

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

Факультет економіки та
менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГАНЖА Анатолій Олександрович

УДК 331.101

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ
ВІДНОСИНАМИ У МКП «БІМ»**

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська Антоніна Михайлівна,
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Ганжа А.О. Вдосконалення управління соціально-трудовими відносинами у МКП «БІМ» – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2023.

Розглянуто теоретичні засади формування та розвитку соціально-трудових відносин в системі менеджменту. Проаналізовано сучасний стан соціально-трудових відносин у МКП «БІМ». Виявлено проблеми в управлінні персоналом та формуванні соціально-трудових відносин досліджуваного підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення управління соціально-трудовими відносинами у МКП «БІМ».

Ключові слова: управління, соціально-трудові відносини, персонал, мотивація, колективний договір.

ANNOTATION

Ganzha A.O. Improving the management of social and labor relations in the MCE "BIM" – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree "Bachelor" in the specialty 073 "Management". – Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2023.

The theoretical foundations of the formation and development of social and labor relations in the management system are considered. The current state of social and labor relations in the MCE «BIM» is analyzed. Problems in personnel management and formation of social and labor relations of the researched enterprise have been identified. Directions for improving the management of social and labor relations in the MCE «BIM» are proposed.

Keywords: management, social and labor relations, personnel, motivation, collective agreement.

Зміст

Вступ	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ	6
1.1. Сутність та принципи формування соціально-трудо­вих відносин	6
1.2. Чинники формування та розвитку соціально-трудо­вих відносин..	8
1.3. Колективний договір як основний елемент регулювання соціально-трудо­вих відносин в підприємстві	11
Висновки до розділу 1	14
Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У МКП «БІМ»	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства	19
2.3. Основні тенденції розвитку соціально-трудо­вих відносин у підприємстві	22
Висновки до розділу 2.....	26
Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИМИ ВІДНОСИННАМИ У МКП «БІМ».....	27
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення управління соціально- трудо­вими відносинами у підприємстві МКП «БІМ»	27
3.2. Вербальна модель вдосконалення соціально-трудо­вих відносин у МКП «БІМ»	29
3.3. Оцінка результативності реалізації запропонованих заходів	32
Висновки до розділу 3	36
Висновки	38
Список використаних джерел	40
Додатки	45

ВСТУП

Актуальність теми. У процесі праці люди вступають у взаємодію один з одним, що призводить до виникнення певних соціальних відносин. Ці відносини є складними і багатогранними, вони обумовлені різними факторами, такими як: характер виробництва, ступінь розвитку суспільства, культурні традиції. Актуальність дослідження соціальних відносин у сфері праці обумовлена тим, що вони є основою розвитку суспільства. У сучасних умовах, коли відбувається швидке зростання складності виробництва і зміна соціальних умов, дослідження соціальних відносин у сфері праці є особливо важливим.

В умовах сьогодення питання соціально-трудових відносин є досить актуальним у менеджменті. Це питання досліджено у працях О.В. Акіліної, Л.М. Ільїча, А.С. Лобанової, Т.Г. Коломоєць, Є.П. Качан, А.В. Калини, І.В. Токмакової тощо. Дослідження цих вчених мають фундаментальний характер та охоплюють питання розвитку та сучасного розуміння соціально-трудових відносин. Однак, в умовах нових соціоекономічних реалій відбуваються процеси трансформації соціально-трудових відносин, які вимагають подальшого їх вивчення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, прикладних та методологічних аспектів розвитку соціально-трудових відносин в системі сучасного менеджменту. *Об'єктом дослідження* є процес формування соціально-трудових відносин в умовах МКП «БІМ».

Метою дослідження є розробка та обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів формування соціально-трудових відносин в умовах нових соціально-економічних відносин та запропонувати напрями їх покращання.

Основні завдання дослідження:

– вивчити теоретичні та організаційні основи розвитку соціально-трудових відносин в системі менеджменту;

- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему соціально-трудових відносин на підприємстві;
- запропонувати заходи оптимізації системи управління персоналом підприємства та розвитку соціально-трудових відносин.

Для досягнення мети дослідження та вирішення завдань було використано сукупність *загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів*: абстрагування, аналізу, синтезу, порівняння, індукції та дедукції, структурно-функціонального аналізу, історико-логічний метод, узагальнення, статистичний аналіз, методи порівняння.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення управління соціально-трудовими відносинами в умовах зміни соціоекономічних умов системи менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів. Обґрунтовані у роботі підходи, висновки та пропозиції спрямовані на удосконалення системи соціально-трудових відносин можуть бути використані суб'єктом господарювання.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи доповідались та опубліковані у трьох збірниках тез конференцій.

Інформаційну та теоретичну базу дослідження склали наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених; нормативно-правові документи; первинна документація підприємства; ресурси Internet-мережі, які дозволили отримати додаткову інформацію з обраної тематики.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, містить список використаних джерел з 43 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 30 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ

1.1. Сутність та принципи формування соціально-трудо­вих відносин

Соціально-трудо­ві відносини є складним і багатогранним явищем, яке включає в себе широкий спектр взаємодій між працівниками та роботодавцями.

Ці відносини можна класифікувати за різними ознаками.

Залежно від сфери суспільного життя, в якій вони виникають, соціально-трудо­ві відносини поділяються на:

- Виробничі відносини - це відносини, які виникають між працівниками та роботодавцями у процесі виробництва.
- Соціальні відносини - це відносини між працівниками та роботодавцями поза сферою виробництва, такі як відносини щодо оплати праці, умов праці, соціальних гарантій тощо.

Залежно від суб'єктів, які беруть участь у відносинах, соціально-трудо­ві відносини поділяються на:

- Індивідуальні відносини - це відносини, які виникають між окремим працівником та роботодавцем.
- Колективні відносини - це відносини між працівниками та роботодавцями як групами.

Залежно від характеру взаємодії між суб'єктами, соціально-трудо­ві відносини поділяються на:

- Конфліктні відносини - це відносини, які виникають між працівниками та роботодавцями внаслідок протиріч між їхніми інтересами.
- Неконфліктні відносини виникають між працівниками та роботодавцями на основі взаєморозуміння та співробітництва.

