

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента Черненка Миколи Анатолійовича

академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом

(за матеріалами ТОВ «ЄВРО ТАРА»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Варяниченко О.В.			

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.

(підпис)

«01» травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студенту Черненку М.А. академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом  
(за матеріалами ТОВ «ЄВРО ТАРА»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні основи управління персоналом підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ЄВРО ТАРА»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства ТОВ «ЄВРО ТАРА»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ Варяниченко О.В.  
(підпис керівника)

**Дата видачі** «01» травня 2023 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** «12» червня 2023 року

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ Черненко М.А.  
(підпис студента)



## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-19-3  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Черненко Миколи Анатолійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління  
персоналом (за матеріалами ТОВ «ЄВРО ТАРА»)

ДІЛОВІ ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКА, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, МОТИВАЦІЯ,  
ПРОФЕСІЙНІ ЗНАННЯ, РОБОТОДАВЕЦЬ, СФЕРА ПРОДАЖУ,  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, SOFT SKILLS

Структура роботи: 73 сторінки комп'ютерного тексту; 33 рисунки; 10 таблиць; 44 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління персоналом підприємства; проаналізовано діяльність ТОВ «ЄВРО ТАРА»; обґрунтовано управлінські рішення у сфері управління персоналом підприємства та оцінено економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «ЄВРО ТАРА».

Методи дослідження – аналізу і синтезу, економічного аналізу, статистичного аналізу, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами-виробниками споживчих товарів.

Сфера застосування – професійна підготовка співробітників, які задіяні в процесі продажу продукції.

Економічна ефективність запропонованих заходів – зростання чистого доходу на 18,21%, збільшення чистого прибутку на 1067,97 тис.грн, ефективність навчання персоналу, задіяного у сфері продажів, становитиме 11,12.

Значимість роботи – реалізація запропонованих рішень дозволяє сформувати ефективну систему навчання та розвитку персоналу підприємства.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-19-3  
Dnipro University of Technology  
Chernenko Mykola

Title: Substantiation of the efficiency of decisions in the field of personnel management (based on the materials of LLC "EURO TARA")

**BUSINESS QUALITIES OF THE EMPLOYEE, HUMAN RESOURCES,  
MOTIVATION, PROFESSIONAL KNOWLEDGE, EMPLOYER, SALES,  
PERSONNEL MANAGEMENT, SOFT SKILLS**

Thesis's structure: 73 printed pages; 33 figures; 10 tables; 44 references.

Object of development – the process of personnel management of the enterprise.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development of solutions to improve the efficiency of the company's personnel management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of enterprise personnel management are considered; the activity of LLC "EURO TARA" was analyzed; managerial decisions in the field of personnel management of the enterprise were substantiated and the economic efficiency of the proposed recommendations for LLC "EURO TARA" was evaluated.

Research methods – analysis and synthesis, economic analysis, statistical analysis, comparison, generalization.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use by enterprises producing consumer goods.

Application – professional training of employees who are involved in the process of selling products.

Financial viability of the proposed measures – an increase in net income by 18.21%, an increase in net profit by 1,067.97 thousand hryvnias, the effectiveness of training personnel involved in the field of sales will be 11.12.

The value of the research – the implementation of the proposed solutions allows to form an effective system of training and development of the company's personnel.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи управління персоналом підприємства .....	
1.1 Поняття компетентності та професіоналізму .....	7
1.2 Ділові якості працівника, навички soft skills .....	7
1.3 Професійний та особистісний розвиток працівників.....	14
2 Аналіз діяльності ТОВ «ЄВРО ТАРА».....	18
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЄВРО ТАРА».....	22
2.2 Дослідження ринку пластикових пляшок і контейнерів.....	26
2.3 Аналіз показників діяльності ТОВ «ЄВРО ТАРА».....	33
3 Обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства ТОВ «ЄВРО ТАРА».....	49
3.1 Дослідження професійної підготовки співробітників, які задіяні в процесі продажу продукції у ТОВ «ЄВРО ТАРА».....	49
3.2 Дослідження мотивування співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА» до навчання.....	55
3.3 Оцінювання співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА» по моделі Кіркпатріка.....	60
3.4 Ефективність запропонованих рекомендацій.....	63
Висновки.....	69
Перелік джерел посилання.....	74

## ВСТУП

В умовах викликів та кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню прибутковості. Ефективність функціонування будь-якого підприємства залежить від якості управління різними видами ресурсів. На сьогоднішній день найважливішим стратегічним ресурсом є персонал, що обумовлено його здатністю до нових ідей, інновацій, які в даний час стають вирішальною умовою успіху всіх напрямків діяльності та виживання підприємств в складних умовах російської агресії.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання. Сучасна система управління персоналом на підприємстві забезпечує сприятливе середовище, в якому реалізуються творчі можливості працівників, розвиваються їх особисті здібності. Тому, в результаті працівники отримують задоволення від виконуваної роботи.

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців.

Як правило, ефективність управління персоналом визначається за такими критеріями: аналіз та планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу.

Таким чином, забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку є метою професійного розвитку персоналу.

Підготовка людських ресурсів повинна спиратися на нагромаджений вітчизняний та зарубіжний досвід. У світовій практиці існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок, серед яких основними є: навчання на робочому місці і поза робочим місцем. Навчання на робочому місці передбачає: копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, творчо копіюючи його дії; наставництво (коучінг) передбачає заняття менеджера зі своїм персоналом або кваліфікованого робітника з підлеглим під час щоденної роботи, допомогу підказками, консультаціями, співбесідами, порадами; інструктаж; делегування; ротація; метод ускладнюючих завдань – розширення обсягу завдань та підвищення їх складності. Навчання поза робочим місцем включає: ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, тренінг сенситивності, лекції, самостійне навчання, рольові ігри. Вибір співвідношення форм і методів розвитку персоналу залежить від специфіки діяльності організації. Від грамотної реалізації процесу розвитку персоналу залежить успішна діяльність підприємства.

Компанія Ernst & Young, яка робить щорічне дослідження «Найкращий роботодавець» доводить, що найбільшу вигоду отримують компанії, що зберігають фокус на людях, краще розуміють своїх кандидатів та відповідають їхнім очікуванням, а також вміють правильно доносити свою ціннісну пропозицію на ринок.

Вищевикладене обумовило актуальність кваліфікаційної роботи, мету та завдання дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

– розглянути теоретичні основи управління персоналом підприємства;

- проаналізувати діяльність ТОВ «ЄВРО ТАРА»;
- обґрунтувати управлінські рішення у сфері управління персоналом підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «ЄВРО ТАРА».

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління персоналом.

Методи дослідження – аналізу і синтезу, економічного аналізу, статистичного аналізу, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для ТОВ «ЄВРО ТАРА»:

- реалізація запропонованих рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства: постановка цілей системи навчання та розвитку персоналу підприємства; дослідження професійної підготовки співробітників, які задіяні в процесі продажу продукції; формування принципів навчання співробітників на підприємстві; дослідження внутрішніх мотиваторів співробітників до навчання; оцінювання співробітників по моделі Кіркпатріка; розподіл програм навчання за типами; розподіл програм навчання за викладачами; визначення віддачі від інвестування в розвиток співробітників; визначення ефективності рішень щодо управління персоналом загалом для підприємства та результатів досяжності поставлених цілей дозволяє сформулювати ефективну систему навчання та розвитку персоналу;

- зростання чистого доходу на 18,21%, збільшення чистого прибутку на 1067,97 тис.грн, зростання чистої рентабельності виручки від реалізації продукції до 3,13%, ефективність навчання персоналу, задіяного у сфері продажів, становитиме 11,12.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття компетентності та професіоналізму

Білянин Г.І. [1] зазначає, що новим концептуальним орієнтиром сучасної освіти став компетентісно орієнтований підхід. Саме такий принцип, що реалізується в сучасній освіті, забезпечує поступову переорієнтацію з надання знань та формування умінь і навичок до формування компетентних людей, здатних застосовувати набутий досвід в умовах, що швидко змінюються, спроможних займатися постійною самоосвітою впродовж усього життя [1].

Сутність поняття «компетентність» автори розглядають по-різному. У вузькому розумінні вона трактується як володіння знаннями, що дозволяють судити про будь-що компетентно, висловлювати авторитетне судження. Водночас компетентність розглядається як рівень досягнення компетенцій, тобто тих ключових питань, щодо яких фахівець має належні знання і досвід.

Відповідно Білянину Г.І. компетентність – це особистісна якість працівника, що виявляється у стійкій здатності до виконання певних функцій, визначених видом професійних занять чи вимогами робочого місця. Тобто це комплексна характеристика особистості, що виявляється в конкретній діяльності та охоплює знання, вміння, навички й досвід з урахуванням здібностей, мотивації та особистісних особливостей. Професіоналізмом вважають вершину професійної майстерності як творчої самореалізації особистості [1].

Професіоналізм - це міра і ступінь досконалості, які досягає людина в своїй діяльності, піднімаючись на найвищу сходинку майстерності в своєму роді занять [2].

Компетентність є діяльнісна характеристика, яка розкриває ступінь прояву професіоналізму і виступає одночасно не тільки як характеристика

професійної діяльності, а й як моральна категорія - відповідальність, яка коригує процес професійного зростання фахівця [2].

Професійна компетентність є головною складовою частиною професіоналізму особистості та діяльності, важливою умовою становлення професіонала [2].

Підвищення рівня компетентності служить стимулом до формування нових навичок і умінь, тобто веде до зростання професійної майстерності. Розвиток компетентності посилює особистісно-професійні стандарти, позитивно впливає на мотивацію особистісних і професійних досягнень. Компетентність за змістом вважається більш вузьким поняттям, ніж професіоналізм. Компетентність використовується для вираження високого рівня кваліфікації та професіоналізму [2].

Поняття «кваліфікація» означає якість професійної діяльності, ступінь підготовленості фахівця до праці, але не розглядає самого суб'єкта діяльності, особистості працівника, його індивідуальних здібностей, особливостей, якостей [2].

Компетентність слід відрізнити від компетенції - певної сфери, кола питань, які людина уповноважена вирішувати. Компетентність - поняття багатовимірне, що характеризує різні сфери діяльності людини: пізнавальну, громадську, трудову, побутову (включаючи сімейне життя), культурну. Компетенції - узагальнені способи дій, що забезпечують продуктивне виконання професійної або іншої діяльності. Оскільки реалізація компетенції відбувається в процесі виконання різноманітних видів діяльності для вирішення теоретичних і практичних завдань, то в її структуру крім діяльнісних (процедурних) знань, умінь і навичок, входять також мотиваційна і емоційно-вольова компоненти. Важливим компонентом компетенції є досвід - інтеграція в єдине ціле засвоєних людиною окремих дій, способів і прийомів розв'язування задач [2].

Леонтьян М.А. підкреслює, що сутність компетенції визначається через терміни «знання», «навички», «здібності», що розвиваються в процесі



навчання. Також «компетенція» ототожнюється з колом проблемних питань, в яких працівник є обізнаним. При цьому компетентність визначається як результат набуття набору компетенцій та включає особистісні характеристики людини (ініціативність, креативність, відповідальність тощо). Також можна розмежувати ці два поняття тим, що компетенції дають змогу діяти в стандартній ситуації, а наявність компетентності передбачає уміння діяти «по ситуації», виходячи з особистісних характеристик людини, через перехід від якісних характеристик набутих знань до якості діяльності, що виконується в змінному зовнішньому середовищі. Таким чином, «компетентність» є більш широким поняттям, ніж «компетенція» [3].

Для придбання професіоналізму необхідні відповідні здібності, бажання і характер, готовність постійно вчитися і вдосконалювати свою майстерність. Вже на рівні побутової свідомості люди розуміють, що отримання випускником вузу диплома - це ще не ознака його професіоналізму, йому ще потрібен певний час, щоб набути професійного досвіду, а також відповідне професійне середовище, що надає йому можливість сформуватися як професіоналу [2].

Отже, наявність у людини диплома, сертифіката, що підтверджує рівень його кваліфікації (а частіше - деякої сукупності знань, обізнаності в даній професійній сфері) - це необхідна (але не достатня) умова для подальшого становлення професіоналізму. Людина може придбати це властивість в результаті спеціальної підготовки і довгого досвіду роботи, але може і не отримати його, а лише «числитися» професіоналом [2].

Необхідною складовою професіоналізму людини є професійна компетентність. Професійна компетентність розглядається як характеристика якості підготовки фахівця, потенціалу ефективності трудової діяльності. Якщо спробувати визначити місце компетентності в системі рівнів професійної майстерності, то вона знаходиться між старанністю і досконалістю [2]. Види професійної компетентності представлено на рисунку 1.1.

