

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав: студент 476 групи
спеціальність 076 - Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Гортопан Даніл Вадимович _____

Керівник к.е.н., доцент
Антохова І.М. _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № ____

від « ____ » _____ 2025 року

зав. кафедри _____ к.е.н., доц. Водянка Л.Д.

Чернівці, 2025

АНОТАЦІЯ

Гортопан Д. В. Сучасний стан управління персоналом на підприємстві. - Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність - Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та структуру персоналу підприємства; досліджено аспекти управління персоналом як фактор підвищення рівня їх використання; було обґрунтовано методичні положення аналізу забезпеченості та використання персоналу підприємства. Було надано характеристику господарської підприємства НПП «Вижницький», проведено аналіз забезпеченості підприємства персоналом та надано оцінку ефективності використання персоналом. Було сформовано шляхи вдосконалення професійного навчання персоналу НПП «Вижницький» та розроблено напрями покращення ефективного використання персоналу підприємства.

Ключові слова: персонал підприємства, фонд робочого часу, фонд оплати праці, продуктивність праці, мотиваційний механізм, факторний аналіз, економічна ефективність, виробнича програма.

SUMMARY

Hortopan D. V. Current State of Personnel Management at an Enterprise. – Qualification paper for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 076 – Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activity – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025. The qualification paper examines the nature and structure of an enterprise's personnel,

explores aspects of personnel management as a factor in improving their utilization level, and substantiates the methodological principles of analyzing personnel provision and utilization. A characterization of the economic activity of NPP "Vyzhnytskyi" is provided, an analysis of the enterprise's personnel provision is conducted, and an assessment of personnel efficiency is presented. Ways to improve the professional training of NPP "Vyzhnytskyi" personnel were outlined, and directions for enhancing the effective use of the enterprise's workforce were developed.

Keywords: enterprise personnel, working time fund, payroll fund, labour productivity, motivational mechanism, factor analysis, economic efficiency, production programme.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис) _____ Гортопан Д. В.

ЗМІСТ

	стр.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Поняття управління персоналом, його сутність, функції, завдання	6
1.2 Оцінювання ефективності управління персоналом підприємстві...	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ».....	25
2.1. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства.....	25
2.2. Аналіз особливостей системи управління персоналом НПП «Вижницький».....	41
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ».....	53
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
Додатки	

ВСТУП

Актуальність дослідження У сучасних умовах господарювання управління персоналом забезпечує ринкову стабільність підприємств та організацій, досягнення їх успіху в конкурентному середовищі, сприяє перспективному розвитку в майбутньому.

Відповідно, управління персоналу, покликане забезпечити ефективність діяльності підприємства при мінімальних витратах на його розвитком. Питання управління персоналу є складовим елементом менеджменту, і викликає особливу зацікавленість науковців та практикуючих менеджерів і економістів.

Аналіз літературних джерел. Питання управління персоналом широко досліджувались вченими як зарубіжних так і вітчизняних шкіл. Слід виділити праці відомих зарубіжних дослідників таких як: Боумена К., Вутелайнена Е., Девана М.А., Іванцевича Дж., Кемпінського А., Кендріка Д., Коно Т., Кунца К., Марра Р., Мескон М., Шмідт Г. та інші.

Довгий період час вітчизняні вчені розглядали дане питання з позиції організації кадрової роботи і кадрових служб підприємства. Особливі зміни відбулися в 90 -х роках, в цей час управління персоналом розглядалось вченими як управління людськими ресурсами. Серед науковців слід виділити праці: Базарова Т.Ю., Єгоршина А.П., Весніна В.Р., Архипова Н.І., Віханського О.С., Генкіна Б.М., Дятлова В.А., Євенка Л.І., Журавльова П.В., Кібанова А.Ю., Травіна В. В., Маслова Є. В., Шаталова Н. І., Нікітіна І. А., Шекшня С. В., Кочеткова О. І. та ін.

Вирішення проблем в сфері управління персоналом повинно базуватись на принципі ефективності, раціональності та максимальної віддачі.

Основна мета даної роботи - проведення дослідження системи управління розвитком персоналу в установі НПП «Вижницький».

Досягнення визначеної мети потребує вирішення наступних **завдань:**

- дослідити зміст поняття управління персоналу, визначити цілі, завдання та принципи дії механізму;
- визначити основні підходи розвитку персоналу підприємств;
- дати характеристику досліджуваної установи;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності НПП «Вижницький»;
- дати оцінку механізму управління персоналу;
- сформулювати пропозиції та дати економічне обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління розвитку персоналу на НПП «Вижницький».

Об'єктом даного дослідження є управління персоналом НПП «Вижницький».

Предметом дослідження є дослідження системи управління персоналом.

Базою дослідження виступив НПП «Вижницький».

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувались різні наукові методи та підходи, зокрема системно-функціональний метод, метод узагальнення, діалектичний, абстрактно-логічний, метод аналізу та порівняння.

Інформаційним забезпечення дослідження виступили: нормативно-правові акти України, наукова література та публікації в сфері кадрового менеджменту вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії та статті науково-практичних конференцій опубліковані в наукових журналах, матеріали круглих столів, інтернет ресурси. інформаційні та довідкові видання .

Наукова новизна даного дослідження полягає у розробці конкретних пропозицій удосконалення управління розвитку персоналу в бюджетній установі.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій для НПП «Вижницький» щодо покращення ефективності управління

персоналом, що дозволить установі покращити фінансово-економічні показники та господарську діяльність, забезпечить виконання тактичних та стратегічних цілей.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Поняття управління персоналом, його сутність, функції, завдання

Важливим завданням сучасного підприємства є забезпечення ефективного управління персоналом, оскільки персонал підприємства є рушійною силою вирішення всіх завдань на підприємстві, пов'язаних з його економічним розвитком, забезпеченням виробничого процесу. З метою раціонального та ефективного управління персоналом керівництво підприємства повинно забезпечити висококваліфіковане управління з використанням сучасних інноваційних методів управління, які розглядаються і наступному параграфі.

Управління персоналом підприємства - це сукупність форм та методів кадрового менеджменту, направлених на досягнення цілей поставлених на підприємстві, при ефективному використанні праці, таланту та професійного досвіду працівників. Розвиток персоналу передбачає професійне навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, перекваліфікацію та перепідготовку кадрів.

Аналізуючи наукові дослідження вчених, слід виділити наступні визначення з даної тематики. Єлецьких С. Я. розкриваючи сутність терміну управління персоналом стверджує: «управління персоналом є систематичним процесом, орієнтованим на формування та розвиток персоналу, що відповідає потребам підприємства забезпечує його розвиток та конкурентноспроможність» [8, с. 207]. На думку А. Є. Матушко, «управління персоналу - це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського

потенціалу підприємств» [25, с. 27].

А. В. Євтушевський визначає розвиток людських ресурсів як «комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи» [18].

Як зазначає П. Е. Шлендера «розвиток людських ресурсів - це система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань та передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів» [48, с. 354].

Згідно з визначенням Р. Харрісона, стратегічний розвиток персоналу, трудових ресурсів являє собою «розвиток, що походить від чіткого уявлення про здібності та потенціал, яке працює в стратегічній структурі бізнесу в цілому».

Отже, в економічній літературі управління персоналом трактується вченими по різному, зокрема вчені Т.І. Балановська та А.В. Троян висвітлюють думку про те, що управління персоналом це організаційний аспект управління. Вчені розглядають управління персоналом, як сукупність організаційних, економічних, психологічних та соціальних методів направлених на трудову діяльність та забезпечення конкурентоспроможності підприємства» . [42, с. 18].

Деякі вчені, зокрема Л.Л. Ведуга, Л.Є., Довгань розглядають управління персоналом через досягнення цілей підприємства, а саме економічної ефективності, ефективності інтелектуальної власності, інноваційно-інвестиційної та організаційної ефективності. При цьому звертають увагу на такий важливий елемент як забезпечення гармонії між керівництвом підприємства та підлеглими працівниками [12, с. 7].

Як зазначає Кравцова В. Є. «управління персоналу є складовою кадрового менеджменту», так на думку вченого «управління персоналу є системою взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціальних заходів необхідних для розвитку, функціонування та використання персоналу

на рівні підприємства» [18, с. 17].

Поняття «персонал» - це сукупність всіх працівників підприємства, включаючи управлінський та виробничий персонал, постійний та тимчасовий персонал, які використовуючи засоби та предмети праці здійснюють виробничі та управлінські операції. В залежності від того, які функції виконує персонал він поділяється на такі категорії:

- керівники підприємства;
- провідні спеціалісти;
- службовці;
- робітники підприємства.

Як вважає Криворучко Г. В. «сьогодні на підприємствах недостатньо уваги відводиться формуванню системи управління персоналом яка б забезпечувала прийняття економічно правильних управлінських рішень» [19, с.208].

Складові людського ресурсу показано на рис. 1.1.

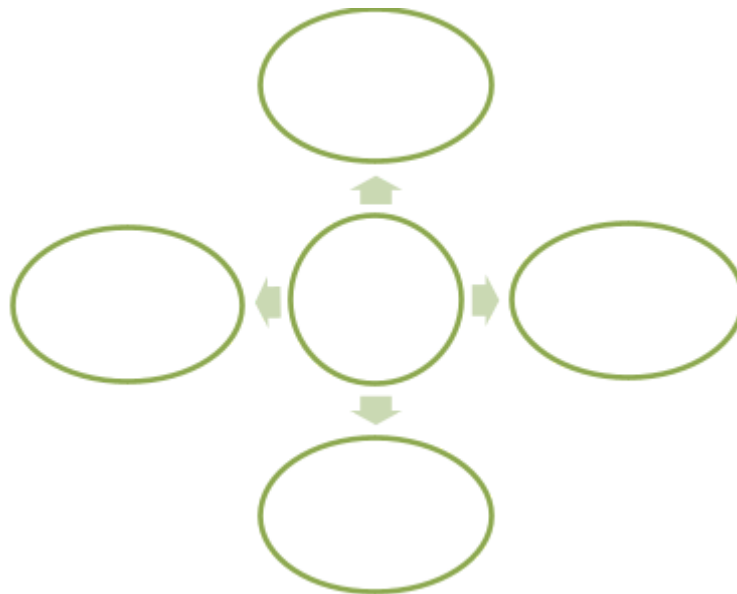


Рис. 1.1. Складові людського ресурсу

Управління трудовими ресурсами є управлінням персоналом. Відповідно, визначення управління персоналом - це забезпечення

підприємств та організацій необхідною кількістю працівників, які потрібні для роботи на даному підприємстві.

Отже, управління персоналом є основним стратегічним ресурсом, спрямованим на розвиток будь-якої компанії.

Приведемо в табл. 1.1. визначення різними авторами поняття «персонал» та поняття «управління персоналом».

Таблиця 1.1.

Поняття управління персоналом [17; 8, с.206; 46, с.196; 22, с.47; 6, с.80]

Вчений	Пояснення
Корольков В.В.	«Управління персоналом – це процес розроблення кадрової стратегії впливу на працівників для підвищення його ефективності та досягнення основної мети підприємства»
Єлєцьких С.Я.	«Сутність управління персоналом полягає в тому, щоб оцінювати комплексно відносини у трудовому колективі, які поєднано з пропозицією і наймом робочої сили, її оплатою, плінністю кадрів, перспективами та тенденціями розвитку»
Череп О.Г.	«Управління персоналом являється специфічною сферою управлінської діяльності, основним об'єктом якої є люди, які включаються у певні трудові колективи, соціальні групи. Одночасно із тим, управління персоналом – виключно складний і багатогранний процес, що характеризується специфічними закономірностями та особливостями. Управлінню персоналом властива завершеність і системність на основі комплексного рішення проблем, їх відтворення»
Морозова М.Е.	«управління розвитком – це планомірна діяльність, що направлена на активізацію спеціаліста шляхом формування належних умов для їх професіонального розвитку»
Гуменюк Г.М.	«управління персоналом визначається як чіткий процес стосовно реалізації кадрової політики при допомозі управлінських впливів керівників, співробітників кадрової служби або інших суб'єктів, який направляється на оцінку, стимулювання, мотивацію, пошук, відбір чи розвиток персоналу»

Отже, управління персоналом, безпосередньо пов'язане з залученням, утриманням та розвитком працівників, які ефективно працюють і приносять користь та вигоду підприємству, сприяють досягненню поставлених перед підприємством цілей та визначають конкурентну перевагу.

Схема управління персоналом підприємства подана на рис.1.2



Рис.1.2. Схема управління персоналом підприємства

Застрожнікова І. В. зазначає що «реальна стратегія розвитку персоналу є прямим продовженням належної стратегії управління персоналом. Це дає основу допустити присутність такої ж залежності між провідними видами стратегій управління персоналом та їх розвитку. Перелік провідних видів стратегій розвитку персоналу підприємства:

- стратегія розвитку власного персоналу на основі мотивації його трудової поведінки;
- стратегія адаптації персоналу;
- стратегія розвитку власного персоналу на основі підвищення його кваліфікації;
- стратегія індивідуального розвитку персоналу із використанням сторонніх спеціалістів;
- стратегія розвитку власного персоналу на основі його перепідготовки;
- стратегія індивідуального розвитку персоналу на основі мотивації його трудової поведінки;
- стратегія індивідуального розвитку персоналу на основі перепідготовки або/та підвищення кваліфікації;

- стратегія групового розвитку персоналу на основі перепідготовки або/та підвищення кваліфікації» [10, с.333].

Варто зазначити, що серед багатьох концепцій управління людськими ресурсами слід виділити дві основних, які визначають нові підходи до виконання підприємствами кадрової функції (рис. 1.3.).

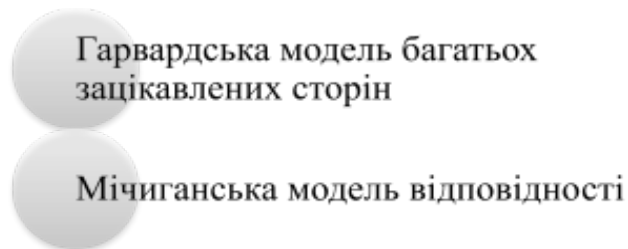


Рис. 1.3. Ключові підходи до управління людськими ресурсами

Перша модель передбачає, що економічний розвиток підприємств залежить від концепції управління персоналом. Проте управління людськими ресурсами знаходиться від впливу зовнішніх факторів таких як (держава, органи місцевого самоврядування, акціонери, замовники та постачальники) та від внутрішніх факторів (співробітники, управлінський персонал, профспілки), без яких робота підприємства була б неефективною.

Друга модель - це модель Мічигана, який зазначає, що управління людськими ресурсами тісно поєднане з стратегією компанії і визначаються як на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Дана модель впливає на підвищення індивідуальної результативності персоналу та результативність даної компанії.

Слід виділити три основних підходи управління персоналом: економічний, організаційний та гуманістичний (таблиця 1.2).

Так, Шостаковська А.В. висловлює думку, що дебіюрократизація персоналу, активізація новаторського підходу, «підприємницького» стилю поведінки слід віднести до головних стратегій управління персоналом, що дасть можливість максимально розкритися творчій ініціативі персоналу [52].

Таблиця 1.2.

Підходи до управління персоналом

Підхід	Метафора	Концепція управління персоналом	Основні завдання управління персоналом
Органічний	Особистість	Управління персоналом	Вивчення специфіки потреб, розробка різних програм, орієнтованих різні рівні потреб (фізіологічний, потреба у безпеці, потреба у спілкуванні, потреби у отриманні професійного визнання, потреба у самореалізації)
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу – поглиблення як спеціалізації, так і універсалізації, створення умов для максимальної самоорганізації працівників
Економічний	Механізм	Використання людських ресурсів	Відбір здібних працівників, стимулювання, нормування праці
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Адаптація, розвиток культури організації - завдання цінностей, формування правил та норм, символізація.

Щьокіна Є. Ю. та Харчевнікова Л. С. відзначають важливість інноваційні підходи до управління персоналу, а саме цифрової трансформації та HR, завдяки яким з'явилися нові системи управління. Наступна технологія - це хмари, яка за допомогою новітніх інструментів знижує витрати, збільшує «коло» співпраці, уточнює вимоги до навичок працівників та гарантує доступ до бази даних. Сучасний третій фактор - віртуальна реальність, яка дозволяє перевести життя у віртуальну реальність [48; 53].