Сучасна теорія соціально-трудо­вих відносин повинна враховувати такі основні принципи:

- Соціально справедливість – це принцип, який передбачає рівний доступ всіх працівників до матеріальних благ і послуг, незалежно від їхнього суспільного становища.
- Соціально солідарність – це принцип, який передбачає взаєморозуміння та співпрацю між працівниками та роботодавцями.
- Соціально відповідальність передбачає, що працівники та роботодавці несуть відповідальність за стан соціально-трудо­вих відносин у суспільстві.

Виконання цих принципів дозволить забезпечити ефективне регулювання соціально-трудо­вих відносин і сприятиме створенню сприятливих умов для розвитку суспільства.

Отже, соціально-трудо­ві відносини - це складне і багатогранне явищем, яке включає в себе широкий спектр взаємодій між працівниками та роботодавцями. Соціально-трудо­ві відносини можна класифікувати за різними ознаками, такими як сфера суспільного життя, суб'єкти, які беруть участь у відносинах, та характер взаємодії між ними. Сучасна теорія соціально-трудо­вих відносин повинна будуватися на принципах соціального партнерства, соціальної справедливості та соціальної відповідальності.

1.2. Чинники формування та розвитку соціально-трудо­вих відносин

В залежності від історичного етапу, економічних, соціокультурних та політичних умов формування і розвиток соціально-трудо­вих відносин у суспільстві проходить під впливом значного числа чинників. Фахівці виділяють такі основні фактори: особливості соціальної політики, глобалізацію економіки, розвиток суспільної праці і виробництва .

Соціальна політика – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення соціальних прав і гарантій громадян. Вона є важливим фактором формування соціально-трудових відносин, оскільки впливає на такі аспекти, як рівень життя працівників, стабільність соціально-трудових відносин, соціальну справедливість у сфері праці.

Соціальна політика держави забезпечує соціальний захист працівників, гарантуючи їм певний рівень доходів, доступ до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних благ. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою, а також їхньої мотивації до праці. Соціальна політика держави сприяє регулюванню соціально-трудових відносин, запобігаючи конфліктам між працівниками та роботодавцями. Це досягається шляхом законодавчого забезпечення прав працівників, а також шляхом створення умов для соціального діалогу між сторонами соціально-трудових відносин

Глобалізація - це процес зростаючої взаємозалежності між країнами та регіонами світу, що проявляється в економіці, політиці, культурі, технологіях та інформації. Глобалізація має значний вплив на соціально-трудові відносини через процеси міжнародної міграції трудових ресурсів, функціонування транснаціональних корпорацій та швидкий розвиток технологій.

Вплив глобалізації на соціально-трудові відносини неоднозначний. З одного боку, глобалізація може сприяти підвищенню ефективності виробництва, а також підвищенню рівня життя працівників. З іншого боку, глобалізація може призводити до зростання нерівності, а також до погіршення умов праці для працівників у країнах з низьким рівнем доходів.

Розвиток суспільної праці і виробництва має значний вплив на соціально-трудові відносини. Праця стає все більш спеціалізованою і складною, що вимагає від працівників більшої кваліфікації та освіти. Внаслідок розвитку технологій та автоматизації зростає частка зайнятих у сфері послуг та інтелектуальної праці. Умови праці стають все більш

безпечними та комфортними, що зумовлено розвитком технологій та законодавством про працю.

Соціально-трудові відносини на підприємствах можуть мати серйозні розбіжності. Це залежить від таких факторів, як тип підприємства, тип виробництва, стадія розвитку підприємства та суспільне регулювання.

. Стадія розвитку підприємства також впливає на характер соціально-трудових відносин. На стадії зародження підприємства вони часто мають неформальний, розмитий характер. У міру розвитку підприємства вони формалізуються, утворюючи систему соціально-трудових відносин, яка поступово перетворюється на певну організаційну культуру.

Соціально-трудові відносини на підприємствах формуються не тільки під впливом формальних структур, таких як поділ праці, відносини влади та підпорядкування. Не менш важливу роль відіграють неформальні соціально-трудові взаємовідносини, які виникають між людьми в процесі праці.

1.3. Колективний договір як основний елемент регулювання соціально-трудових відносин в підприємстві

Соціально-трудові відносини в підприємстві регулюються законодавчими актами та локальними нормативними актами, одним з яких є колективний договір. Колективний договір – це угода між роботодавцем і профспілковим комітетом (профспілками) або уповноваженою на представництво трудовим колективом найманої робочої сили органом.

Колективний договір є основним елементом регулювання соціально-трудових відносин в підприємстві. Він визначає права та обов'язки сторін, умови праці, оплати праці, соціальні гарантії та інші питання, пов'язані з трудовою діяльністю.

Колективний договір укладається у підприємствах, установах та організаціях всіх форм власності та господарювання. Основною вимогою для

укладання колективного договору є використання найманої праці та наявність права юридичної особи. Також колективний договір можуть укласти структурні підрозділи в межах своєї компетенції. Однак ця норма не є обов'язковою. Так, згідно норм Конвенції Міжнародної організації праці №98 укладання колективного договору є добровільним, а вітчизняне законодавство не передбачає відповідальності за відсутність цього документу. Тому не на всіх підприємствах укладається колективний договір, переважно це стосується малого та середнього бізнесу.

Незважаючи на аргументи про необов'язковість укладання колективного договору, доцільніше все ж таки його укласти. Адже колективний договір є обов'язковим для виконання сторонами, які його уклали. Це означає, що роботодавець зобов'язаний дотримуватися умов колективного договору, а працівники мають право на їх виконання.

Таким чином, колективний договір є важливим інструментом регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. Він забезпечує стабільні відносини між працівниками і роботодавцями, чітко визначаючи права та обов'язки сторін, і сприяє створенню належних умов праці. Додатковим аргументом на користь доцільності укладання колективного договору є те, що він може стати вам у пригоді у разі визнання у податковому обліку витрат на забезпечення працівників лікувально-профілактичним харчуванням, на виплату матеріальної допомоги працівникам тощо. Звичайно, за умови наявності у колективному договорі відповідних положень, що регулюють ці питання.

