**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

# Західноукраїнський національний університет Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ШАВАРОВСЬКИЙ Ярослав Ярославович**

**Контроль в управлінні персоналом організації/ Control in personnel management of the organization**

спеціальність 073 “Менеджмент” освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕН - 42

**Я.Я. Шаваровський**

*підпис*

Науковий керівник**:**

к.е.н., професор Качан Є.П.

*підпис*

Випускну кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

« » 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор М.М. Шкільняк

*прізвище, ініціали підпис*

**ТЕРНОПІЛЬ, 2023**

ВСТУП

**Актуальність.** Управління персоналом – складний процес під час якого менеджер стикається з багатьма проблемами. Так званий «людський фактор» - чи не головна складність управління.

Контроль – це специфічна діяльність на підприємстві, яка спрямована на оцінку та контроль процесу управління. Контроль є основною функцією в менеджменті, прорахунки і недоліки у виконанні призводять до погіршення результатів. Але при систематичному контролі це допомагає в досягненні поставлених цілей.

Контроль грунтується на певних стандартах. Під час роботи досягається фактична ефективність, яку можна оцінити та порівняти зі стандартами. За наявності відмінностей у показниках, потрібно визначати стандарти цих відмінностей і впроваджувати відповідні заходи, які виправлять ці відмінності.

Дослідженням системи контролю приділяли увагу як і добре відомі класики науки про управління, так і сучасники. Цього питання торкались такі зарубіжні вчені, як Райан Б., Фольмут С., Хорнгрен Ч., Майер Є., Голов С. та багато інших вчених. Керівники також починають використовувати функцію контролю, оскільки вони створюють завдання й цілі для підприємства. Одною з основних причин необхідності контролю є те, що кожне підприємство має вміти своєчасно документувати свої проблеми та вирішувати їх, перед тим як вони завадять досягнути цілей організації.

Контроль не тільки визначає і вирішує проблеми підприємства, щоб досягти поставлених цілей, але й дозволяє керівництву визначати, коли діяльність організації потребує докорінних змін.

Контроль є надзвичайно складною і важливою адміністративною функцією. Однією з найважливіших особливостей контролю, яку слід взяти до уваги з самого початку, є її складність. Всі керівники повинні сприймати контроль, як невід’ємну частину їхніх обов’язків, навіть тоді коли вони не мають на це спеціальних повноважень.

**Метою роботи** є з’ясування суті контролю та шляхів підвищення ефективності системи контролю управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Охарактеризувати сутність контролю і особливості контролю в управлінні персоналом

2. Проаналізувати організацію процесу контролю на досліджуваному підприємстві

3. Розробити напрямки вдосконалення системи контролю на підприємстві

**Предметом дослідження** є контроль в управлінні персоналом підприємства.

**Об’єктом дослідження** є персонал в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

**Методи дослідження:** статистичний, монографічний, системного аналізу, порівняний, графічний.

**Практична значимість дослідження:** Дослідження контролю в управлінні персоналом ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" може принести конкретну користь шляхом покращення ефективності управління персоналом, збереження талантів та впровадження етичних стандартів.

**Апробація:** На основі результатів проведеного дослідження 4 травня 2023 року на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю "Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління умовах сучасних викликів" були представлені тези доповідей на тему "Контроль в управлінні персоналом".

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1**

**Теоретико-методичні засади організації і функціонування контролю в процесі управління персоналом**

**1.1. Сутність контролю в управлінні персоналом**

Управління персоналом є невід’ємною частиною успіху будь-якої організації, і тому його розуміння та інтерпретація є досить широкими. У широкому розумінні управління персоналом означає діяльність, спрямовану на ефективне використання людських ресурсів організації.

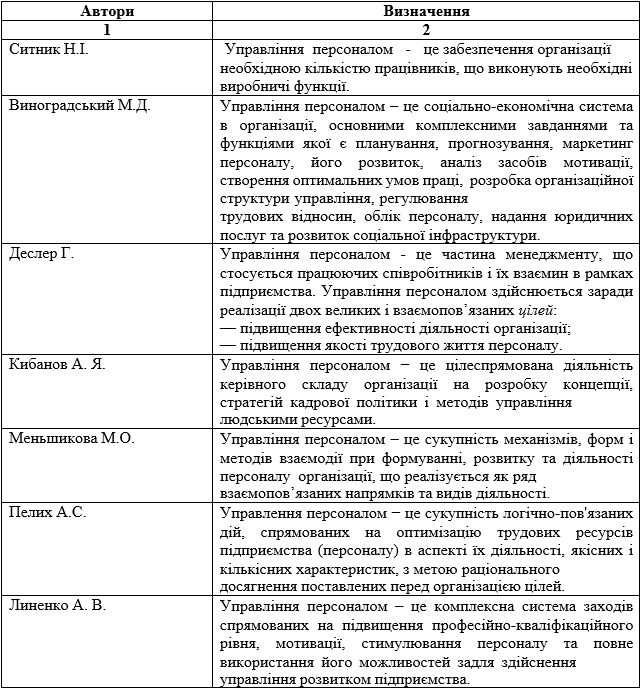
Суть управління персоналом полягає в забезпеченні ефективного використання людського капіталу в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Головна мета управління персоналом полягає у створенні сприятливого середовища для працівників, що сприяє розвитку та реалізації їх трудового потенціалу, а також у підвищенні ефективності діяльності організації в цілому.

Для досягнення цієї мети управління персоналом може забезпечувати проведення різноманітних дій, таких як розробка та впровадження програм навчання та розвитку працівників, встановлення системи мотивації, планування кар'єри, оцінка та аналіз результатів працівників тощо. Управління персоналом може здійснювати ці дії для досягнення головної мети оптимального забезпечення організації персоналом та ефективного використання його ресурсів.

Розробка та впровадження програм навчання та розвитку працівників дозволяє підвищувати кваліфікацію та компетентність персоналу, що в свою чергу може позитивно впливати на результати діяльності організації. Встановлення системи мотивації може стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей та підвищення їх продуктивності. Планування кар'єри може допомогти працівникам розвиватись у своїй професійній сфері та підвищувати свої кваліфікаційні рівні, що в свою чергу може мати позитивний вплив на результати діяльності організації. Оцінка та аналіз результатів працівників дозволяє виявляти проблемні моменти та вдосконалювати процеси управління персоналом. Такі дії допомагають створити конкурентну перевагу організації на ринку праці та зберегти талановитих та досвідчених працівників в організації.

У працях зарубіжних і вітчизняних економістів є багато визначень цього поняття, деякі з яких обговорюються і наведені в таблиці 1.1.

***Таблиця 1.1.* Визначення поняття «управління персоналом» вітчизняними та зарубіжними економістами**



Джерело: складено автором

Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом – створення, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства з максимальною ефективністю. Управління персоналом є складною системою, що включає в себе багато аспектів. Вона передбачає здійснення комплексу заходів з підбору, навчання, мотивації, оцінки, утримання та розвитку працівників з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

Управління персоналом відображає основні принципи організації діяльності з персоналом, і підтримує ефективність функціонування підприємства, а також сприяє розвитку компетенцій працівників та підвищенню їх задоволеності роботою.

Управління персоналом також дозволяє підприємствам створювати конкурентні переваги на ринку, збільшувати ефективність виробничих процесів та забезпечувати сталість розвитку компанії. Початковим етапом проектування та розробки організаційної системи управління персоналом є формулювання цілей цієї системи.

Цілі системи управління персоналом повинні відповідати потребам і метам конкретної організації. Наприклад, для організації з великим обсягом виробництва цілі можуть бути спрямовані на забезпечення високої продуктивності робочої сили та мінімізацію перерв у виробництві, а для організації з високотехнологічним виробництвом цілі можуть бути спрямовані на залучення та розвиток висококваліфікованих спеціалістів.

Функціональні підрозділи, такі як відділ кадрів, можуть виконувати різні завдання управління персоналом відповідно до покладених на них функціональних завдань. Наприклад, відділ кадрів може займатися забезпеченням потреби організації в персоналі, відбором та підбором кандидатів на роботу, організацією навчання та розвитку працівників, визначенням змісту та результатів праці на робочих місцях, оцінкою результативності роботи працівників та іншими завданнями управління персоналом.

Перелік основних функцій і пов'язаних з ними завдань, за допомогою яких в узагальненому вигляді реалізуються зазначені функції, знаходяться в таблиці 1.2.

***Таблиця 1.2.* Функції управління персоналом**

Джерело: складено автором

Отже, основними напрямами виду діяльності є функції управління персоналом, які спрямовані на задоволення конкретних потреб організації.

Контроль є складовою функцією управління, останньою стадією процесу управління, який відіграє роль сполучної ланки між керуючою та керованою системами. Якщо виділити конкретну сферу контролю, то його суть полягає у вимірі та аналізі проведення та виконання певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, і використання отриманої інформації для коригувальних заходів. Правильна постановка контролю вимагає дотримання діалектичної єдності трьох його етапів: встановлення фактів, їх критична оцінка і розробка заходів впливу на об'єкт регулювання в потрібному напрямку.

Контроль проводиться з метою забезпечення узгодженості та синхронності зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій та протиріч у їх діяльності. Перевірка проводиться відповідно до законності підприємницької діяльності, визначених норм і правил діяльності, а також нормативів витрачання коштів, сировини і матеріалів. Тому саме контроль виконує важливу виховну, а також профілактичну та охоронну функцію, сприяє збереженню активів, правильному використанню ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої та трудової дисципліни.