Основний зміст менеджменту персоналу включає планування, формування та раціональне використання людського ресурсу задіяного на підприємстві. В процесі управління персоналу проявляються функції, які дають чітку інформацію про зміст управління персоналом - важливої складової управлінської діяльності. До основних функцій управління персоналу слід віднести:

- планування персоналу, яка полягає у визначенні потреби в працівниках, встановленні кількісних та якісних вимог;

- маркетингу персоналу, який направлений на забезпечення попиту та залучення висококваліфікованих працівників, їх залучення може здійснюватися через ринок праці;
- прийняття на роботу, підбір кадрів, встановлення їх професійної характеристики, що супроводжується підвищеними вимогами до працівника;
- розвиток персоналу, їх адаптація до визначених вимог, це навчання, підвищення кваліфікації. При цьому професійний розвиток є безупинним процесом, який вимагає постійного вдосконалення;
- забезпечення професійного росту та досягнення кар'єри. Дана функція має важливе значення як для працівника так і для підприємства;
- мотивація праці працівників;
- управління витратами на персонал, здійснення моніторингу витрат на персонал з розміром прибутку, отриманого в результаті праці працівників;
- забезпечення трудового ритму роботи підприємства (графіки виходу на роботу, відправлення у відпустку, понаднормована праця тощо);
- звільнення персоналу, яке може відбуватися з різних суб'єктивних та об'єктивних причин, як із згодою сторін так і в результаті порушення трудового законодавства;
- кадрове діловодство та управління інформацією про трудові відносини працівника;
- оцінка ефективності та результативності діяльності персоналу, переважно проявляється в процесі атестації працівників;
- забезпечення охорони праці, трудової безпеки та трудової дисципліни працівників, контроль за їх діяльністю, вирішення конфліктів;
- правове регулювання трудових відносин, дотримання трудового законодавства та норм визначених в статутних документах підприємства.

Розкриваючи зміст управління персоналом у вітчизняній літературі Харчевнікова Л. С. розглядає декілька підходів до вирішення цього питання, зокрема:

- інституційний підхід, пов'язаний із різноманітною діяльністю суб'єктів підприємства на направлену на досягнення тактичних та стратегічних цілей при оптимальному використанні трудових ресурсів;

- організаційний підхід, направлений на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та ефективної трудової діяльності працівників і базується на комплексі різних методів управління, а саме організаційних, психологічних, економічних та соціальних;

- змістовний підхід, який базується на функціональному управлінні персоналом;

- цікавий підхід, який базується на єдності та взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, виражає взаємовідносини між керівництвом та персоналом підприємства в сфері соціальних відносин [48].

Доречно зазначити, що управління персоналу є системою, яка включає як об'єкт та суб'єкт управління, між яким існує тісний взаємозв'язок, який реалізується через управлінські та організаційні відносини та системою відповідних методів управління.

Через систему управління персоналу реалізуються функції управління вираженні через різноманітні підсистеми;

- підсистема маркетингу та планування, яка передбачає аналіз ринку праці та кадрового потенціалу, забезпечує кадрове планування, організовує рекламу та визначає потребу в персоналі;

- підсистема обліку та найму працівників, яка безпосередньо включає роботу по найму працівників, проведення співбесіди, відбір кадрів та їх зарахування на роботу;

- підсистема управління на підприємстві трудовими відносинами, яка використовуючи аналіз трудового потенціалу, регулює взаємовідносини колективу з керівництвом, допомагає вирішити конфліктні ситуації; проведення діагностики та впливає на дотримання етичних норм спілкування;

- підсистема дотримання нормативних умов праці та вирішення питань з охорони праці;
- підсистема правового забезпечення умов праці, базується на нормативно-правовій базі, яка регулює трудові відносини на підприємствах різних форм власності та видів діяльності;
- підсистема розвитку персоналу направлена на організацію навчання працівників, на підвищення їх кваліфікації на проведення оцінки ефективності праці, в результаті на зростання кар'єрного росту та на реалізацію кар'єри;
- підсистема мотивації персоналу, впровадження економічних стимулів, формування системи оплати праці, преміювання, стимулювання персоналу, заохочення;
- підсистема соціального розвитку та стимулювання персоналу, організація відпочинку співробітників, розвиток профілакторій, дитячих установ, закладів охорони здоров'я, культури тощо.

Слід зазначити, що системі управління персоналом характерні специфічні риси, які виділяють її в спеціальний напрям управління, зокрема:

- управління персоналом є центральним елементом управління кожного суб'єкту господарювання, так як працівники підприємства є його рушійною силою, спроможною забезпечити виробничий цикл та розвиток підприємства в майбутньому;
- управління персоналом характерне для всіх функціональних сфер, а саме виробництва, збуту, маркетингу, економіки, фінансів;
- в процесі управлінських дій мета і завдання персоналу завжди збігаються з тактичними та стратегічними цілями підприємства.

Виходячи з цього слід стверджувати, що основні завдання системи управління персоналом, охоплюють такі напрями:

- забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками;
- забезпечення охорони праці та комфортних умов праці;

- реалізація трудового потенціалу працівників;
- розвиток персональних навичок та вмінь працювати в колективі;
- забезпечення позитивного економічного ефекту, покращення продуктивності праці;
- зміцнення стабільності колективу;
- створення умов кар'єрного росту.

З метою досягнення високої ефективності управління персоналом та вирішення поставлених цілей діяльності підприємства важливим моментом є передача працівникам відповідних повноважень та ознайомлення з конкретними завданнями, що дає можливість впевненості та самостійності співробітників в досягненні визначених цілей.

До головних принципів раціонального використання персоналу слід віднести:

-
- стабільне та рівномірне навантаження працівників впродовж (дня, тижня, місяця, року);
 - раціональна зайнятість персоналу;
 - максимальної можливості здійснення на робочому місці різноманітних операцій, які забезпечують чергування навантажень на органи чуття людини та різні частини тіла;
 - відповідності вимогам виробництва і робочих місць персоналу, його психо-фізіологічним даним, приведення ротації працівників по різних робочих місцях.

Таким чином, можна стверджувати, що процес управління персоналом є специфічним видом діяльності керування трудовими ресурсами, направлений на досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства з широким використанням праці, вміння, таланту та досвіду роботи працівників. Управління персоналу передбачає проведення управлінських дій по відношенню до персоналу з метою ефективного вирішення завдань кожного суб'єкта господарювання. Якісне та точне прийняття управлінських рішень сприяє максимальній віддачі спроможності персоналу ефективно

працювати. Отже, організація управління персоналом - це процес планування чисельності персоналу, забезпечення його розвитку, мотивації та ефективності діяльності.

1.2. Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Ефективність управління персоналом реалізується виходячи із різних теорій запропонованих вченими. Однак, найбільш поширеними серед сучасних методів ефективного управління слід виділити найбільш характерні риси, зокрема:

- управління персоналом - це наука і мистецтво;
- управління персоналом являється безперервним процесом;
- реалізує сервісну функцію є інтегрованим поняттям;
- підлягає швидкій змінності;
- базується на дотриманні законності;
- орієнтований на людину, на задоволення її потреб, забезпечення охорони здоров'я та охорони праці;
- орієнтується на кінцеву результативність;
- є філософією міжособистісних трудових відносин.

Систему оцінювання персоналу сучасних підприємств слід розглядати, як підсистему управління персоналом в цілому. Слід зазначити, що сьогодні не існує єдиної методики проведення оцінки та аналізу ефективності управління персоналом [17; 36].

Як зазначає Смутчак З. В. «оцінювання ефективності управління персоналом - це чітко формалізований, систематичний процес, направлений на вимірювання вигод та витрат, пов'язаних з програмами кадрової роботи, та для співвіднесення їх результатів з наслідками і підсумками функціонування

підприємства у минулому, з наслідками і підсумками інших підприємств та з метою і цілями підприємства» [38].

Показники ефективності управління персоналом розглянуто на рис.1.4. відповідно до методики запропонованої Аблязовою Н. Р., яка визначає, що «оцінювання ефективності служби HR - це угода про норми за показниками та їх стабільне поліпшення» [1].

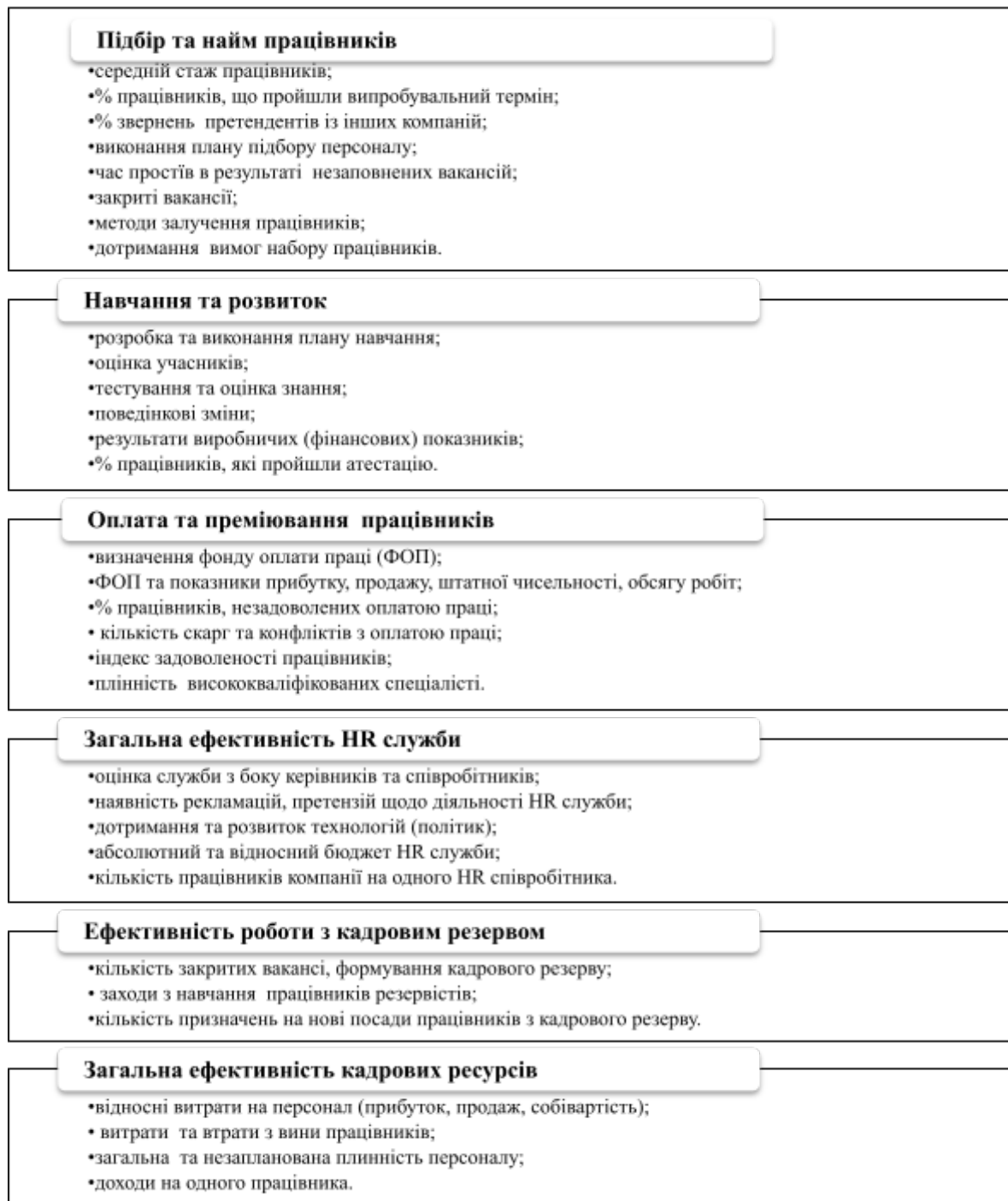


Рис. 1.4. Загальні показники ефективності управління персоналом

Слід зазначити, що визначення показників ефективності управління персоналом має важливе значення при проведенні оцінки діяльності підприємства пов'язаної з управлінням персоналом. Як стверджує Продіус Ю.І.: «показник ефективності управління персоналом повинні встановлюватися з врахуванням індивідуальної роботи працівника, адже його ефективність оцінюється за результатами роботи» [32].

При визначенні оцінки ефективності управління персоналом на підприємствах проводиться обстеження використовуваних процедур, систем та завдань, поставлених перед ними в напрямку виконання тактичних та стратегічних цілей та підбору персоналу, який має вміння та навички виконувати виробничі та управлінські завдання з максимальною віддачею.

Показники оцінки ефективності управління персоналом визначені при аналізі подані в табл.1.3.

Таблиця 1.3.

Показники оцінки ефективності управління персоналом при проведенні аналізу

Види аналізу	Показники оцінки ефективності управління персоналом
Аналіз результатів діяльності	— прибуток та рентабельність підприємства; — витрати на одну грн. продукції, дивіденди на одну акцію тощо.
Аналіз результативності праці	— продуктивність праці працівників з врахуванням норм виробітку на одного працівника; — розмір фонду оплати праці; — темпи зростання зарплати та продуктивності праці; — питома вага розміру заробітної плати у собівартості продукції.
Аналіз мотивації, соціально-психологічного клімату	— плинність кадрів; — рівень їх кваліфікації; — витрати підприємства на навчання, підвищення кваліфікації працівників; — фінансові витрати на соціальні програми.

В сучасних умовах розвитку технологій рівень цифровізації та автоматизації повинен враховуватися при визначенні оцінки ефективності управління персоналом. На думку Кіпішинова О. «цифрова трансформація в процесі управління персоналом тісно пов'язана з формуванням на

підприємствах різних форм власності та видів діяльності вигідного цифрового середовища та при одночасному зменшенні бюрократизації в процесі управління персоналом» [13, с.203].

В результаті такого твердження слід звернути увагу на важливість інноваційного управління персоналом. Як стверджує Дмитрієв І. А.: «Інноваційні методи управління персоналом, використовуються на підприємстві для вирішення наступних завдань:

- визначення потреби в персоналі відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- оформлення трудових відносин;
- ведення кадрової документації;
- формування кадрового резерву потенційних працівників;
- оцінювання роботи персоналу підприємства;
- вчасного кар'єрного росту та звільнення працівників, дозволяє за результатами праці розробляти систему оплати праці та мотивації;
- забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації працівників» [7, с.78].

Управління персоналом на підприємстві є нескінченним процесом, який розпочинається з планування потреби в людських ресурсів, їх найму та зарахування на роботу, подальшого їх навчання та підвищення кваліфікації та оцінювання ефективності управління персоналом.

Безумовно, людські ресурси є великою цінністю для підприємства, Відповідно, керівництво підприємств, установ та організацій несуть особисту відповідальність за найманих працівників та їх дії. Саме менеджери з персоналу відповідальні за ефективне управління кадровим потенціалом підприємства, за навчання працівників та методи мотивації. Відповідно, саме ця категорія управлінців повинна володіти знаннями у галузі психології, соціології, економіки, менеджменту.

В процесі управління людськими ресурсами потрібно чітко дотримуватися всіх нормативно законодавчих актів трудового законодавства, основних конституційних прав людини, техніки безпеки та охорони праці.

Якщо розглядати ефективність управління трудовими ресурсами важливо здійснювати орієнтир на результативність їх роботи, на результати функціонування, на власні можливості працівників активізуватися, повністю розкривати свій професійний потенціал викладатися по максимуму, працювати на 100%.

Кожен господарюючий суб'єкт повинен мати чітку стратегію управління людськими ресурсами. Стратегії класифікуються за такими напрямками: наступальні та оборонні, а також кількісні та якісні стратегії. В результаті наступальні стратегії плануються на основі довгострокових планів, які вимагають активного та інноваційного підходу. Оборонні стратегії орієнтуються на поточну ситуацію на підприємстві та вміють цінувати досвідчених працівників.

«Кількісна діяльність спрямована на оптимальний відбір працівників, при паралельному скороченні витрат, пов'язаних з набором працівників. В основному стратегії якості побудовані на мотивації персоналу для досягнення раніше ними поставлених цілей» [25]. В літературних джерелах розглядаються і інші види стратегій пов'язаних з конкретними спрямуваннями діяльності, які подані на рис.1.5.

- стратегії входу - виражається через систему заходів, направлених на залучення на вакантні посади підприємств придатних для цього працівників. При цьому важливу роль відіграє цінний маркетинг персоналу, який дозволяє визначити престижність компанії та престижність запропонованої роботи. Реалізація даної стратегії визначається діями пов'язаними з підбором та наймом на роботу відповідних кандидатів та їх представлення на зайняття конкретної посади. Це дозволить підприємству отримати успіх діяльності.