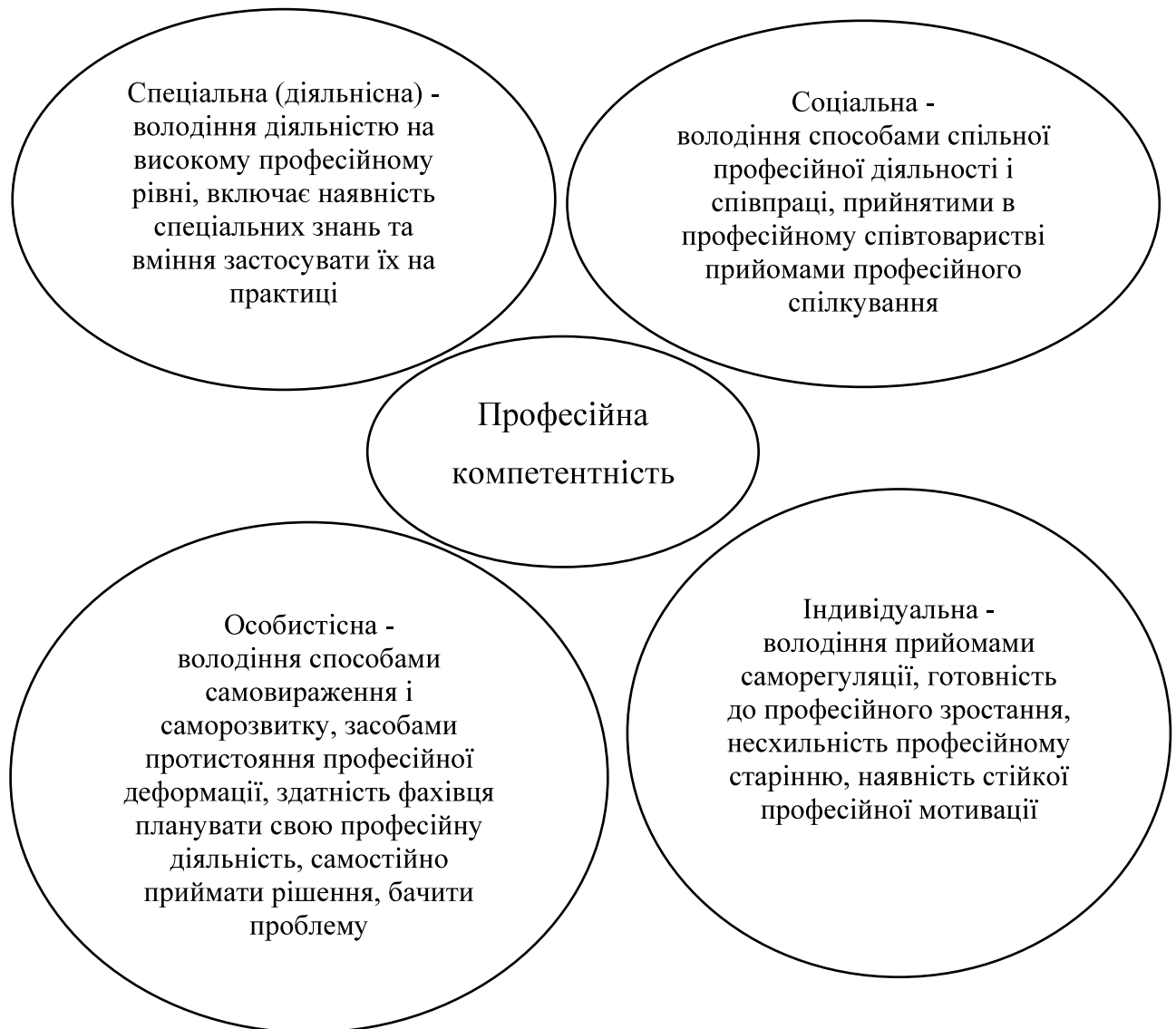


Рисунок 1.1 – Види професійної компетентності

В [4] зазначено, що, професіоналізм – це інтегральна психологічна характеристика людини праці, яка відображає рівень і характер оволодіння людиною професією, і означає, що людина виконує свою трудову діяльність на високому рівні. Професіоналізм включає високі результати праці, ефективне виконання професійної діяльності при взаємодії з іншими людьми, наявність професійно важливих якостей особистості. Тому поняття «професіоналізму» охоплює три сторони праці: професійну діяльність, професійне спілкування, особистість професіонала, що представлено на рисунку 1.2. Показники ефективності професіональної діяльності наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.2 – Сторони праці, які охоплює поняття «професіоналізм»

Вапнячук Н.М. зробив висновок, що підвищення компетентності працівників підприємств, тобто формування в них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі значної продуктивності праці та досягнення цілей діяльності підприємства є головною метою професійного навчання. Складність праці постійно зростає, тому скорочення інвестування в професіоналізм поглиблює відставання якості робочої сили. Необхідність постійного професійного розвитку персоналу зумовлена запровадженням нової техніки й технологій, виробництвом модернізованої продукції, зростанням комунікативних можливостей; отриманням кращих результатів від підвищення віддачі від працюючих на підставі їх безперервного

розвитку; виходом на національний і світовий ринки з високим рівнем конкуренції [5].

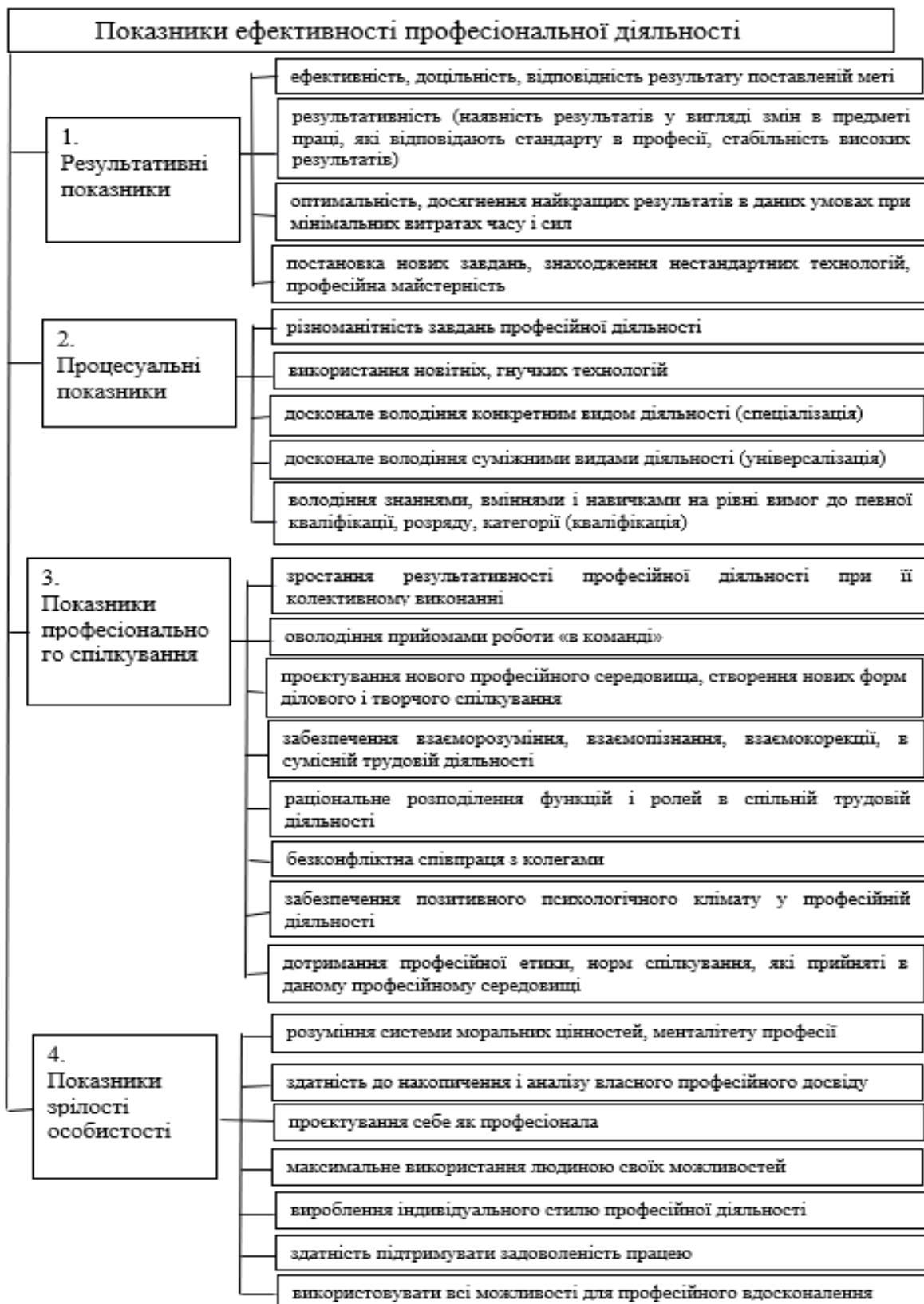


Рисунок 1.3 – Показники ефективності професіональної діяльності

## 1.2 Ділові якості працівника, навички soft skills

Дослідження сутності ділових якостей працівника та навичок soft skills виконано за джерелами [6 - 17].

У цілому сутність понять «якість особистості», «діловий» дає змогу визначити, що ділові якості особистості – це специфічні властивості людини, які характеризують можливості особистісного потенціалу в суспільно-громадській, державно-політичній, професійній сферах та обумовлюють успішність будь-якої діяльності загалом. Вони характеризують ділову людину, тобто людину-професіонала у своїй сфері діяльності, яка здатна ставити мету й досягати її, працювати в команді, поєднувати конструктивне, творче мислення з високоморальними людськими якостями для перетворення дійсності. Ділові якості для працівника – це той інструментарій, арсенал професійних засобів, за допомогою яких працівник виконує свою трудову функцію [6].

Вважається, що зміст категорії «ділові якості працівника» має дві складові: професійно-кваліфікаційні та особистісні якості. До професійно-кваліфікаційних можуть бути віднесені: рівень освіти, професія, спеціальність, рівень (ступінь) кваліфікації, стаж роботи за певною професією, спеціальністю, посадою, досвід роботи у певних галузях економіки, продуктивність праці тощо. Особистісні якості можуть включати такі характеристики, як нестандартність мислення, комунікабельність, організаторські здібності, певні зовнішні дані, відсутність обмежень (протипоказань) для здійснення деяких видів діяльності (робіт) за станом здоров'я тощо [2].

Таким чином, ділові якості можна визначити як здатність працівника виконувати певну трудову функцію з урахуванням наявних у нього професійно-кваліфікаційних якостей (наприклад, наявність певної професії, спеціальності, кваліфікації), особистісних якостей (наприклад, стан здоров'я, наявність певного рівня освіти, досвід роботи за даною спеціальністю, у даній сфері діяльності, галузі ринкового господарства) [2]. Вважаємо, що термін «ділові якості» має цивільно-правову направленість.

Експерти Всесвітнього економічного форуму (WEF) прогнозують, що роботодавці до 2025 року поділять роботу між людьми і автоматизованими системами 50% на 50%. Звіт підготовлений за участі 300 підприємств з усього світу, у яких загалом працює вісім мільйонів людей. У звіті зазначається, що новий розподіл праці між людьми та машинами призведе до ліквідації 85 мільйонів робочих місць в 15 галузях у всьому світі. Водночас очікується поява 97 мільйонів нових ролей у секторах створення штучного інтелекту і контенту та у сфері догляду за дітьми і людьми похилого віку. Пандемія коронавірусу і спровокована ним економічна криза сприяють прискоренню зміни ландшафту ринку праці. Експерти WEF підраховали що для тих працівників, які залишаються на своїх посадах, частка основних навичок, які зміняться до 2025 року, становить 40%, а 50% усіх працівників потребуватимуть перекваліфікації [7].

ТОП-10 навичок, які будуть потрібні для роботи через 5 років, а також як змінювався топ-10 навичок з часом представлено в таблиці 1.1. На першому місці опинилася навичка аналітичного мислення та інноваційність. На другому – активне навчання і стратегії навчання. Навичка розв'язання складних/комплексних проблем посіла третє місце. До списку додалися навички, пов'язані із поширенням технологій. Також нові у списку навички взаємодії з іншими – лідерство та соціальний вплив [7].

Таблиця 1.1 – Топ-10 skills (за даними WEF )

№	2015 рік	2020 рік	2025 рік
1	Комплексне розв'язання проблем	Комплексне розв'язання проблем	Аналітичне мислення та інноваційність
2	Координація дій з іншими	Критичне мислення	Активне навчання та стратегії навчання
3	Управління людьми	Креативність	Розв'язання складних проблем
4	Критичне мислення	Управління людьми	Критичне мислення та аналіз
5	Взаємодія, ведення перемовин	Координація дій з іншими	Креативність, оригінальність та ініціативність

Кінець таблиці 1.1

№	2015 рік	2020 рік	2025 рік
6	Контроль якості	Емоційний інтелект	Лідерство та соціальний вплив
7	Сервіс-орієнтування	Складання суджень і ухвалення рішень	Використання технологій, моніторинг та контроль
8	Складання суджень і ухвалення рішень	Сервіс-орієнтування	Створення технологій та програмування
9	Активне слухання	Взаємодія, ведення перемовин	Витривалість, стресостійкість та гнучкість
10	Креативність	Когнітивна гнучкість	Логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей

Майже всі керівники підприємств (94%) очікують, що працівники отримають нові навички на роботі, близько 40% робітників зможуть перекваліфікуватися за 6 місяців. 39% роботодавців вважають, що навчання здійснюватиметься внутрішніми силами, при цьому частка онлайн-навчання буде становити 16%, а навчання із залученням зовнішніх консультантів 11% [7].

Soft skills, або «м'які навички», не притаманні конкретним професіям. Це особистісні якості, які допомагають результативно виконувати роботу та успішно будувати майбутню кар'єру. Війна внесла корективи в життя кожного українця, як з професійної, так і з емоційної сторони. Роботодавці почали звертати більшу увагу на soft skills майбутніх співробітників. Порівнюючи з 2021 роком, кількість роботодавців, які в описі своїх вакансій зазначають бажані soft skills, зросла на 10% та становить 75% [8].

Топ 10 бажаних soft skills представлено на рисунку 1.4 та в таблиці 1.2.

Серед нових побажань роботодавці почали зазначати: гнучкість, мобільність, дисциплінованість, справедливість, оптимістичність та адаптивність. Також вказується дружелюбність, ввічливість та порядність [8].