Є такі типи контролю, як:

1. За сферами (контроль стану матеріально-технічного забезпечення; контроль виробництва; контроль маркетингу та збуту).

Контроль стану матеріально-технічного забезпечення включає в себе ступінь задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційні системи), систему, кількість і ритмічність постачання сировини і матеріалів, стан , або динаміку виробничих запасів, якість зданої сировини, матеріалів, напівфабрикатів відповідно до вимог стандартів і технічних умов.

Управління виробництвом включає процеси, за допомогою яких ресурси організації перетворюються на продукти або послуги. Його зміст полягає в порівнянні планових показників виробництва з фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі факторів, що викликають відхилення. Виробничий контроль локалізується за напрямами: дотримання термінів випуску продукції, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, втрати продукції, продуктивність праці та ін.

Контроль маркетингу та збуту включає: оцінку та коригування торгової діяльності; конкурентоспроможність продукції; ефективність маркетингових заходів; обсяг і структура маркетингової інформації; широта і глибина асортименту товарів (послуг), що пропонуються покупцям; обґрунтованість цін на продукцію; ефективність використання каналів збуту; ефективність витрат на рекламу тощо.

2. За змістом (управління ресурсами; управління процесами).

Контроль ресурсів. Виробничо-господарська діяльність організації забезпечується матеріальними, фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами. Контроль матеріальних ресурсів залежить від: системи обліку матеріальних запасів, стану матеріальних ресурсів і відповідності потребам виробництва, якості матеріальних ресурсів.

Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінці ступеня забезпеченості організації власними і позиковими ресурсами, ефективність їх використання, правильність прийняття фінансових рішень, моніторинг і регулювання грошових потоків, аналіз і регулювання боргів і зобов'язань організації.

Контроль кадрового потенціалу - здійснення контрольних заходів під час добору та класифікації працівників на посади, оцінка ефективності та коригування заходів, спрямованих на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, системи оплати праці та вдосконалення ефективність працівників. заохочення. Контроль інформаційних ресурсів — оцінка відповідності обсягів інформації потребам виробництва та управління; вивчення та розробка способів отримання інформації всередині, всередині та поза організацією.

Контроль процесів. Адміністрації необхідно підтвердити, що прості операції виконуються згідно з існуючими правилами, що усуває необхідність постійних перевірок. Це стосується адміністративної діяльності та виробничого процесу.

Рішення, що приймаються різними підрозділами організації, повинні доповнювати одне одного та сприяти виконанню стратегічних завдань. завданням технологічного контролю є також використання інформаційної системи для швидкого виявлення недоліків у роботі систем управління та виробництва (наприклад, перевищення норми за неоплаченими рахунками, збільшення кількості бракованої продукції).

3. За організаційними формами (централізовані; децентралізовані, самоконтроль).

Централізований контроль здійснюється спеціальними підрозділами (контролери, відділи аудиту, відділи внутрішнього контролю), що діють в системі управління організацією. Одним з видів централізованого контролю є ревізія - перевірка фінансової звітності та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність господарської організації з метою з'ясування її дійсного фінансового стану.

Аудит може бути зовнішнім (здійснюється незалежними експертами) або внутрішнім (здійснюється штатними співробітниками організації, щоб допомогти співробітникам ефективно виконувати свої обов'язки). У центрі уваги управлінського контролю – економічне вивчення та оцінка дії щодо раціонального використання ресурсів, досягнення результатів і розробки рекомендацій щодо подальшої політики організації.

Децентралізований контроль локалізований на рівні функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія перевіряє стан бухгалтерського обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; відділ праці та оплати праці – дотримання нормативів і норм оплати праці та стимулювання праці; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів своїх підрозділів. Самоконтроль — це власні дії, операції, вироби працівника тощо.

**1.2. Методи організації контролю в управлінні персоналом**

Розрізняють три основних види контролю: попередній, поточний, підсумковий.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Оскільки правила та лінії поведінки створені для забезпечення виконання планів, суворе їх дотримання є способом гарантувати, що плани виконуються належним чином і вчасно. Прикладами такого контролю можуть бути:

* Встановлення стандартів якості для продукції або послуг і перевірка їх відповідності перед початком виробництва або наданням послуг.
* Визначення правил безпеки на робочому місці та перевірка їх дотримання перед початком роботи.
* Перевірка кваліфікації та досвіду співробітників перед прийомом на роботу.
* Розробка типових операційних процедур для виконання окремих завдань та їх дотримання в робочий час.

Поточний контроль здійснюється в процесі виконання завдань з метою виявлення можливих відхилень від запланованих результатів і вжиття відповідних заходів щодо виправлення ситуації. Прикладами поточного контролю можуть бути:

* Перевірка якості матеріалів перед початком їх використання у виробництві.
* Перевірка виконання робіт під час їх виконання.
* Оцінка продуктивності праці працівників і вжиття заходів щодо її підвищення.
* Постійний моніторинг фінансових показників та бюджету.

Підсумковий контроль проводиться після завершення процесу виконання завдання з метою оцінки результатів і переконання в досягненні запланованих цілей. Прикладами підсумкового контролю можуть бути:

* Перевірка якості продукції перед відправкою на склад або клієнту.
* Оцінка ефективності рекламної кампанії після її завершення.
* Порівняння фактичних фінансових результатів з бюджетними показниками та пошук шляхів поліпшення фінансової діяльності організації.
* Перевірка відповідності звітності вимогам законодавства перед поданням до контролюючих органів.
* Оцінка задоволеності клієнтів після надання послуг та пошук шляхів підвищення якості обслуговування.
* Зіставлення планів і результатів діяльності підрозділів та визначення причин відхилень від планів.
* Оцінка продуктивності та ефективності роботи працівників після закінчення планового періоду контролю.

Сьогодні сучасні організації досить активно використовують у своїй діяльності дві основні форми контролю, а саме:

1. Фінансовий контроль, який є основою єдиного управлінського контролю;

2. Адміністративний контроль.

Фінансовий контроль включає оцінку фінансових результатів діяльності організації, а також контроль за використанням фінансових ресурсів. Такий вид контролю дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і знизити фінансові ризики.

Адміністративний контроль включає перевірку виконання різноманітних адміністративних процедур і правил, які встановлені в організації. Цей вид контролю спрямований на забезпечення відповідності дій персоналу встановленим правилам і процедурам.

Обидва види контролю важливі для ефективного управління організацією. Крім того, залежно від виду діяльності організації можуть застосовуватися й інші форми контролю, наприклад технічний, виробничий, маркетинговий контроль тощо.

Організація контролю за процесами управління персоналом може передбачати використання різноманітних методів і засобів, таких як:

* Оцінка роботи співробітників (за допомогою анкет, співбесід, тестів та інших методів);
* Навчання та розвиток співробітників;
* Встановлення показників продуктивності та стандартів;
* Застосування автоматизованих систем управління персоналом (систем HRM);
* Проведення кадрового аудиту та оцінка клімату в колективі.

Крім методів, які були наведені раніше, існують і інші методи контролю в управлінні персоналом, такі як:

Метод самоконтролю - це коли працівники самі контролюють свою роботу та виконання поставлених завдань. Цей метод може бути ефективним, якщо працівники добровільно беруть відповідальність за свою роботу та результати.

Метод міжособистісних стосунків полягає в тому, що контроль за працівниками здійснюють не тільки їх безпосередні керівники, а й колеги з одного або різних підрозділів. Такий метод сприяє посиленню взаємодії між співробітниками та підвищенню відповідальності за виконання роботи.

Метод незалежного контролю - передбачає залучення незалежних експертів для оцінки роботи працівників. Цей метод може бути ефективним для оцінювання виконання складних завдань, що вимагають високого рівня майстерності.

Метод кадрового аудиту передбачає проведення систематичного огляду діяльності персоналу з метою виявлення проблем і вдосконалення процесів управління персоналом. Цей метод дозволяє виявити слабкі місця в системі управління персоналом і розробити план заходів щодо їх вирішення.

Усі ці методи можуть бути ефективними, якщо їх застосовувати правильно та відповідно до потреб компанії та її співробітників.

Важливо також враховувати, що контроль в управлінні персоналом не повинен бути занадто жорстким і абсолютним. Це може призвести до негативних наслідків, таких як зниження мотивації співробітників і збільшення плинності кадрів. Щоб підтримувати баланс між контролем і мотивацією співробітників, можна використовувати такі методи, як:

* Довіра та автономія. Дозвольте працівникам відчувати відповідальність за свою роботу та надайте їм самостійність у прийнятті рішень.
* Об'єктивність і прозорість. Встановіть чіткі критерії оцінки діяльності співробітників і забезпечте прозорість процесу оцінювання.
* Навчання та розвиток. Надайте працівникам можливості для навчання та розвитку, щоб постійно вдосконалювати свої навички та компетенцію.
* Похвала і визнання. Відзначайте досягнення та успіхи співробітників і віддавайте їм похвалу та визнання за їхню роботу.

Загалом контроль в управлінні персоналом має бути раціональним, виваженим і спрямованим на досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Висновки до 1 розділу:**

Контроль в управлінні виступає як невід'ємна частина управлінського процесу, що з’єднує керуючу і керовану системи. Він є останньою стадією управління, яка має на меті вимірювання, аналіз та оцінку виконання операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, а також використання отриманої інформації для вжиття коригуючих заходів. Існують різні типи контролю, такі як контроль за сферами діяльності, контроль за змістом процесів та контроль за організаційними формами.