Колективний договір є основним елементом регулювання соціально-трудових відносин в підприємстві в наступних аспектах:

- колективний договір є основним джерелом права в сфері соціально-трудових відносин на підприємстві. Він має пріоритет перед іншими локальними нормативними актами, що регулюють соціально-трудові відносини в підприємстві;

- колективний договір забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця. Він є результатом переговорів між працівниками та роботодавцем, в ході яких сторони обговорюють і погоджують свої вимоги та інтереси;
- колективний договір сприяє створенню сприятливих умов праці та підвищення рівня життя працівників. Він може містити положення про умови праці, оплату праці, соціальні гарантії, а також інші питання, пов'язані з трудовою діяльністю.

Важливо відзначити, що колективний договір не є єдиним джерелом права в сфері соціально-трудова відносин в підприємстві. Він доповнюється і конкретизується чинним законодавством.

Висновки до розділу 1

У сучасному розумінні соціально-трудова відносини не є класовими відносинами конфронтації, а є складною динамічною системою, заснованою на принципах співробітництва та взаєморозуміння між працівниками та роботодавцями. Соціально-трудова відносини є важливим фактором розвитку суспільства та економіки. Від ефективності їх регулювання залежить рівень добробуту населення та соціальна стабільність суспільства.

Соціально-трудова відносини формуються під впливом соціальної політики, глобалізації та розвитку суспільної праці і виробництва. На підприємствах ці відносини можуть мати серйозні розбіжності, що залежить від типу підприємства, типу виробництва та стадії розвитку. Не менш важливу роль у формуванні соціально-трудова відносин відіграють неформальні взаємовідносини.

Важливим інструментом регулювання соціально-трудова відносин в підприємстві є колективний договір. Він забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, сприяє створенню сприятливих умов праці та підвищення рівня життя працівників.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У МКП «БІМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

МКП «БІМ» є підприємством, зосередженим на наданні послуг технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. Знаходячись за адресою вул. Корольова, 151 у місті Житомир, Житомирська область, воно спеціалізується не лише на ремонті, але й на виробництві вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є його універсальність, яке охоплює не лише технічне обслуговування, але й виробництво та оптову торгівлю автомобільними компонентами. Це може сприяти залученню різноманітних клієнтів та розвитку додаткових напрямків діяльності. У цілому, МКП «БІМ» виглядає як перспективне підприємство з різноманітним спектром послуг у сфері автомобільного обслуговування (табл. 2.1).

Види діяльності підприємства МКП «БІМ» (Додаток А): перепродаж автотранспортних засобів; оренда автотранспортних засобів; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів; оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

З представлених в таблиці додатку даних, можна зробити висновок, що МКП «БІМ» має великий асортимент автопослуг. До того ж підприємство надає сучасне високоякісне обслуговування легкових, легких вантажних автомобілів, і мікроавтобусів в умовах і на обладнанні СТО. Технічне обслуговування і ремонт автомобілів проводиться із застосуванням всього необхідного діагностичного та спеціалізованого обладнання. Це дозволяє досягти певних показників фінансової стійкості, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості МКП «БІМ»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. +/- до 2020 р.	2022 р. у % до 2020 р.
		2020	2021	2022		
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,82	0,80	0,80	-0,02	97,5
Коефіцієнт фінансування	$\geq 0,5$	0,22	0,25	0,25	0,03	113,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Опт. значення 0,5	0,6	0,7	0,10	-0,5	16,6
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	Мінім. значення 0,1	0,05	0,53	0,61	0,56	1,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вище оптимального значення (0,5) в усі роки, що свідчить про здатність підприємства ефективно маневрувати власним капіталом. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, починаючи з 2021 року, великою мірою перевищує мінімальне значення ($\geq 0,1$), свідчаючи про високий рівень забезпечення оборотним капіталом та ефективно його управління. Узагальнюючи, аналіз показників фінансової стійкості вказує на стабільність фінансового стану МКП «БІМ» і його здатність забезпечити сталість та ефективність власного капіталу (Додаток Б).

Таблиця 2.2

Характеристика основних витрат МКП «БІМ», тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. +/- до 2020 р.	2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Оренда	360	365	369	9	102,5
Зарплатна відомість	490	460	410	-80	83,6
Технічне оснащення	98	95	93	-5	94,8
Незавершені капітальні інвестиції	19	17	19	0	100
Всього	967	938	892	-75	92,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що вартість оренди у 2022 році зросла порівняно з попередніми роками, досягнувши 369 тис. грн. За тим же періодом витрати на зарплату відзначилися зниженням з 490 тис. грн у 2020 році до 410 тис. грн у 2022 році, що може вказувати на оптимізацію робочих витрат або зміни в структурі персоналу, що в свою чергу свідчить про більш раціональне використання грошових ресурсів.

Загальна тенденція вартості витрат підприємства вказує на їх зниження з 967 тис. грн у 2020 році до 892 тис. грн у 2022 році. Це може бути важливою інформацією для стратегічного управління та планування фінансових ресурсів підприємства, враховуючи зміни в різних аспектах її діяльності

