційної академії*. –2011.– № 36.– с. 405–410.
25. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. - Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
26. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // *Формування ринкових відносин в Україні*. -

2022. -№10 (257) - с. 100-105 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://surl.li/hyzeg>
27. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 196 с
28. Armstrong M. (2021) Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 307 p.
29. Deloitte CEO survey [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us\\_Fall\\_2023\\_Fortune\\_Deloitte\\_CEO\\_Survey\\_vF.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us_Fall_2023_Fortune_Deloitte_CEO_Survey_vF.pdf)
30. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019) Human resource management. Cengage AU. 573 p
31. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017) Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 770 p
32. The Impact of HR Best Practices on Business Growth [Електронний ресурс] –  
Режим доступу: <https://www.asuresoftware.com/blog/the-impact-of-hr-best-practices-on-business-growth/>

## Додатки