Основними видами контролю є попередній, поточний та підсумковий. Кожен з цих видів контролю має свою специфіку і використовується для оцінки різних етапів та результатів діяльності.

Попередній контроль передбачає проведення оцінки та аналізу до початку виконання проекту, завдання чи програми. Його основна мета полягає у визначенні відповідності планів та програм з поставленими цілями. Під час попереднього контролю виявляються потенційні проблеми та ризики, що допомагає уникнути негативних наслідків у майбутньому.

Поточний контроль проводиться протягом виконання проекту, завдання чи програми з метою визначення ступеня виконання поставлених завдань і досягнення мети. Цей вид контролю дозволяє вчасно виявляти та вирішувати виникаючі проблеми, коригувати плани та програми з урахуванням поточної ситуації.

Підсумковий контроль здійснюється після завершення проекту, завдання чи програми з метою оцінки кінцевих результатів та досягнень. Він дає можливість підбити підсумки діяльності, порівняти їх зі спочатку поставленими цілями та визначити ефективність виконання.

Усі види контролю виконують важливу роль у забезпеченні виконання планів та програм, виявленні проблем та забезпеченні відповідних заходів для їх вирішення. Контроль є необхідним елементом ефективного управління, сприяє підтримці високої якості роботи і досягненню поставлених цілей.

Додатковими методами контролю в управлінні персоналом є:

Метод самоконтролю: Він передбачає залучення працівників до власного контролю над своєю роботою та до самооцінки своєї продуктивності.

Метод міжособистісних стосунків: Цей метод базується на взаємодії та комунікації між керівником і підлеглими. Він полягає в систематичному спілкуванні, обговоренні проблем, наданні зворотного зв'язку та підтримці працівників.

Метод незалежного контролю: Цей метод включає залучення незалежних експертів або аудиторів для проведення оцінки та контролю над роботою та процесами в організації.

Метод кадрового аудиту: Цей метод передбачає систематичний аналіз та оцінку кадрового потенціалу організації. Він включає оцінку компетенцій, навичок, здібностей та потенціалу працівників.

Важливо пам'ятати, що ефективність цих методів контролю залежить від їх правильного використання та врахування індивідуальних потреб організації та її працівників.

**Розділ 2**

**Аналіз контролю в управлінні персоналу на ТОВ “ОСП Корпорація Ватра”**

**2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-економічного стану ТОВ “ОСП Корпорація Ватра”**

ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» - виробниче підприємство легкого машинобудування, яке займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювального обладнання.

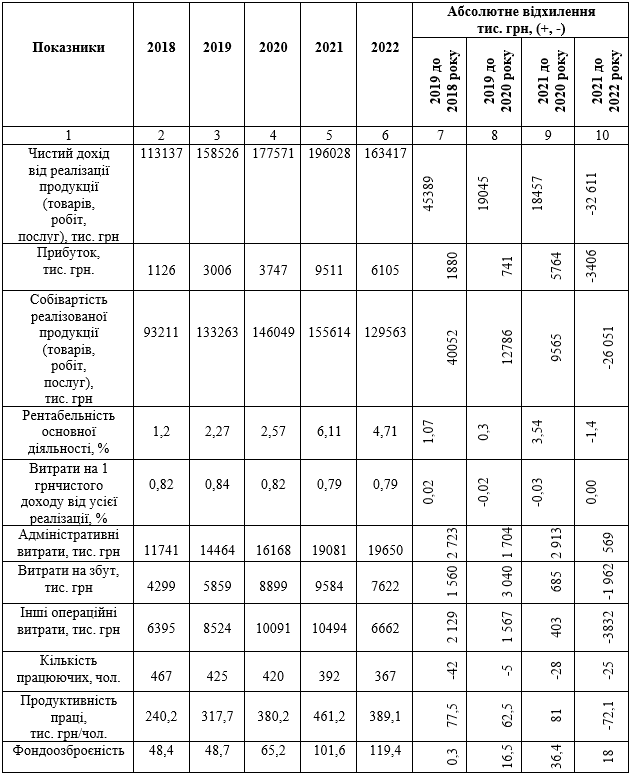
Засноване в 1957 році, з 2006 року - ТОВ Корпорація Ватра «Об'єднання підприємств легкого машинобудування», до складу якого входять 9 спеціалізованих підприємств. Підприємство охоплює широкий спектр розробки та виробництва світлотехніки з використанням сучасних та енергозберігаючих джерел світла (світлодіоди, компактні люмінесцентні лампи, металогалогенні лампи, індукційні лампи та інші).

Серйозну увагу організація приділяє розробці та виробництву енергозберігаючого освітлювального обладнання з використанням джерел світла високої інтенсивності, наприклад світлодіоди: вдосконалення існуючих конструкцій і розробка нових з кращими споживчими характеристиками.

З 2002 року по сьогоднішній день корпорацію «Ватра» очолює Щиренко Василь Васильович. Зараз компанія є конкурентоспроможною на українському ринку промислового освітлювального обладнання на 90%, а близько 10% продукції експортує до Європи.

Вся продукція сертифікована в системах УкрСЕПРО. Система управління якістю виробництва сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001:2008. ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» має власний науково-технічний потенціал, здатний на високий рівень технічного розвитку, підготовки виробництва та освоєння нової техніки. Розробка інструментів технологічного оснащення та нових технологічних процесів здійснюється службою головного технолога та іншими спеціалізованими вітчизняними та закордонними організаціями. Наприклад, спільно з ATOTESN (Німеччина) впроваджено технологічні процеси та спеціальне обладнання для цинкування нікелю, золота та чорного цинкування. В таблиці 2.1 наведено основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Корпорація Ватра».

*Табл. 2.1.* **Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА».**



Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових результатів компанії показує, що дохід за 2018-2021 роки збільшився на 45 389 тис. грн у 2019 році порівняно з 2018 роком, на 19 045 тис. грн у 2020 році та на 409 2021 грн у 2018-2021 роках.

У 2022 році чистий дохід ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» зменшився на 32,611 тис. грн порівняно з попереднім роком і склав 163,417 тис. грн. Ця величина також менша за чистий дохід компанії в 2020 році (177,571 тис. грн), але вище, ніж у 2018 і 2019 роках (113,137 тис. грн і 158,526 тис. грн).

У період 2018-2021 років ми спостерігаємо зростання цін на реалізований товар. Темпи його зростання нижчі за темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивним явищем. Собівартість, яка у 2022 році становила 129,563 тис. грн, порівняно з 2021 роком зменшилася на 26,051 тис. грн (16,7%).

Величина чистого прибутку досліджуваної компанії також мала тенденцію до зростання в 2018-2021 роках. У найуспішніший рік досліджуваного періоду – 2021 рік – 9 млн 511 тис. грн, що у 8 разів більше, ніж у 2018 році, і в 2,5-3 рази більше, ніж у 2020 та 2019 роках. У 2022 році цей показник зменшився на 3 млн 406 тис. грн. або на 35,8 відсотка.

Аналіз техніко-економічних показників показує, що в 2018-2021 роках досліджуване підприємство мало ефективно організовані бізнес-процеси: приріст чистого прибутку підприємства з 1 грн., витраченої на виробництво продукції (рентабельність основної діяльності) – у 2019 році та 2020 рік подвоївся порівняно з 2018 роком, а 2021 рік – у 5 разів порівняно з роком; чистий дохід у 2021 та 2022 роках становив 79 коп., що на 3-5 коп. менше, ніж у попередні 2018-2020 роки, тобто собівартість продукції подешевшала.

Зростання адміністративних витрат має стійку тенденцію, тобто компанія з кожним роком збільшувала витрати на утримання та управління. Крім того, витрати на збут та інші операційні витрати в 2021 році зросли на 55,1% і 39,1% відповідно в порівнянні з 2018 роком. У 2021 році витрати на збут зросли на 7,1% порівняно з попереднім роком і склали 9 584 тис. грн. Однак у 2021 році інші операційні витрати зросли порівняно з 2020 роком лише на 3,8% і склали 10 млн 494 тис. грн.

У 2021 році внаслідок зниження темпів зростання собівартості продукції, адміністративних витрат та інших операційних витрат, результат операційної діяльності зріс на 52,8% порівняно з 2020 роком та на 78,7% порівняно з 2018 роком. У 2021 році прибуток від операційної діяльності склав 13 528 тис. грн. (2881 тис. грн. – у 2018 році, 5244 тис. грн. – у 2019 році, 6378 тис. грн. – у 2020 році). У 2022 році сума прибутку від операційної діяльності зменшилася на 5360 тис. грн.

Основна роль у вирішенні багатопланових завдань підприємства, забезпеченні його конкурентоспроможності та фінансової стійкості покладається на персонал. Незважаючи на те, що чисельність працівників ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» мала тенденцію до зниження з 2018 по 2022 роки (з 467 осіб до 367 осіб), зростання показників продуктивності праці (крім 2022 року) та фондоозброєності є несприятливим.

Суттєве зростання показника статутного капіталу у 2021 році (на 36,4 пункту – з 65,2 до 101,6) пояснюється тим, що вартість матеріальних активів зросла з 36 313 тис. грн на початок року до 50 085 тис. грн. до кінця. року.