Рисунок 1.4 – Топ 10 soft skills [ Побудовано за даними 8]

Таблиця 1.2 – Soft skills, які є бажаними роботодавцями

№	Навичка	Характеристика
1	Відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ключова навичка в сучасних умовах, яка посідає першу сходинку в рейтингу найбажаніших якостей співробітника</li> <li>- відсоток згадуваності цієї навички у воєнний період збільшився на 20%, порівнюючи з довоєнним періодом</li> <li>- наразі у 80% всіх вакансій, в яких згадуються soft skills, роботодавці вимагають відповідальності</li> <li>- бути відповідальним на роботі в сучасних умовах – це гарантувати виконання своїх професійних обов'язків, не зважаючи на своє місцезнаходження, повітряні тривоги, формат роботи чи, навіть, власний емоційний стан</li> <li>- роботодавці хочуть бачити серед своїх співробітників людей, які завжди справляються з поставленими задачами</li> </ul>



## Продовження таблиці 1.2

№	Навичка	Характеристика
2	Уважність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- друга за затребуваністю навичка та набула більшої важливості та пріоритетності, ніж у мирний час</li> <li>- нині в 70% вакансій зазначають потребу уважності – вміння концентруватися та не припускати помилок в своїх професійних обов'язках</li> <li>- на думку роботодавців, вміння працювати, не відволікаючись на сторонні події чи інформацію, та бути уважним – це вкрай важлива риса співробітника</li> </ul>
3	Тактовність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сьогодні входить в трійку найбільш бажаних soft skills, частка згадуваності цієї навички зросла в три рази і зараз становить 62%</li> <li>- тактовність передбачає не лише просте дотримання правил поведінки, але й вміння розуміти ситуацію, події та не допускати можливих конфліктів</li> <li>- тактовна людина знає та відчуває, що, в який час та в якому місці можна сказати, зробити або не можна</li> <li>- в сучасних умовах постійної напруги й хвилювання за своє життя та ситуацію в країні ця навичка неабияк стає в нагоді</li> </ul>
4	Навички роботи в команді	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ця навичка важлива для кожного другого роботодавця</li> <li>- вміння працювати в команді – навичка, яка практично не змінила місце в рейтингу за час війни</li> <li>- як в мирний час, так у воєнний більше половини роботодавців зазначають цю навичку, як ключову</li> <li>- злагоджена робота команди – це запорука успішного виконання поставлених керівництвом завдань</li> <li>- коли в колективі здорові відносини та налагоджена взаємодія між співробітниками, то компанія може працювати незалежно від умов та формату роботи</li> </ul>
5	Комунікабельність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комунікабельність людини проявляється через легкість входження в контакт з іншими людьми, відсутність замкнутості, ізольованості</li> <li>- значення комунікабельності після початку війни дещо зросло, порівнюючи з мирним часом</li> <li>- нині в 40% всіх вакансій зазначена ця якість, як бажана</li> </ul>
6	Стресостійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сьогодні в 35% вакансій роботодавцями зазначається стресостійкість як бажана навичка майбутнього співробітника</li> <li>- в мирний час її зазначали лише в 18% вакансій (нові реалії воєнного періоду)</li> <li>- здатність зберігати спокій і врівноваженість незалежно від подій, які відбуваються, набуває нового сенсу</li> <li>- в умовах війни в усіх людей піднімається рівень стресу, проте роботодавцю важливо організувати роботу в нових реаліях</li> <li>- підбираючи кандидата, роботодавець відразу намагається знайти людину, яка буде стійкою до стресів та ефективно виконувати свою роботу</li> </ul>

## Кінець таблиці 1.2

№	Навичка	Характеристика
7	Орієнтація на результат	- орієнтація на результат є навичкою, яка займає стабільну сьому сходинку в рейтингу незалежно від того, війна зараз чи ні - для роботодавця важливо, щоб його співробітники рухалися в одному напрямку, були орієнтовані на результат та вели компанію до розвитку й процвітання - роботодавці шукають людей, які можуть поставити собі ціль, беруть на себе відповідальність за її досягнення ініціюють необхідні дії для цього
8	Аналітичні здібності	- демонструють здатність логічно мислити та використовувати дані для прийняття рішень, розпізнавати проблему, досліджувати її для виявлення відповідних фактів і знаходити логічне рішення - вміння аналізувати та критично оцінювати ситуацію наразі дуже важлива риса
9	Самоорганізація	- це вміння людини так організувати свою діяльність, щоб найповніше реалізувати свій потенціал та виконати поставлені задачі - в нових реаліях кожній людині потрібно пристосовуватися до ситуації та організувати свою роботу так, щоб не втратити продуктивність та виконувати поставлений план
10	Багатозадачність	- у непередбачуваних ситуаціях часто трапляється, що працівникам доводиться виконувати не лише свої задачі, а й додаткові - роботодавці відразу шукають кандидатів, які зможуть це робити

## 1.3 Професійний та особистісний розвиток працівників

Сьогодні професійний розвиток персоналу розглядається переважно в контексті управління персоналом.

Відповідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами:

- доступності професійного розвитку працівникам;
- вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи;
- додержання інтересів роботодавця та працівника;
- безперервності процесу професійного розвитку працівників [18].

В праці Баніт Ольги [19] досліджено поняття «розвиток персоналу»:

- системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу,

- цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

Складові професійного розвитку персоналу представлено на рисунку 1.5.

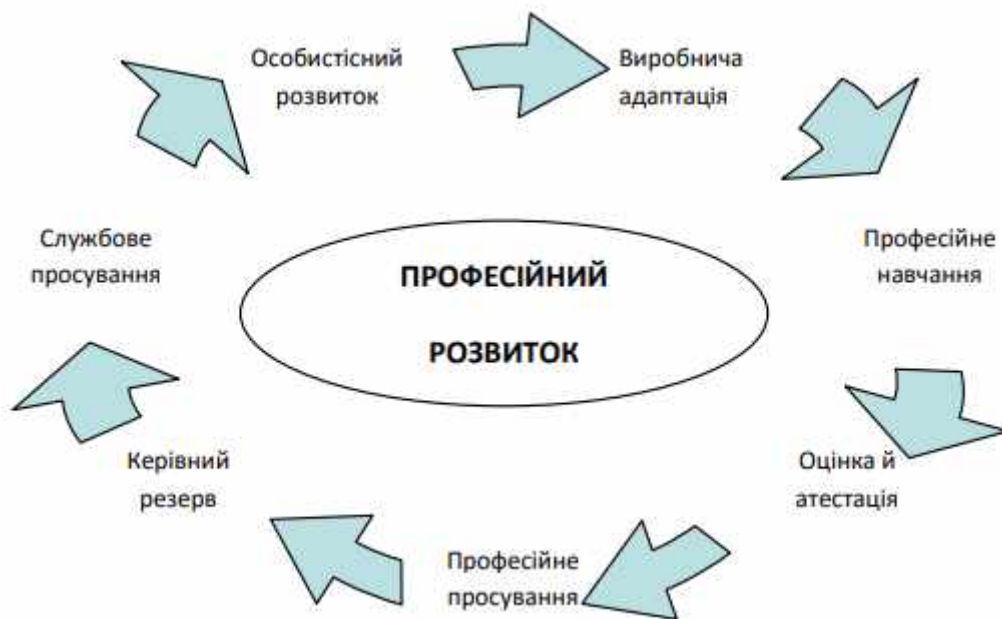


Рисунок 1.5 - Складові професійного розвитку персоналу [19]

Компанія Ernst & Young (EY) робить щорічне дослідження «Найкращий роботодавець» з метою довести, що найбільшу вигоду отримують компанії, що зберігають фокус на людях, краще розуміють своїх кандидатів та відповідають їхнім очікуванням, а також вміють правильно доносити свою ціннісну пропозицію на ринок. EY дослідила фактори привабливості роботодавців для

найманих працівників (див. рисунок 1.6) і встановила, що у 2020 році вперше за всю історію проведення дослідження (з 2005 року) найбільш важливим фактором вибору роботодавця для професіоналів стала корпоративна культура. Його зазначили 66% респондентів, що на 11% більше порівняно з минулим роком. Така тенденція може пояснюватись впливом кризи, викликані пандемією COVID-19, в умовах якої фокус на людях стає більш пріоритетним для кандидатів. Особистісне та професійне зростання (64%), рівень заробітної плати (64%), імідж компанії на ринку (62%) та комфортні умови праці (62%) залишаються ключовими критеріями вибору роботодавців [20].



Рисунок 1.6 – Результати дослідження «Найкращий роботодавець» в Україні 2020 (сформовано на основі [20 ])

Велика кількість компаній використовують систему професійного та особистісного розвитку працівників, тобто таке явище перестало бути трендом і переросло у необхідність для бізнесу.

Ягупов В.В. демонструє, що особистісно-професійний розвиток фахівця - процес розвитку особистості в професійному середовищі, який орієнтований на повну актуалізацію її духовного, когнітивного, професійного та фахового видів потенціалу як конкретного фахівця у професійній діяльності та на досягнення суттєвих результатів у ній. Професійний розвиток – це мета, смисл і цінність професійної культури фахівця як особистості та як конкретного фахівця; складний, суперечливий і багатогранний процес; результат постійного пошуку відповіді щодо сутності суперечностей, які постійно виникають у професійній діяльності, та намагання фахівця їх вирішити або зняти; необхідна умова успішної професійної діяльності фахівця та самоактуалізації та пов'язаний з подоланням певних зовнішніх і внутрішніх психологічних бар'єрів [21].

Професійний розвиток може стати важливим елементом корпоративної культури компанії і допомагати її формувати. Запроваджуючи систему особистісного та професійного розвитку для співробітників, компанія забезпечує культуру розвитку і навчання серед своїх працівників, зумовлює постійний покращення навичок і фахових здібностей співробітників, що впливає як на ефективність праці, так і на мікроклімат компанії, забезпечуючи тим самим підтримуючу функцію для корпоративної культури.

Зазначимо, що рівень професійно-кваліфікаційного розвитку працівників апарату управління, їхні творчі можливості та організаційну спроможність забезпечити управлінську діяльність характеризує управлінський потенціал підприємства, що є найважливішим внутрішнім ресурсом, який здатний створювати нові конкурентні переваги для підприємства. Отже, потенційна здатність управлінського персоналу на засадах професіоналізму оптимально застосувати професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали та організаційну спроможність з метою досягнення сталого та ефективного функціонування підприємства являє собою управлінський потенціал [22].

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРО ТАРА»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЄВРО ТАРА»

ТОВ «ЄВРО ТАРА» зареєстроване 29.04.2016 р. за юридичною адресою: м. Київ, вул. Толстого Льва, буд. 63, ЄДРПОУ 40459696 та здійснює діяльність 22.22 - виробництво тари з пластмас [23, 24].

Виробництво пластикових товарів – одна з найпоширеніших сфер сучасної хімічної промисловості. На етапі розвитку обладнання та розробок щодо полімерних матеріалів ТОВ «ЄВРО ТАРА» є підприємством, яке не зупиняється на сьогоднішніх досягненнях й у питаннях якості та використання інноваційних технологій щодня працює над покращенням параметрів діяльності.

Особливість виробництва ТОВ «ЄВРО ТАРА» – орієнтація на дотримання технологічності процесу та запитів клієнтів щодо виконання нестандартних замовлень. Асортимент виробляємої продукції:

- пластикові пляшки;
- пластикові кришки;
- преформи;
- харчові пластикові відра;
- пластикові контейнери;
- одноразовий посуд;
- ПЕТ (поліетилентерефталат) листовий [24].

На підприємстві виробляють пляшки об'ємом від 200 мл до 10 літрів. Переваги пластикових пляшок:

- вага пластикових пляшок у десять разів менша, ніж вага скляної тари такого ж обсягу, що дозволяє спростити схему переміщення та транспортування;

- прозорість тари з поліетилентерефталату дозволяє бачити її вміст, створюючи привабливу оболонку, соки, газовані напої та молочні продукти чудово виглядають у ємностях з ПЕТ;

- пластичність матеріалу дозволяє транспортувати пластикову тару без можливих пошкоджень, що є безсумнівною перевагою над склом;

- виготовлення тари з ПЕТ можливе з первинної та вторинної сировини, що дозволяє економічно витратити ресурси і не забруднювати навколишнє середовище і значно знижує ціну тари;

- декорування пластику можливо різними способами, тому що на його поверхні можна зробити об'ємне різьблення, наклеювати плівку і фарбувати всю площу в потрібний відтінок.

Кришки для пластикових пляшок та банок виробляються з різним діаметром та формою:

- кришки з різьбленням для закручування, випускаються для різних діаметрів шийки пляшки (24 та 28 міліметрів);

- грибкові кришки із вбудованим ковпачком, використовуються в комплектації пляшок для засобів побутової хімії, медикаментів у рідкій формі, технічних сумішей та рідин;

- кришка пуш-пулл має висувний ковпачок із фіксатором, який відіграє роль дозатора вмісту ПЕТ пляшки, наприклад, на банках засобів для миття посуду та прання білизни;

- кришка фліп-топ – нагадує формою дитячу пустушку з вбудованим ковпаком, йдуть у комплекті пляшок із різними напоями та мінеральною водою.

- кришка диск-топ – плоский ковпак у формі диска з дозатором, який з'являється при натисканні на поверхню, обладнують пляшки косметичних та миючих засобів;

- кришка-ковпак – наконечник для пляшки з дозатором та знімним ковпачком, йдуть у комплектації пластикової тари з харчовими приправами та соусами.

Преформа виступає як заготівля і спрощує процес виробництва ПЕТ-пляшок та кришок. Для різних параметрів ПЕТ-пляшок використовуються преформи у кількох формах. Важливою є щільність матеріалу, з якого вони виконані, щоб готовий виріб мав досить пружні стінки. На підприємстві виготовляють преформи з діаметром шийки 28 міліметрів.

Вибір кольору преформи теж став ширшим за останні роки – на підприємстві виготовляють коричневі, зелені та сині й прозорі заготовки. Спеціально розроблені для поліетилентерефталату барвники не мають негативного впливу на здоров'я людини, що дуже важливо.

Компанія виробляє харчові ємності 0,5, 1,2 та 1,5 літра, які чудово підходять на мед, сметану, фрукти, овочі, молоко; в них також можна заморожувати продукти. Виробляються пластикові відра на 3,5, 10 та 20 літрів – допускають зберігання питної води, олії, сипучих продуктів, а також речовин технічного характеру.

У каталозі підприємства представлені пластикові контейнери різних видів та розмірів [24]:

- блістерні упаковки, що використовуються для холодних закусок, салатів, гарнірів, солінь, тістечок, десертів, соусів;
- міцні одноразові контейнери для об'ємних харчових продуктів, таких як котлети, відбивні, риба, роли тощо;
- ємності на 250, 350, 500 мл;
- великі пластикові контейнери із кришкою;
- великі, середні, маленькі ланч-бокси на 1, 2 чи 3 поділки, розраховані на комплексні обіди, від класичних одноразових контейнерів вони відрізняються корпусом, розділеним на кілька відсіків та відкидною кришкою, але мають недолік - непридатність для тривалого збереження їжі.

За формою виробляються такі контейнери:

- круглі - легко очищаються і мало важать, застосовуються для супів, пюре та інших харчових рідин, коли необхідна кругла ємність із щільними стінками;



- квадратні та прямокутні, які зручно ставити в щільно завантажений холодильник, завдяки упаковці щільно закривається, підходять для твердих бутербродів, м'ясної нарізки, печива, еклерів та вафель.

Асортимент одноразового посуду має великий перелік у різній конфігурації [24]:

- склянки з прозорого полімеру 80, 180, 480, 160 мл – підходять для будь-яких напоїв: чаю, кави, газованої води, квасу, соків, вина, горілки, пива, наливки;

- миски - одноразовий посуд призначений для супу, борщу та інших перших гарячих страв, відрізняється певною глибиною, може вміщувати 350 мл або 500 мл продукту, для зручності їхня конструкція має невеликі ручки з боків;

- прилади для їжі, довжина виделок та ножів становить 160 мм, ложок – 165 мм;

- тарілки звичайні є якісним посудом із злегка рельєфним дном, дозволяє куштувати закуски, нарізку, тістечка та торттики тощо в так званих «польових умовах», виробляються у круглому форматі на 20,5 см та 17 см у діаметрі, є також і варіації прямокутної форми - як глибокі, так і дрібні;

- тарілки секційні, коли два або три відсіки в тарілці використовуються для салатів, соусу, м'яса, каші, картоплі, макаронів тощо в різній варіативності.

ПЕТ листовий виготовляється з нетоксичних поліефірних смол і має два основні різновиди. Вони відомі під назвами поліетилентерефталату аморфного (АПЕТ) та поліетилентерефталату гліколю (ПЕТГ).