- стратегії розвитку та активізації - дозволяє найманим працівникам виконувати усі ті види роботи згідно посадової інструкцій. При цьому на

```

graph LR
    A[Психологія праці] --> B[Орієнтується на]
    A --> C[Розвивається]
    A --> D[Впливає на]
    B --> B1[проблеми, пов'язані з припиненням роботи, час від часу це буде торкатися звільнення]
    B --> B2[самото цівродітника, деякі обмеження кількості співробітників або рішення не користуватися послугами персоналу з причин, котріть уст ії заважають подальшій співпраці. Без сумніву, незалежно від причин]
    B --> B3[прогнозування процесу розподілу ресурсів між підрозділами]
    C --> C1[взаємодіючі особистості]
    C --> C2[отримують певні нагороди, наприклад, підвищення вартості, кваліфікацію. Отже, стратегії даного типу]
    C --> C3[співробітників, а не тільки, що має свої власні для отримання як]
    D --> D1[таким чином, в процесі роботи, а не тільки, що має свої власні для отримання як]
    D --> D2[співробітників, а не тільки, що має свої власні для отимання як]
    D --> D3[таким чином, в процесі роботи, а не тільки, що має свої власні для отимання як]
  
```

Психологія праці

- Орієнтується на**
 - проблеми, пов'язані з припиненням роботи, час від часу це буде торкатися звільнення
 - самото цівродітника, деякі обмеження кількості співробітників або рішення не користуватися послугами персоналу з причин, котріть уст ії заважають подальшій співпраці. Без сумніву, незалежно від причин
 - прогнозування процесу розподілу ресурсів між підрозділами
- Розвивається**
 - взаємодіючі особистості
 - отримують певні нагороди, наприклад, підвищення вартості, кваліфікацію. Отже, стратегії даного типу
 - співробітників, а не тільки, що має свої власні для отримання як
- Впливає на**
 - таким чином, в процесі роботи, а не тільки, що має свої власні для отимання як
 - співробітників, а не тільки, що має свої власні для отимання як
 - таким чином, в процесі роботи, а не тільки, що має свої власні для отимання як

Таким чином, система управління персоналом це сукупність заходів направлених на формування трудових відносин на підприємстві та включає

Таким чином, система управління персоналом це сукупність заходів направлених на формування трудових відносин на підприємстві та включає

такі поняття: людські ресурси, нематеріальні чи грошові вигоди, трудові відносини та мотивацію праці. Важливим елементом системи управління персоналом є підсистема управління розвитком персоналу, яка в кінцевому результаті через систему показників ефективності управління трудовими ресурсами забезпечить ефективність діяльності підприємства в цілому.

Висновки до розділу 1:

Розкриття суті управління персоналом дозволяє зробити висновок про те, що дане управління є одночасно і наукою і мистецтвом, яке дозволяє ефективно управляти трудовими ресурсами. Відповідно, управління персоналом - спрямоване на створення робочих відносин між його учасниками в процесі яких відбувається індивідуальний розвиток персоналу, формуються такі поняття як «індивідуальні відносини», «виробничі трудові відносини» та «управління компетенціями».

При дослідженні підходів до управління персоналом виявлено, що процес управління персоналом охоплює як управління так і планування людських ресурсів їх розвиток та використання в сфері зайнятості. Відповідно, управління персоналом фактично включає всі ті види діяльності, які відносяться як до матеріальних компонентів суб'єктів господарювання так і людських компонентів.

Наступним кроком проведеного наукового дослідження виступило оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом та визначення характерних показників цього процесу. Управління персоналом - це комплекс заходів, пов'язаних з формуванням та використанням підприємствами трудових ресурсів найціннішим їх ресурсом. Отже, основним критерієм цього процесу є паралельне досягнення високих показників результативності підприємства та одночасного задоволення

потреб персоналу. При цьому основним обов'язком кадрового менеджера є правильне та грамотне планування персоналу, підбір та набір кандидатів на роботу, зарахування на роботу нових працівників, здійснення стимулювання працівників через винагороду та оцінку персоналу. В такому випадку менеджер повинен дбати про встановлення рівнозначних партнерських відносин між об'єктом та суб'єктом трудових відносин, що одночасно забезпечить задоволення працівників результатами їх праці, зробить їх працю цікавою. При цьому підприємство отримає максимальну віддачу та позитивні позитивні показники використання трудових ресурсів, перед усім це чесність персоналу, позитивне ставлення до роботи, мотивація до роботи, а також готовність вчитися та вдосконалюватись. Дослідження теоретичних аспектів управління персоналу дозволяють в наступному розділі проаналізувати практичні аспекти управління трудовими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ»

2.1. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства

Вижницький край - є унікальною, мальовничою перлиною Буковини, який славиться своїм Національним природним парком «Вижницький». Край зберіг традиційні звичаї і культуру, мальовничі ландшафти, прадавнє ремесло, елементи національної духовності, яке має загальнонаціональне значення.

Національний природний парк «Вижницький» створений для ефективного використання державного лісового фонду, проведення природно охоронних заходів, забезпечення охорони природи, поліпшення природного середовища, відтворення лісових і мисливських ресурсів.

Національний природний парк «Вижницький» утворений Указом президента України 20 квітня 1995 року. Він охоплює площу в 32255 га, протяжність Парку складає майже 30 км.

Національний природний парк «Вижницький» забезпечує збереження, відтворення та раціональне використання рослинних та тваринних ресурсів, відповідно, здійснює природоохоронну, рекреаційну, оздоровчу, наукову, освітньо-виховну та естетичну діяльність.

НППВ розташований у лісистій частині Буковинських Карпат. Дана територія відзначається своєрідною природою, історико-культурною цінністю, різноманіттям рекреаційних ресурсів.

Територія Національного природного парку «Вижницький» поділена на такі функціональні зони:

- заповідна зона - де забороняється будь-яка господарська та інша діяльність, тут не дозволяється порушувати природний розвиток процесів та явищ, щоб шкідливо не впливати на природу;

- зона регульованої рекреації - створена для регулювання рекреаційної діяльності, тут можливо організовувати оздоровлення населення та проводити короткостроковий відпочинок. В даній зоні дозволяється прокладати туристичні маршрути, облаштовувати зони відпочинку, але не дозволяється рубка лісу, промислове мисливство та рибальство та інша діяльність, яка нанесе шкоду природі;

- зона стаціонарної рекреації - зона де можливо розміщувати кемпінги, готелі, мотелі, відпочинкові майданчики та котеджі;

- господарська зона - в якій проводиться господарська діяльність, яка включає об'єкти комунального призначення, населені пункти, землі.

Національний природний парк «Вижницький» входить до складу природно заповідного фонду України. Діяльність парку здійснюється відповідно до діючого законодавства в даній сфері та на основі Положення «Про Національний природний парк «Вижницький».

Національний природний парк «Вижницький» це державна установа, що функціонує на території Чернівецької області і фінансується з Державного бюджету України. Парк також отримує доходи від дозволеної комерційної лісоприродної діяльності, кошти від якої і включаються до спеціального фонду установи.

Керівництвом парку приділяється особлива увага створенню матеріально-технічної бази для проведення природоохоронних заходів. Варто зазначити, що значна частина основних засобів є застарілими і зношеними, відповідно, сума зносу перевищує 50%.

Основною метою створення Національного природного парку «Вижницький» є проведення:

- ведення лісового і мисливського господарства, відтворення лісового фонду;
- забезпечення захисту, охорони та раціонального використання лісових ресурсів та державного мисливського фонду;
- додержання норм функціонування заповідних територій та заповідних зон.

До основних напрямів діяльності Національного природного парку «Вижницький» відносяться:

- відновленню лісового фонду та підвищенню продуктивності лісів;
- сприяння розведенню високопродуктивних лісових насаджень, заміна низькопродуктивних насаджень та заліснення малопродуктивних земель не сільськогосподарського призначення;
- організація обліку лісових ресурсів;
- облаштування лісових розсадників та проведення лісонасіневої справи;
- поліпшення стану водоохоронних захисних лісів та проведення зелених насаджень навколо міст і промислових центрів;
- заліснення вододілів і створення водоохоронних лісонасаджень вздовж великих річок і їх приток;
- підвищення продуктивності лісів та поліпшення їх стану;
- проведення лісозахисних заходів від незаконних дій відносно лісового фонду та інших лісопорушень;
- здійснення протипожежних заходів, охорона лісів від пожеж, захист лісів від шкідників та хвороб;
- виробництво з відходів деревини товарів народного споживання;
- охорона, відтворення та раціональність використання мисливської фауни;
- організація полювання на диких звірів і птахів та розведення мисливських тварин;
- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі

та громадського харчування, щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;

- науково-дослідницька та екологічно освітньо-виховна діяльність;
- рекреаційна діяльність;
- ведення підсобного сільського господарства.

НППВ - це юридична особа, наділена майновими та немайновими правами і обов'язками, яких набула з моменту реєстрації, відповідно може укладати угоди, бути відповідачем та позивачем в судових органах. Як юридична особа, парк має відкриті в банку розрахунковий, валютний та інші рахунки, самостійно веде облік, складає самостійний баланс, має печатку та штамп. КВЕД установи 6954. Код ЄДРПОУ 21438930.

Загальний запас насаджень - 11,2 млн. куб. м., в т.ч. стиглих і перестиглих - 5 млн. куб. м. До складу лісових насаджень парку відносяться: ялина європейська - 35,0; бук - 21,1; ялиця біла - 40,1; дуб - 2,2 інші породи - 1,6. По вікових групах переважають лісові насадження: молодняки - 34,2; середньовікові - 24,1; пристигаючі - 12,6; стиглі - 29,0; перестиглі - 1,2. Середній вік насаджень - 65 років, середньорічний приріст деревини 1 га. - 5,1 куб. м.

Структура управління Національного природного парку «Вижницький» відображена на рис. 2.1.

Директор НППВ здійснює управління установою, його посада затверджується Державним комітетом лісового господарства шляхом укладання контракту. Директор розпоряджається засобами і майном, самостійно вирішує питання діяльності установи передбачені статутом. Він несе відповідальність за охорону майна та лісового фонду, затверджує виробничо-господарські плани діяльності, організовує виконання виробничих завдань.

Заступником директора є головний лісничий, який несе відповідальність за ведення лісового господарства, за охорону лісів від пожеж та шкідників. за організацію, побічного користування лісовим фондом.

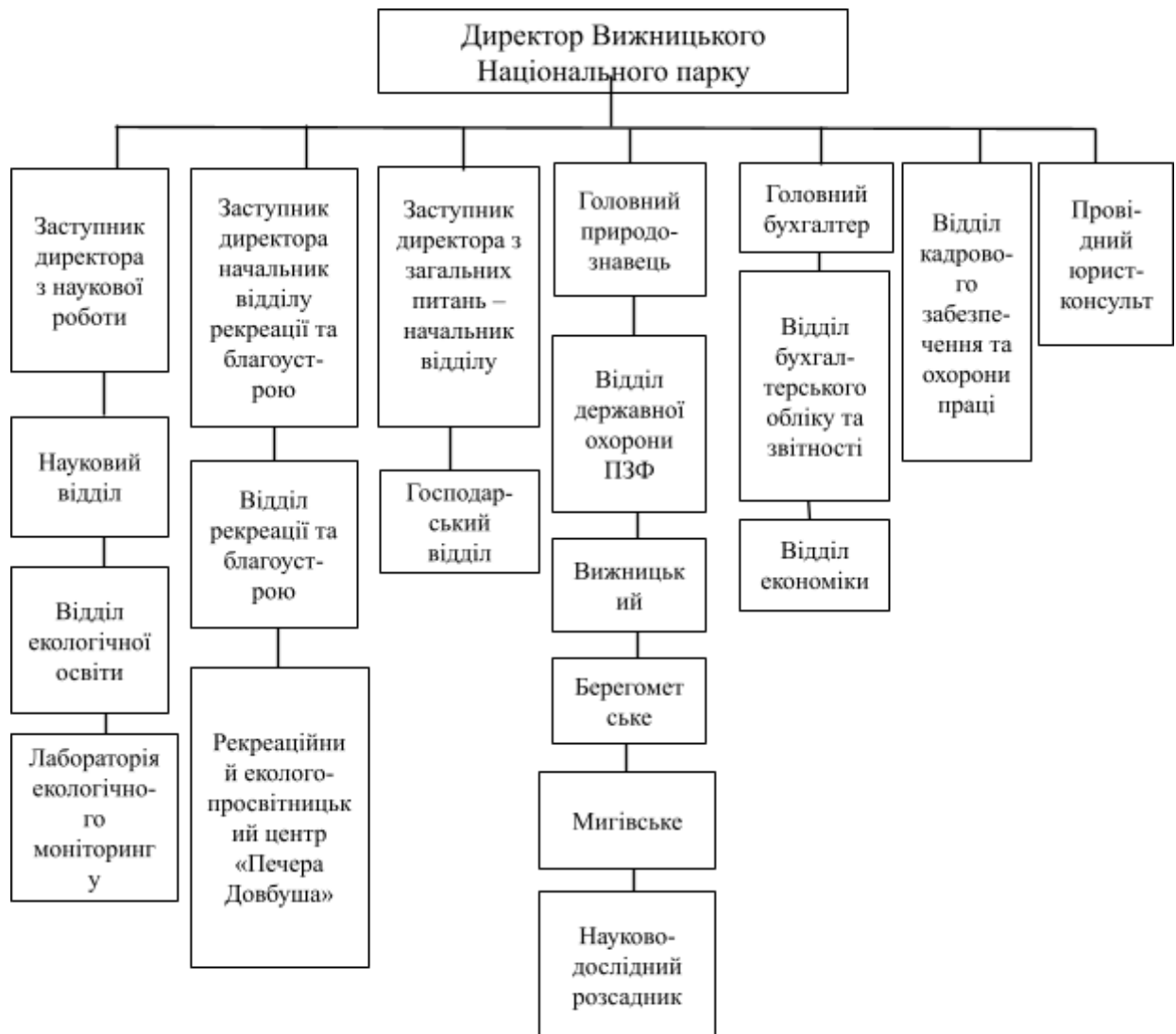


Рис. 2.1. Структура управління НПП «Вишницький»

Технічне керівництво здійснює головний інженер, який відповідає за організацію і ведення виробничих робіт, за дотриманням правил техніки безпеки та технічних правил.

Первинною ланкою управління є лісництво - основний виробничо-територіальний підрозділ парку. Очолює лісництво - лісничий, у підпорядкуванні якого знаходяться: помічники, майстри лісу, майстри лісозаготівлі, лісники і працівники лісництва. Лісничий очолює службу державної лісової охорони в лісництві.

Науковий відділ Національного природного парку «Вижницький» здійснює наукову роботу в лісництві, розробляє і реалізовує наукові проекти, а також співпрацює з міжнародними організаціями Румунії, Польщі, Словатчини, Чехії. Реалізація проектів і співпраця з зарубіжними країнами, дозволяє розширювати досвід роботи, сприяє сталому розвитку сільських громад Вижницького району.

НПП «Вижницький» є доброю освітньою школою, яка здійснює екологічно патріотичне виховання населення, тут проходять навчання і стажування випускники спеціалізованих навчальних закладів, коледжів, технікумів та університетів. На матеріалах НППВ студенти виконують бакалаврські та магістерські роботи.

На території Національного природного парку «Вижницький» розташовані мінеральні джерела, що значно приваблює туристів, тобто парк володіє надзвичайно високим рекреаційним потенціалом з численними туристичними маршрутами загальнодержавного та місцевого значення, тут функціонують багато баз відпочинку, санаторіїв, курортів - туркомплексів, гірськолижні траси.

До складу лісництва входить: 9 лісництв, будівельна діляниця, нижній склад, лісопильно-деревообробний цех, ремонтна діляниця, мисливська діляниця.

Національний природний парк «Вижницький» виробляє і реалізовує таку продукцію: пиловник буковий, пиловник хвойний, будівельні хвойні матеріали, техсировина хвойна, фанера букова, баланси хвойні, палети, дрова паливні, пиломатеріали необрізні та обрізні, тарна дощечка, обапол, ялинки, паркетна заготовка.

До складу майна НПП «Вижницький» входять необоротні та оборотні активи, відображені в пасиві балансу. Майно установ є державною власністю. і закріплене за нею на правах володіння. Відповідно, НППВ на власний розсуд користується і розпоряджається майном.

Майно НПП «Винницький» формується з таких джерел:

- майно, передане Державним комітетом лісового господарства України фінансується з Державного бюджету України;
- доходи, одержані установою на комерційній основі від реалізації продукції, надання послуг, якщо це не суперечить чинному законодавству;
- благодійні та безоплатні внески, пожертвування
- банківські кредити та кошти інших кредиторів;
- інших джерел, не заборонених законодавством України.

Наведені дані таблиці 2.1 засвідчують про наявне майно установи НПП «Вижницький», вартість якого щорічно зростала, перевагу мала вартості необоротних активів, зокрема вартість основних засобів. Необоротні активи в структурі майна складала 33,6% в 2022 р. та 39,9% в 2024 р. Зростання вартості необоротних активів відбувалося за рахунок покращення матеріально-технічної бази, так в 2023 р. було закуплено нові пили, нове обладнання для сушки деревини, новий трактор та обладнання для пресування палет.