Коронавірусна інфекція COVID-19, пов’язаний з цим локдаун, неможливість онлайн-виробництва та інші наслідки скоригували діяльність ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»: за результатами діяльності компанії у 2022 році ми спостерігаємо зниження вартості майже за всіма показниками в таблиці 1.1., а також порівняно з 2021 роком, проаналізованим у подальших розрахунках.

Проаналізуємо елементи операційних витрат ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2018-2022 роках (рис. 2.2).

Рисунок 2.1. Елементи операційних витрат ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» у 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

З рисунку видно, що витрати на операційну діяльність зросли з 2018 до 2019 року на 35128 тис. грн, що становить приблизно 10% збільшення. З 2019 до 2020 року витрати зросли на 18601 тис. грн, що також є значним збільшенням, але вже меншим за попередній рік, бо становить приблизно 5% збільшення.

З іншого боку, з 2020 до 2021 року темп приросту знизився, що означає, що збільшення витрат у цьому періоді було меншим, ніж у попередньому періоді. Темп зростання склав 7 млн 478 тис. грн, що становить менше, ніж зростання в 2020 році порівняно з 2019 роком.

У році початку епідемії коронавірусу відбулося зменшення операційних витрат на 23,009 тисяч гривень порівняно з попереднім роком. Найбільшу частку у загальному обсязі операційних витрат становлять матеріальні витрати, їх відносна вага складала від 45,4% до 55,3% у період з 2018 по 2021 роки, тоді як у 2022 році цей показник склав 45,4%.

З цих даних видно, що найбільший приріст матеріальних витрат був у 2019 році, коли вони зросли на 20 млн 674 тис. грн. порівняно з попереднім періодом. У 2020 році зростання було меншим і становило 9 млн 357 тис. грн. У 2021 році матеріальні витрати зменшилися на 319 тис. грн. А у 2022 році відбулося суттєве зменшення матеріальних витрат на 25,7%, що склало 19,647 тис. грн. Загалом, питома вага матеріальних витрат у загальному обсязі операційних витрат зменшилася з 53,8% в 2018 році до 45,4% в 2022 році.

Зменшення витрат на оплату праці відбулося лише у 2022 році порівняно з 2021 роком, а саме на 319 тис. грн. Однак, загалом за весь досліджуваний період ми спостерігаємо поступове зростання кількості витрат за цим показником.

Щодо соціальних заходів та амортизаційних відрахувань, спостерігається їх поступове зростання протягом усього досліджуваного періоду. Це може бути пов'язано зі зростанням потреб у розвитку та підтримці інфраструктури підприємства, а також зі збільшенням кількості працівників та відповідно зростанням витрат на їхню оплату.

До 2020 року інші операційні витрати зростали, збільшившись у 2019 році на 1503 тис. грн. порівняно з 2018 роком і у 2020 році на 3241 тис. грн. порівняно з 2019 роком, але в 2021 році вони зменшилися на 2249 тис. грн. порівняно з попереднім роком.

Отже, ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» повинна ретельно проаналізувати свою структуру витрат і підвищити контроль за ними.

**2.2. Соціально-економічна характеристика персоналу ТОВ “ОСП Корпорація Ватра”**

Оцінка персоналу - це процес аналізу та оцінки професійних компетенцій, рівня знань, навичок та інших характеристик працівників компанії з метою визначення їх продуктивності, ефективності та можливостей для подальшого розвитку.

Оцінка персоналу може включати такі етапи:

Визначення критеріїв оцінки: відбір критеріїв, що дозволять об'єктивно оцінювати професійні компетенції працівників, таких як рівень знань, навичок, досвіду, ефективності, самостійності та ін.

Збір інформації: збір інформації про працівників, яка може бути отримана шляхом проведення тестування, спостереження за їх роботою, розмов з ними та з керівниками.

Аналіз інформації: оцінка зібраної інформації згідно з визначеними критеріями та порівняння результатів.

Прийняття рішень: на основі аналізу інформації приймаються рішення щодо продовження роботи з працівником, переведення його на іншу посаду, підвищення заробітної плати, надання можливостей для розвитку та інші.

Оцінка персоналу може бути корисною для компанії, оскільки вона дозволяє збільшити ефективність роботи, зменшити кількість помилок та недоречних рішень, підвищити задоволеність працівників та забезпечити збереження кваліфікованого персоналу.

Підготовка плану розвитку: визначення конкретних дій, які компанія може здійснити для підтримки розвитку працівника та досягнення спільних цілей.

Моніторинг та оновлення: відстеження результатів роботи працівника та оновлення критеріїв оцінки, якщо необхідно.

*Табл. 2.2.* **Штатна чисельність структурних підрозділів ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА».**

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва структурного підрозділу** | **Чисельність, штатних од.** |
|  |  |
| Штампувально-зварювальне виробництво | 42 |
| Ливарно-механічне і пластмасове виробництво | 53 |
| Складальне виробництво | 41 |
| Виробництво гальванопокриття та фарбування | 21 |
| **Всього по напрямку "Виробництво"** | **168** |
| Технічна служба | 25 |
| Служба головного енергетика | 39 |
| **Всього по напрямку "Обслуговування виробництва"** | **64** |
| **Всього по напрямку "Виробництво та його обслуговування"** | **232** |
|  |  |
| Відділ постачання матеріально-технічних ресурсів | 3 |
| Відділ постачання послуг | 2 |
| Склад матеріально-технічних ресурсів | 9 |
| **Всього по напрямку "Департамент з питань закупівель та постачання матеріально-технічних ресурсів і послуг"** | **14** |
|  |  |
| Дослідно-випробувальна лабораторія | 10 |
| Відділ стандартизації, метрології та сертифікації | 6 |
| Відділ контролю якості | 6 |
| **Всього по напрямку "Департамент управління та контролю якості"** | **22** |
|  |  |
| Відділ головного конструктора | 6 |
| Відділ головного технолога | 6 |
| Відділ координації та організації виконання робіт | 7 |
| **Всього по напрямку "Департамент науково-технічних розробок та спеціальних замовлень"** | **19** |
|  |  |
| Відділ організації збуту в Україні | 8 |
| Відділ зовнішньоекономічної діяльності та постачання | 6 |
| Відділ транспортної логістики та склад готових виробів | 6 |
| Відділ виконання світлотехнічних проектів та проектно-конструкторських робіт | 5 |
| Сектор маркетингу | 2 |
| **Всього по напрямку "Департамент з питань організації збуту та сервісного обслуговування"** | **27** |
|  |  |
| Планово-економічний відділ | 3 |
| Відділ бухгалтерського обліку та звітності | 6 |
| Розрахунковий центр | 2 |
| **Всього по напрямку "Управління з питань економіки, фінансів, бухгалтерського обліку та звітності"** | **11** |
|  |  |
| Служба підбору та управління персоналом | 3 |
| Відділ планування та внутрішнього контролю | 4 |
| Відділ ІТ та комп'ютерних систем | 5 |
| **Всього по напрямку "Управління з питань планування, внутрішнього контролю та кадрової роботи"** | **12** |
|  |  |
| Керівники | 8 |
| Радник генерального директора | 1 |
| Юрисконсульт | 1 |
| Організаційний відділ | 10 |
| Служба охорони праці, соціально-побутового та медичного обслуговування | 10 |
| Охорона підприємства та пожежна безпека | 10 |
| **Всього по напрямку "Управління корпорацією"** | **40** |
|  |  |
| **Підсумки** | **367** |

Джерело: Дані підприємства

Зі всіх працівників підприємства, найбільшу частку займає напрямок "Виробництво та його обслуговування", а саме 232 працівника. В процентовому співвідношенні це є 63%.

Напрямок "Управління корпорацією" займає 10% від загальної кількості працівників.

4% працівників належать до напрямку "Департамент з питань закупівель та постачання матеріально-технічних ресурсів і послуг".

6% від загальної кількості працівників працюють в напрямку "Департамент управління та контролю якості".

Також 6% працівників займаються науково-технічними розробками та спеціальними замовленнями в Департаменті, а 7% працівників працюють в Департаменті з питань організації збуту та сервісного обслуговування. Напрямок "Управління з питань економіки, фінансів, бухгалтерського обліку та звітності" займає 4% від загальної кількості працівників.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» з урахуванням статевої ознаки у таблиці 2.3.

*Табл. 2.3.* **Аналіз складу персоналу за статтю з 2018 по 2022 рік.** 

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Згідно з аналізом, у 2022 році чоловіки становили 66% персоналу ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА», що на 4% більше, ніж у 2018 році, тоді як жінки складали 34%, що на 4% менше, ніж у 2018 році. На протязі 5 років кількість жіночих працівників зменшилась на 62 особи, а кількість чоловічих - на 70 осіб. Загальна кількість працівників ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» зменшилась на 132 особи.

Вікова структура персоналу ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» поділяється на 5 категорій залежно від віку працівників: від 18 до 30 років, від 31 до 40 років, від 41 до 50 років, від 50 до 60 років та старше 60 років, що включає в себе працівників перед пенсійним віком та працюючих пенсіонерів в таблиці 2.4.