Висока пластичність, надійність та довговічність експлуатації листів ПЕТ дає можливість застосування їх у цілій низці напрямків, наприклад в рекламній індустрії з них виготовляють вивіски та банери, плакати та візитки, захисні щити.

Переваги ТОВ «ЄВРО ТАРА»:

- широкий асортимент та європейська якість продукції;

- використання тільки сировини перевірених постачальників та обладнання світових брендів, щоб гарантувати найвищу якість на ринку ПЕТ-тари;
- гнучке ціноутворення;
- завжди індивідуальний підхід до запитів та побажань клієнта.

## 2.2 Дослідження ринку пластикових пляшок і контейнерів

Дослідження ринку пластикових пляшок і контейнерів виконано за джерелами [25 - 31].

Ринок пластикових пляшок і контейнерів оцінювався в 104,28 млрд. доларів США в 2022 році, і очікується, що до 2026 року він досягне 152,18 млрд. доларів США. Прогнозується середньорічний темп зростання в 10% протягом періоду з 2022 по 2026 рр. [25].

На ринку спостерігаються тенденції до розробки та використання пластику, який можна переробляти та повторно використовувати для виробництва пакувальної продукції. Наприклад, у жовтні 2019 року компанія Procter & Gamble (P&G) оголосила, що її бренди засобів для чищення Fairy, Flash і Viakal можуть замінити використання первинного пластику на перероблений до 9000 т. Це відповідає кількості відходів, що виробляються 6,5 мільйонами людей у Європі щодня.

Розширення використання методів полегшеного пакування є поширеним на ринку. Пластик цінується за легкість. Незважаючи на те, що понад 50% усіх європейських товарів упакується в пластик, на цей пластик припадає лише 17% усієї ваги упаковки, далі – пластик двоповерховий, унція якого важить лише 0,023 фунта, а скляний аналог важить 0,177 фунта (в англійських країнах фунт рівний 0,45 кг). Хоча це невелика різниця при розгляді однієї пляшки, але при замовленні піддонів оптом ця різниця може становити значні цифри, що впливають на розмір прибутку компанії. Попит на алюмінієві банки для напоїв також є значним. Середня вага порожньої алюмінієвої банки складає 14,9

грама. Незважаючи на те, що ці матеріали мають невелику вагу, ймовірність пошкодження банок з-під напоїв під час транспортування вища, ніж у пластикових пляшок. Таким чином, зазначені властивості пластику призвели до його використання у виробництві пляшок та контейнерів [25].

Проте екологічні проблеми, пов'язані з використанням пластмас, стримують зростання ринку. За останні десятиліття різко зросла поінформованість населення про шкідливі наслідки використання пластику. Але споживання пластикового пакування за останні кілька років значно збільшилося.

Багато громадських організацій та ініціатив урядів призвели до підвищення обізнаності громадськості з питань використання пластику. Наприклад, у жовтні 2019 року Управління стандартів безпеки харчових продуктів Індії (FSSAI) розглянуло ключові правила, спрямовані на скорочення використання пластику в упаковці харчових продуктів. Цей орган вивчає можливість введення правил щодо невеликих упаковок товарів, таких як пляшки з водою. Крім того, влада прагне скасувати правила використання непрозорих пляшок для питної води, тим самим допомагаючи підприємствам досліджувати можливості використання альтернатив, відмінних від ПЕТ-пляшок, які використовуються зараз.

Крім того, у зв'язку зі спалахом COVID-19, наслідки якого торкнулися будь-якого ринку, країни у всьому світі перейшли на одноразовий пластик. Ланцюги поставок були перевантажені, щоб задовольнити зростання попиту на одноразове пластикове пакування та предмети медичного призначення.

Після початку пандемії COVID-19 уряди призупинили заборони на одноразові пластикові пляшки та пакети у роздрібній торгівлі. Деякі мережі швидкого харчування та роздрібною торгівлі, наприклад, Starbucks, заборонили використання багаторазових чашок та харчових контейнерів, щоб стримати поширення вірусу. Роздрібним магазинам була надана установка використовувати одноразові паперові або пластикові пакети. Таке зростання

попиту на пластик призвело до тимчасової зміни ініціатив щодо заборони використання пластику з метою переходу до економіки замкнутого циклу [25].

Використання пластику забезпечує довговічність упаковки, а також збереження поживних речовин та хімічних властивостей продукту. Таке кінцеве пакування застосовується для напоїв, продуктів харчування та косметики.

ПЕТ займає значну частку ринку. Пластикові упаковки стали популярною серед споживачів у порівнянні з іншими, оскільки пластикова упаковка легка і з нею легше поводитися. Великі виробники використовують пластикове пакування через нижчу вартість виробництва. Використання ПЕТ може призвести до зниження ваги до 90% порівняно зі склом, що робить процес транспортування більш економічним. В даний час пластикові пляшки з ПЕТ широко витісняють важкі і тендітні скляні пляшки, оскільки являють собою багаторазове пакування для мінеральної води та інших напоїв.

Згідно зі звітом Міжнародної асоціації виробників бутильованої води (IBWA), наприклад, у США середній обсяг продажів бутильованої води становить 18,5 млрд. доларів зі зростанням на 8-9% щорічно. Споживання на душу населення перевищує 42 галони (1 галон - 3,785 літра) бутильованої води зі збільшенням на 6% щорічно. Оскільки ця тенденція зростання, ймовірно, збережеться, вона стимулюватиме попит на ПЕТ для пакування бутильованої води [31].

Сегмент продуктів харчування та напоїв є найбільшим джерелом попиту на ПЕТ-упаковку. За даними Британської федерації пластмас (BPF), понад 70% безалкогольних напоїв на світовому ринку розфасовано у пластикові пляшки з ПЕТФ (поліетилентерефталат) і лише 30% їх упаковуються з використанням інших пакувальних матеріалів, таких як скляні пляшки, металеві банки і паперові коробки [27].

В 2020 році прозорість харчової упаковки стала трендом. Крім перерахованих інгредієнтів на етикетці, споживачі також хочуть побачити фізичний продукт перед покупкою. Пляшки з поліетилентерефталату (ПЕТ)

замінюють скло на ринках одноразових кетчупів, приправ та соусів для барбекю. Багато компаній вибирають пляшки з поліетилентерефталату, оскільки ПЕТ прозорий, як скло, і з меншою ймовірністю розіб'ється.

Крім того, в індустрії напоїв різко зросло використання ПЕТ, що переробляється (рПЕТ) завдяки політиці екологічної упаковки, яку проводять відомі виробники напоїв Coca Cola і PepsiCo. У липні 2019 року Coca Cola оголосила, що бренди Glacéau Smartwater, Honest Tea і Chaudfontaine, а також вода НВС (продукт, що продається в Швейцарії), будуть розливатись у пляшки з переробленого поліетилентерефталату [29].

Підприємства починають вкладати більше коштів у нові технології, які забезпечують обіг пластикових відходів ПЕТ, що не переробляються. Наприклад, у жовтні 2019 року BP PLC (до травня 2001 р. British Petroleum, нафтогазова галузь), розробила інноваційну покращену технологію переробки, завдяки якій стало можливим переробляти відходи ПЕТ-пластику, які до того не можливо було переробляти. Компанія планує завершити пілотний завод у Сполучених Штатах до 2023 року. Наявність такої технології є потенціалом для перероблення мільярдів кольорових ПЕТ-пляшок та харчових підносів замість утилізації на звалищах [25].

На рисунку 2.1 представлено розмір світового ринку ПЕТ.

Стратегічне партнерство також сприяє зростанню ринку ПЕТ-пляшок та контейнерів. Наприклад, у жовтні 2019 року австрійський виробник обладнання для вторинної переробки Erema Group GmbH уклав партнерську угоду з італійським виробником машин для видувного формування з витяжкою Sipa SpA, щоб розробити спосіб ефективної переробки часток ПЕТ для виробництва преформ, дозволених для контакту з харчовими продуктами.

Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон отримає найбільш швидкий ріст із-за присутності двох густонаселених країн, це - Китай та Індія. У цих країнах ситуація буде сприяти зростанню таких відходів, як продукти харчування та напої, фармацевтика, корми для домашніх тварин і косметика,

що, у свою чергу, буде сприяти розвитку ринку пластикових пляшок і контейнерів.

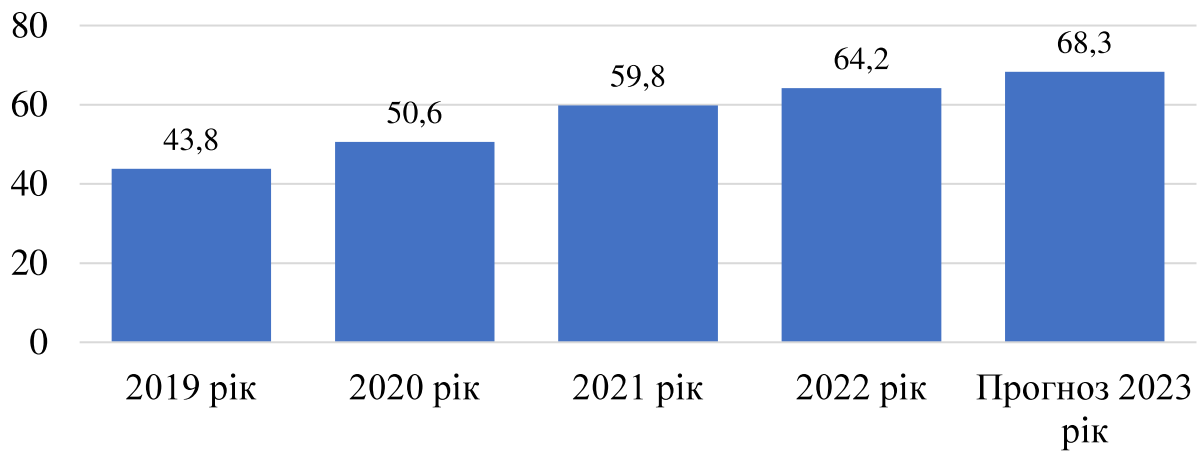


Рисунок 2.1 – Розмір світового ринку ПЕТ, млрд.дол. США

В умовах швидкого зростання китайської економіки спостерігається збільшення споживчих витрат на товари особистої гігієни та товари для дому, такі як парфумерія та косметика. За даними Національного бюро статистики Китаю, роздрібні продажі косметики склали 27,96 млрд юанів у грудні 2022 року порівняно з 24,72 млрд юанів у грудні 2021 року (1 CNY = 5.3489 UAH). Відповідно збільшуються запити на пластикові пляшки і контейнери в косметичній промисловості [25].

Азія стає важливим регіоном для обговорення стійкого (сталого) розвитку, в першу чергу тому, що споживча база швидко росте, а разом з нею і запит на упаковку. Сталий розвиток – розвиток, що дозволяє задовольнити потреби сучасного покоління без шкоди для майбутніх поколінь. Стратегія сталого розвитку включає три складові: екологічну (збереження і поліпшення природного середовища), економічну (розвиток виробництва та продуктивних сил суспільства для забезпечення економічного зростання), соціальну (підвищення матеріального добробуту людства, вирівнювання рівнів життя народів, постійне поліпшення соціальних умов та стандартів) [31].

Глобальна харчова корпорація Cargill (має популярний бренд харчових

олій), скоротила приблизно на 25% пластик, що використовується для деяких упаковок, тим самим скоротивши використання пластику в упаковці на 562 000 фунтів у 2021 році. Крім того, компанія також скорочує кількість необробленого пластику, який вона використовує у всіх своїх продуктах. Наприклад, Cargill працювала з Dow Chemical над зміною складу пластикового матеріалу, в результаті чого 90% пластикової упаковки стало придатним для вторинної переробки. Компанія також поставила ціль до кінця 2023 року використовувати на 100% перероблену упаковку для брендів Gemini, Sweekar і NatureFresh [30].

Ринок пластикових бутілок і контейнерів фрагментований по своїй природі. Одними з основних учасників ринку є: ALPLA, Amcor PLC, BERICAP GmbH & Co. KG, Graham Packaging Company та Plastipak Holdings Inc.

Такі фактори, як зростаючий попит на продукти харчування та напої, забезпечують значні можливості зростання на ринку пластикових пляшок, тому багато компаній розглядають цей ринок, як такий, що розвивається. Наприклад, березні 2023 р. ALPLA виробила 1-літрову багаторазову ПЕТ-пляшку спільно з KHS, спеціалістом по системам розливу та упаковки. Пляшка багаторазового використання важить на десять грамів менше, ніж стандартні пляшки, які доступні в даний час, і може включати в себе перероблені матеріали. В лютому 2023 р. Amcor PLC в категорії полівітамінів продемонструвала розробку і випуск ПЕТ-контейнера, виготовленого з 100% перероблених смол, розробила нову прозору пляшку в двох розмірах: 100 кубічних сантиметрів і 150 кубічних сантиметрів, для компанії Ritual, що пропонує товари для здоров'я, полівітаміни та застосовує технології, що не шкодять здоров'ю.

За даними дослідження відходів, друге місце серед усієї кількості сміття, що викидають до контейнерів зі змішаним сміттям, займають саме пластик та полімери. Маленький пластиковий стаканчик, буде там розкладатися цілих 50 років, а пластикова трубочка з коктейлю аж 200 [29].

Забруднення пластиком впливає навіть на найвіддаленіші куточки нашої планети. За оцінками експертів, щороку в океан потрапляє від 5 до 13 мільйонів

тонн пластику. За останні 50 років світове виробництво пластику зросло в 20 разів. До 2035 року його кількість зросте вдвічі, а до 2050 року - в чотири рази. Раніше вважалося, що 15 відсотків пластмаси знаходиться на пляжах, 15 відсотків - у морі, а 70 відсотків - на морському дні. Однак зараз вчені припускають, що на дні знаходиться 90 відсотків пластмаси.

«Рекомендації щодо зменшення впливу деяких пластикових виробів на навколишнє середовище» (зазвичай її називають Директивою щодо пластику одноразового використання ПОВ) набула чинності 2 липня 2019 року. Директива ПОВ наполягає на якомога швидшому переході від пластику одноразового використання до товарів та систем багаторазового використання. Обмеження обігу пластикових виробів одноразового використання рекомендується втілювати шляхом політичних заходів, включно з обмеженням ринку, скорочення споживання, особливими вимогами до дизайну, збору і маркування продукції, умов розширеної відповідальності виробника, залежно від товару та наявних альтернатив. Інструкція стосується всіх вказаних предметів одноразового використання, включно з одноразовим органічним пластиком, що біологічно розкладається чи компостується, а також виробів з кількох матеріалів (багатошарові або композитні матеріали), наприклад, папір з пластиковим покриттям чи картонні коробки (наприклад, Tetrapak). У Директиві передбачено заборону в ЄС (з липня 2021 року) всіх 15 видів товарів (тарілки, столові прибори, соломинки, тощо), а також зменшення споживання харчових контейнерів та стаканчиків для напоїв. Запропоновано варіанти багаторазового використання пластику замість переходу до продуктів одноразового використання, виготовлених з іншого матеріалу [28].