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що результати аналізу показників ділової активності МКП «БІМ» за роки вказують на певні тенденції та динаміку в різних аспектах їх діяльності. Коефіцієнт оборотності активів підприємства на 2020 рік становив - 0,18, але потім відбулося зниження до 0,13 у 2021 році, після чого відновилося до показника 0,18 у 2022 році. Це може свідчити про коливання ефективності використання активів.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності МКП «БІМ»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. +/- до 2020 р.	2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт оборотності активів	0,18	0,13	0,18	0	100%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованостей	7,26	8,21	7,17	-0.09	98.7%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованостей	11,03	3,52	2,59	-8.44	23.4%
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,17	3,35	3,10	0.93	142.8%
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,23	0,17	0,29	0.06	126.0%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,24	0,16	0,23	-0.01	95.8%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Усі ці висновки свідчать про потребу уважного аналізу факторів, що впливають на ці показники, та можливих корекцій у стратегії управління для підвищення ефективності та стійкості підприємства.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності МКП «БІМ»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. +/- до 2020 р.	2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	0,03	0,09	0.03	150.0%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,08	0,04	0,11	0.03	137.5%
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,35	0,23	0,47	0.12	134.2%
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,36	0,42	1,26	-0.1	92.6%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином проведений аналіз господарської діяльності підприємства свідчить про необхідність удосконалення управлінських рішень з метою підвищення ефективності виробництва, в тому числі показників рентабельності.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Персонал підприємства – це вся сукупність постійних працівників. Крім постійних працівників, в підприємницькій діяльності можуть брати участь й інші працездатні особи. Організація являє собою складну економічну систему управління. Основними системними принципами є: цілісність; структурність; взаємозалежність структури і середовища; ієрархічність.

Організаційна структура МКП «БІМ» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура МКП «БІМ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дана організаційна структура є раціональною. На підприємстві є директор МКП «БІМ» як головна ланка організаційної структури. У структурі МКП «БІМ» виділяються ключові посади та підрозділи, кожен з яких відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства. Так, у магазині автозапчастин функції роздрібного продажу виконуються продавцем з запчастинами для СТО та продавцями магазину. Організацію роботи автосервісу контролює адміністратор СТО, а технічні аспекти обслуговування та ремонту доручені старшому механіку та виконавцям робіт (механікам універсалам та електрикам). Кожен підрозділ працює відповідно до затверджених положень і посадових інструкцій для кожного працівника.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу в підприємстві табл. 2.5.

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що у 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 70 осіб, а у 2022 році зменшилася до 65 осіб. Це відображає абсолютне відхилення в -5 осіб, або відносне відхилення на рівні 92.8%. При розгляді категорій працівників виявлено наступне:

- Кількість керівників залишилась стабільною, збільшившись на одного працівника, або на 100.0% відносно попереднього року.

Таблиця 2.5

Динаміка складу та структури персоналу МКП «БІМ»

Категорії працівників	2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення 2022 р. +/- до 2021 р., осіб	2022 р. у % до 2021 р.
	осіб	%	осіб	%		
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	70	100	65	100	-5	92,8
Керівники	4	5,7	4	6,1	0	100,0
Фахівці	6	8,6	5	7,7	-1	83,3
Службовці	5	7,1	4	6,2	-1	80,0
Робітники	55	78,6	52	80	-3	94,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

- Кількість фахівців та службовців зменшилась на 1 особу, або на 83.3% та 80.0% відповідно.

- Кількість робітників зменшилась на 3 особи, або на 94.5%.

Отже, в 2022 році відбулися зміни у чисельності працівників та їх структурі, що може відображати адаптацію підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2.3. Основні тенденції розвитку соціально-трудових відносин у підприємстві

Соціальні аспекти ефективності управління персоналом на підприємстві МКП «БІМ» грають важливу роль в забезпеченні успішної роботи організації. Досвідчені керівники знають, що задоволений персонал здатен досягати високих результатів і вносити значний вклад у розвиток підприємства. Підприємство МКП «БІМ» виявляє повну свідомість про важливість цього аспекту, що свідчить про його успішність.

Підприємство забезпечує своїх працівників належними умовами праці,

зокрема забезпечує зручний графік роботи, сучасну техніку та обладнання для виконання завдань, соціальні пакети, які включають медичне страхування, оплачувані відпустки, безкоштовні обіди, інші допоміжні послуги та програми, які сприяють поліпшенню якості життя працівників.

На підприємстві існує кілька правил управління співробітниками:

1) Відкрита система формування заробітної плати. Для цього є стенд, на якому відображається продуктивність кожного робочого місця. Крім того, зарплати працівників однієї посади є однаковими, або відкрито заявляється, чому інший працівник отримує більше.

2) Формалізований контроль. Контроль на підприємстві буває запланований та позаплановий. Працівник завжди знають, що саме перевіряється і що саме входить в його обов'язки. Для цього створено спеціальні контрольні форми.

3) Підвищення кваліфікації. У цій політиці компанія МКП «БІМ» має чіткі вимоги. В сучасних умовах успіх залежить від кваліфікованих кадрів, знання яких постійно поповнюються.

На підприємстві МКП «БІМ» діють такі формальні механізми регулювання соціально-трудова відносин:

- Колективний договір, який визначає основні права та обов'язки сторін соціально-трудова відносин.
- Інструкції з охорони праці, які встановлюють правила безпеки праці на підприємстві.
- Положення про преміювання, яке визначає порядок нарахування премій працівникам.

Важливе значення на підприємстві має нематеріальна мотивація, зокрема, мотивуючі наради; змагання та конкурси; привітання зі значущими датами; надання знижок на послуги; повідомлення про досягнення; заохочувальні відрядження; позитивна оцінка з боку колег; допомога у вирішенні проблем сім'ї. Якщо які-небудь елементи нематеріальної мотивації є предметом трудового договору, то при виключенні їх зі списку

нематеріальних стимулів, необхідно повідомити працівника не менше ніж за 2 місяці із зазначенням причин таких дій, як і в такому випадку, це ведеться до змін в умовах трудового договору.

Неформальні соціально-трудові відносини на підприємстві з ремонту автомобілів формуються на основі особистих стосунків між працівниками. Майстри, які працюють на підприємстві вже багато років, добре знають один одного і мають дружні стосунки. Це сприяє створенню атмосфери довіри і співробітництва на підприємстві. Наприклад, майстри часто допомагають один одному у вирішенні технічних питань. Вони також часто обмінюються досвідом і знаннями. Це сприяє підвищенню якості послуг, що надаються підприємством.