*Табл. 2.4.* **Аналіз структури персоналу за віковими категоріями з 2018 по 2022 рр.** 

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Згідно з отриманими результатами, чисельність працівників в різних вікових категоріях зазнала змін. У 2022 році на підприємстві збільшилася кількість працівників у віці від 18 до 30 років на 7 осіб порівняно з 2018 роком, тоді як кількість працівників у віці від 31 до 40 та від 41 до 50 років зменшилася на 25 та 35 осіб відповідно. Кількість працівників у віці від 50 до 60 років також знизилася на 56 осіб. Зокрема, на підприємстві є працюючі пенсіонери, їх кількість у 2022 році знизилася на 25 осіб порівняно з 2018 роком. Найбільшу частку працівників складають працівники у віці від 31 до 40 років (36%) та від 41 до 50 років (34%).

Загалом, основна маса персоналу підприємства ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» – це люди середнього віку (31-60 років), а частка працівників у віці від 18 до 30 років складає 7%, а старше 60 років – 10%. Було зазначено суттєві зміни в структурі персоналу за віком працівників протягом 2018-2022 років.

Дані таблиці 2.5. показують рівень освіти персоналу на ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА».

*Табл. 2.5.* **Аналіз рівня освіти персоналу з 2018 по 2022 рр.**



Джерело: Складено на основі даних підприємства

Результати аналізу свідчать про достатній рівень освіти персоналу ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА». Зокрема, в 2022 році 42% працівників мають вищу освіту, що є таким же показником, як і в 2018 році.

У той же час, 57% працівників не мають вищої освіти, що є незначним зменшенням у порівнянні з 2018 роком, коли цей показник становив 58%. Зменшення кількості працівників з вищою освітою обумовлене зростанням кількості працівників з освітою бакалавра, які в майбутньому можуть отримати повну вищу освіту.

**2.3. Організація контролю за процесами управління персоналом в ТОВ “ОСП Корпорація Ватра”**

Для ефективного управління персоналом ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» використовує систему контролю, яка забезпечує регулярний моніторинг та оцінку діяльності персоналу.

Одним із методів контролю, який використовується в компанії, є щорічна оцінка працівників.

Щорічна оцінка працівників - це процес, за допомогою якого компанії оцінюють продуктивність та внесок кожного працівника в її роботу.

Цей метод контролю є одним із засобів, які дозволяють компаніям здійснювати ефективний моніторинг роботи своїх співробітників, щоб забезпечити високу якість продукції та послуг, а також виявляти та вирішувати можливі проблеми.

Щорічна оцінка працівників зазвичай проводиться на основі певних критеріїв, які включають в себе такі аспекти, як виконання поставлених завдань, робота з колегами, розвиток професійних знань та навичок, дотримання правил безпеки тощо. Керівник підрозділу, до якого входить працівник, проводить оцінку, враховуючи якість роботи, а також отримує відгуки від колег, з якими співпрацює працівник. Результати оцінки працівників використовуються для прийняття рішень щодо збереження, переведення або звільнення працівника, а також для розробки індивідуальних планів розвитку.

Крім того, ця оцінка може бути корисна для визначення зарплати, бонусів та інших форм стимулювання працівників. Щорічна оцінка працівників є важливим елементом системи управління персоналом та дозволяє компанії зберігати високий рівень продуктивності та якості продукції або послуг.

Окрім щорічної оцінки, на підприємстві також використовується система безперервного контролю.

Система безперервного контролю є важливим елементом управління персоналом, який дозволяє підприємству забезпечити ефективність та продуктивність своїх працівників у реальному часі.

Проведення регулярних зустрічей між керівником та підлеглими дозволяє виявляти проблеми та перешкоди, що виникають в процесі виконання завдань, та шукати шляхи їх вирішення. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в умовах роботи та забезпечувати стабільну якість продукції або послуг.

Додатково, система безперервного контролю допомагає керівникам і підлеглим бути в курсі процесу розвитку підприємства та виконання стратегії компанії. Зустрічі між керівником та підлеглими є також можливістю для підлеглих отримати зворотній зв'язок щодо своєї роботи та розвитку, а також обговорити можливості для підвищення ефективності та продуктивності.

Отже, система безперервного контролю є важливим елементом управління персоналом, який допомагає підприємству забезпечити стабільність та ефективність своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

Крім того, в компанії використовується система обліку робочого часу та продуктивності праці співробітників.

Така система обліку робочого часу та продуктивності є корисним інструментом управління персоналом для компанії. Вона дозволяє відстежувати та аналізувати робочий час та продуктивність працівників, визначати їх ефективність та виявляти можливості для покращення продуктивності.

Крім того, така система допомагає контролювати дотримання робочого графіку та вимагати від працівників виконання робочих завдань у відповідності з графіком. Це дозволяє забезпечувати ефективну роботу команди та вчасно виконувати проекти. Крім цього, система обліку робочого часу може бути корисною для відстеження відпусток, лікарняних листів та інших форм відсутності на роботі працівників.

Загалом, система обліку робочого часу та продуктивності є важливим інструментом управління персоналом, який допомагає компанії відстежувати та аналізувати робочий час та продуктивність своїх співробітників.

Навчання та розвиток персоналу є важливим елементом процесу контролю в управлінні персоналом.

В компанії «ОСП Корпорація Ватра» навчання та розвиток персоналу можуть включати проведення тренінгів, семінарів, воркшопів, онлайн-курсів, стажувань та інших форм професійного навчання. Ці заходи дозволяють персоналу отримувати нові знання та навички, які є важливими для їх професійного розвитку і забезпечення ефективності їхньої роботи.

Крім того, навчання та розвиток персоналу можуть бути спрямовані на підвищення рівня мотивації та залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії.

В результаті підвищення кваліфікації персоналу може відчути більшу впевненість у своїх знаннях та навичках, а також більшу відповідальність за результати своєї роботи, що може призвести до покращення продуктивності та якості роботи в цілому.

Компанія «ОСП Корпорація Ватра» проводить як внутрішні тренінги, так і залучає зовнішніх тренерів і консультантів для проведення спеціалізованих тренінгів. До основних напрямків навчання та розвитку персоналу відносяться:

Технічне навчання є важливою складовою процесу навчання та розвитку персоналу в компанії «ОСП Корпорація Ватра».

Нові технології, програмне забезпечення та обладнання постійно з'являються на ринку, тому співробітники повинні бути готові до використання цих нових засобів у своїй роботі. Технічне навчання може включати навчання використання нових програмних продуктів, роботи з новим обладнанням, навчання новим технологіям виробництва тощо. В результаті такого навчання співробітники зможуть ефективніше виконувати свої завдання, зменшуючи час і зусилля, необхідні для досягнення бажаного результату.

Розвиток управлінських навичок – навчання керівників компанії навичкам ефективного управління, спілкування з підлеглими, прийняття рішень тощо. Розвиток управлінських навичок дозволяє керівникам ефективніше керувати своїми підлеглими, спілкуватися з ними та вирішувати проблеми, що виникають у процесі роботи. Це також допомагає керівникам розвивати свою кар'єру та досягати нових висот в управлінні персоналом. Навчання управлінським навичкам може включати в себе тренінги з керування командою, прийняття рішень, управління проектами, комунікації тощо.

Курси підвищення кваліфікації - спеціалізовані курси, які дозволяють співробітникам поглибити свої знання в певній галузі, наприклад, курси з маркетингу, фінансів, логістики тощо. Курси підвищення кваліфікації є важливою складовою процесу навчання та розвитку персоналу в компанії «ОСП Корпорація Ватра».

Ці курси дозволяють співробітникам поглиблювати свої знання та навички в певних галузях, а також вчитися новим методам та стратегіям, які можуть допомогти їм ефективніше виконувати свої завдання та досягати більш високих результатів. Крім того, курси підвищення кваліфікації можуть бути корисними для підготовки співробітників до нових проектів або завдань, що можуть з'явитися в майбутньому.

Розвиток м’яких навичок – навчання співробітників навичкам спілкування, командної роботи, розвитку лідерських якостей тощо.

Розвиток м’яких навичок також є важливою складовою процесу навчання та розвитку персоналу в компанії «ОСП Корпорація Ватра». Це може включати тренінги з розвитку комунікативних навичок, сприянням конструктивної зворотного зв'язку, розвиток емоційного інтелекту, навчання ефективної командної роботи та інші. Вдосконалення м'яких навичок може допомогти співробітникам бути більш ефективними в своїй роботі та досягати більшого успіху в своїй кар'єрі.

Вдосконалення роботи персоналу та підвищення якості продукції є одним з головних завдань управління персоналом на будь-якому підприємстві.

Навчання та розвиток персоналу дозволяють підвищити ефективність роботи співробітників, зменшити кількість помилок, покращити якість продукції та збільшити задоволеність клієнтів. Контроль за процесом навчання та розвитку персоналу дозволяє вчасно виявляти проблемні питання та вносити корективи в навчальну програму для досягнення максимальної ефективності.

**Висновки до 2 розділу:**

ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» є підприємством, що спеціалізується на виробництві освітлювального обладнання в галузі легкого машинобудування. Одним із важливих процесів в компанії є оцінка персоналу, яка включає аналіз та оцінку професійних компетенцій, рівня знань, навичок та інших характеристик працівників з метою визначення їх продуктивності, ефективності та можливостей для подальшого розвитку. Процес оцінки персоналу може включати такі етапи: визначення критеріїв оцінки, збір інформації, аналіз цієї інформації та прийняття відповідних рішень.

На 2022 рік штатна чисельність працівників у ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» становить 367 осіб. За останні 5 років кількість жіночих працівників зменшилась на 62 особи, а кількість чоловічих - на 70 осіб. Загальна кількість працівників зменшилась на 132 особи.