Держави-члени ЄС ще у 2019 році домовилися про введення заборони на пластиковий посуд через масове забруднення європейських пляжів. Відвели два роки на впровадження цієї директиви у національні законодавства. Згідно з документом, до 2029 року має бути забезпеченим збір 90% використаних пластикових пляшок; до 2025 року 25% їх мають бути виготовлені з утилізованої сировини, а до 2030 року - 30%. В Україні законопроект про



заборону одноразового пластику планували розглянути ще рік тому, але корективи внесло повномасштабне вторгнення росії. Тому лише зараз парламентарі розглянуть законопроект № 6077 «Про заходи щодо запобігання та зменшення негативного впливу пластикових виробів на навколишнє середовище» [ 30, 31].

### 2.3 Аналіз показників діяльності ТОВ «СВРО ТАРА»

Для здійснення аналізу діяльності підприємства була складена таблиця 2.1. Для формування цілісного уявлення про сучасний стан підприємства було здійснено діагностику фінансового стану та виробничої діяльності. Для діагностування використовувалася фінансова звітність підприємства за 2016-2022 рр.: баланс та звіт про фінансові результати.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «СВРО ТАРА»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід, тис. грн.	59052	51056	49768	62544	79516	98912	96236
Δ <sup>л</sup>	-	-7 996	-1 288	12 776	16 972	19 396	-2 676
T <sub>р</sub> <sup>л</sup>	-	86,46	97,48	125,67	127,14	124,39	97,29
T <sub>пр</sub> <sup>л</sup>	-	-13,54	-2,52	25,67	27,14	24,39	-2,71
Середня численність персоналу, осіб	250	245	235	215	210	220	225
Δ <sup>л</sup>	-	-5	-10	-20	-5	10	5
T <sub>р</sub> <sup>л</sup>	-	98,00	95,92	91,49	97,67	104,76	102,27
T <sub>пр</sub> <sup>л</sup>	-	-2,00	-4,08	-8,51	-2,33	4,76	2,27
Фонд оплати праці, тис. грн.	25310,18	27546,68	22872,43	28988,82	36290,24	41942,25	52312,12
Δ <sup>л</sup>	-	2 236,50	-4674,25	6 116,39	7 301,42	5 652,01	10369,87
T <sub>р</sub> <sup>л</sup>	-	108,84	83,03	126,74	125,19	115,57	124,72
T <sub>пр</sub> <sup>л</sup>	-	8,84	-16,97	26,74	25,19	15,57	24,72
Середня заробітна плата працюючого, грн.	8436,73	9369,62	8110,79	11235,98	14400,89	15887,22	19374,86

## Продовження таблиці 2.1

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
$\Delta^L$	-	932,89	-1258,83	3 125,19	3 164,91	1 486,33	3 487,64
$T^L_p$	-	111,06	86,56	138,53	128,17	110,32	121,95
$T^L_{пр}$	-	11,06	-13,44	38,53	28,17	10,32	21,95
Продуктивність праці 1 працюючого в міс., грн.	19684,00	17365,99	17648,23	24241,86	31553,97	37466,67	35642,96
$\Delta^L$	-	-2 318,01	282,24	6593,63	7312,11	5 912,70	-1823,70
$T^L_p$	-	88,22	101,63	137,36	130,16	118,74	95,13
$T^L_{пр}$	-	-11,78	1,63	37,36	30,16	18,74	-4,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	52760	45752	41980	55996	72924	90268	89464
$\Delta^L$		-7 008,00	-3772,00	14016,00	16928,00	17344,00	-804,00
$T^L_p$		86,72	91,76	133,39	130,23	123,78	99,11
$T^L_{пр}$		-13,28	-8,24	33,39	30,23	23,78	-0,89
Адміністративні витрати, тис.грн	836,04	816,76	719,28	1131,24	1144,72	1329,60	983,40
$\Delta^L$		-19,28	-97,48	411,96	13,48	184,88	-346,20
$T^L_p$		97,69	88,07	157,27	101,19	116,15	73,96
$T^L_{пр}$		-2,31	-11,93	57,27	1,19	16,15	-26,04
Витрати на збут, тис.грн	1247,72	1063,48	773,76	871,92	944,96	1429,96	1747,16
$\Delta^L$		-184	-290	98	73	485	317
$T^L_p$		85,23	72,76	112,69	108,38	151,32	122,18
$T^L_{пр}$		-14,77	-27,24	12,69	8,38	51,32	22,18
Інші операційні витрати, тис.грн	2872,12	2909,00	3125,96	496,24	989,84	2053,32	501,00
$\Delta^L$		36,88	216,96	-2629,72	493,60	1 063,48	-1 552,32
$T^L_p$		101,28	107,46	15,87	199,47	207,44	24,40
$T^L_{пр}$		1,28	7,46	-84,13	99,47	107,44	-75,60
Фінансові витрати, тис.грн	60	256	64	148	92	200	700
$\Delta^L$		196	-192	84	-56	108	500
$T^L_p$		426,67	25,00	231,25	62,16	217,39	350,00
$T^L_{пр}$		326,67	-75,00	131,25	-37,84	117,39	250,00

Кінець таблиці 2.1

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Інші витрати	27,48	28,95	21,76	22,20	31,20	18,88	6,64
$\Delta^l$		1	-7	0	9	-12	-12
$T_p^l$		105,34	75,17	102,02	140,54	60,51	35,17
$T_{пр}^l$		5,34	-24,83	2,02	40,54	-39,49	-64,83
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн	1098,80	202,23	2713,25	3412,99	2982,57	3178,77	2493,74
$\Delta^l$	-	-896,57	2511,02	699,74	-430,43	196,20	-685,03
$T_p^l$	-	18,40	1341,64	125,79	87,39	106,58	78,45
$T_{пр}^l$	-	-81,60	1241,64	25,79	-12,61	6,58	-21,55
Рентабельність підприємства, %	1,90	0,40	5,82	5,83	3,92	3,34	2,69
$\Delta^l$		-1,50	5,42	0,01	-1,91	-0,58	-0,65
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	1,86	0,40	5,45	5,46	3,75	3,21	2,59
$\Delta^l$		-1,46	5,06	0,01	-1,71	-0,54	-0,62

Основні показники діяльності також представлені на рисунках 2.2-2.9.

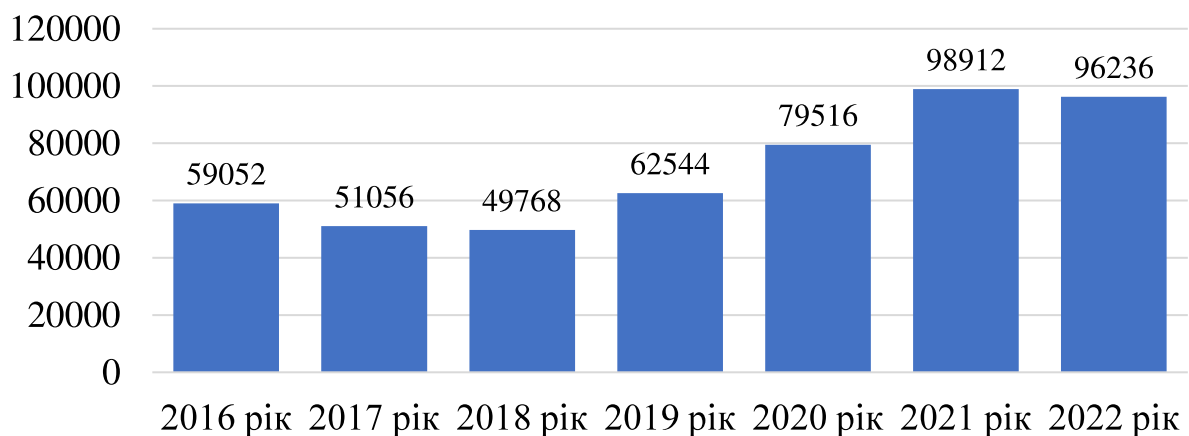


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу за 2016-2022 рр., тис.грн

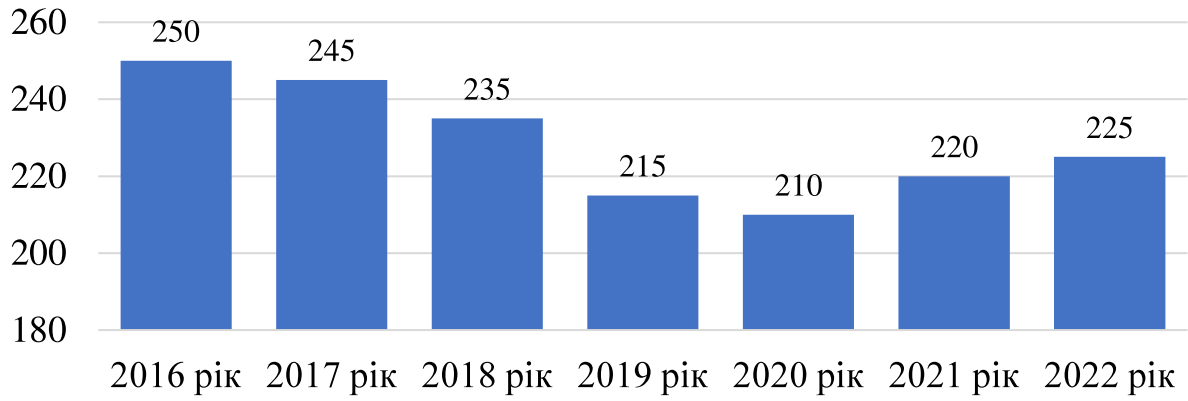


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої чисельності персоналу за 2016 -2022 рр., осіб

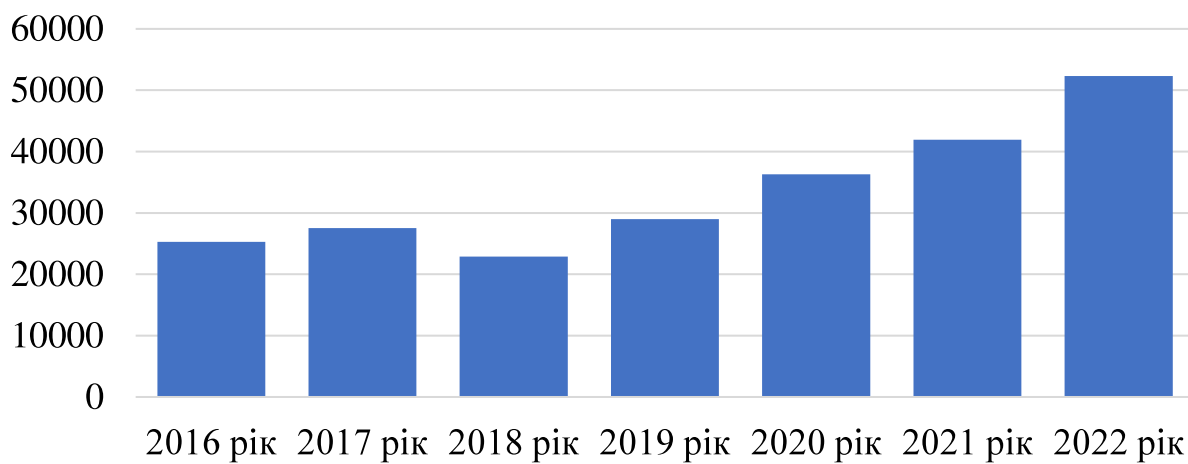


Рисунок 2.4 – Динаміка фонду оплати праці за 2016 -2022 рр., тис.грн

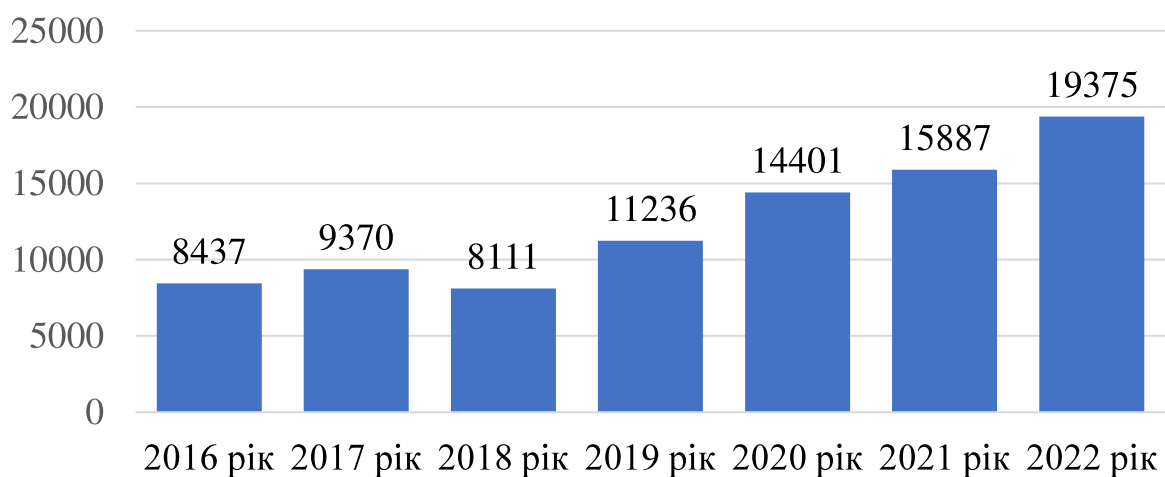


Рисунок 2.5 – Динаміка заробітної плати робітників за 2016-2022 рр., грн

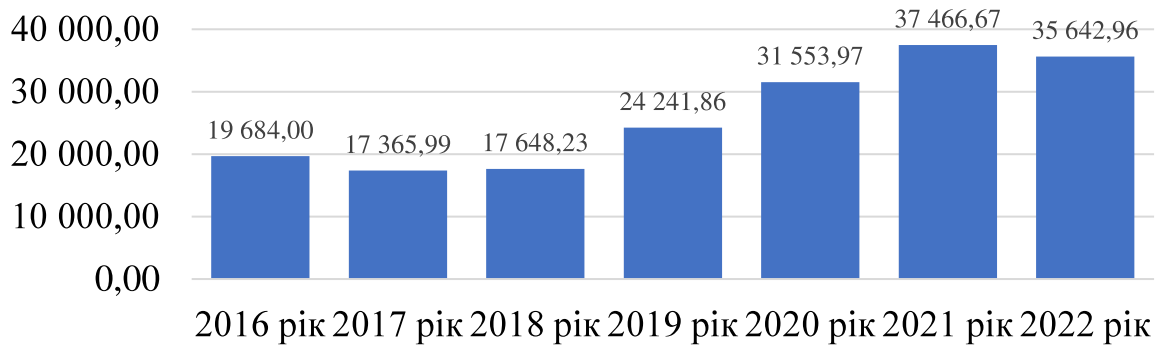


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці робітника в місяць за 2016-2022 рр., грн