Висновки до розділу 2

У 2022 р. середньооблікова чисельність працівників МКП «БІМ» зменшилася з 70 до 65 осіб, представляючи абсолютне відхилення в -5 осіб або відносне відхилення на рівні 92,8%. Аналіз категорій працівників виявив стабільність кількості керівників, але при цьому зменшення кількості фахівців, службовців та робітників. Зміни в чисельності та структурі працівників можуть свідчити про адаптацію підприємства до змін в середовищі. У 2022 р. не було нових прийомів, а вивільнення 5 осіб вказує на активний рух кадрів, що можна пояснити економічними чинниками.

Соціально-трудові відносини на підприємстві МКП «БІМ» характеризуються доброзичливою атмосферою та високою мотивацією працівників. Підприємство забезпечує безпечні умови праці, що сприяє покращенню загального стану здоров'я працівників. Важливе значення на підприємстві має нематеріальна мотивація, зокрема, мотивуючі наради; змагання та конкурси; привітання зі значущими датами; надання знижок на послуги; повідомлення про досягнення; заохочувальні відрядження; позитивна оцінка з боку колег; допомога у вирішенні проблем сім'ї.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ У МКП «БІМ»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення управління соціально-трудовими відносинами у підприємстві МКП «БІМ»

Для подальшого розвитку системи управління персоналом та соціально-трудових відносин на підприємстві МКП «БІМ» рекомендуємо:

- Розробити та впровадити систему нематеріальної мотивації, яка буде ефективною та відповідатиме потребам працівників. Система нематеріальної мотивації повинна бути спрямована на підвищення продуктивності праці, залучення та утримання висококваліфікованих працівників, створення позитивної атмосфери в колективі.

- Розвивати неформальні соціально-трудові відносини на підприємстві. Для цього необхідно створювати умови для спілкування працівників, проведення спільних заходів, обміну досвідом та знаннями.

- Запровадити систему оцінки ефективності системи управління персоналом та соціально-трудових відносин. Система оцінки ефективності повинна дозволяти відстежувати динаміку розвитку системи та вносити необхідні корективи.

Подальше формування соціально-трудових відносин в умовах підприємства МКП «БІМ» з ремонту автомобілів може бути проведено за такими напрямками:

- Удосконалення системи оплати праці. Мета удосконалення - забезпечення справедливої та конкурентоспроможної оплати праці працівників.

- Розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Мета розвитку - забезпечення високого рівня кваліфікації та знань працівників, необхідних для виконання їхніх обов'язків.

- Створення безпечних умов праці. Мета створення - забезпечення збереження життя і здоров'я працівників.
- Покращення умов праці. Мета покращення - створення комфортних умов праці, що сприяють підвищенню продуктивності праці.
- Удосконалення соціально-трудових відносин в умовах підприємства з ремонту автомобілів сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, а також створенню сприятливого трудового середовища для працівників.

Заходи з розвитку соціально-трудових відносин у МКП «БІМ» представимо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Заходи розвитку соціально-трудових відносин у МКП «БІМ»

Захід	Змістовна характеристика заходу
Створення профспілкової організації.	Профспілка може виступати як посередник у вирішенні трудових спорів, а також представляти інтереси працівників перед керівництвом підприємства.
Затвердження колективного договору.	Колективний договір є правовим документом, який визначає права та обов'язки працівників та роботодавця. Він може містити положення щодо оплати праці, умов праці, соціальних гарантій тощо.
Встановлення прозорої системи оплати праці	Система оплати праці повинна бути справедливою та прозорою для всіх працівників. Вона повинна враховувати такі фактори, як кваліфікація працівника, обсяг та складність виконуваних робіт, результати праці.
Забезпечення безпечних та здорових умов праці	Роботодавець повинен забезпечити працівникам безпечні та здорові умови праці. Це включає в себе забезпечення належного обладнання, дотримання санітарних норм та правил безпеки.
Забезпечення можливості для професійного та особистісного розвитку працівників.	Підприємство може надавати працівникам можливості для підвищення кваліфікації, навчання новим навичкам та розвитку особистості. Це може здійснюватися шляхом організації курсів підвищення кваліфікації, наставництва, надання можливості для самоосвіти тощо
Створення на підприємстві сприятливої атмосфери	Роботодавець повинен створювати на підприємстві сприятливу атмосферу, яка сприяє співробітництву та взаєморозумінню між працівниками. Це може здійснюватися шляхом проведення корпоративних заходів, створення спортивних та культурних клубів тощо

Джерело: розроблено автором.

Запропоновані заходи можуть бути реалізовані за допомогою таких методів:

- Залучення працівників до процесу розробки та реалізації заходів. Це допоможе забезпечити підтримку працівників і підвищити ефективність заходів.
- Проведення інформаційних кампаній. Інформаційні кампанії можуть бути спрямовані на підвищення обізнаності працівників про їхні права та обов'язки, а також про переваги участі в соціально-трудових відносинах.
- Використання сучасних технологій. Сучасні технології, такі як електронні засоби комунікації, можуть бути використані для покращення комунікації між працівниками та керівництвом підприємства.

Для того, щоб створити на підприємстві МКП «БІМ» сприятливого соціально-трудового клімату, який сприятиме підвищенню продуктивності праці, задоволеності працівників своєю роботою та впровадженню інновацій, потрібно створити ефективну систему комунікації між працівниками та керівництвом підприємства; забезпечити дотримання прав працівників, передбачених законодавством про працю; створити умови для професійного та особистісного розвитку працівників; сприяти соціальній згуртованості колективу.

3.2. Вербальна модель вдосконалення соціально-трудових відносин у МКП «БІМ»

Вербальна модель удосконалення соціально-трудових відносин в умовах підприємства МКП «БІМ» з ремонту автомобілів спрямована на створення ефективної системи управління персоналом та соціально-трудових відносин, яка сприятиме досягненню цілей підприємства, підвищенню продуктивності праці, залученню та утриманню висококваліфікованих працівників, створенню позитивної атмосфери в колективі. Реалізація запропонованої моделі передбачає виконання таких завдань:

- розробити та впровадити систему нематеріальної мотивації, яка буде ефективною та відповідатиме потребам працівників;

- розвивати неформальні соціально-трудові відносини;
- запровадити систему оцінки ефективності системи управління персоналом та соціально-трудових відносин.