Оборотні активи НПП «Вижницький» також характеризувалися зростанням впродовж 2022-2024 років, їх частка в структурі майна відповідно по роках складала 66,4%, 63,8%, 60,1%.

Таблиця 2.1.

Майно НПП «Вижницький» за період 2022-2024 років

Найменування	Сума, тис. грн.			Питома вага, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи (всього):	309236	406649	619438	33,6	36,2	39,9
Оборотні активи	607481	721454	932509	66,4	63,8	60,1
Всього майна	916718	1128103	1551947	100	100	100

З метою визначення закономірностей та тенденцій діяльності установи проаналізуємо основні економічні показники НППВ за період 2022-2024 р.р. (табл. 2.2.)

Дані наведені в табл. 2.2. показали, що НПП «Вижницький» є

державною установою, яка фінансується з державного бюджету. Паралельно НППВ здійснює комерційну діяльність, акумулює кошти на спеціальному рахунку. Це кошти від продажу лісоматеріалів та лісу кругляку, а також дров заготівля яких здійснюється в межах санітарних норм, так як лісові ресурси парку охороняються державою.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності НПП «Вижицький»
за період 2022-2024 р. р.

Назва	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення в сумі (+/-)		Темп росту, %	
				2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Бюджетне фінансування, тис. грн.	794355	864525	1024579	230224	160054	108,7	118,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	526362	853136	1504197	977835	651061	161,2	177,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	495818	786554	1000490	504672	213936	159,0	128,6
Чистий прибуток (+), збиток(-), тис. грн.	27210	46805	74694	47484	27889	170,6	158,6
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	73	67	72	-6	+5	x	x
Середньомісячна зарплата (грн.)	19500	19900	21400	+400	+1500	102,1	107,5
Фонд оплати праці працівників установи (тис.грн.)	17082	15999	18489	-1083	+2490	93,7	115,6

До спеціального фонду також зараховуються кошти від продажу посадочного декоративного матеріалу, від реалізації товарів виготовлених в майстернях, від зон відпочинку, від виробництва палет тощо.

Основні джерелом фінансового забезпечення НППВ є бюджетні надходження, обсяг яких щорічно зростає. Так в 2023 р. їх обсяг зріс до 864525 тис. грн., в 2024 році до 1024579 тис. грн. Темпи росту в 2024 р. до

2022 р. складала 108,7 %, до 2023 р. - 118,6 %.

Наявність власних надходжень, бюджетного ресурсу та інших надходжень формували капітал установи. Своєчасність надходжень бюджетного фінансування та налагоджена комерційна діяльність забезпечували зростання чистого доходу підприємства в 2023 р. на 326774 тис. грн., в 2024 році на 651061 тис. грн. При цьому темпи росту в 2023 р. склали в 161,2%, в 2024 р. - 177,5%.

Зростання протягом періоду дослідження також характеризувалася величиною собівартості продукції, це пов'язане із зростанням вартості електроенергії, паливо-мастильних матеріалів, зростанням заробітної плати та відрахувань ЄСВ і військового збору. Так собівартість зросла в 2024 р. до 2022р. на 504672 тис. грн., до 2023 р. на 213936 тис. грн. Відповідно темпи росту склали в 2023 р. 159,0%, в 2024 р. 128,6%. Зростання собівартості значно вплинуло на величину чистого прибутку, який протягом періоду дослідження мав тенденцію до зростання.

В цілому в установі працювало в 2022р. - 73 працівники, в 2023р. - 67 чол, в 2024 р.- 72 чол. Скорочення кількості працівників в 2023р. було пов'язане з виходом на пенсію 6 працівників. В 2024 р. на їх місце було прийнято в штат нових 5 працівників, одна посада - вакансія.

Середня зарплата працівників установи НПП «Вижницький» була майже на рівні середньої зарплати по Україні. В 2022р. вона складала 19500 грн., в 2023 році зросла на 400 грн. і склала 19900 грн., в 2024 р. зросла на 1500 грн. відповідно склала 21400 грн. це відбулося з врахуванням зростання окладів та преміальних.

Відповідно, річний Фонд оплати праці працівників в 2022 р. складав 17082 тис. грн., в 2023 р. скоротився на 1083 тис. грн., так як на пенсію працівники вийшли в 1 кварталі. В 2024 р. в зв'язку з поповнення штату працівників фонд зріс на 2490 тис. грн. і склав 18489 тис. грн. приріст 115,6%.

Таким чином, на основі даних проаналізованих в табл. 2.2. можна

зробити висновок, що впродовж досліджуваного періоду основні економічні показники діяльності установи покращувалися і це дало позитивний результат. Надалі НППВ повинен забезпечувати ефективне використання бюджетних надходжень та нарощувати власні фінансові ресурси.. Аналіз фінансових ресурсів НПП «Вижницький» проведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансових ресурсів НПП «Вижницький» за період 2022-2024 років.

тис. грн.

Найменування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення в сумі (+/-)		Темп росту, %	
				2024 р. до 2022 р.	2024р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Бюджетні надходження	794355	864525	1024579	230224	160054	108,7	118,6
Власний капітал	89522	94356	373696	284174	279340	182,2	196,0
Забезпечення наступних витрат і платежів	383	5140	5778	5395	638	1386	112,4
Поточні зобов'язання	32458	164082	147894	115436	-16188	220,2	-9,9
Разом фінансових ресурсів	916718	1128103	1551947	635229	423871	169,3	137,6

Наведені дані таблиці 2.3. показали, що загальний обсяг фінансових ресурсів НПП «Вижницький» за період 2022-2024 років зростав з кожним роком, так з 916718 тис. грн. у 2022 році зріс до 1551947 тис. грн. у 2024 р. Темпи росту 2024 р. до 2022 р. склали 169,3%, до 2023 р. - 137,6%. Відповідно, приріс складав до 2022 р. - 635229 тис. грн., до 2023 р. - 423871 тис. грн.

Щорічним зростанням характеризувався обсяг поточних зобов'язань та суми власного капіталу. Темпи приросту власного капіталу складали 19952 тис. грн. та 15118 тис. грн. Темпи росту власного капіталу характеризувалися показниками в 2024 р. до 2022 р. 182,2%, до 2023 року та 196,0%.

Довгострокових зобов'язань установа не мала. Забезпечення наступних витрат і платежів були не значними. Структуру фінансових ресурсів НПП «Вижницький» показано на рис. 2.2.

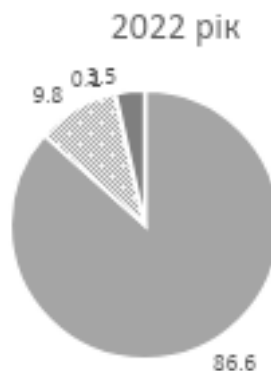


Рис. 2.2. Структура капіталу НПП «Вижницький» у 2022 році.

Дані проілюстровані на рис. 2.2-2.4 показали структуру фінансових ресурсів НПП «Вижницький» за період 2022- 2024 р. р., як видно з усіх рисунків найбільша питома вага припадала на суми бюджетних надходжень. Можна зробити висновок, що основним джерелом фінансового забезпечення НПП «Вижницький» були бюджетні асигнування.



Рис. 2.3. Структура капіталу НПП «Вижницький» у 2023 році.

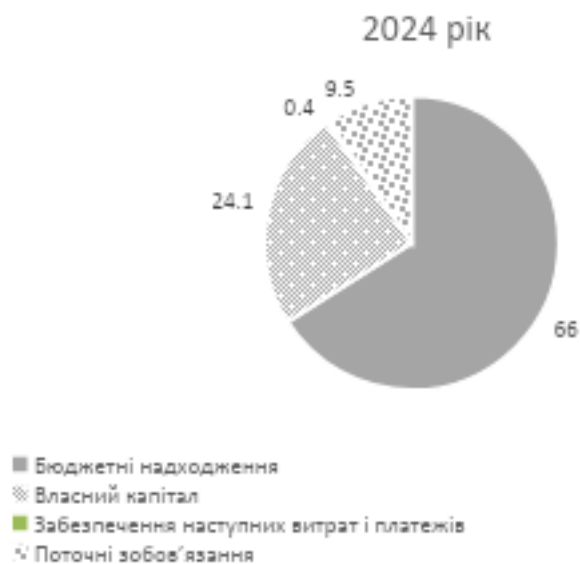


Рис. 2.4. Структура капіталу НПП «Вижницький» у 2024 році

Протягом досліджуваного періоду капітал НПП «Вижницький» інвестувався в необоротні та оборотні активи, тобто в майно установи. Капітал інвестований в необоротні активи носить назву основний капітал, інвестований в оборотні активи це оборотний капітал. Динамічні зміни основного та оборотного капіталів показано на рис.2.5.

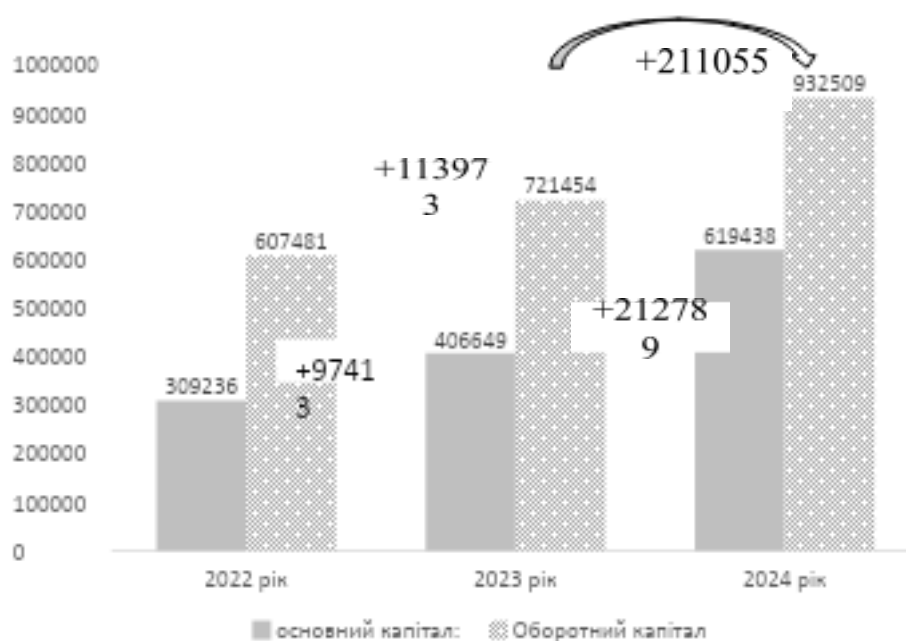


Рис. 2.5. Динамічні зміни основного та оборотного капіталів НПП «Вижницький» у 2022-2024 р.р.

Дані проілюстровані на рис. 2.5 показують, що обсяг і основного і оборотного капіталів НПП «Вижницький» щорічно зростає. Слід зазначити, що оборотний капітал майже в 1.5 рази був більший ніж основний Його приріст на кінець періоду по відношенню до початку складав 635229 тис. грн. до 2023 р. 423844 тис.грн

В свою чергу основний капітал зріс на 11957 тис. грн. і склав 619438 тис. грн. Такі показники свідчать проте, що установа працювала ефективно забезпечувала виконання своїх статутних зобов'язань, зростання основного і оборотного капіталів забезпечувало збільшення вартості як необоротних так і оборотних активів.

Узагальнюючу інформацію про зміни основного та оборотного капіталів подано в табл. 2.4., це допоможе визначити зміни фінансового забезпечення майна установи.

Таблиця 2.4.

Визначення динамічних змін основного та оборотного капіталів

НПП» Вижницький» в період 2022-2024 р. р.

Динамічні зміни складових капіталу	Зміна основного капіталу (1р. активу)		Зміна оборотного капіталу (2р активу)		Загальна зміна капіталу в активах	Загальна зміна капіталу
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
	2	3	4	5	6	7
Динамічні зміни						
2024 р. до 2022 р. (+,-)	+310202	+100,3	+325028	+53,3	+635256	+69,6
2024 р. до 2023 р. (+,-)	+212789	+52,3	+211055	+29,3	+423844	+37,6

Дані табл.2.4. свідчать про динамічні зміни основного та оборотного капіталів, так приріст основного капіталу в 2024 році складає по відношенню до 2022 р. - 310202 тис. грн., або 100,3%; до 2023 р. - 1325028 грн., або 53,3%. Наведені цифри свідчать про те, що основний капітал покривав сумами фінансування необоротних активів.

Оборотний капітал на кінець 2024 року в порівнянні з 2022 р. зріс на 325028 тис. грн. або на 53,3 %, по відношенню до 2023 р. на 211055 тис. грн. або на 29,3%. В цілому загальний обсяг капіталу зростає і був достатнім для

фінансування майна установи.

НПП «Вижницький» впродовж 2022-2024 років був сумлінним платником податків та зборів до бюджету, виконував свої податкові зобов'язання по сплаті таких податків: ПДВ, лісний податок, екологічний податок, плату за землю, податок на прибуток, ПДФО, єдиний соціальний внесок, військовий збір.

В процесі комерційної діяльності НПП «Вижницький» отримувал прибуток і виступав платником податку на прибуток, хоча дана установа вважається бюджетною. Парк працював досить ефективно тому величина отриманого прибутку зростала щорічно, це відбувалося завдяки вдалій управлінській роботі керівництва установи та зростанню продуктивності праці її працівників.

Важливим показником ефективності діяльності установи є прибуток - важливо джерело формування децентралізованих та централізованих фінансових ресурсів. Прибуток отриманий НПП «Вижницький» використовується установою для задоволення різноманітних потреб. В першу чергу він у вигляді різних податків та зборів направляється на формування фінансових ресурсів держави, і в подальшому використовується на фінансування бюджетних видатків. Крім того, прибуток є джерелом формування капіталу установи, який використовується для забезпечення господарської діяльності.

Подані на рис. 2.6 дані свідчують факт зростання чистого доходу та чистого прибутку установи, яке відбувалося на протязі 2022-2024 р.р. в НПП «Вижницький». Прибуток від здійснення комерційної діяльності має тенденцію до щорічного зростання з 27210 тис. грн. у 2022 р. до 74694 тис.грн. у 2024 р., що на 27889 тис. грн. більше 2023 року. Установа НПП «Вижницький» використовує отриманий прибуток для покращення матеріально-технічної бази установи, розширення фінансово-господарської діяльності та на матеріальне заохочення працівників.

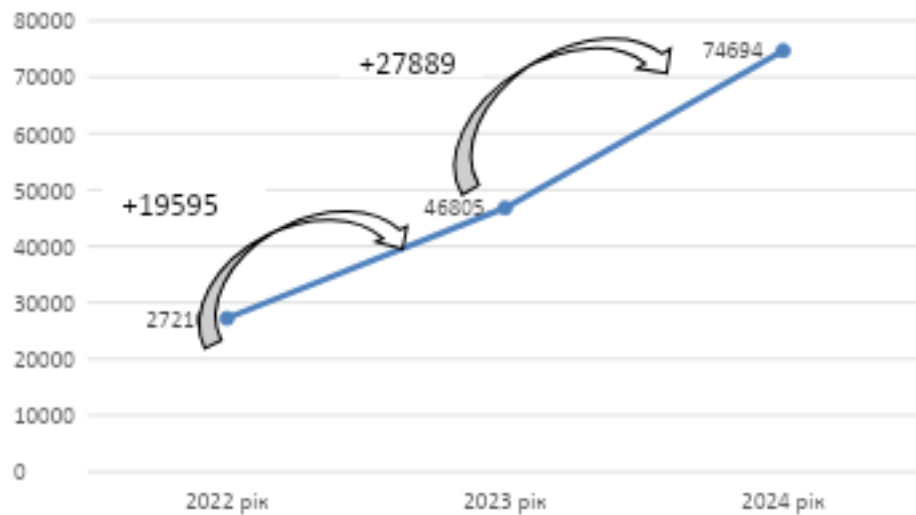


Рис. 2.6. Динаміка змін чистого прибутку НПП «Вижницький» у 2022-2024 р.р.

Відносними показниками прибутковості установи є показники рентабельності, які подані в таблиці 2.5.