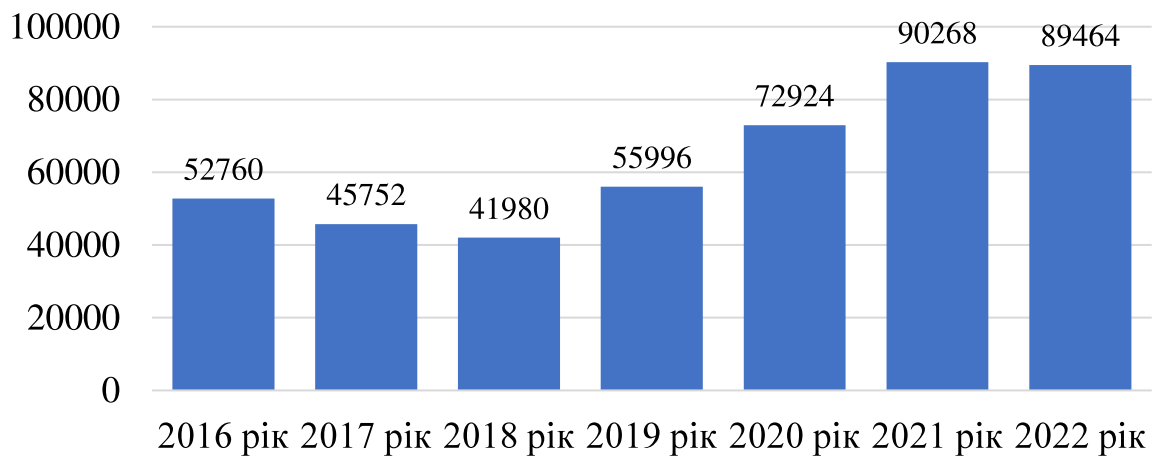
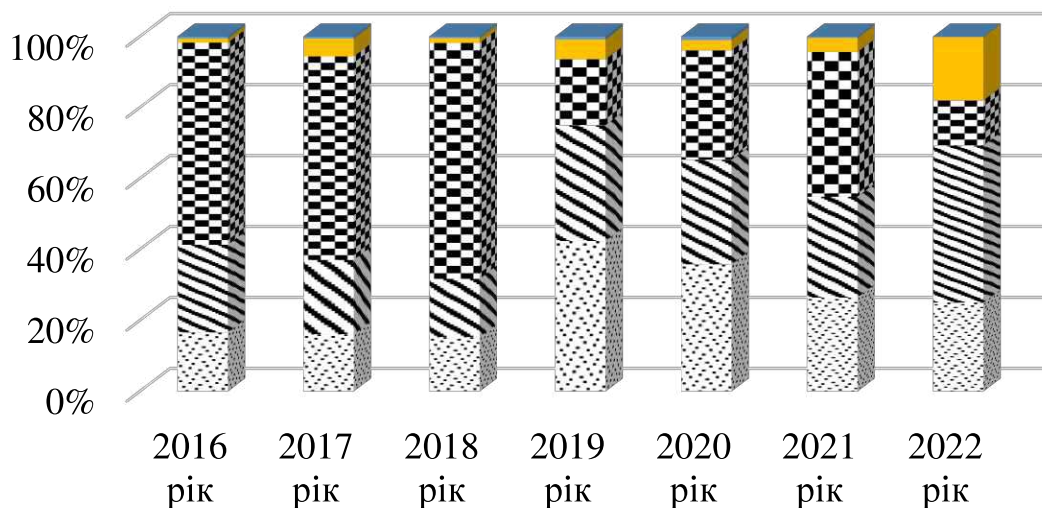


Рисунок 2.7 – Динаміка собівартості реалізованої продукції за 2016-2022 рр., тис.грн



☒ Адміністративні витрати ☞ Витрати на збут  
 ☒ Інші операційні витрати ☐ Фінансові витрати  
 ■ Інші витрати

Рисунок 2.8 – Динаміка структури витрат за 2016-2022 рр., %

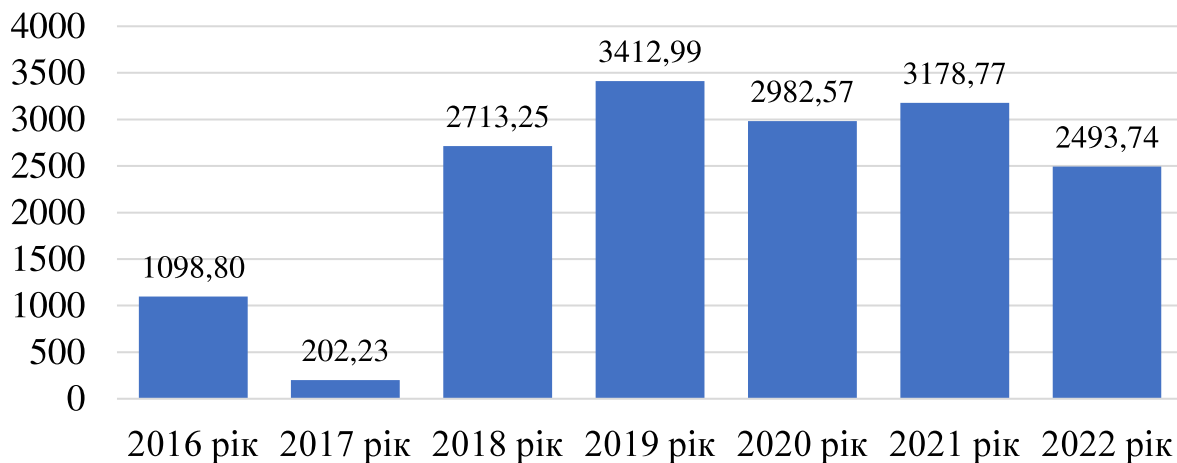


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого прибутку за 2016-2022 рр., тис.грн

Рентабельність підприємства розраховується [32]:

$$\text{Рентабельність підприємства} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції} + \text{Адміністративні витрати} + \text{Витрати на збут} + \text{Інші операційні витрати}} \quad (2.1)$$

Чиста рентабельність виручки від реалізованої продукції розраховується [32]:

$$\text{Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}} \quad (2.2)$$

Динаміка чистого доходу ТОВ «ЄВРО ТАРА» виглядає таким чином: зменшення з 59052 тис. грн у 2016 році до 49768 тис. грн у 2018 році, потім зростання до 98912 у 2021 році та зменшення у 2022 році до 96236 тис. грн., зменшення за останній рік на 2676 тис. грн або на 2,7%.

Середня чисельність персоналу ТОВ «ЄВРО ТАРА» скоротилася з 250 осіб (2016 рік) до 225 осіб (2022 рік), загальне зменшення на 25 осіб, при цьому у 2022 році чисельність збільшилася на 5 осіб.

Фонд оплати праці збільшується протягом досліджуваного періоду, середня заробітна плата працюючого також зростає – з 8436,73 грн за 2016 рік до 19374,86 за 2022 рік. За останній рік показник зріс на 22% (на 3487,64 грн). При цьому слід зазначити, що чистий дохід підприємства знизився за останній рік.

Продуктивність праці 1 працюючого в місяць на ТОВ «ЄВРО ТАРА» змінювалася від 19684 грн за 2016 рік до 35642,96 грн за 2020 рік. Зниження показника відбувалося у 2017 та 2022 роках. За останній рік продуктивність праці 1 працюючого в місяць зменшилася на 5%.

Собівартість реалізованої продукції в 2022 році становить 89464 тис.грн і зменшилась за останній рік на 804 тис грн або близько 1 %. В структурі витрат за 2022 рік наявне значне зменшення адміністративних витрат (з 1329,6 тис. грн до 983,4 тис. грн, тобто на 346.2 тис. грн або на 74%) та значне збільшення витрат на збут (з 1429,96 тис. грн до 1747,16 тис. грн, тобто на 317 тис. грн або на 22%). Слід зазначити значне зменшення інших операційних витрат в 2022 році на 15552,32 тис. грн або на 75%, до яких відносяться вартість робіт, послуг сторонніх підприємств, сума податків, зборів (обов'язкових платежів), крім податків на прибуток, втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей, списання та уцінки активів, сума фінансових санкцій тощо [33]. Фінансові витрати, до яких відносять витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченнями, які включають: відсотки за користування короткостроковими і довгостроковими позиками банків; відсотки за облігаціями випущеними; відсотки за фінансовою орендою активів тощо [33], збільшилися з 60 тис. грн за 2016 рік до 700 тис. грн за 2022 рік. В 2022 році в порівнянні з 2021 роком зростання фінансових витрат становило 350 тис. грн, зростання майже в 3 рази. З 2020 року прослідковується зменшення інших витрат по підприємству, до яких відносяться собівартість реалізації фінансових інвестицій; втрати від неопераційних курсових різниць; втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; інші витрати, які виникають у процесі господарської діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства [33]. За 2021 рік вони зменшилися на 39,5%, за 2022 рік зменшилися на 65%.

Підприємство ТОВ «ЄВРО ТАРА» є прибутковим протягом досліджуваного періоду 2016-2022 рр., але прослідковується тенденція коливання даного показника – то зменшення, то збільшення. В 2022 році

чистий прибуток становить 2493,74 тис. грн, зменшення в порівнянні з попереднім роком на 685,03 тис. грн або на 22%.

Розрахунки рентабельності ТОВ «ЄВРО ТАРА» показали, що рентабельність підприємства та чиста рентабельність виручки від реалізації продукції становлять в 2022 році 2,69% та 2,59% відповідно, зменшилися в порівнянні з 2021 роком на 0,6% та є низькими для такої сфери діяльності.

Під час діагностики фінансового стану було розраховано чотири основні групи показників за досліджуваний період (дивись таблицю 2.2):

- індикатори ліквідності;
- індикатори фінансової незалежності;
- індикатори ділової активності.

Таблиця 2.2 – Діагностика фінансового стану ТОВ «ЄВРО ТАРА»

Показники	Аналізований період, роки				Критеріальні значення
	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
1 Індикатори ліквідності					
1.1 Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття поточний) ( $L_z$ )	1,44	1,84	3,72	4,88	1,0 - 2,0
1.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $L_f$ )	0,77	0,97	2,68	3,3	0,8 – 1,5
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $L_a$ )	0,408	0,842	2,312	4,419	0,2 - 0,35
2 Індикатори фінансової незалежності					
2.1 Коефіцієнт автономії ( $K_a$ )	0,665	0,721	0,869	0,994	0,5-0,8
2.2 Коефіцієнт фінансового левериджу ( $K_f$ )	1,985	2,581	6,608	7,535	1,0 - 2,0
2.3 Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_m$ )	0,222	0,325	0,412	0,360	>0, збільшення, ≥ галузевого показника
2.4 Коефіцієнт цільовості довгострокових вкладень ( $K_d$ )	1,286	1,482	1,702	1,562	≈1
3 Індикатори ділової активності					
3.1 Коефіцієнт оборотності активів ( $O_a$ )	1,713	2,116	2,589	2,635	Збільшення



Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
3.2 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $O_k$ )	11,98	14,409	18,998	26,171	Збільшення
3.3 Середній термін погашення кредиторської заборгованості (дні) ( $t_k$ )	30,47	25,33	19,21	13,95	Зменшення
3.4 Коефіцієнт протермінування кредиторської заборгованості ( $K_k$ )	0	0	0	0	Збільшення
3.5 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $O_d$ )	9,826	27,708	62,37	36,937	Зменшення
3.6 Середній термін погашення дебіторської заборгованості (дні) ( $t_d$ )	37,146	13,173	5,852	9,882	Збільшення
3.7 Коефіцієнт протермінування дебіторської заборгованості ( $K_d$ )	0	0	0	0	Зменшення
3.8 Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ( $K_s$ )	1,019	0,2	0,5	1,386	Збільшення
3.9 Коефіцієнт оборотності виробничих запасів ( $O_z$ )	8,713	19,27	18,765	30,752	Збільшення (орієнтація на галузевий показник)
3.10 Середній термін обороту виробничих запасів (дні) ( $t_z$ )	41,89	18,94	19,45	11,87	Збільшення
3.11 Коефіцієнт оборотності власного капіталу ( $O_v$ )	2,667	3,05	3,265	2,832	Збільшення
3.12 Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) ( $F$ )	3,362	4,221	5,198	4,604	Зменшення

Досліджувані показники таблиці 2.2. представлені на рисунках 2.10-1.19.

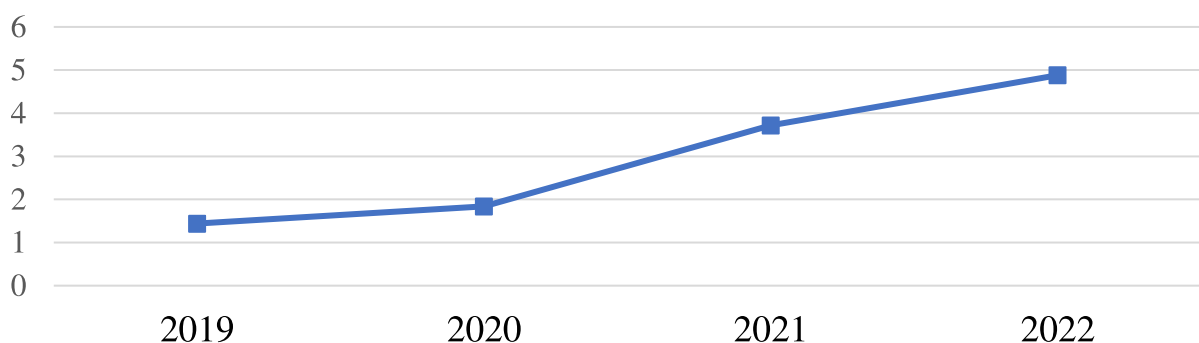


Рисунок 2.10 – Динаміка коефіцієнту загальної ліквідності (коефіцієнт покриття поточний) за 2019-2022 рр.