Ключовими елементами моделі є система нематеріальної мотивації, розвиток неформальних соціально-трудових відносин та система оцінки ефективності. Опишемо кожен елемент моделі більш детально.

Система нематеріальної мотивації у МКП «БІМ» повинна бути спрямована на підвищення продуктивності праці, залучення та утримання висококваліфікованих працівників, створення позитивної атмосфери в колективі. Вона повинна включати в себе такі елементи, як:

- Мотивуючі наради - регулярні зустрічі керівництва підприємства з працівниками для обговорення поточних проблем та досягнень.
- Змагання та конкурси - стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці та творчого підходу до роботи.
- Привітання зі значущими датами - вираження поваги та вдячності працівникам за їхню працю.
- Надання знижок на послуги - надання працівникам та їхнім родинам знижок на послуги підприємства.
- Повідомлення про досягнення - висвітлення успіхів працівників у внутрішніх та зовнішніх засобах масової інформації.
- Заохочувальні відрядження - надання працівникам можливості відвідати нові місця та отримати новий досвід.
- Позитивна оцінка з боку колег - створення умов для спілкування працівників, проведення спільних заходів, обміну досвідом та знаннями.

Система оцінки ефективності повинна дозволяти відстежувати динаміку розвитку системи управління персоналом та соціально-трудових відносин. Вона повинна включати в себе такі показники, як: продуктивність праці, задоволеність працівників, моральний клімат у колективі.

Модель удосконалення соціально-трудо­вих відносин у МКП «БІМ» може бути реалізована в кілька етапів (рис. 3.1.)

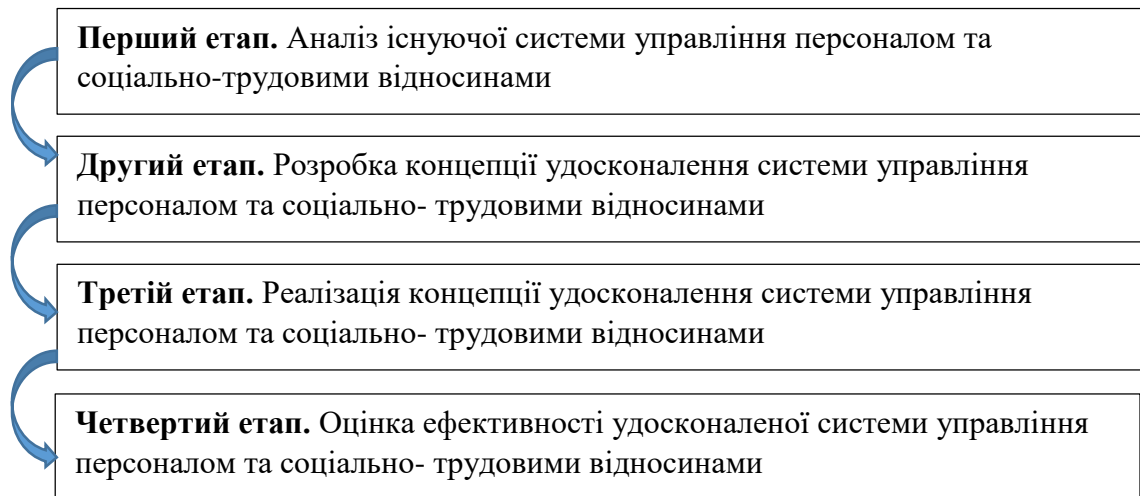


Рис. 3.1. Етапи реалізації моделі удосконалення соціально-трудо­вих відносин у МКП «БІМ»

Джерело: розробка автора.

Аналіз існуючої системи управління персоналом та соціально-трудо­вих відносин. На цьому етапі необхідно провести аналіз існуючої системи управління персоналом та соціально-трудо­вих відносин, щоб виявити її сильні та слабкі сторони.

Розробка концепції удосконалення системи управління персоналом та соціально-трудо­вих відносин. На цьому етапі необхідно розробити концепцію удосконалення системи управління персоналом та соціально-трудо­вих відносин, яка буде відповідати цілям підприємства та потребам працівників.

Реалізація концепції удосконалення системи управління персоналом та соціально-трудо­вих відносин. На цьому етапі необхідно реалізувати розроблену концепцію, впровадивши необхідні зміни в систему управління персоналом та соціально-трудо­вих відносин.

Оцінка ефективності удосконаленої системи управління персоналом та соціально-трудо­вих відносин. На цьому етапі необхідно оцінити ефективність удосконаленої системи управління персоналом та соціально-трудо­вих відносин.

Отже, реалізація вербальної моделі удосконалення соціально-трудоких відносин у МКП «БІМ» дозволить досягти таких результатів: підвищення продуктивності праці; залучення та утримання висококваліфікованих працівників; створення позитивної атмосфери в колективі. Ці результати будуть сприяти ефективному функціонуванню підприємства з ремонту автомобілів.

3.3. Оцінка результативності реалізації запропонованих заходів

Оцінка результативності заходів з покращення соціально-трудоких відносин у МКП «БІМ» може проводитися за допомогою різних методів, таких як опитування працівників, аналіз статистичних даних, аналіз фінансових показників тощо. Вибір методу оцінки залежить від конкретних цілей і завдань, які ставляться перед оцінкою. Запропонована методика наведена в табл. 3.2.

Для оцінки рівня задоволеності працівників підприємства своєю роботою використано такі показники:

- Рівень мотивації працівників. Він оцінювався за допомогою опитування працівників, яке включало такі питання: Чи задоволені ви своєю роботою?, Чи маєте ви можливість для професійного розвитку?, Чи відчуваєте ви себе захищеним на своєму робочому місці?

- Кількість прогулів та відпусток без збереження заробітної плати. Зниження цих показників може свідчити про підвищення задоволеності працівників своєю роботою.

- Кількість працівників, які залишають підприємство. Зменшення цього показника також може свідчити про підвищення задоволеності працівників своєю роботою.