Комплексне використання показників рентабельності дає можливість оцінити фінансовий стан підприємства і розробити пропозиції щодо зміцнення його конкурентних позицій.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності НПП «Вижницький» в період 2022-2024 р.р.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) даних 2024 року від	
				2022 року	2023 року
1	2	3	4	5	6
Рентабельність виробництва	5,2	5,48	5,5	0,3	0,02
Рентабельність капіталу	2,9	4,14	4,95	2,05	0,81
Рентабельність власного капіталу	3,4	4,1	5,4	2,0	1,3
Рентабельність основного капіталу	4,7	3,7	4,1	-0,6	0,4
Рентабельність оборотного капіталу	4,8	6,5	8,01	3,21	1,51
Чиста рентабельність	5,48	5,8	7,48	2,0	2,4

Дані таблиці 2.5. свідчать, проте що рентабельність комерційної діяльності НПП «Вижницький» покращувалася, хоча її рівень коливався в

діапазоні 5,2%-5,5%. Комерційна діяльність установи дозволена законодавством України, відповідно, впродовж досліджуваного періоду комерційна діяльність установи покращувалась за рахунок її розширення, впровадження нових видів виробництва та переробки лісової продукції, забезпечення контролю за витратами, розширення асортименту виробництва та продажу продукції. Основні причини даного зростання пов'язанні із: зростанням обсягу власного капіталу; збільшенням обсягів виробництва продукції та розширенням асортименту, покращенням якості; збільшенням чистого доходу від реалізації продукції.

Більш повну характеристику фінансової діяльності НПП «Вижницький» характеризують показники фінансової стійкості установи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показників фінансової стійкості НПП «Вижницький»
за період 2022 - 2024 років

Показник	Нормати- вне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-) 2024 р від 2022 р.	
1	2	3	4	5	6	
Коефіцієнт інансової незалежності	>0,5	0,09	0,08	0,08	-0,05	
Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	0,91	0,92	0,92	0,05	
Коефіцієнт фінансової стабільності	>2	0,96	0,84	0,91	-0,05	
Коефіцієнт фінансового лівериджу	<1	0,01	0,02	0,02	0,01	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,1	0,13	0,15	0,01	
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	>0,1	1,6	1,61	1,61	0,17	

Розраховані в табл.. 2.6 коефіцієнт яскраво характеризують НПП «Вижницький» як бюджетну установу, яка є фінансово залежна від обсягів бюджетного фінансування, відповідно коефіцієнт фінансової залежності по роках періоду дослідження відповідно складав 91%, 92% та 92%. В той же

час коефіцієнт фінансової незалежності в 2022-2024 роках становив 9%, 8% та 8%.

НППВ був досить фінансово стабільною установою, оскільки суми бюджетного фінансування були високими і поступали своєчасно. Їх доповнювали суми власного капіталу і це давало позитивний ефект. Так коефіцієнт фінансової стабільності по роках періоду складав 0.96 в.п., 0,94 в.п. та 0,91 в.п. На основі проведеного розрахунку показників фінансової стійкості можна стверджувати, що НПП «Вижницький» характерний фінансовий стійкий стан. Установа мала достатній обсяг бюджетних надходжень та власного капіталу, щоб фінансувати діяльність установи. Відповідно, установа не залучала ні короткострокові, ні довгострокові кредити. Виходячи із сутності фінансової стійкості можна стверджувати, що установа є платоспроможною.

2.2. Аналіз особливостей системи управління персоналом НПП «Вижницький»

Аналізуючи систему управління персоналом НПП «Вижницький» доцільно проаналізувати структуру персоналу даної установи в 2022-2024 роках (табл. 2.7). Виходячи із специфіки діяльності трудовий колектив установи протягом періоду дослідження був в основному чоловічий, однак 30% колективу складали жінки. Аналіз структури персоналу НПП «Вижницький» проаналізовано в табл.2.7.

Наведені в табл. 2.7. дані наглядно демонструють зміни, які відбувалися в складі персоналу. В 2024 році порівняно з 2023 р. чисельність працівників зростала на 5 осіб та скоротилася на 1 особу в порівнянні з 2022 роком (рис. 2.7).

Таблиця 2.7.

Аналіз структури персоналу НПП «Вижницький»
впродовж періоду 2022-2024 р.р.

Показники	2022	2023	2024	Абс відхилення (+,-) 2024 р. від	
				2022	2023
Чисельність штатних працівників установи осіб	73	67	72	-1	5
з них жінки	18	18	18	0	0
Основний склад персоналу, осіб в т.ч	73	67	72	-1	5
сумісники, осіб	4	5	4	0	-1
- працівники які працюють за договорами цивільно-правового характеру, осіб	3	3	5	2	2

Кожен рік до початку року директор НПП «Вижницький» затверджує штатний розпис, який передбачає види посад, кількість працівників та місячний оклад працівника. Штатний розпис представлений в таблиці 2.8.

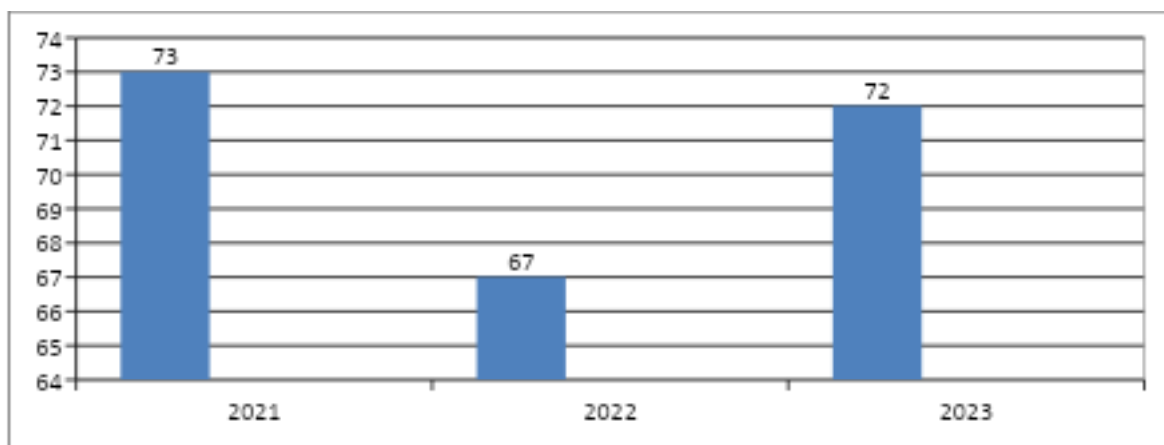


Рис. 2.7. Зміни середньооблікової чисельності працівників установи НПП «Вижницький» в період 2022-2024 років

Аналіз соціальної структури персоналу передбачає його характеристику за соціальним і національним складом, здійснення аналізу вікової структури персоналу, його аналізу за трудовим стажем, сімейним станом, рівнем освіти тощо. Аналіз вікової структури персоналу НПП «Вижницький» за період 2022-2024 років подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.8.

Штатний розпис товариства НПП «Вижницький» впродовж 2022- 2024

Штати	Роки дослідження			Посадовий оклад (тис.грн.)
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1	2	3	4	5
Директор	1	1	1	25000
Заступник директора з наукової роботи	1	1	1	22000
Науковці доценти	5	5	5	20000
Заступник директора з рекреаційної роботи	1	1	1	20000
Заступник директора кадрового забезпечення	1	1	1	15000
Екологи	3	3	3	16000
Лісничий	2	2	2	20000
Лісники	22	22	24	18000
Головний бухгалтер	1	1	1	20000
Бухгалтера	5	6	5	17000
Державні охоронці	7	6	8	17000
Господарський відділ	15	14	14	16000
Техніки	8	3	6	17500
Всього	73	67	72	x

Відповідно, даних табл. 2.9 в НПП «Вижницький» впродовж 2022-2024 р.р. найбільшу частку в структурі персоналу займав персонал віком від 30 до 40 р. р. У 2024 році це 39 осіб (58,0), що на 10 працівників більше порівняно з 2022 роком. Питома вага таких працівників у структурі персоналу зросла на 20,2% порівняно з 2022 р. Значною є питома вага працівників віком від 41 до 50 років, в 2022 р.- це 51,3%, в 2023 р. - 28,6%, в 2024 р. - 34,4%. Невеликою в структурі персоналу є питома вага працівників віком від 18 до 30 років, від 51 до 60 років та більше 60 років. В установі пенсіонери працювали лише в 2022 р. та 2023 р.

Аналіз якісного складу працівників установи дозволяє визначити рівень їх освіти. Освіта працівника покращує його професійні навички і знання, посилює якість виконання робіт, прискорює процес їх розвитку. Характеристику персоналу НПП «Вижницький» за освітньою структурою персоналу подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.9.

Аналіз вікової структури персоналу НПП «Вижницький»
в 2022-2024 роках.

Вікові категорії	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення питомої ваги у % 2024 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2022	2023
Персонал віком: 18-30 років	4	4,1	4	6,2	5	4,2	0,1	2,0
31-40 років	29	38,8	38	59,2	39	58,0	20,2	-1,2
41-50 років	34	51,3	18	28,6	25	34,4	-4,4	5,5
51-60 років	4	5,6	4	6,1	3	3,0	-2,4	-0,3
більше 60 років	2	0,2	3	0,2	0	0,0	0,0	0,0
Разом	73	100	67	100	72	100	0,0	0,0

Згідно даних таблиці 2.10. на протязі досліджуваного періоду 2022-2024 р.р. не значну питому вагу в НПП «Вижницький». займали працівники, які мали вищу освіту, переважно це наукові працівників та керівництво НПП.

Таблиця 2.10.

Характеристика освітньої структури персоналу
НПП «Вижницький» в 2022-2024 р.р.

Освітній рівень	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення питомої ваги у % 2024 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2022 р.	2023 р.
Середньо-спеціальна освіта	41	56%	36	53%	38	52,8%	-3,8	-0,2
Неповна вища освіта	4	5,8%	5	6,9%	4	6,8%	+1,0	-1,0
Базова вища освіта	10	14%	10	20%	12	21%	+6	+1,0
Повна вища освіта (кандидати наук)	6	8,2%	6	8,1%	8	8,6%	+0,4	+0,5
Без освіти	12	16,0%	10	12%	10	10,8%	-5,2	-1,2
Разом	73	100%	67	100%	72	100%	0,0	0,0

Серед зазначених працівників є 6 кандидатів наук, інші 10 працівників мають вищу базову освіту, їх питома вага перевищувала 20%. Неповну вищу

освіту мали в 2024 р. 4 працівники (5,8%, 6,9%, 6,8%) Переважно більше 50% працівників мають спеціальну професійну освіту, переважно це лісники. Відповідно 12, 10 і 10 чоловік мали тільки середню освіту (це технічний та обслуговуючий персонал).

Так структура персоналу НПП «Вижницький» дозволяє судити про професіоналізм колективу парку, про вміння орієнтуватись в специфіці та тонкощах діяльності бюджетної установи. Основна маса працівників мають великий трудовий стаж, тому вміють ефективно вирішувати професійні завдання. Характеристику персоналу НПП «Вижницький» за трудовим стажем подано в табл.2.11.

Таблиця 2.11.

Характеристика структури персоналу за трудовим стажем НПП
«Вижницький». за період 2022-2024 років

Трудовий стаж роботи	2022 р.		2023р.		2024 р.		Відхилення питомої ваги у % 2024 р. від	
	кількість , осіб	питома вага, %	Кількі сть, осіб	питома вага, %	кількіст ь, осіб	питома вага,%	2022 р	2023 р.
Менше 1 року	2	2,7	2	3,0	2	4,3	1,5	1,3
1-4 роки	15	5,6	6	7,8	6	5,8	0,2	-2,0
5-8 років	32	29,2	23	33,2	21	27,1	-2,0	-6,2
Понад 8 років	51	62,5	36	56,0	43	62,8	0,4	6,8
Разом	73	100	67	100	72	100	0,0	0,0

Відповідно даних табл.. 2.11. в НПП «Вижницький» понад 8 років працювало в 2024 році 43 особи, що становило 62,8%. Стаж роботи в установі від 5-8 років в 2024 році мали 21 працівник, що складало 27,1%. При стажі роботи від 1-4 роки працювало в 2024 році 6 чол., а саме 5,8%. Стаж роботи працівників до одного років мали 2 особи. Переважна кількість працівників мала стаж від 8 років і вище.

Слід зазначити, що трудовий колектив національного природничого парку чоловічої статі, в колективі працює більше 75,5% чоловіків, переважно

кількість працівників має великий стаж роботи та вік від 30 до 55 років. Плинність кадрів НПП «Вижницький» є досить низькою.

Штатна чисельність персоналу установи зумовлює наявність в установі відділу управління персоналом, який здійснює підбір персоналу, прийняття на роботу, забезпечує мотивацію і адаптацію праці, розвиток та навчання працівників. Функції управління персоналом виконує керівництво установи та працівники відділу кадрів. Штатним розписом установи передбачена посада спеціаліста - кадровика, який виконує аналітичну та оперативну роботу, розпорядчі та виконавчі функції, здійснює координацію та контроль в сфері управління персоналом.

Слід зазначити, що НПП «Вижницький» в процесі управління персоналом виконує наступні функції:

I. Прогнозування та планування потреби в персоналі. Ця функція виходить з стратегії установи та ситуації, яка склалася на ринку праці. Плануючи чисельності персоналу установою враховуються її специфічні особливості, комплексність і складність визначених завдань, структурний та кваліфікаційний склад персоналу, демографічну ситуацію регіону тощо. При цьому використовуються економіко-математичні та штатно-номенклатурні методи.

II. Підбір і найм персоналу. Призначення та звільнення персоналу здійснюється директором НПП «Вижницький» на основі наказу.

При здійсненні підбору персоналу в установі звертається особлива увага на формування резерву кандидатів, враховуючи при цьому можливі перспективні зміни. На практиці підбір персоналу здійснюється із зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішній підбір персоналу має переваги, оскільки до роботи залучаються нові люди з новими можливостями, новими ідеями. Зовнішній набір здійснюється установою через рекламну діяльність, співпрацю з спеціалізованими агентствами по працевлаштуванню. Головні джерела покриття потреби в персоналі в НПП «Вижницький» подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

Джерела покриття потреби в персоналі НПП «Вижницький».

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Рекомендації друзів і родичів	35
Рекомендації консультативних фірм, які спеціалізуються на пошуку та просуванні персоналу	15
Оголошення, реклама (Інтернет, ЗМІ)	25
Різні джерела всередині компанії (використання Інтернету)	17
Ініціативні листи-звернення про прийом інші	5
Всього	3
	100

Внутрішній набір має переваги оскільки працівник уже адаптований до трудового колективу, має відповідні навички та вміння та його професійні здібності оцінюються установою вище. При підборі персоналу дана установа використовує наступні критерії:

- освіта та кваліфікація;
- професійні навички та вміння;
- особисті якості людини її сумісність з колективом;
- досвід та стаж на попередній роботі.

Просування працівника на вищу посаду відбувається на основі оцінки його знань, професійних навичок та умінь. Процес ухвалення рішення про внутрішній рух кадрів проводиться в такій послідовності.

Начальник відділу кадрів при переміщенні працівника на вищу посаду на основі посадових інструкцій затверджених директором визначає головні вимоги до претендента враховуючи рівень його професійних знань, досвід роботи, уміння.

Спеціаліст відділу кадрів аналізувавши кількісний склад персоналу підбирає кандидатури претендентів, попередньо вивчаючи їх характеристику та професійну діяльність, враховує при цьому інформацію про співробітника, отриману від колег по роботі та керівництва.

На нараді спеціаліст з кадрових питань оприлюднюється список претендентів і визначається їх відповідність або невідповідність зарахування

на певну посаду. При згоді працівника і на основі даних наради приймається рішення про прийняття працівника на нову посаду .

III. Адаптація. Заходи адаптації НПП «Вижницький» визначаються в процесі випробувального терміну.

IV. Оцінка персоналу. Оцінка персоналу установи проводиться щорічно. За рекомендацією керівника це може здійснюватись вибірково. Атестація працівників установи проводиться 1 раз в 2 роки. Від атестації звільняються: молоді спеціалісти, вагітні жінки та жінки, що мають дітей віком до 1 року; жінки в декретній відпустці, працівники, які працюють на посаді менше року.

V. Навчання. Професійне навчання працівників проводиться для підвищення та розвитку професійних вмінь та навичок, підвищення інтелектуального рівня. Заявки на навчання та підвищення кваліфікації працівників НПП «Вижницький» подаються до 25 грудня, відповідно формується план навчання та перекваліфікації, який затверджується директором установи.

VI. Мотивація праці. Система матеріального стимулювання і існуюча в НПП «Вижницький» включає: систему заробітної плати, відпускні, матеріальну допомогу, премії (30% від окладу), надбавки, оплачуються лікарняні листки. Заробітна плата виплачується 2 рази на місяць. Премії мотивують працівників до підвищення результатів та продуктивності праці. Надбавка до зарплати - грошові виплати мотивують працівників до підвищення кваліфікації до професійної майстерності. Грошові виплати у вигляді компенсації, виплачуються працівникам з метою відшкодування витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових обов'язків.

VII. Відносини після звільнення. НПП «Вижницький» веде реєстр звільнених кваліфікованих працівників. Установа виплачує грошову допомогу звільненим пенсіонерам.

Крім того, спеціаліст НПП «Вижницький» з кадрових питань веде кадрову документацію, оформляє відпустки, проведення атестацій, контролює

дотримання працівниками норм трудової дисципліни, застосовує заходи заохочення і покарання тощо.