Згідно з отриманими даними, на ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» відбулися зміни у чисельності працівників у різних вікових групах. У 2022 році зростала кількість працівників у віці від 18 до 30 років на 7 осіб порівняно з 2018 роком. За той же період, кількість працівників у вікових групах від 31 до 40 років та від 41 до 50 років зменшилася на 25 та 35 осіб відповідно. Кількість працівників у віці від 50 до 60 років також знизилася на 56 осіб. Зокрема, на підприємстві працюють пенсіонери, їх кількість у 2022 році зменшилася на 25 осіб порівняно з 2018 роком. Загалом, більшість працівників ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА» належать до середнього віку (31-60 років), працівники від 18 до 30 років складають лише 7% з числа всього персоналу, а ті, хто старше 60 років, становлять 10%. Результати аналізу свідчать про достатній рівень освіти серед працівників ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА».

У 2022 році 42% працівників мають вищу освіту, що є таким же показником, як і в 2018 році. У той же час, 57% працівників не мають вищої освіти, що є незначним зменшенням у порівнянні з 2018 роком, коли цей показник становив 58%.Зменшення кількості працівників з вищою освітою обумовлене зростанням кількості працівників з освітою бакалавра, які в подальшому можуть отримати повну вищу освіту.

У компанії «ОСП Корпорація Ватра» навчання та розвиток персоналу включають різноманітні форми професійного навчання, такі як тренінги, семінари, воркшопи, онлайн-курси, стажування та інші. Ці заходи допомагають працівникам отримувати нові знання та навички, що є необхідними для їх професійного зростання та ефективності роботи.

Підвищення кваліфікації сприяє більшій впевненості працівників у своїх здібностях, а також підвищує відповідальність за результати роботи, що сприяє покращенню продуктивності та якості роботи в цілому. Компанія «ОСП Корпорація Ватра» здійснює як внутрішнє навчання, так і запрошує зовнішніх тренерів та консультантів для проведення спеціалізованих тренінгів.

**РОЗДІЛ 3.**

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Організація контролю в управлінні персоналом в умовах суспільної нестабільності має свої особливості.

Суспільна нестабільність може виникати з різних причин, таких як політична криза, економічна нестабільність, катастрофи, воєнний стан. У таких умовах контроль за роботою працівників є особливо важливим, оскільки може впливати на ефективність роботи компанії та її виживання на ринку.

Особливості організації контролю в управлінні персоналом в умовах суспільної нестабільності можуть включати наступне:

Необхідність частіших перевірок: через зміну обстановки, необхідно контролювати роботу персоналу частіше, щоб вчасно виявляти проблеми та усувати їх. Динамічні зміни в суспільстві та бізнес-середовищі змушують підприємства переглядати свої стратегії та організацію роботи, зокрема управління персоналом. В умовах такої нестабільності необхідність частіших перевірок роботи персоналу є вкрай важливою. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та усувати їх, щоб запобігти негативному впливу на діяльність підприємства. Крім того, такий контроль допомагає підвищити ефективність роботи персоналу та підвищити якість продукту або послуги, що надається. Тому, управління персоналом повинно активно залучатись до контролю за роботою працівників та забезпечувати його системність та регулярність.

Врахування ризиків - це важливий аспект управління персоналом в умовах суспільної нестабільності. Зміна обстановки може призвести до появи ризиків для компанії, що вимагає додаткового контролю з боку керівництва. Наприклад, при економічній нестабільності, необхідно контролювати витрати та витрачення бюджету, оскільки це може вплинути на фінансовий стан компанії. Крім того, можуть виникнути ризики в зв'язку зі зміною політичної або правової обстановки, що також потребують уваги з боку керівництва. Врахування ризиків та вжиття необхідних заходів допоможуть запобігти можливим проблемам та забезпечити стабільну роботу компанії.

В умовах нестабільності, використання інноваційних технологій може допомогти забезпечити ефективний контроль за роботою персоналу. Наприклад, використання хмарних технологій може дозволити отримувати доступ до даних про роботу персоналу з будь-якого місця та в будь-який час. Аналітика даних може допомогти виявити проблемні зони та виявити відхилення від нормативів, що дозволить вчасно вжити необхідні заходи для їх усунення. Використання інших інноваційних технологій, таких як автоматизація та інтелектуальні системи, також може допомогти забезпечити більш ефективний контроль за роботою персоналу.

Врахування соціальної відповідальності в умовах нестабільності включає в себе забезпечення додаткової підтримки та допомоги працівникам компанії, які можуть потребувати допомоги в період кризи. Наприклад, це може бути підтримка психологічного стану працівників через консультування, підвищення зарплати для підтримки фінансової стабільності працівників, надання можливості дистанційної роботи тощо. Урахування соціальної відповідальності в управлінні персоналом допомагає зберегти довіру та лояльність працівників, а також підвищити репутацію компанії серед клієнтів та громадськості в цілому.

Одною з основних особливостей організації контролю в управлінні персоналом в умовах суспільної нестабільності полягає в необхідності забезпечення безпеки працівників. В умовах соціальної та політичної нестабільності можуть виникати небезпечні ситуації, які можуть загрожувати життю та здоров'ю працівників. Тому контроль повинен передбачати систему запобігання можливим негативним наслідкам та навчання працівників поводитися у небезпечних ситуаціях.

Іншою важливою особливістю є необхідність забезпечення стабільності та ефективності управління персоналом. Умови суспільної нестабільності можуть впливати на рівень довіри працівників до керівника, що може відображатися на їхній мотивації та ефективності роботи. Тому контроль повинен передбачати систему забезпечення довіри та підтримки співробітників.

Також важливою особливістю є необхідність адаптувати контроль до змін в умовах суспільної нестабільності. У таких умовах можуть виникати нові виклики та проблеми, які можуть вимагати змін у системі контролю. Тому управління персоналом повинно бути готовим до адаптації та змін.

Для покращення контролю на підприємстві, керівники можуть пройти такі тренінги:

**Тренінг з управління процесами контролю** - цей тренінг спрямований на навчання керівників методикам та стратегіям контролю, а також розвиток навичок планування, моніторингу та оцінки ефективності контрольних процедур.Під час тренінгу учасники отримують інструменти для ефективного планування контрольних дій, включаючи визначення мети та об'єктів контролю, складання планів дій та встановлення пріоритетів. Вони також вивчають методи моніторингу, які дозволяють систематично відстежувати виконання контрольних процедур і забезпечувати вчасну реакцію на виявлені недоліки.

Крім того, учасники тренінгу ознайомлюються зі стратегіями оцінки ефективності контролю. Вони вчаться визначати відповідні критерії та показники, які дозволяють оцінювати результативність контрольних процедур. Також надається інформація про методи збору та аналізу даних для оцінки ефективності, включаючи використання інформаційних систем та аналітичних інструментів. Після проходження тренінгу керівники здатні більш ефективно організовувати та контролювати процеси контролю на підприємстві, що сприяє покращенню якості роботи і досягненню поставлених цілей.

**Тренінг з комунікаційних навичок** спрямований на розвиток навичок ефективної комунікації, що допоможуть забезпечити чітке передавання вимог та очікувань щодо контролю. Учасники тренінгу отримають навички активного слухання, вміння висловлювати свої думки та ідеї зрозуміло та переконливо, а також вміння створювати конструктивний фідбек.

Під час тренінгу учасники будуть ознайомлені з основними принципами ефективної комунікації, включаючи використання візуальних засобів, язик тіла та голосових інтонацій для підсилення свого повідомлення. Вони також будуть вчитися створювати чіткі та зрозумілі повідомлення, уникати двозначності, а також враховувати особливості сприйняття інформації різними людьми.

Окрім цього, тренінг буде зосереджений на розвитку навичок слухання. Учасники будуть вчитися активно слухати інших людей, розуміти їхні потреби та погляди, а також задавати запитання для уточнення і з'ясування. Вони будуть розвивати вміння вислуховувати конструктивну критику та фідбек, інтегрувати його у свою роботу та вдосконалювати свої навички.

По завершенні тренінгу учасники зможуть ефективно комунікувати з колегами, підлеглими та керівниками щодо контролю, забезпечуючи чітке розуміння вимог та очікувань. Це сприятиме покращенню комунікації всередині команди та забезпечить успішне виконання контрольних процедур..

**Тренінг з використання інформаційних систем** має на меті освоєння навичок роботи з сучасними інформаційними системами для збору, аналізу та використання даних у процесі контролю. Цей тренінг дасть учасникам необхідні знання та навички для ефективного виявлення проблем і прийняття обґрунтованих рішень.

Під час тренінгу учасники будуть ознайомлені з різноманітними інформаційними системами, які використовуються у сучасних організаціях для контролю. Вони будуть навчатися збирати та організовувати дані, виконувати аналіз та визначати ключові показники продуктивності та ефективності. Учасники також будуть вчитися використовувати інструменти для виявлення неправильних даних, а також для виконання прогнозування та моделювання ситуацій.

Окрім того, тренінг буде зосереджений на навичках ефективного використання отриманої інформації у процесі контролю. Учасники будуть вчитися використовувати дані для виявлення проблемних областей, аналізу причин відхилень та прийняття рішень для вдосконалення процесів. Вони будуть ознайомлені з методами візуалізації даних, що допоможуть усвідомити ключові аспекти контролю та зробити їх більш доступними для сприйняття.

Після завершення тренінгу учасники матимуть необхідні навички для ефективного використання сучасних інформаційних систем у процесі контролю.