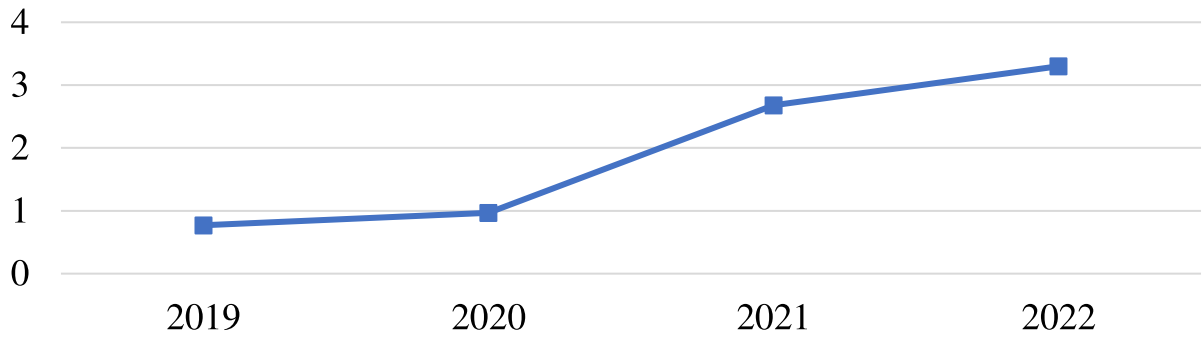


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності за 2019-2022 рр.

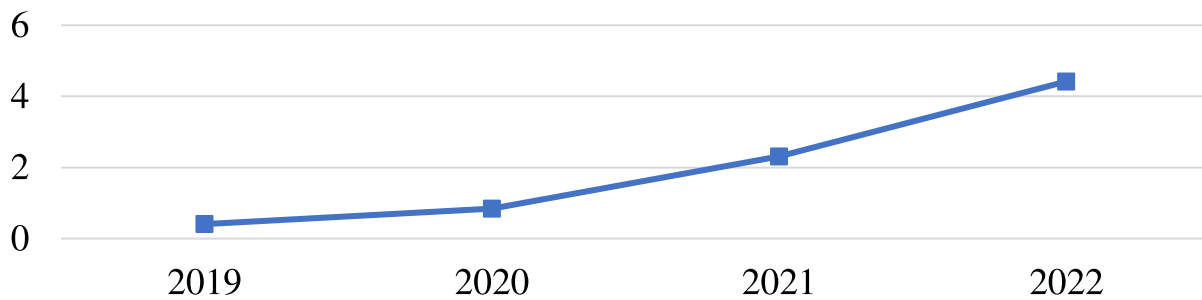


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності за 2019-2022 рр.

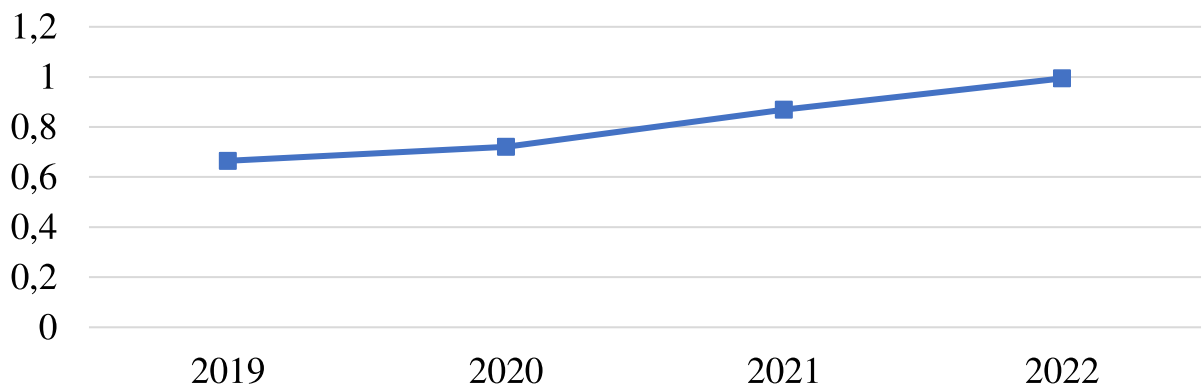


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнту автономії за 2019-2022 рр.

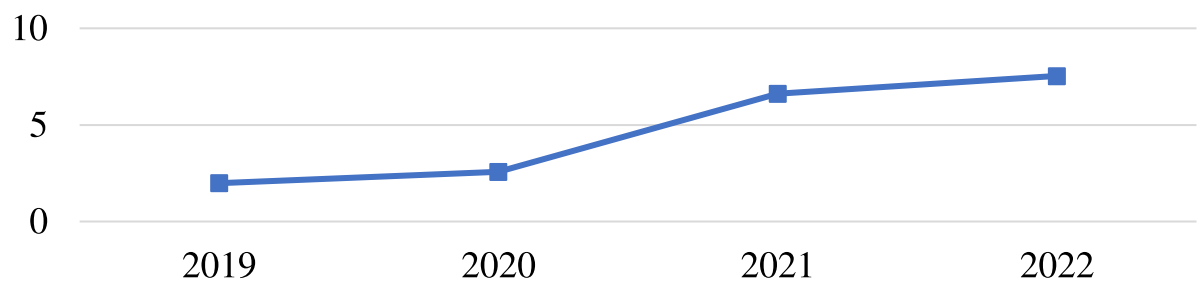


Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнту фінансового левериджу за 2019-2022 рр.

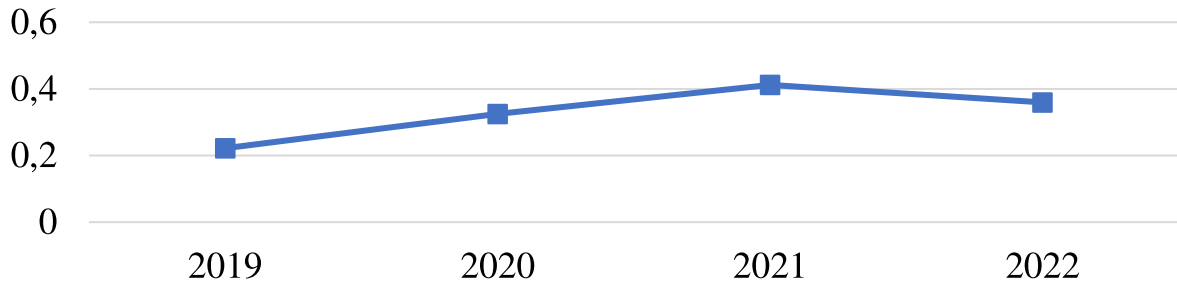


Рисунок 2.15 – Динаміка коефіцієнту власного капіталу за 2019-2022 рр.

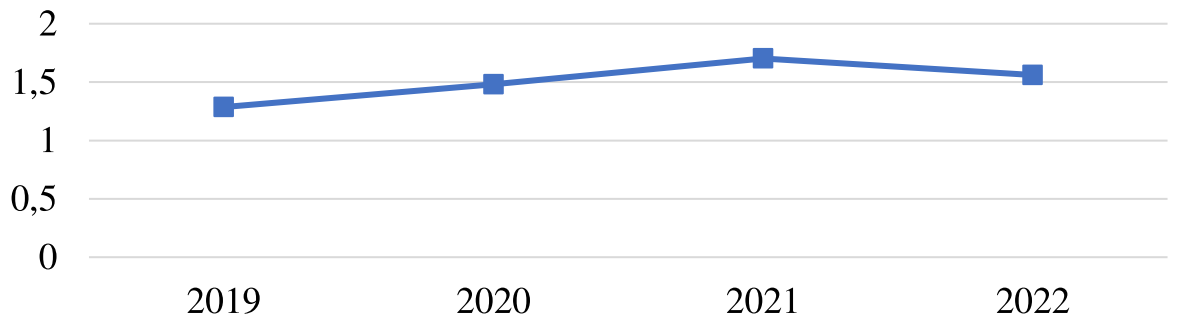


Рисунок 2.16 – Динаміка коефіцієнту цільовості довгострокових вкладень за 2019-2022 рр.

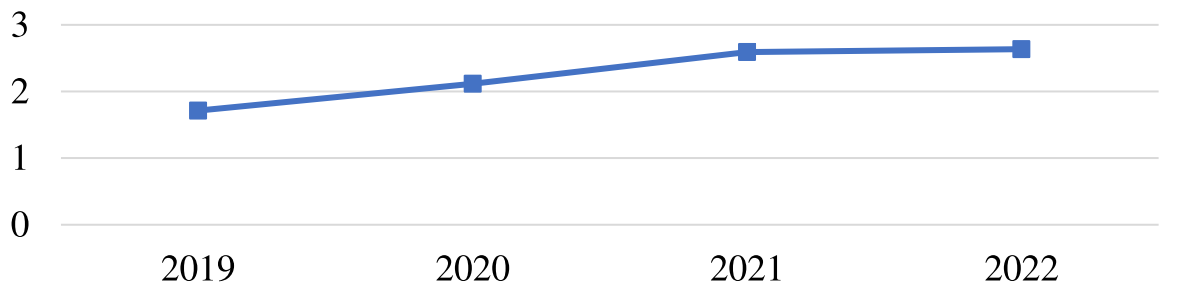


Рисунок 2.17 – Динаміка коефіцієнту оборотності активів за 2019-2022 рр.

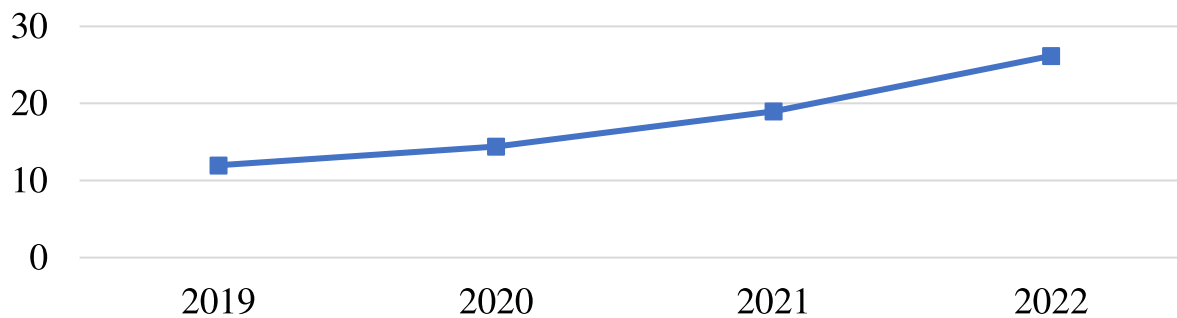


Рисунок 2.18 – Динаміка коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості за 2019-2022 рр.

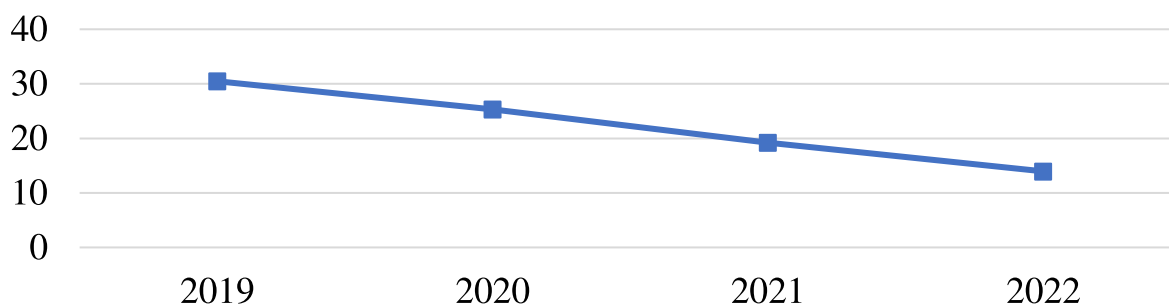


Рисунок 2.19 – Динаміка терміну погашення кредиторської заборгованості за 2019-2022 рр., дні

Отримані результати за 2019-2022 рр. було порівняно із критеріальними значеннями. Індикатори ліквідності демонструють високий рівень та позитивну динаміку.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття поточний), який відображає взаємозв'язок між розміром поточних активів і поточними зобов'язаннями, розраховується, як їх відношення, та показує здатність підприємства погашати поточні (короткострокові, до одного року) зобов'язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів [34] становить 4,88 при нормативі 1,0-2,0.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – відношення високоліквідних поточних (оборотних) активів до поточних (короткострокових) зобов'язань (поточних пасивів), є індикатором можливості погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації. На відміну від коефіцієнта поточної ліквідності, в коефіцієнті швидкої ліквідності в чисельнику не враховуються матеріально-виробничі запаси, оскільки їх термінова (вимушена) реалізація пов'язана з найбільшими збитками (порівняно з усіма іншими оборотними засобами). Таким чином, в чисельнику враховуються грошові кошти, поточні фінансові інвестиції (легко реалізовані цінні папери), поточна дебіторська заборгованість, інші оборотні активи [34]. Цей показник є більш жорсткою мірою оцінки ліквідності порівняно з коефіцієнтом покриття і становить на ТОВ «СВРО ТАРА» 3,3 при нормативі 0,8-1,5.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями, розраховується як відношення високоліквідних поточних активів до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів), характеризує тільки найбільш ліквідну частину оборотних активів і показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити моментально за свої гроші [34]. На ТОВ «ЄВРО ТАРА» цей показник становить 4,42 при нормативі 0,2-0,35.

Індикатори фінансової незалежності на ТОВ «ЄВРО ТАРА» демонструють високе стабільне значення. Коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до валюти балансу) означає рівень незалежності підприємства від зовнішніх позик [35], становить 0,99 при нормативі 0,5-0,8. Коефіцієнт фінансового левереджу показує, у скільки разів неторезультат експлуатації інвестицій (прибуток до сплати відсотків та податків) перебільшує оподатковуваний прибуток, це потенційна спроможність впливати на прибуток підприємства шляхом зміни обсягу і структури довгострокових пасивів, підвищення частки позикових коштів в загальній сумі довгострокових активів при інших рівних умовах приводить до зростання рівня фінансового левериджу [36]. Коефіцієнт фінансового левереджу становить 7,53 при нормативі 1,0-2,0. Коефіцієнт маневреності власного капіталу достатньо стабільний, більше 0, але має тенденцію до зменшення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами і розраховується як відношення власних оборотних коштів до власного капіталу [37]. Коефіцієнт цільовості довгострокових вкладень розраховується відношенням суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до необоротних активів, повинен становити приблизно 1 [35], на досліджуваному підприємстві становить 1,56.