Спеціаліст з кадрових питань НПП «Вижницький» співпрацює з:

- структурними підрозділами - з кадрових питань;
- технічним підрозділом;
- з господарським підрозділом - з питань матеріального забезпечення господарськими товарами;
- з юридичним відділом з питань дотримання працівниками вимог трудового законодавства.

Схема функціональних взаємовідносин спеціаліста з управління персоналом показує горизонтальні зв'язки функціональних підрозділів апарату управління. Дані взаємозв'язки подані в табл. 2.13.

В таблиці 2.13. по вертикалі відзначаються основні види діяльності, які проводяться службою управління персоналом, в той же час по горизонталі вказуються посади вищих керівників та функціональні підрозділи апарату управління. в таблиці проставлено символи, які вказують на ступінь участі керівників і функціональних підрозділів в реалізації зазначених функцій відповідного підрозділу.

Таблиця 2.13

Схема функціональних взаємозв'язків спеціаліста управління персоналом з іншими підрозділами НПП «Вижницький»

Показник	Посади				
	Директор	Бухгалтерія	Заступник директора	Спеціаліст з кадрових питань	Юрист
1. Визначення потреби в персоналі		Н	Р	В	П
2. Забезпечення персоналом	Р	Н	С	В	-
3. Розвиток персоналу	Р	-	С	В	П
4. Мотивація праці	Р	-		В	П
5. Використання персоналу	-	-	Р	В	П
6. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління	-	-	Р	В	П
7. Підбір і розподіл кадрів	Р			В	У

8. Складання потреби в персоналі	Н	Н	Н	В	
9. Оформлення прийняття, перевodu, звільнення працівників	Р		П	В	П
10. Ведення обліку особових справ		П		В	
11. Оформлення документів для нагородження	Р	П		В	У

Умовні позначення в таблиці 2.13:

В - відповідає за виконання даної функції, готує і оформляє остаточний документ;

Н - надає вихідні дані, інформацію, необхідні для виконання функції;

У - бере участь у виконанні даної функції;

Р - приймає рішення, підписує документ;

П - узгоджує підготовлений документ або окремі питання в процесі виконання функції.

Плинність кадрів НПП «Вижницький» відбувається через змінення обсягів діяльності та через переміщення кадрів в середині структурних підрозділів. Характеристика плинності кадрів подана в табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Характеристика плинності кадрів НПП «Вижницький» за 2022 -2024 роки

Показники	Значення показника, по рокам			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	72	67	72	-6	4	-8,3	6,1
Загальний оборот робочої сили, осіб	18	8	14	-10	6	-55,6	75,0
Прийнято на роботу, осіб	6	6	6	0	0	0,0	0,0
Звільнено з роботи, осіб	12	2	8	-10	6	-83,3	300,0
з них за власним бажанням, Осіб	12	2	8	-10	6	-83,3	300,0
Коефіцієнт загального обороту	0,25	0,12	0,20	-0,13	0,08	-51,5	65,0
Коефіцієнт обороту прийому	0,08	0,09	0,09	0,01	-0,01	9,1	-5,7
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,17	0,03	0,11	-0,14	0,08	-81,8	277,1
Коефіцієнт плинності Кадрів	0,17	0,03	0,11	-0,14	0,08	-81,8	277,1

З даних таблиці 2.14 видно, що плинність кадрів НПП «Вижницький» є низькою. Головна причина плинності кадрів в установі є звільнення за власним бажанням із-за невисокого рівня оплати праці.

Таким чином, НПП «Вижницький» в процесі управління персоналом визначає вимоги до персоналу, які безпосередньо впливають на якісні і кількісні характеристики діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

НПП «Вижницький» є бюджетною установою, як фінансується із Державного бюджету України та отримує доходи від здійснення специфічних операцій. Парк виконує функції по охороні природніх лісових ресурсів та проведення рекреаційної та наукової діяльності. Національний природничий парк є природоохоронною територією України. НПП «Вижницький» багатий особливою рослинністю та фауною та має важливе історико - етнографічне значення.

Аналіз управління персоналом даної установи засвідчує факт того, що більшість працівників мають середньо спеціальну освіту - це переважно лісники та повну вищу освіту. В установі працюють кандидати наук, які мають вчену ступінь. Відповідно здійснюють дослідження та експериментальні розробки в сфері природничих наук. Продуктивність праці працівників, враховуючи стаж та досвід щорічно зростала. Установа включена до реєстру неприбуткових установ і організацій на підставі рішення контролюючого органу ДПС від 31.10.2016 року.

Оцінка системи управління персоналу НПП «Вижницький» показала, що служба управління персоналом виконує велику роботу по управлінню трудовими ресурсами установи. Цю роботу виконує спеціаліст - кадровик. Управління персоналом НПП «Вижницький» здійснюється економічними, адміністративними та соціально-психологічними методами. Плинність кадрів

установи в 2022-2024 роках була незначною. Переважно працівники звільнялись за власним бажанням, із-за невисокого рівня оплати праці та в зв'язку з виходом на пенсію.

Аналіз ефективності системи управління персоналом показав, що НПП «Вижницький» розробив систему матеріальних заходів стимулювання персоналу, що дозволило підняти ефективність діяльності працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ»

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом НПП «Вижницький» необхідно виходити з тактичних та стратегічних цілей даної установи, які подані у табл.3.1.

Таблиця 3.1.

Основні цілі організації удосконалення системи управління персоналом в
НПП «Вижницький»

Корпоративні цілі	Цілі кадрової стратегії
1. Забезпечення постійного розвитку організації. 2. Забезпечення соціального захисту персоналу.	1. Вдосконалення системи мотивації персоналу. 2. Вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу. 3. Впровадження системи адаптації

Стратегічні цілі підприємства подані на рис. 3.1., акцентують увагу на кадровій стратегії НПП «Вижницький», яка включає наступні блоки:

- систему адаптації персоналу установи;
- систему мотивації персоналу;
- систему розвитку персоналу;
- систему корпоративного та індивідуального навчання персоналу;
- систему гарантій та компенсацій персоналу.

При реалізації місії кадрової стратегії НПП «Вижницький» дотримується основного принципу «Наші співробітники - наша цінність», елементи якого проілюстровані на рис.3.1.

Для визначення ефективності кадрової політики установи дослідимо дію основних блоків кадрової стратегії НПП «Вижницький». В першу чергу, охарактеризуємо систему розвитку персоналу.



Рис. 3.1. Схема цілей кадрової стратегії НПП «Вижницький»

Слід зазначити, що розвиток персоналу передбачає використання ряду заходів, які сприяють реалізації мотивації та підвищенню кваліфікації персоналу. Це сприяє виконанню поставлених завдань та досягненню основних стратегічних цілей установи та водночас індивідуальних цілей працівників.

Система розвитку персоналу включає: персональні характеристики персоналу, потреби та прагнення працівників, перспективи та умови реалізації кадрової стратегії підприємства, узгодженість інтересів трудових відносин з обох сторін. Програма розвитку персоналу представлена на рис. 3.2.

Варто зазначити, сфера професіонального розвитку пов'язана з наявністю посадового потенціалу, який характеризується певними здібностями, можливостями та ефективністю управління персоналом.

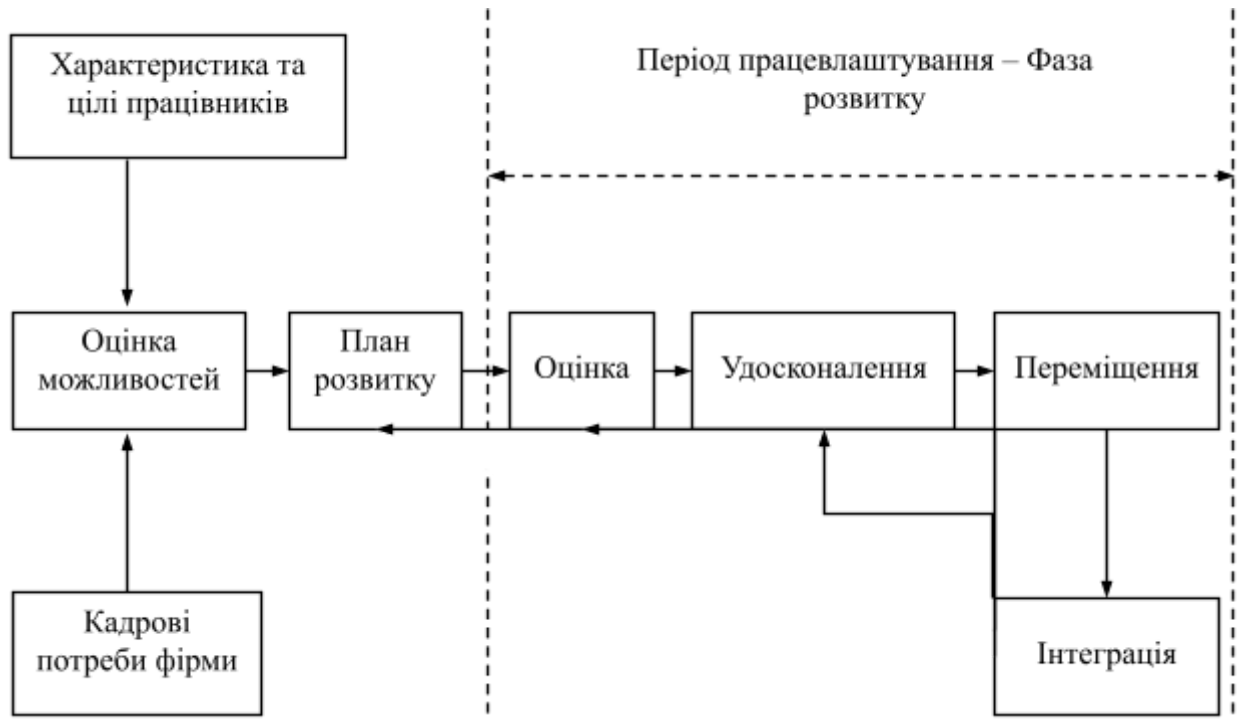


Рис. 3.2. Програма розвитку персоналу НПП «Вижницький»

Якість системи управління містить: теоретичні знання, практичні вміння та навички, мотивацію та здоров'я. Кількісним вираженням є робочий час.

Професійний розвиток персоналу вимірюється величиною часу відведеного на навчання, виміром можливостей та здібностей працівників в результаті отриманих знань. Крім того, програми розвитку персоналу передбачають організацію тренінгів та конкурсів.

В процесі навчання важливим завданням є побудова грамотного алгоритму діяльності працівника, ефективне використання ним часу в процесі виконання роботи, формування правильного професійного мислення. Після походження працівниками тренінгу його учасники зможуть:

- підготуватися до повноцінних розмов керівництва та персоналу;

- створити імідж професіоналізму працівників;
- збудувати адекватний алгоритм переговорного процесу між суб'єктами та об'єктами управління персоналом;
- вміння пристойно регулювати на заперечення, аргументи та сумніви працівників,
- спонукати керівництво до прийняття позитивних рішень.
- побудувати та розвивати адекватні взаємини із колегами по роботі.

На нашу думку, керівництву НПП «Вижницький» слід звернути особливу увагу на систему компенсацій та гарантій персоналу, яка передбачає:

1. Програма безпеки працівників та охорона праці.
2. Оплата лікарняних при довгостроковій та короткостроковій непрацездатності. Законодавством України встановлено періоди збереження оплати праці в даному випадку в повному обсязі. Підприємство може збільшити дані періоди, ввівши в загальний пакет пільг цю обмежену гарантію.
3. Страхування життя працівників НПП «Вижницький», який може безкоштовно застрахувати працівника.
4. Виплати допомоги при виході на пенсію.
5. Впровадження медичного обслуговування для штатних працівників в залежності від стажу роботи.
6. Додаткові вихідні дні.
7. Допомога при отриманні освіти, безвідсоткове кредитування навчання працівника.
8. Різноманітні програми підтримки працівників та членів їх сімей які включають:
9. покриття витрат на консультування та обслуговування престарілих батьків працівника;
10. допомога батькам у вихованні дітей;

11. допомога на спеціалізоване лікування або консультування;
12. збереження робочого місця у випадку потреби працівника здійснювати догляду за хворими членами сімей;
13. гнучкі графіки роботи працівника та можливість роботи онлайн ;
14. знижки при покупці лісоматеріалів.

Отже, пакет компенсацій і гарантій зацікавлює працівників працювати ефективно та результативно, підвищує рівень мотивації персоналу до праці. Це виявляється в результаті опитування працівників парку. Підсумки опитування в НПП «Вижницький» показані в табл. 3.2. та на рис. 3.3.

Таблиця 3.2.

Результати опитування з метою виявлення пріоритетності мотивів трудової активності в НПП «Вижницький»

Мотиви поведінки	Значимість, %
Прагнення до отримання великої матеріальної винагороди	72
Прагнення до просування по службі	2
Задоволення від добре виконаної роботи	4
Повага з боку керівника	2
Добре ставлення з боку колег	8
Прагнення проявити себе, виділитися	2
Усвідомлення суспільної значимості своєї праці	2
Бажання спокійно працювати без неприємностей і нервування	10

Слід зазначити, що в 1 кварталі 2025 р. на всіх рівнях організаційної структури установи було опитано 72 респондентів, зокрема було опитано:

- 1) топ-менеджерів установи;
- 2) керівників структурних підрозділів організації;
- 3) рядових працівників.

Отже, основним стимулом трудової активності персоналу є матеріальна зацікавленість, яка складає майже (70%) опитаних. Саме це було найбільшим мотивом співробітників працювати ефективно та результативно. Інші мотиви, а саме хороші відносини колег (8%), бажання спокійно працювати (10%). Найбільшим мотивом працівників є підвищення оплати праці.

З метою оцінки мотиваційного середовища НПП «Вижницький» в установі було проведено анкетування.

В результаті дослідження мотиваційного середовища проведеного в НПП «Вижницький» можна зробити такі висновки:

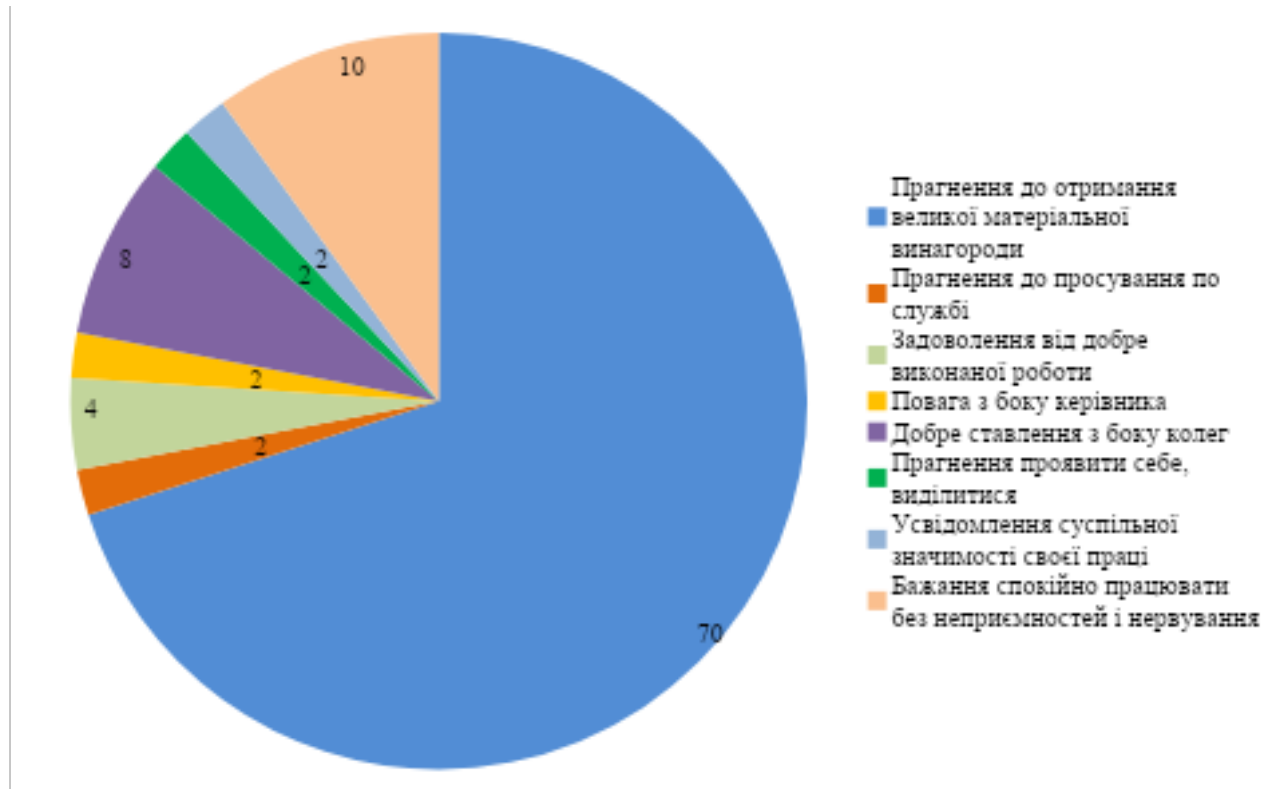


Рис. 3.3. Результати опитування з метою виявлення пріоритетності мотивів трудової активності в НПП «Вижницький» (%)

- в установі спостерігається тісний зв'язок між системою винагород та результатами діяльності працівників;
- винагороди працівникам парку встановлюються за досягнення високих результатів та успіхи в роботі;
- керівництво установи дає об'єктивну оцінку роботи працівників;
- своєчасна виплата співробітників встановлених винагород;
- розмір та призначення премій працівників НПП «Вижницький» здійснюється в залежність від прибутку, який отримує установа;

- існують проблеми, пов'язані з відсутністю інформації про систему мотивації.