Таблиця 3.2

Методика оцінки результативності заходів розвитку соціально-трудових відносин у підприємстві МКП «БІМ»

Показники	Методи оцінки	Методика розрахунку
Рівень задоволеності працівників своєю роботою	Опитування працівників	$z=(z_0+0.1)*100$, де z_0 - початковий рівень задоволеності працівників
Кількість трудових спорів	Статистичні дані	$k=(k_0-0.2)*100$, де k_0 - початкова кількість трудових спорів
Рівень продуктивності праці	Аналіз виробничих показників	$y=(y_0+0.05)*100$, де y_0 - початковий рівень продуктивності праці
Рівень конкурентоспроможності підприємства	Аналіз фінансових показників	$x=(x_0+0.15)*100$, де x_0 - початковий рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розробка автора.

За результатами опитування працівників МКП «БІМ» з ремонту автомобілів було встановлено, що рівень задоволеності працівників своєю роботою до реалізації запропонованих заходів становив 60%. Після реалізації заходів рівень задоволеності працівників своєю роботою збільшиться до 70%. Це означає, що запропоновані заходи сприяли підвищенню задоволеності працівників своєю роботою на 10%.

У підприємстві МКП «БІМ» з ремонту автомобілів за рік було зареєстровано 6 трудових спорів. Після реалізації запропонованих заходів кількість трудових спорів зменшиться до 5. Це означає, що запропоновані заходи сприятимуть зменшенню кількості трудових спорів на 17%.

Для розрахунку рівня продуктивності праці можна використовувати такі методи:

- Аналіз виробничих показників. Отримали інформацію про обсяг продукції, який виробляється на підприємстві, кількість робочих годин, які витрачаються на виробництво одиниці продукції тощо.
- Аналіз витрат праці. Отримали інформацію про витрати праці на одиницю продукції.

У підприємстві МКП «БІМ» до реалізації запропонованих заходів рівень продуктивності праці становив 10 одиниць виконаних робіт на одну робочу годину. Після реалізації заходів рівень продуктивності праці збільшиться до 11 одиниць виконаних робіт на одну робочу годину, тобто на 10%.

До реалізації запропонованих заходів рівень конкурентоспроможності підприємства МКП «БІМ» з ремонту автомобілів становив 20%. Після реалізації заходів рівень конкурентоспроможності підприємства збільшиться до 25%. Зведені оцінки результативності наведено в табл. 3.3.

На початковому етапі рівень задоволеності працівників своєю роботою становив 60%, кількість трудових спорів - 6 на рік, рівень продуктивності праці - 10 одиниць продукції на працівника за одну робочу годину, а рівень конкурентоспроможності підприємства становить 20%.

Очікувані результати після реалізації запропонованих заходів будуть такими: рівень задоволеності працівників своєю роботою - 70%, кількість трудових спорів - 5 на рік, рівень продуктивності праці - 11 одиниць продукції на працівника за одну робочу годину, рівень конкурентоспроможності підприємства - 25%.

Таблиця 3.3

**Оцінка результативності заходів з розвитку
соціально-трудових відносин у підприємстві МКП «БІМ»**

Показники	Передбачувані тенденції	Початкові значення	Очікувані результати	Змінв показника, %
Рівень задоволеності працівників своєю роботою, %	Збільшення на 10-15%	60	70	+10
Кількість трудових спорів, од. на рік	Зменшення на 20-30%	6	5	- 17
Рівень продуктивності праці, одиниць виконаних робіт за 1 год	Збільшення на 5-10%	10	11	+ 10
Рівень конкурентоспроможності підприємства, %	Збільшення на 5-10%	20	25	+5

Джерело: розробка автора.

Тобто, очікується підвищення задоволеності працівників своєю роботою на 10%, що призведе до зростання мотивації працівників, підвищення їхньої продуктивності праці та зменшення кількості трудових спорів. Зменшення кількості трудових спорів відбудеться на 17%, підвищення рівня продуктивності праці на 10% та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на 5%.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення соціально-трудова відносин на підприємстві з ремонту автомобілів необхідно розробити та впровадити систему нематеріальної мотивації, яка буде ефективною та відповідатиме потребам працівників. Також необхідно розвивати неформальні соціально-трудова відносини, створюючи умови для спілкування працівників, проведення спільних заходів, обміну досвідом та знаннями. Впровадження цих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, залучення та утримання висококваліфікованих працівників, створення позитивної атмосфери в колективі.

Запропоновані заходи розвитку соціально-трудова відносин на підприємстві МКП «БІМ» з ремонту автомобілів можуть сприяти підвищенню продуктивності праці, задоволеності працівників своєю роботою, зменшенню кількості трудових спорів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Конкретні результати реалізації заходів залежатимуть від багатьох факторів, таких як рівень задоволеності працівників своїми правами та обов'язками до реалізації заходів, ефективність залучення працівників до процесу розробки та реалізації заходів, а також від загальної економічної ситуації в країні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

Соціально-трудові відносини є важливим фактором розвитку суспільства та економіки. Від ефективності їх регулювання залежить рівень добробуту населення та соціальна стабільність суспільства. Соціально-трудові відносини формуються під впливом соціальної політики, глобалізації та розвитку суспільної праці і виробництва. Соціально-трудові відносини на підприємствах можуть мати розбіжності, що залежить від таких факторів, як тип підприємства, тип виробництва, стадія розвитку підприємства та суспільне регулювання. На малих підприємствах соціально-трудові відносини розвиваються на міжособистісному підґрунті. Працівник і роботодавець мають тісні стосунки, незалежно від форми власності. На великих підприємствах з масовим виробництвом міжособистісний компонент у соціально-трудових відносинах мінімізований.

Коллективний договір є важливим інструментом регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. Він забезпечує стабільні відносини між працівниками і роботодавцями, чітко визначаючи права та обов'язки сторін, і сприяє створенню належних умов праці.