**Тренінг з лідерства та мотивації** спрямований на розвиток лідерських навичок для підтримки та мотивації персоналу. Цей тренінг дасть учасникам необхідні інструменти та знання для створення стимулів, що сприяють досягненню високої якості роботи та дотриманню контрольних процедур.

Під час тренінгу учасники будуть ознайомлені з різними теоріями та практичними підходами до лідерства та мотивації. Вони будуть вчитися визначати потреби та мотиваційні фактори своїх підлеглих, а також розробляти стратегії та методики для стимулювання їх до досягнення високих стандартів роботи.

Окрім того, тренінг буде зосереджений на розвитку комунікаційних навичок лідера. Учасники будуть вчитися ефективно спілкуватися зі своїм персоналом, передавати чіткі вимоги та очікування стосовно контролю, а також здійснювати конструктивний фідбек та підтримувати мотивацію у робочому колективі.

Після завершення тренінгу учасники зможуть успішно використовувати набуті лідерські навички для підтримки та мотивації персоналу. Вони зможуть ефективно створювати стимули, що сприяють досягненню високої якості роботи та додержанню контрольних процедур. Крім того, вони зможуть вміло комунікувати зі своїм персоналом та збуджувати мотивацію для спільного досягнення цілей.

**Тренінг з управління змінами** навчить керівників стратегіям управління змінами в контексті контролю. Вони отримають розуміння процесів змін, вміння ефективно їх керувати та сприяти адаптації персоналу до нових контрольних процедур.

На тренінгу учасники ознайомляться з основними концепціями та теоріями управління змінами, розроблятимуть стратегії для успішного впровадження нових контрольних процедур та ініціатив. Тренінг дасть практичні інструменти для керування опором до змін та побудови сприятливого середовища для їх прийняття.

Також тренінг зосередиться на розвитку лідерських навичок, необхідних для управління змінами. Учасники навчатимуться ефективно комунікувати з персоналом, мотивувати його та забезпечувати підтримку під час змін. Вони також навчаться виявляти та вирішувати проблеми, що виникають у процесі змін, і забезпечувати успішну реалізацію контрольних ініціатив.

По завершенні тренінгу учасники зможуть успішно застосовувати отримані знання та навички для ефективного управління змінами в контексті контролю. Вони зможуть розробляти та впроваджувати стратегії змін, адаптувати персонал до нових контрольних процедур та забезпечувати успішну інтеграцію змін у робочий колектив.

Ці тренінги допоможуть керівникам покращити свої навички та знання у галузі контролю, що сприятиме ефективному виконанню контрольних функцій на підприємстві.

Проведення різноманітних тренінгів та організація поїздок закордон для вивчення і перейняття нового досвіду є ефективними способами розвитку та підвищення класифікації керівників і працівників.

Тренінги можуть включати навчання новим методикам та стратегіям, розвиток навичок планування, моніторингу, оцінки та комунікації. Вони допомагають покращити ефективність контрольних процедур, сприяють розвитку лідерських якостей та стимулюванню персоналу.

Поїздки закордон також є корисними, оскільки дають можливість спостерігати та переймати передовий досвід з інших компаній та організацій. Вони дозволяють ознайомитися з новими технологіями, інноваційними підходами та кращими практиками в галузі контролю. Це може привести до впровадження нових ідей та покращення процесів контролю на підприємстві.

Усі ці активності сприяють професійному розвитку та підвищенню ефективності контролю на підприємстві, а також зміцнюють командний дух та співпрацю між працівниками.

Також можна проводити тренінги для зарубіжних партнерів на самому підприємстві може бути корисним для ТОВ "ОСП Корпорація Ватра". Такі тренінги можуть мати кілька переваг:

Обмін досвідом є однією з ключових переваг тренінгів для зарубіжних партнерів. Підприємство може отримати цінні знання і практичний досвід від своїх партнерів, які успішно впроваджують ефективні методи контролю персоналу.

Під час тренінгу можна обговорювати різні аспекти контролю персоналу, такі як методи оцінки продуктивності, мотиваційні стратегії, системи нагород та визнання, комунікація з персоналом і багато іншого. Підприємство може взяти на озброєння кращі практики, адаптувати їх до своїх потреб і впроваджувати власні поліпшення.

Обмін досвідом також сприяє інноваціям і творчості. Коли підприємство має можливість ознайомитися з різними підходами та ідеями, воно може розширити свої горизонти і знайти нові способи покращення контролю персоналу. Це може призвести до ефективнішого управління, збільшення задоволеності персоналу та підвищення продуктивності на підприємстві.

Проведення тренінгів для зарубіжних партнерів може справити значний вплив на розширення мережі зв'язків підприємства. Цей обмін досвідом та навичками сприяє побудові взаємовигідних відносин і співпраці між компаніями.

Під час тренінгу зарубіжні партнери мають можливість познайомитися з підприємством ближче, зрозуміти його цінності, культуру та експертизу в галузі контролю персоналу. Це відкриває шлях до подальшого співробітництва, спільних проектів або навіть введення продуктів або послуг на нові ринки.

Розширення мережі зв'язків може принести підприємству нові бізнес-можливості, які раніше були недоступні. Партнерства з іноземними компаніями можуть відкрити двері до нових ринків, дозволяючи підприємству розширити свою географію та збільшити свою конкурентоспроможність.

Крім того, спільна робота з зарубіжними партнерами може приносити взаємний обмін знаннями та інноваціями. Це створює середовище для стимулювання творчості, впровадження нових ідей і розвитку нових продуктів чи послуг.

Проведення тренінгів для зарубіжних партнерів може не тільки покращити контроль персоналу на підприємстві, але й сприяти розширенню мережі зв'язків, відкриваючи нові бізнес-можливості та спільні проекти.

Вивчення міжнародних стандартів управління персоналом та контролю дозволяє підприємству зрозуміти поточні тенденції, норми та вимоги в цих галузях. Це дозволяє вдосконалити внутрішні процеси та адаптувати їх до визнаних стандартів якості. Підприємство отримує можливість порівняти свою роботу зі світовими стандартами і виявити області для поліпшення.

Впровадження міжнародних стандартів управління персоналом та контролю допомагає підприємству стати більш конкурентоспроможним на міжнародному ринку. Використання визнаних стандартів підвищує довіру до підприємства з боку партнерів, клієнтів та інвесторів.

Окрім цього, вивчення міжнародних стандартів допомагає впроваджувати інновації та передові практики в сфері управління персоналом та контролю. Підприємство може впроваджувати нові ідеї та підходи, що базуються на глобальних тенденціях і кращих практиках, що забезпечує підвищену ефективність та якість роботи.

Таким чином, вивчення міжнародних стандартів управління персоналом та контролю через участь у тренінгах для зарубіжних партнерів дозволяє підприємству покращити свої процеси та підняти якість своєї роботи на більш високий рівень, що сприяє його успіху на міжнародному ринку.

Участь у тренінгах для зарубіжних партнерів сприяє розширенню культурного розуміння і міжкультурної комунікації. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли підприємства співпрацюють з партнерами з різних країн та культур.

Тренінги зарубіжним партнерам допомагають підприємству розуміти та поважати різноманітність культурних цінностей, традицій, норм і способів поведінки. Вони навчають пристосовуватися до різних способів думання і роботи, що сприяє покращенню міжкультурної комунікації та співпраці.

Розширення культурного розуміння допомагає підприємству побудувати плідні та довготривалі відносини зі зарубіжними партнерами. Воно створює сприятливу атмосферу для взаємної довіри, співпраці та взаєморозуміння. Культурно чутливий підхід до спілкування та співпраці з зарубіжними партнерами сприяє побудові взаємовигідних стосунків і розвитку спільних проектів.

Крім того, розширення культурного розуміння має позитивний вплив на внутрішню організаційну культуру. Відкритість до різних культурних впливів сприяє толерантності, креативності та інноваційності. Працівники вчаться бачити різноманітність як перевагу і навчаються працювати разом, об'єднувати різні підходи та ідеї для досягнення спільних цілей.

Враховуючи ці переваги, тренінги для зарубіжних партнерів можуть стати важливим інструментом для покращення контролю персоналу та розвитку підприємства.

**Висновки до 3 розділу:**

В умовах суспільної нестабільності, організація контролю в управлінні персоналом має свої особливості, які важливо враховувати для забезпечення стабільності та ефективності роботи компанії. Деякі з цих особливостей включають:

- частіші перевірки: У змінних умовах суспільної нестабільності, контроль потребує більш частого і ретельного моніторингу процесів і результатів роботи персоналу. Це допомагає виявляти проблеми та недоліки вчасно і приймати відповідні заходи.

- врахування ризиків: Управління персоналом повинно бути зосередженим на ідентифікації та оцінці ризиків, пов'язаних зі суспільною нестабільністю. Враховуючи ці ризики, можна розробити стратегії контролю, спрямовані на зменшення впливу негативних факторів та збереження стабільності підприємства.

- використання інноваційних технологій: У сучасних умовах швидких змін, використання інноваційних технологій у контролі персоналу може сприяти покращенню ефективності та точності процесів контролю. Автоматизовані системи моніторингу, аналітики даних та звітності можуть значно полегшити роботу та забезпечити достовірність контрольних процедур.

- врахування соціальної відповідальності: У суспільно нестабільних умовах, підприємство повинно враховувати свою соціальну відповідальність перед працівниками та суспільством. Це може включати забезпечення безпеки та захисту працівників, врахування їх потреб та забезпечення адекватних умов праці.