Отже, найбільш ефективною вважається система мотивації праці, яка базується на матеріальному заохоченні. Вона залежить від фінансових можливостей НПП «Вижницький» та розроблених в установі форм мотивації.

Важливими заходами реалізації стратегії установи та вдосконалення системи управління персоналом НПП «Вижницький» є адаптація та мотивація.

Таблиця 3.3

Результати опитування «Рівень мотивації в установі НПП «Вижницький»

Питання	Оцінка
1. Результати, очікувані керівництвом, чітко визначені	5,6
2. Очікувані керівництвом результати невідомі Вам	2,5
3. В установі існують винагороди за високі результати в роботі	3,4
4. Система винагород за високі результати в роботі відома Вам	3,2
5. Винагороди за високі результати в роботі значимі для Вас	8,7
6. Система контролю і оцінки забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	5,2
7. Ви впевнені в тому, що результати праці оцінюються об'єктивно	3,5
8. Результати роботи кожного добре відомі в підрозділах установи	5,4
9. Винагороди відповідають результатам праці	3
10. Ви впевнені, що в установі існує справедлива система винагороди	3,4
11. Винагороди є своєчасними	4,1
12. Ви впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають Вашим можливостям	5,6
13. Досягнення очікуваних керівництвом результатів не пов'язано з Вашими надмірними зусиллями	4,7
14. Ви маєте достатньо інформаційних, матеріально-технічних та інших ресурсів для виконання роботи	5,9
15. При виконанні роботи Ви відчуваєте більше позитивних емоцій, ніж негативних	5,5

Процес адаптації поширюється на тих працівників, які вперше прийняті на роботу. Професійна адаптація здійснюється у відповідності до індивідуальних планів із використанням наставництва. Слід визначити головні цілі адаптації нових працівників, зокрема це:

- зниження стресів, страху нових працівником;
- зменшення стартових витрат.

Новоприйнятий працівник, недостатньо знає нову роботу та вимоги підприємства. Його робота потребує більш високих витрат. Проведена адаптація дозволяє швидше працівникові пристосуватись до нових вимог виконання завдань, скорочує витрати;

- зменшення плинності кадрів. Створення вимог як найскорішої адаптації новоприйнятих працівників, так як в протилежному випадку це може призвести до їх звільнення.

- розвиток працівника, його задоволення від роботи. При вдалій адаптації підвищується рівень лояльності персоналу, рівень плинності кадрів є низьким.

Ефективність управління адаптацією персоналу визначається в процесі аналізу таких показників: продуктивність праці, плинність кадрів, якість і обсяг залучених трудових ресурсів, економія часу в процесі управління персоналу, ступінь досягнення цілей, задоволеність працівників працею, ритмічність і керованість роботи, формування корпоративної культури, процедура стимулювання тощо.

Програма адаптації нових працівників в НПП «Вижницький» подана в табл.3.4.

Таблиця 3.4.

Програма адаптації нових працівників НПП «Вижницький»

Періоди адаптації	Задачі	Характеристика задач по адаптації працівника
I етап - підготовча фаза перший робочий тиждень	- вивчити особливості роботи в компанії - ознайомитися організаційними документами - ознайомлення функціональним обов'язками	Перший робочий день: 1. Загальне уявлення про кустанову: місія, цілі, пріоритети, історія, види діяльності, послуги установи; організаційна структура, зовнішні та внутрішні зв'язки з установи. Другий робочий день: 2. Вивчення організаційних документів: Інструкцій, Положення про відділ, посадової інструкції , Правил внутрішнього трудового розпорядку та специфіки роботи.

		<i>Третій - п'ятий робочий день:</i> Проходження інструктажу, вивчення регламентів роботи Новачок уточнює отриману інформація, отримує бракуючу інформацію, ближче знайомиться зі своїми обов'язками, з колективом; вивчає технологію взаємодії з підрозділами установи і, документообіг. Відповідальна особа - керівник підрозділу. <i>Підведення підсумків</i> - наприкінці тижня керівник підрозділу дає первинну оцінку відповідності заявлених знань, умінь і навичок у відповідності до вимог посади реальним і дає рекомендації новому співробітнику.
		Знайомство з корпоративними правилами спілкування, корпоративною інформаційною системою. Відпрацювання робочих завдань у тестовому режимі, та у робочій базі. Звітування про виконані роботи перед безпосереднім керівником та надолужування знань та навичок. <i>Підведення підсумків</i> - наприкінці тижня керівник підрозділу дає первинну оцінку відповідності заявлених знань, умінь і навичок реальним і дає рекомендації та планує навчання.
		Керівник підрозділу оцінює результати роботи, акцентуючи увагу на розвиток навичок та умінь в роботі з клієнтами та персоналом, при необхідності надає допомогу новому співробітнику. Періодично проводить аналіз на відповідність вимогам та динаміку розвитку необхідних навичок і комунікації у середовищі. Наприкінці тижня керівник підрозділу підводить підсумки періоду адаптації і доводить інформацію до нового співробітника і спеціаліста з персоналу - проведення анкетування тестування по професії Відповідальний - керівник підрозділу.
		- за три дні до закінчення випробувального терміну керівник надає висновки щодо позитивного чи негативного рішення про прийом нового співробітника у штат установи. Проведення підсумкової співбесіди.

Описані в табл.3.4. заходи спрямовані на скорочення плинності кадрів більше як на 40% та підвищення ефективності використання персоналу, забезпечення результативності системи управління.

Розглянемо систему мотивації персоналу. Варто зазначити, що в умовах фінансової кризи, високо рівня інфляції та воєнного стану в установі популярною залишається матеріальна мотивація, хоча поряд може

функціонувати нематеріальна мотивація працівників. Про важливість матеріального стимулювання показали результати анкетування (Додаток Г).

До головних мотиваційних заходів НПП «Вижницький» слід віднести рівень заробітної плати, який виступає стимулом працівників підвищувати ефективність трудової діяльності. На нашу думку, НПП «Вижницький» варто переглянути оклади в сторону збільшення у відповідності до посад і існуючих окладів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Плановний розрахунок посадових окладів НПП «Вижницький» в 2025 році

Посада	Структурний підрозділ	Кількість штатних одиниць	Тарифний оклад, грн.		Відхилення	
			Факт	План	Абс., +, -	Відн. %
Директор	Адміністрація	1	25000	24500	+500	1,05
Директор по ліцензіям	Адміністрація	1	22500	22000	+500	1,04
Керівник підрозділу	Адміністрація	1	20500	20000	+500	1,03
Юрисконсульт	Адміністрація	1	20500	20000	+500	1,02
Спеціаліст з персоналу	Адміністрація	1	17500	16000	+1500	1,09
Бухгалтер	Адміністрація	1	18500	18000	+500	1,04
Керівник адміністратив-но-господарського Відділу	Адміністрація	1	16500	16000	+500	1,02

Проведення підвищення оплати праці персоналу НПП «Вижницький» автоматично збільшить витрат установи на оплату праці.

Варто зазначити, що при встановленні тарифних ставок слід враховувати складність функцій, які виконує працівник та його освітній рівень.

Матеріальна мотивація персоналу установи передбачає виплату премій, умови їх виплати передбачається в Положенні про преміювання. Відповідно, порядок преміювання працівників в НПП «Вижницький» та розміри премій передбачені в (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Планування премії в 2025 році на НПП «Вижницький»

Підстава для преміювання	Премійовані працівникам	Розмір премії	Частота преміювання
Перевиконання плану за обсягом виторгу	Весь колектив	Від 20% до 50% тарифної ставки	Один раз на рік, за підсумками року
Перевиконання плану за обсягом чистого прибутку	Весь колектив	Від 30% до 50% тарифної ставки	Один раз на рік, за підсумками року
Професійні свята (день бухгалтера, день юриста тощо)	Співробітники відповідних спеціальностей	50% тарифної ставки	Один раз на рік, у місяці на який припадає професійне свято
Ювілейні дати співробітників (30, 40, 50, 55, 60, 65 та 70 років)	Співробітники, які святкують ювілейні дати	100% тарифної ставки	У місяці, в якому настає ювілей
Новий рік	Весь колектив	25% ставки	У грудні кожного року
8 березня	Жінки організації	25% ставки	У березні кожного року
14 жовтня	Чоловіки	25% ставки	У жовтні кожного року
Подання пропозицій щодо покращення роботи організації	Співробітники, які подають пропозиції	У розмірі 20% від обсягу підвищення прибутку в результаті застосування програми	У місяці, в якому починає проявлятися економічний ефект від внесеної пропозиції

Крім підвищення зарплати та виплати премій в НПП «Вижницький» важливо використовувати інші види матеріальної мотивації, зокрема:

- оплачувати працівникам вартість проїзду до роботи через компенсацію витрат, або покупку єдиного проїзного квитка;
- оплачувати витрати на курси підвищення кваліфікації;
- оплачувати вартість службових телефонних переговорів.

Слід зазначити, що матеріальна мотивація персоналу НПП «Вижницький» збільшує матеріальні витрати. Нематеріальна мотивація вимагає значно менших витрат.

НПП «Вижницький» є доцільним ширше впроваджувати заходи нематеріальної мотивації, особливо покращувати відпочинок працівників під час перерви та їх умови праці. Варто обладнати кімнати психологічного розвантаження, закупити чайники, кавомашини, телевізор, посуд, меблі та інше. Щомісяця варто закуповувати цукор, чай, каву, печиво, серветки. При цьому місячні витрати в середньому складатимуть від 8000 до 14000 грн.

Крім того, в НПП «Вижницький» важливо запроваджувати прийоми моральної нематеріальної мотивації, а саме:

- через інтернет ресурс (вайбер) оголошувати подяки тим працівникам, які найефективніше працювали протягом тижня;
- сформувати куточків «найкращий працівник Національного природничого парку» з розміщенням фото працівників та подяк.

Керівництву НПП «Вижницький» повинно звертати увагу на необхідність психологічної мотивації та покращення психологічного клімату в колективі. При цьому важливо організовувати корпоративні свята.

Таким чином, для НПП «Вижницький» запропоновано наступні елементи матеріальної та нематеріальної мотивації: впровадження системи виплати премій, підвищення тарифних ставок, оплату курсів підвищення кваліфікації та службових телефонних розмов, обладнання місця відпочинку працівників у період обідньої перерви, оплату проїзду на роботу, проведення корпоративних свят тощо. Запровадження вище зазначених рекомендацій дозволить підвищити ефективності роботи установи та покращить її результативність.

При запровадженні НПП «Вижницький» комплексу заходів підвищення мотивації персоналу важливо оцінити економічну ефективність кадрової стратегії, порівнюючи витрати з кінцевими результатами. Розрахунок даних витрат матеріальної мотивації наведено в (табл.3.7).

Таблиця 3.7.

Витрати на проведення заходів матеріальної мотивації
працівників НПП «Вижницький» у 2025 році

Захід	Розрахунок витрат, грн.	Сума витрат в місяць, грн.	Сума витрат за рік, тис.грн.
Підвищення зарплати	72*500	36000	432,0
Впровадження та здійснення преміювання:			
- преміювання за якісне виконання робіт	15000* 12	180000	216,0
- преміювання за перевиконання плану з чистого прибутку	12000*55	660000	660,0

- преміювання до професійних свят	10000*72	720000	720,0
- преміювання до нового року	10000*72	720000	720,0
- преміювання до 8 березня та 14 жовтня	12000* 30	360000	360,0
-Інші премії	5000*72	360000	360,0
Оплата проїзду працівникам на роботу (крім генерального директора)	10*1000	10000	120,0
Оплата курсів підвищення кваліфікації	8*8000	64000	64,0
Оплата мобільних телефонів співробітників	10*200	2000	24,0
Усього за рік	X	X	3676,0

Дані таблиці 3.7. показали, що витрати на запровадження матеріальної мотивації персоналу НПП «Вижницький» обійдуться в сумі 3576,0 тис. грн.

Витрати на заходи нематеріальної мотивації праці персоналу є значно меншими, їх розрахунок показано в (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Витрати на проведення заходів нематеріальної мотивації
працівників НПП «Вижницький» у 2025 році

Захід	Розрахунок витрат, грн.	Сума витрат в місяць, грн..	Сума витрат за рік, тис.грн.
Поліпшення умов праці та відпочинку працівників:	13100+4800	17900	17,9
- придбання обладнання одноразово	10000 0+ 5000 + 1200 + 14000	129200	129,2
- придбання продуктів харчування Щомісяця	14000	14000	168,0
Оголошення подяки співробітникам	-	-	-
Створення куточків «найкращий працівник тижня» та «найкращий працівник місяця»	10000 +10000	20000	2,0
Проведення корпоративних заходів з нагоди дня народження фірми, 8 березня та 14 жовтня	80000* 3	240000	240,0
Усього за рік	X	X	557,1

Отже, сукупні витрати на проведення в 2025 році всього комплексу заходів кадрової стратегії дорівнюють:

$$557,1+3676,0 = 4233,1\text{тис. грн.}$$

Враховуючи дані фінансової звітності НПП «Вижницький», спрогнозовано трендову моделлю в Excel динаміки собівартості (Рис. 3.4).

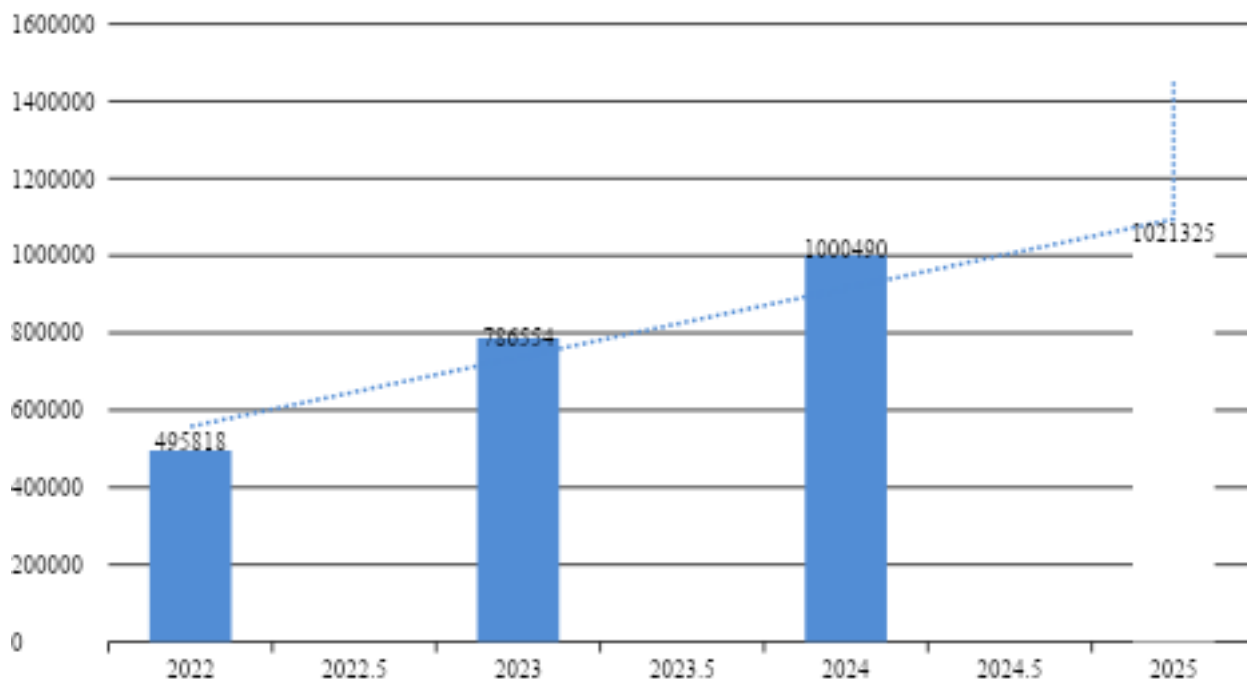


Рис. 3.4. Трендова динаміка собівартості НПП «Вижницький», тис.грн.