МКП «БІМ» є підприємством, зосередженим на наданні послуг технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. У 2021 році середньооблікова чисельність працівників МКП «БІМ» зменшилася з 70 до 65 осіб, представляючи абсолютне відхилення в -5 осіб або відносне відхилення на рівні 92,86%. Аналіз категорій працівників виявив стабільність кількості керівників, а зменшення кількості фахівців, службовців та робітників. Зміни в чисельності та структурі працівників зумовлені адаптацією підприємства до змін в середовищі.

Система управління персоналом на підприємстві МКП «БІМ» є ефективною та сприяє досягненню його цілей. Підприємство забезпечує своїм працівникам належні умови праці, зокрема забезпечує зручний графік роботи,

сучасну техніку та обладнання для виконання завдань, соціальні пакети, які включають медичне страхування, оплачувані відпустки, безкоштовні обіди, інші допоміжні послуги та програми, які сприяють поліпшенню якості життя працівників. Управління персоналом на підприємстві МКП «БІМ» стежить за професійним розвитком своїх працівників та забезпечує їх можливості для навчання та розвитку. Компанія організовує тренінги, семінари та конференції, що допомагають підвищити кваліфікацію та професійну компетентність працівників.

Важливим напрямком розвитку соціально-трудових відносин у МКП «БІМ» є подальший розвиток нематеріальної мотивації. Необхідно розробити та впровадити систему нематеріальної мотивації, яка буде ефективною та відповідатиме потребам працівників. Також необхідно розвивати неформальні соціально-трудові відносини на підприємстві, які сприяють створенню атмосфери довіри та співробітництва. Реалізація моделі з удосконалення соціально-трудових відносин дозволить підвищити продуктивність праці, залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, створювати позитивну атмосферу в колективі. Ці результати будуть сприяти ефективному функціонуванню підприємства з ремонту автомобілів.

В результаті реалізації запропонованих заходів очікується підвищення задоволеності працівників своєю роботою на 10%, зменшення кількості трудових спорів на 17%, підвищення рівня продуктивності праці на 10% та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на 5%. Удосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві МКП «БІМ» є важливим завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, а також створенню сприятливого трудового середовища для працівників. Водночас, створення на підприємстві МКП «БІМ» сприятливого соціально-трудового клімату вимагатиме від керівництва підприємства та працівників спільних зусиль. Важливою є наявність довіри та взаєморозуміння між сторонами соціально-трудових відносин.

Список використаних джерел

1. Акіф'єв І.В., Пономарьова І.К. Мотивація як один із основних чинників управління персоналом. *Освіта та наука у світі. інновації*. 2017. № 1. С. 104.
2. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
3. Альохіна Л.Л. Кадровий розвиток організації як елемент її ефективного управління. *Освіта та наука без кордонів: фундаментальні та прикладні дослідження*. 2020. №7. С. 107-111.
4. Балинська Н.Р., Зінов'єва Є.Г. Аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу муніципального підприємства трест «Водоканал». *Питання управління*. 2021. № 1 (50). С. 91-99.
5. Бурикін А.Д. Нормативно-праве регулювання умов та охорони праці. *Економіка та управління: проблеми, рішення*. 2021. Т. 1. №3. С. 58-64
6. Воробйова З. Є. Оптимізація внутрішнього контролю бухгалтерського обліку з праці. *Молодий учений*, 2016. №10. 648-651 с.
7. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С. та ін. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141-146
8. Кльоба Л.Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. №25. С. 137-138.
9. Коваленко Т.В. Система показників комплексної оцінки управління персоналом. *Вісник ДНТУ*. 2020. №12. С.89-103.
10. Краснова О.І. Особливості стратегічного управління персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник ПДААУ*. 2021. №6. С.157-169.
11. Кузьмич О.І. Теоретичні основи організації праці в умовах економічних перетворень. *Вісник КНУТШ*. 2020. № 7. С.48-56.

12. Лизанець А.Г. Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві. *Вісник НЛУУ*. 2021. №8. С.34-43.
13. Лук'янихіна О.А. Методи оцінювання ефективності ситеми управління персоналом організації. *Вісник КНЕУ*. 2020. №11. С.55-64.
14. Лазарева О.С., Демиденко О.О. Збірник: взаємодія науки і суспільства: проблеми та перспективи *Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції в 3 частинах*. 2017. С. 130-139
15. Лук'яновець Н. М., Олійник А. С. Процес управління персоналом в системі менеджменту підприємством. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених*. Київ. 2021. С. 197-198
16. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві. *Персонал*. 2020. №8. С. 32-36.
17. Мазур Н.Т. Реалізація стратегії управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання. *Економіка*. 2018. №32. С.11-19.
18. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 21. С. 361–367
19. Олійник А. С., Вельбой М.Б., Лук'яновець Н.М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 94-102.
20. Олійник Є. О., Олійник А. С., Волкова Н.В., Ярошенко А.В. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі як важливий напрям адміністративної реформи в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 91-97.
21. Пономаренко І.В. Управління процесом підготовки та перепідготовки кадрів на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 240-246.

22. Чернявська С.А. Аналіз трудових ресурсів ЗАТ ОПГ «Центральне». *Вісник Академії знань*. 2021. №4 (33). З. 230-235.
23. Чернявська С.А. Аналіз трудових ресурсів. *Природно-гуманітарні дослідження*. 2020. № 1 (27). С. 227-232.
24. Шморгун Л. Г. Інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного зростання. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2017. № 12. С. 35-40.
25. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
26. Heller J., Виас V. How AI Is Helping Company Make Deeper Human Connections. URL: <https://hbr.org/sponsored/2020/11/how-ai-is-helping-companies-make-deeper-human-connections> (дата звернення: 17.11.2023).
27. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. *Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. Human Resource Development Review*. Vol. 13, 2014 p. 336–368.
28. Gloobal S. Kim, McLean N. Gary. *Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. Advances in Developing Human Resources*. Vol. 14, 2014, p. 566–585.
29. Gonntiuk Viktoriia. *Algorithm and methods of human resources evaluation/ European Sciences review*. Vol. 3, 2014, P. 184–188.
30. Gontiuk Viktoriia. *Structural and logical model of human resource development in the company*. Ed. 6, 2014, p. 78–81.