Для поліпшення контролю в управлінні персоналом в умовах суспільної нестабільності, керівники можуть взяти участь у тренінгах, які розвиватимуть їх навички та компетенції. Деякі з таких тренінгів можуть включати управління процесами контролю, комунікаційні навички, використання інформаційних систем, лідерство та мотивацію, а також управління змінами. Ці тренінги допоможуть керівникам адаптуватися до змінних умов та використовувати ефективні підходи у контролі персоналу.

Розширення мережі зв'язків відкриває нові бізнес-можливості для підприємства, які раніше були недосяжними. Укладання партнерських угод з іноземними компаніями відкриває доступ до нових ринків, дозволяючи підприємству розширити свою географію та підвищити свою конкурентоспроможність.

Крім того, співпраця з міжнародними партнерами сприяє обміну знаннями та інноваціями. Це створює сприятливе середовище для стимулювання творчості, впровадження нових ідей та розробки нових продуктів чи послуг.

**ВИСНОВКИ**

На основі отриманих даних бакалаврської роботи можна зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом є необхідним елементом успіху будь-якої організації, і його розуміння та інтерпретація мають широкий спектр. У широкому розумінні, управління персоналом означає діяльність, спрямовану на ефективне використання людських ресурсів в організації. Вивчення досвіду зарубіжних та вітчизняних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства з найвищою ефективністю.

Управління персоналом є складною системою, що охоплює багато аспектів, і передбачає впровадження комплексу заходів, таких як підбір, навчання, мотивація, оцінка, утримання та розвиток працівників з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Контроль виконується для забезпечення координації та узгодженості дій виконавців, виявлення протиріч в тенденціях у їх роботі.

Контроль також здійснюється відповідно до законодавства, встановлених норм і правил, а також стандартів щодо використання ресурсів, фінансів і дотримання робочої дисципліни. Таким чином, контроль відіграє важливу роль в навчанні, профілактиці та охороні, сприяючи збереженню активів, ефективному використанню ресурсів та дотриманню планової, фінансової, виконавчої та трудової дисципліни.

В управлінні персоналом розрізняють три основних види контролю: попередній, поточний і підсумковий.

Попередній контроль здійснюється шляхом встановлення правил, процедур і ліній поведінки, які сприяють правильному виконанню завдань. Його метою є запобігання можливим проблемам і відхиленням в процесі роботи.

Поточний контроль здійснюється протягом виконання завдань з метою виявлення можливих відхилень від запланованих результатів. Це дозволяє своєчасно втрутитися і вжити необхідні заходи для коригування ситуації і досягнення бажаних результатів.

Підсумковий контроль проводиться після завершення виконання завдання з метою оцінки отриманих результатів і переконання в досягненні запланованих цілей. Цей вид контролю допомагає зрозуміти, наскільки ефективно було виконано завдання та досягнуто поставлені цілі.

Контроль в управлінні персоналом повинен бути збалансованим. Занадто жорсткий і абсолютний контроль може мати негативний вплив, знижуючи мотивацію співробітників і призводячи до збільшення текучості кадрів. Контроль повинен бути конструктивним, сприяти самовдосконаленню і розвитку персоналу, а також підтримувати відповідну рівновагу між контролем і довірою у робочому оточенні.

2. ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" стикається з деякими викликами в управлінні персоналом. Протягом періоду з 2018 по 2022 роки було спостережено зниження чисельності працівників з 467 осіб до 367 осіб. Водночас, продуктивність праці зросла, за винятком 2022 року, а фондоозброєність залишається незадовільною.

В цілому, більшість працівників ТОВ "ОСП Корпорація "ВАТРА" є середнього віку (31-60 років), працівники віком від 18 до 30 років складають лише 7%, а ті, хто старше 60 років, - 10%. За період з 2018 по 2022 роки відбулися значні зміни в структурі вікового складу персоналу. Також результати аналізу свідчать про високий рівень освіти працівників ТОВ "ОСП Корпорація "ВАТРА". Наприклад, у 2022 році 42% працівників мають вищу освіту, що відповідає показнику з 2018 року.

Це може вказувати на потребу у поліпшенні управління персоналом, зокрема в області підбору і збереження кваліфікованих співробітників, підвищення їхньої продуктивності і ефективності використання ресурсів.

Важливо аналізувати причини зменшення чисельності працівників і розглянути можливі шляхи збалансування фондоозброєності.

Подальші дослідження контролю в управлінні персоналом на ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" можуть сприяти впровадженню ефективних стратегій та заходів для оптимізації персоналу, покращення продуктивності і досягнення стратегічних цілей компанії.

3. В умовах суспільної нестабільності, організація контролю в управлінні персоналом потребує спеціального підходу, що сприяє стабільності та ефективності роботи компанії. Декілька таких особливостей включають:

Контроль вимагає частішого й ретельнішого моніторингу процесів та результатів роботи персоналу у змінних умовах суспільної нестабільності. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки, а також приймати відповідні заходи.

Контроль в управлінні персоналом повинно акцентувати увагу на ідентифікації та оцінці ризиків, пов'язаних із суспільною нестабільністю. Це дозволяє розробляти стратегії контролю, спрямовані на зменшення негативного впливу та забезпечення стабільності підприємства.

Крім того, у суспільно нестабільних умовах, підприємство повинно враховувати свою соціальну відповідальність перед працівниками та суспільством. Це означає забезпечення безпеки та захисту працівників, урахування їх потреб та створення адекватних умов праці.

Для поліпшення контролю в управлінні персоналом в умовах суспільної нестабільності, керівники можуть залучатися до тренінгів, що сприяють розвитку їх навичок і компетенцій. Такі тренінги можуть охоплювати управління процесами контролю, комунікаційні навички, використання інформаційних систем, лідерство, мотивацію та управління змінами. Вони допоможуть керівникам адаптуватися до змінних умов і застосовувати ефективні підходи у контролі персоналу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

* 1. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Вплив компетентнісного підходу на конкурентоспроможність підприємства. Економіка: реалії часу 2013. №1, с. 207–211.
  2. Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В., Тишенко Д.О. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010, 328 с.
  3. Баб’як Г.П. Відбір персоналу в системі управління персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Випуск 20. Тернопіль: Економічна думка, 2015, с. 114-120.
  4. Баб’як Г.П. Організація навчання персоналу за зарубіжним досвідом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Випуск 19. Тернопіль: Економічна думка, 2014, с. 130-133.
  5. Бериславська Г.В., Крутій І.А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. С. 215.
  6. Бізюкова І.В. Кадри управління: підбір і оцінка: навчальний посібник. Харків: Міжнародний університет, 2016, 171 с.
  7. Брижань І.А., Міняйленко І.В., Ушакова Ю.С.. Оцінювання підприємницької компетентності персоналу за методом "360 градусів". Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649
  8. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2012, 552 с.
  9. Бутенко О.А.. Проблеми систем оцінки персоналу. 2016. URL: http://www.rusconsult.ru/common/news/news\_204.html.
  10. Вачевський М.В., Мадзігон В.М. Підприємництво: причини виникнення і форми існування, підготовка молоді до підприємницької діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7, с. 3-12.
  11. Верхоглядова В. І., Ільївна С. Б., Іваннікова Н. А., Лавріченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006, 317 с.
  12. Волобоєва І. О.. Роль компетенцій у керуванні людським капіталом організації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 2, с. 223-228.
  13. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Харків, 2004, 276 с.
  14. Головач Н.В. Розробка моделі професійної компетентності фахівця з управління персоналом та економіки праці в системі освіти України. URL: http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7\_2011/8.pdf
  15. Гончарова Н.І. Документаційне забезпечення менеджменту: навчальний посібник. Київ, 2006, 260 с.
  16. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ, 2012, 228 с.
  17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
  18. Грішнова, О.А. Дослідження ефективності оцінки персоналу за сучасними підходами. Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практика. 2015. № 7. С. 42 - 50.
  19. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 666с.
  20. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
  21. Дяків О.П. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 242 с.
  22. Дяків О.П. Роль коучингу в розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Випуск 22, Тернопіль: Економічна думка, 2017. с. 67-71.
  23. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом: практикум. Київ, 2008. 293 с.
  24. Завіновська Г. Т. "Економіка праці: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 432 с.
  25. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. URL: http://oaji.net/articles/2016/728-1455544745.pdf
  26. Звіт з праці ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2018-2020 рр.
  27. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
  28. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 98-104.
  29. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113\_59/e113kors.pdf
  30. Корчака С. М. Компетентність персоналу як складова стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. 2010. № 4(43) Ч. 3. – С. 220–223.
  31. Коцур А.С. Формування і реалізація регіональної соціальної політики збереження і розвитку трудового потенціалу. 2010. 20 с.
  32. Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Управління персоналом: підручник. К: Центр учбової літератури, 2011, 468 с.
  33. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. Управління розвитком. 2008.№ 16.С.50-52.
  34. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158-162.
  35. Слівінська Н.М., Файфура В.В. Аудит персоналу: навчально-методичний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2014. 172 с.
  36. Тяннікова К.П., Березюк С.В. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства. Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. 2010. Вип. 6. С. 78-82.
  37. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
  38. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет). Одеса, 21—22 травня 2015.
  39. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф.,Крисько Ж.Л.,Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль. Крок, 2017