За трендовою моделлю розрахована собівартість складала:

Собівартість 2023 р. складала 786554,0 тис. грн.

2024 р. = 1000490,0 тис. грн. (+231936,0 тис. грн.)

2025 р.(прогнозна) = 1021325,0 тис. грн. (+20835 тис. грн.)

Витрати на кадрову стратегію відповідно складали:

2023 р.= 3040,0 тис. грн.

2024 р. = 3910,5 тис. грн.

2025 р. (прогнозі) = 4242,1 тис. грн.

Отже, в результаті вище зазначених заходів економічний ефект впровадження кадрової стратегії НПП «Вижницький» у 2023-2025 році показано в табл. 3.9.

Як видно з табл. 3.9, чистий економічний ефект від впровадженого комплексу заходів кадрової стратегії НПП «Вижницький» у 2023 р. складав

49845,0 тис. грн., в 2024 р. - 78604,5 тис. грн., в 2025 році - 82783,1 тис. грн.
(прогноз).

Таблиця 3.9

Економічний ефект від запровадження комплексу заходів щодо впровадження
кадрової стратегії НПП «Вижницький»
у 2023 - 2025 роках, тис.грн.

Показники	2023 (факт)	Дані	
		2024 (факт)	2025 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	835136,0	1594197,0	1631302,0
Собівартість продукції, тис. грн.	786554,0	1000490,0	1021325,0
Інші доходи	29777,0	603707,0	63781,0
Інші витрати	19777,0	10322720,0	595217,0
Фінансовий результат до оподаткування	46805,0	74694,0	78541,0
Чистий прибуток (збиток)	46805,0	74694,0	78541,0
Витрати на кадрову стратегію	3040,0	3910,5	4242,1
Чистий економічний ефект	49845,0	78604,5	82783,1

Таким чином, проведені розрахунки показали, що запропоновані заходи кадрової стратегії НПП «Вижницький» у 2023-2025 рр. є економічно вигідними, так як приведуть до зростання чистого прибутку установи.

Висновки до розділу 3:

1. Розрахунок ефективності системи управління персоналом НПП «Вижницький» показав, що запровадження кадрової стратегії установи є досить ефективним. Дана стратегія передбачає наступні блоки: систему адаптації персоналу; систему мотивації персоналу; систему розвитку персоналу; система гарантій та компенсацій персоналу; систему навчання персоналу.

1. В НПП «Вижницький» реалізуюючи кадрову стратегію важливо запровадити ряд прийомів матеріальної та нематеріальної мотивації: переглянути та підвищити ставки оплати праці, ширше практикувати систему преміювання, оплату курсів підвищення кваліфікації та перекваліфікації, оплату проїзду на роботу та з роботи, компенсувати витрати службових розмов по телефону, обладнання для персоналу місця відпочинку під час обідньої перерви, закупівля необхідного обладнання, організація корпоративного святкування тощо.

Аналіз економічної ефективності кадрової стратегії установи показав, що на проведення заходів адаптації та матеріальної мотивації НПП «Вижницький» потрібно використати в 2025 році коштів в розмірі 4233,1 тис.грн. Чистий економічний ефект з врахуванням запропонованого комплексу заходів кадрової стратегії у 2023 році складав 49845,0 тис. грн., в 2024 р. - 78604,5 тис. грн., в 2025 році прогнозовано складе 87783,1,0 тис. грн. Відповідно, розроблена кадрова стратегія є раціональною, результативною.

ВИСНОВКИ

В процесі проведення дослідження в кваліфікаційній роботі на тему «Сучасний стан управління персоналом на підприємстві» розкрито теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в сучасних умовах господарювання. В практичній частині кваліфікаційної роботи проведено аналіз забезпеченості установи трудовими ресурсами, дано оцінку економічній ефективності та результативності використання установою персоналу, розроблено заходи удосконалення системи управління трудовими ресурсами. Відповідно в роботі сформульовано наступні висновки:

2. Розкрито зміст поняття персоналу та суть науки про кадрове управління персоналом. Визначено роль управління персоналом, як складової менеджменту підприємства. В результаті наукової полеміки визначено, що управління персоналом - це управління трудовими ресурсами в процесі трудових відносин сформованих на підприємстві і направлених на створення гармонійних робочих відносин між суб'єктами та об'єктами даних відносин та сприяє індивідуальному розвитку працівника.
3. Розглянуто сучасні підходи до управління персоналом, зокрема, з'ясовано що даний процес включає: управління та планування персоналу, розвиток та використання трудових ресурсів. Отже, управління персоналом охоплює всі види діяльності, які відносяться як до матеріальних компонентів підприємства так і до людських компонентів. Управління персоналом виконує ряд функцій, головна мета яких направлена на

мотивацію персоналу досягти особистих цілей та трудових досягнень ефективно, швидко та економічно.

4. Дослідження методів оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом стало наступним кроком наукового дослідження.

4. Персонал підприємства - це найціннішим його ресурс. Відповідно, управління персоналом - це комплекс заходів, пов'язаних з трудовими ресурсами та трудовими відносинами на підприємстві. При цьому важливо забезпечити досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства при одночасному задоволенні потреб трудового колективу. Головними завданнями кадрового менеджера є обов'язок планування персоналу, підбір кандидатів на посаду, зарахування нових працівників на роботу, винагорода та оцінка персоналу. Менеджер з управління персоналом повинен мати творчий підхід при встановленні партнерських відносин з працівниками, забезпечувати у них почуття задоволення від роботи, робити їх працю цікавою та матеріально вигідною. Персонал сучасного підприємства зобов'язаний чесно працювати, позитивно ставитись до виконання своїх обов'язків, мати мотивацію до роботи та готовність вдосконалюватись.

5. В роботі проаналізовано практичний аспект управління персоналом на матеріалах НПП «Вижницький». Це національний природничий парк, бюджетна установа, яка здійснює природо охоронні заходи лісових ресурсів та проводить науково - дослідну роботу з захисту природнього середовища. Установа фінансується з держбюджету і відноситься до неприбуткових організацій.

6. Установа НПП «Вижницький» має в своєму розпорядженні відповідне майно та володіє достатнім обсягом капіталу, основу якого складають бюджетні надходження і власний капітал, який частково забезпечує самофінансування потреб установи. Основу грошових надходжень даної установи склали надходження бюджетних асигнувань та надходження коштів від дозволених законодавством платних послуг.

7. Керівник Національного природного парку «Вижницький» для

здійснення заходів з охорони природи присвячує особливу увагу формуванню матеріально-технічної бази підприємства. Потрібно зауважити, що велика частка основного капіталу являються зношеними і застарілими, а значить, розмір зношення більше ніж 50%.

8. Діюче майно організації Національний природний парк «Вижницький», його цінність кожного року збільшувалась, ціна необоротних активів мала перевагу, а саме вартість основного капіталу. В структурі майна організації необоротні активи дорівнювали в 2024 році 39,9% і в 2022 році 33,6%. За рахунок поліпшення та удосконалення матеріально-технічної бази проходило збільшення ціни необоротних активів.

9. НПП «Вижницький» профінансовується за рахунок коштів Державного бюджету, а саме є бюджетною державною організацією. Присутність бюджетного ресурсу, власних надходжень та інших поступлень сформували капітал НПП «Вижницький».

10. На НПП «Вижницький» в 2024 році працювало 72 чол., в 2023 році - 67 чол., в 2022 році - 73 працівники. Зменшення кількості працюючих в 2023 році було зв'язане з виходом на пенсію 6 чол. В 2024 році було прийнято в штат на їх місце нових 5 чол., залишилася 1 вакансія.

11. Середня заробітна плата персоналу організації була практично на рівні середньої заробітної плати по країні. В 2022 році вона становила 19500 грн., в 2023 році підвищилася на 400 грн. і становила 19900 грн., в 2024 році підвищилася на 1500 грн. і відповідно становила 21400 грн. це сталося з врахуванням збільшення преміальних та окладів.

12. Проаналізовано ефективність системи управління персоналом та розкрито особливості управління персоналом в бюджетній установі, де спеціалістом з персоналу є (спеціаліст-кадровик) В цілому в установі функціонує служба управління персоналом. Управління персоналом НПП «Вижницький» здійснюється соціально-психологічними, економічними та адміністративними методами. Варто зазначити, що плинність кадрів НПП «Вижницький» в 2023-2024 роках була не значною, переважно працівники

звільнялись за власним бажанням із-за не високого рівня оплати праці, або в зв'язку з виходом на пенсію. На основі аналізу та оцінки управління персоналом в роботі розроблена стратегія управління персоналом НПП «Вижницький».

13. Дослідження ефективності системи управління персоналом показало, що в установі розроблена кадрової стратегії, сформовано її цілі, визначено матеріальні та нематеріальні заходи стимулювання персоналу. В 2024 р. було проведено анкетування працівників, які визнали роботу спеціаліста з персоналу задовільною.

14. З ціллю підвищення ефективності системи управління персоналом пропонуємо запровадити розроблену кадрову стратегію, яка включає такі блоки: система адаптації персоналу; система мотивації персоналу; система розвитку персоналу; система індивідуального та корпоративного навчання персоналу; система компенсацій та гарантій персоналу. Стратегічне управління персоналом НПП «Вижницький» можливо розглядати як суцільний підхід до стратегічного управління персоналом відповідно до планів організації стосовно напрямку, котрий вона хоче в майбутньому прийняти. Це відноситься до довготривалих людських проблем як частки процесів стратегічного управління установою. Проблеми, з якими можуть бути зв'язані дані стратегії, включають: забезпечення підприємства необхідним персоналом, навчання та розвиток, управління талантами, винагорода, мотивація, гнучкість, стабільні робочі відносини та командна робота. Це ті питання які потрібно вирішити, щоб отримувати позитивний результат.

15. В рамках кадрової стратегії НПП «Вижницький» пропонується застосувати такі прийоми нематеріальної та матеріальної мотивації: підвищення тарифних ставок, запровадження системи преміювання, оплату співробітникам телефонних розмов та курсів підвищення кваліфікації, оплату працівникам проїзду на роботу, для персоналу обладнати місця прийому їжі та відпочинку, обладнати куточки морального заохочення, проведення для

працівників корпоративних свят. Запровадження пропонованої програми адаптації вплине на зниженню витрат на адаптацію нових працівників. Обов'язкова мінімальна програма адаптації приблизно розрахована на 1 місяць.

16. Оцінка економічної ефективності пропонованих заходів підтвердила, що для проведення комплексу заходів по впровадженню матеріальної мотивації працівників НПП «Вижницький» потрібно відповідні кошти. Комплекс заходів кадрової стратегії НПП «Вижницький» у 2023 році дорівнював 3040,0 тис. грн., у 2024 році складав 3910,5 тис. грн., в 2025 році прогнозується в розмірі 4242,1 тис. грн. Чистий економічний ефект з врахуванням впровадження запропонованої в кваліфікаційній роботі кадрової стратегії 2025 року планується одержати в розмірі 82783,1 тис. грн.. Отже, розроблена стратегія та запропоновані заходи є ефективними та раціональними для подальшого впровадження в даній установі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аблязова Н. Р. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 6. С. 63-69.
2. Базалійська Н. П. Управління персоналом машинобудівного підприємства на засадах контролінгу трудової поведінки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Базалійська Наталія Петрівна; Хмельниц. нац. унт. – Хмельницький, 2017. 21 с.
3. Ващенко, В. В. Управління процесом рекрутингу персоналу промислових підприємств...: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ващенко; «Приазовський державний технічний університет», державний вищий навчальний заклад (Маріуполь). Маріуполь, 2017.
4. Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Воскобійник Соломія Ярославівна; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». Київ, 2019. 20 с.
5. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом *Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 228-236
6. Гуменюк Г. М. Управління персоналом підприємств туристичної галузі *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 76-89.
7. Дмитрієв І. А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 2. С. 75-91.

8. Єлецьких С. Я. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 206-215.
9. Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 12-15.
10. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335.
11. Зеркаль А. В. Управління персоналом на засадах комерційної свідомості як конкурентна перевага підприємств *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(1). С. 94-98.
12. Зіновська С. І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Зіновська Світлана Ігорівна; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя, 2019. 22 с.
13. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 202-205.
14. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: [монографія] / Климчук А. О. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
15. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75-80.
16. Ковальчук В. Г. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 158-163.
17. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45. (дата звернення 26.11.2022)

18. Кравцова В. Є. Управління персоналом - невід'ємна умова ефективного розвитку господарюючого суб'єкта *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 29-30. С. 96.
19. Криворучко Г. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, № 4. С. 208-213.
20. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 277-282.
21. Манухіна М. Ю. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71-75.
22. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації / М. Е. Морозова // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2019. Вип. 72(2). С. 46-50.
23. Міценко Н. Г. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування: монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2019. 273 с.
24. Миронова Л. Г. Управління персоналом підприємства: компетентнісний підхід *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 131-136.
25. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г.; [ред. Н. Є. Муромець]; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. – Харків: Панов А. М., 2019. 192 с.

26. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 137-141.

27. Никифорак В. А. Управління персоналом підприємства [Текст]: метод. рек. до курс. роботи / В. А. Никифорак, Л. А. Сибирка; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: Рута, 2017. 31 с.

28. Обруч Г. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 164-174.

29. Олійник О. С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів: монографія / Олійник Ольга Степанівна. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017. 327 с.

30. Пенсійний фонд оприлюднив показник середньої зарплати за 2024 рік: як змінювалися виплати URL <https://prm.ua/pensiynnyu-fond-opryliudnyvpokaznyk-serednoi-zarplaty-za-2024-ri-k-iak-zminiuvalsia-vyplaty/#:~:text=%D0%92%D1%96%D0%BD%20%D0%B2%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B2%D1%83%D1%94%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%96%D1%97,%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20%E2%80%93%2014%20133%2C18%20%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96>

31. Прес НПП «Вижницький». Офіційний сайт.

32. Продіус Ю. І. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 12(1). С. 9-13.

33. Ровенська В. В. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3. С. 162-168.

34. Рудь І. Ю. Управління персоналом у страховій компанії *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 16-20.
35. Рябенька М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75-80.
36. Салоїд Н. В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. Вип. 47(2). С. 33-39.
37. Седікова І. О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57.- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_2_8
38. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 17. С. 103-116.
39. Сукач О. М. Маркетинг персоналу в системі управління банком *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 5. С. 33-41.
40. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія / Тарасевич О. В.; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця: Нілан, 2017. 397 с.
41. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Тарнавський Михайло Іванович; Нац ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2018. 25 с.
42. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О. П., Островерхов В. М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287с.
43. Управління персоналом: підручник / Шубалий О. М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
44. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / [Зайцева О. І. та ін.; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної]; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

45. Фесенко В. О. Поняття та класифікація кадрових ризиків в системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні / В. О. Фесенко. // Демократичне врядування. – 2021. – Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_1_17.

46. Череп О. Г. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 195-199.

47. Черчата А. О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 407-414.

48. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 354-360.

49. Шапа, Надія Миколаївна. Управління адаптацією персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств будівельної галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Шапа Надія Миколаївна; Держ. ВНЗ «Придніпров. держ. акад. буд-ва та архітектури». Дніпро, 2017. 21 с.

50. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки *Український соціум*. 2020. № 4. С. 99-112.

51. Шкварук Д. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324-327.

52. Шостаковська А. В. Гейміфікація, як мотиваційний механізм системи управління персоналом в умовах кризи *Економіка і управління*. 2020. № 4. С. 68-74.

53. Щокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом / Є. Ю. Щокіна // Економічний форум. – 2021. – № 2. – С. 117-121. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_16

54. ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES URL:

file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

55. Armstrong M. (2011), Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyd.V rozsz., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
56. .Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – NY : Harper&Row, 1994. – p. 840.
57. .Grayson, D. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business / D. Grayson, A. Hodges. – Sheffield: Greenleaf Publishing, 2004. – 390 p
58. Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases / D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky. – New York: Cambridge University Press, 1982. – 555 p
59. Professional training URL: <http://protraining.com.ua/contacts>.
60. Pfister H.-R. The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making / H.-R. Pfister, G. Bohm // Judgment and Decision making. – 2008. – № 3. – P. 5–17.
61. Tversky A. Judgment under uncertainty : Heuristics and biases / A. Tversky, D. Kahneman // Science. – № 185. – P. 1124–1131.
62. Wang X.T. Social cues and verbal framing in risky choice / X.T. Wang, F. Simons, S. Bredart // Journal of Behavioral Decision Making. – 2001. – № 14(1). – P. 1–15.