Індикатори ділової активності, які досліджено – коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, середній термін

погашення кредиторської заборгованості та коефіцієнт протермінування кредиторської заборгованості, повинні мати тенденцію до збільшення. На ТОВ «ЄВРО ТАРА» коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшуються, середній термін погашення кредиторської заборгованості зменшується, коефіцієнт протермінування кредиторської заборгованості дорівнює 0. На ТОВ «ЄВРО ТАРА» коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до зменшення, середній термін погашення дебіторської заборгованості має тенденцію до збільшення, що відповідає критеріальним значенням, коефіцієнт протермінування дебіторської заборгованості дорівнює 0. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості становить 1,38, коефіцієнт оборотності виробничих запасів становить 30,75, ці показники мають тенденцію до збільшення, що є позитивним фактором. Середній термін обороту виробничих запасів (11,87 днів) та коефіцієнт оборотності власного капіталу (2,83 дня) зменшуються, а за критеріальними значеннями повинні збільшуватися. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) зменшився з 5,20 у 2021 році до 4,6 в 2022 році, що є позитивним.

Таким чином, ТОВ «ЄВРО ТАРА» знаходиться у стабільному фінансовому стані. Протягом досліджуваного періоду було виявлено перевищення багатьох критеріальних значень індикаторів. У підприємства відсутні довгострокові зобов'язання та зростає обсяг власного капіталу, що демонструє зниження ступеня залежності від кредиторів та інвесторів.

Плануючи розвиток ТОВ «ЄВРО ТАРА слід враховувати три головні виклики/ризики/перспективи/задачі 2023 року для економіки України, це - міграція, невпевненість та синдром другого року.

Еміграція з України та майбутня міграція в Україну. Це найголовніший виклик, з яким треба працювати вже зараз і це лише здається довгостроковою задачею. З наявною демографічною ситуацією в Україні неможливий довгостроковий економічний розвиток навіть за постійної підпитки грошима від міжнародних партнерів. Після перемоги доведеться тримати армію мирного

часу не менше ніж 500-600 тисяч осіб. Це означає, що для сталого економічного розвитку країні треба 45-50 мільйонів людей, які живуть та працюють в Україні. Залучити, адаптувати їх, адаптувати так само теперішніх робітників до них – ось головний виклик для держави 2023 року, та наступні багато років. Є така думка, що всі ініціативи держави варто насамперед оцінювати через призму демографії – «чи призведе ця ідея/реформа/ініціатива/регуляція» до припливу людей в Україну, чи ні. Це і є головний критерій успіху та прогресивності ідей та реформ [38].

Невизначеність. Для економіки немає готових рішень чи, навіть, як кажуть айтішники, «прошивок до рішень». Міжнародний досвід – важливо, та не зовсім актуально, так як прецедентів таких воєн немає вже майже 80 років, а рішення 75-річної давнини з післявоєнного відновлення незастосовні через різницю в умовах та вихідних даних. Горизонт планування та оцінки звужився до тижнів, максимум місяців. Доводиться приймати рішення, які потім, за зміни умов також буде змінено. І це також нормально та правильно. «Якщо зараз економіст виглядає невпевненим у своїх оцінках або протирічить сам собі – це ознака професіоналізму». Так і є. Наполягати на «єдино правильних рішеннях, інваріантних в часі», навпаки, не дуже гарна ознака [38].

Синдром другого року. Такий термін є у водіїв та автостраховальників – коли водій отримав посвідчення, і перший рік від'їздив без аварій, у нього/неї формується відчуття всезнання та безпомилковості. І тому на другий рік ймовірність аварій вища: досвіду ще, в цілому, немає, а оманлива впевненість у власних силах вже є. Українська економіка достатньо успішно пройшла 2022 рік. Бізнес працює – він не адаптувався, бо до війни неможливо адаптуватися, але працює. Фінансова система працює, банківська система у задовільному стані як для війни. Працює інфраструктура. Працюють державні органи та компанії. Україні допомагають та допомагатимуть коштами партнери. Падіння економіки та інфляція значні «в абсолюті», та у порівнянні з очікуваннями кінця лютого-березня 2023 року в набагато кращому стані, ніж припускали. Дуже скромна девальвація, менше третини. Інфляція взагалі досі нижче

девальвації (ціни зростають повільніше, ніж гривня дешевшає до долара) – це дуже непогано під час криз. Економіка, в цілому, дає приводи з оптимізмом дивитися у 2023-й. Але не слід забувати, що минулі успіхи не означають майбутніх. Не можливо піддаватися на синдром другого року, та не думати, що в економіці надалі все піде само собою, лише тому, що українці були чемними та відповідальними у 2022-му році [38].



### **3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЄВРО ТАРА»**

3.1 Дослідження професійної підготовки співробітників, які задіяні в процесі продажу продукції у ТОВ «ЄВРО ТАРА»

Удосконалення професіоналізму, компетентності, мислення та стилю роботи персоналу – процес багатоплановий, безперервний та складний. Управління персоналом передбачає органічне поєднання сучасних заходів для оцінки кадрів із здійсненням цілеспрямованого формування чи розвитку тих чи інших якостей працівника в потрібному напрямі. У центрі уваги підприємства є багато завдань, що становлять цілий спектр самостійних функцій управління: соціальна, економічна, адміністративна, комунікативна, організаційна, господарська, планування (прогнозування) та інші.

Складність алгоритму діяльності менеджерів у тому і полягає, що кожна з функцій стосовно конкретної посади або групи посад, взята окремо, не менш важлива, ніж усі вони в сукупній цілісності, тому до різних категорій службовців пред'являються, поряд із загальними для всіх, спеціальні і специфічні вимоги, а також різні категорії службовців навіть у рамках одного і того ж структурного підрозділу повинні мати різний набір якостей. Можна виділити такі універсальні пріоритетні якості працівників [39] (рис. 3.1).

В 1 розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто, що будь-яка професія отримує визнання у суспільстві через корисність, затребуваність і необхідність її для суспільства; будь-яка професійна діяльність націлена за своєю суттю на покращення і полегшення життя людей у спільноті. Професіоналізм – це інтегральна характеристика, яка відображає рівень і характер оволодіння людиною професією та означає, що людина виконує свою трудову діяльність на високому рівні.



Рисунок 3.1 – Основні риси та ознаки сучасного професіоналізму

Професіоналізм включає високі результати праці, ефективне виконання професійної діяльності при взаємодії з іншими людьми, наявність професійно важливих якостей особистості. Тому поняття «професіоналізму» охоплює три сторони праці: професійну діяльність, професійне спілкування, особистість професіонала [4].

Вміння ефективно здійснювати управлінські функції за умов агресивного зовнішнього середовища, невизначеності ситуації потребує дуже високого рівня професіоналізму. Основні риси та ознаки сучасного професіоналізму представлено нижче.

По-перше, це професійна освіта, виражена у певній сумі необхідних економіко-управлінсько-психолого-правових знань. Фактор широкого спектра знань, їх сучасний рівень є найпершою і найважливішою ознакою професіоналізму в управлінні.

Друга ознака професіоналізму полягає в умінні грамотно та ефективно (з високим ступенем результативності) застосовувати не тільки відомі способи і методи вирішення управлінських завдань, що виникають, а й ініціювати, створювати, удосконалювати, розвивати і збагачувати арсенал нетрадиційних засобів і прийомів здійснення управлінської діяльності та досягнення бажаних соціально-економічних та інших результатів.

Третя ознака професіоналізму полягає у здатності відтворювати управлінські знання, вміння та навички в інших людях, тобто бути педагогом-наставником по відношенню до нового покоління залучених у процес фахівців.

Четверта ознака професіоналізму пов'язана з тим, як співробітник мотивує та раціоналізує свою діяльність (працю підлеглих) з урахуванням накопиченого досвіду, наскільки самокритично оцінює свої можливості, наскільки продумано, розважливо та емоційно виражено він здатний діяти при виконанні посадових обов'язків керівника чи фахівця.

П'ята ознака професіоналізму проявляється у здібностях діяти у складі управлінської команди визначати ймовірність втілення рішень в умовах дефіциту ресурсів, передбачати наслідки управлінських рішень та дій,

передбачати та контролювати перебіг подій на своїй ділянці діяльності.

Для визначення рівня професіоналізму співробітників, які задіяні в процесі продажу продукції ТОВ «ЄВРО ТАРА», було використано анкетне опитування керівників, тренерів, психолога. У дослідженні брали участь 40 осіб. Всім співробітникам було надано цифровий шифр, результати представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Дослідження рівня професіоналізму, %

Співробітники	Морально - етичні якості	Вольові якості	Ділові та організа торські якості	Професійні знання, вміння та навички	Кому нікативні якості	Сума	Середнє значення
1	40	20	20	60	30	170	34
2	90	90	80	90	80	430	86
3	60	70	60	80	70	340	68
4	50	40	30	80	70	270	54
5	70	40	50	80	80	320	64
6	30	10	20	40	20	120	24
7	30	10	20	40	20	120	24
8	90	90	90	80	90	440	88
9	80	80	90	80	90	420	84
10	80	70	80	80	70	380	76
11	70	70	80	80	80	380	76
12	70	70	80	80	70	370	74
13	60	70	60	60	70	320	64
14	60	60	60	80	80	340	68
15	90	90	90	80	90	440	88
16	80	70	80	80	70	380	76
17	90	70	90	80	70	400	80
18	90	70	90	70	80	400	80
19	80	70	70	80	70	370	74
20	70	70	80	80	70	370	74
21	90	90	90	80	80	430	86
22	80	90	80	80	70	400	80
23	90	90	90	100	100	470	94
24	80	70	80	80	80	390	78
25	80	80	60	80	70	370	74

Кінець таблиці 3.1

Співробітники	Морально - етичні якості	Вольові якості	Ділові та організа торські якості	Професійні знання, вміння та навички	Комунікативні якості	Сума	Середнє значення
26	70	80	80	70	80	380	76
27	60	70	80	70	70	350	70
28	60	60	60	70	70	320	64
29	90	90	80	90	90	440	88
30	80	90	90	80	70	410	82
31	100	100	90	90	100	480	96
32	100	100	100	100	100	500	100
33	80	80	70	80	80	390	78
34	70	70	70	60	60	330	66
35	60	60	60	70	70	320	64
36	90	90	80	90	90	440	88
37	70	80	80	70	70	370	74
38	70	70	60	60	80	340	68
39	90	90	80	90	90	440	88
40	80	60	60	70	70	340	68

З отриманих результатів можна зробити такі висновки:

- було виявлено 2 співробітника з найнижчим середнім показником 24%, сумарний показник 120% та співробітник з найвищим середнім показником 100%, сумарний показник 500%;

- загалом більша частина співробітників отримала досить високий середній бал.

Також в ході дослідження було виявлено, що вищу освіту мають 80% співробітників (див. рис. 3.2). Для підприємства важливо, щоб здібності та професійна підготовка відповідали вимогам займаної посади. Наявність вищої освіти має велике значення, оскільки вона потрібна більшості посад.

Однак, визначивши вищу відповідну освіту як обов'язкову вимогу до керівних посад співробітників, задіяних в процесі продажу, що представлено у внутрішніх документах ТОВ «ЄВРО ТАРА» (Довідник кваліфікаційних характеристик працівників, посадові інструкції), не враховується реальний стан кадрового потенціалу та реалізація можливості організації з підготовки та

перепідготовки кадрів. Потрібна чітко виражена мета та програма підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням стану кадрового потенціалу на ТОВ «ЄВРО ТАРА».



Рисунок 3.2 – Розподіл працівників за освітою, %

Слід зазначити, що Довідник кваліфікаційних характеристик працівників (ДКХП) визначає перелік основних робіт, які властиві тій або іншій посаді, та забезпечує єдність у визначенні кваліфікаційних вимог щодо певних посад і є нормативним документом, обов'язковим при вирішенні питань управління персоналом на підприємствах усіх форм власності та видів економічної діяльності. ДКХП слугує основою для: підбору назв посад для штатного розпису організації; розроблення посадових (робочої) інструкцій працівників, які закріплюють їх обов'язки, права та відповідальність; складання положень про структурні підрозділи, які визначають їх роль та місце в системі управління; ведення документації про укладення трудового договору (прийняття на роботу), переведення на іншу роботу, відсторонення від роботи, припинення і розірвання трудового договору; присвоєння і підвищення кваліфікаційних категорій (розрядів) [40].

Більшість працівників на ТОВ «ЄВРО ТАРА» мають стаж роботи від 6 років (див. рис. 3.3). Тобто більшість персоналу має необхідний практичний досвід роботи. Однак необхідно здійснювати регулярне оновлення знань службовців з урахуванням пріоритетних у сьогоднішніх умовах управління

потреб та зростаючих вимог до їхнього професіоналізму та кваліфікації.

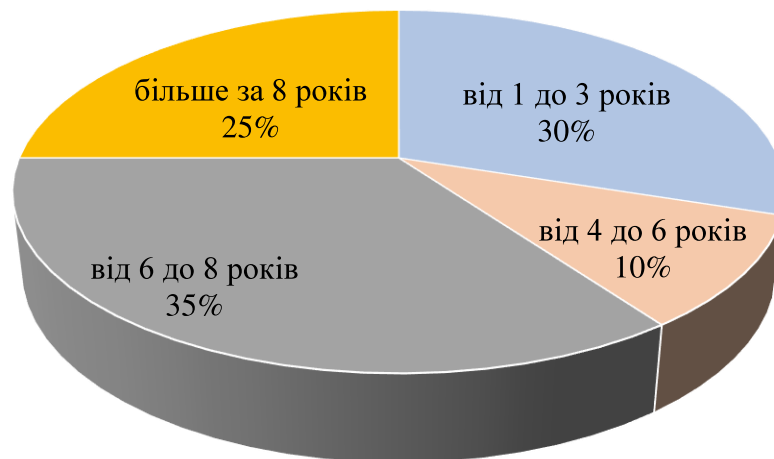


Рисунок 3.3 – Розподіл співробітників за стажем роботи

Не можна допускати того, щоб персонал вважав, що все, чому вони навчилися, що знають і як діють на своїх робочих місцях, це і є найвищий професіоналізм. Працівники повинні мати відповідні теоретичні знання (освіта) і володіти практичними навичками вирішення завдань стосовно нових невизначених умов господарювання.

### 3.2 Дослідження мотивування співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА» до навчання

Якщо показати співробітнику переваги, які він отримає після внутрішньофірмового навчання, процес навчання може стати більш ефективним і не викликати негативу під час проведення занять. Принципи навчання співробітників на підприємстві наведені на рисунку 3.4. На рисунку 3.5 наведені внутрішні мотиватори співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА». В таблиці 3.2 представлені зведені результати дослідження мотивування співробітників. Для досліджування мотивування було проведено анкетування в якому співробітникам пропонувалось за 6 категоріями розподілити



Рисунок 3.4 – Принципи навчання співробітників на підприємстві

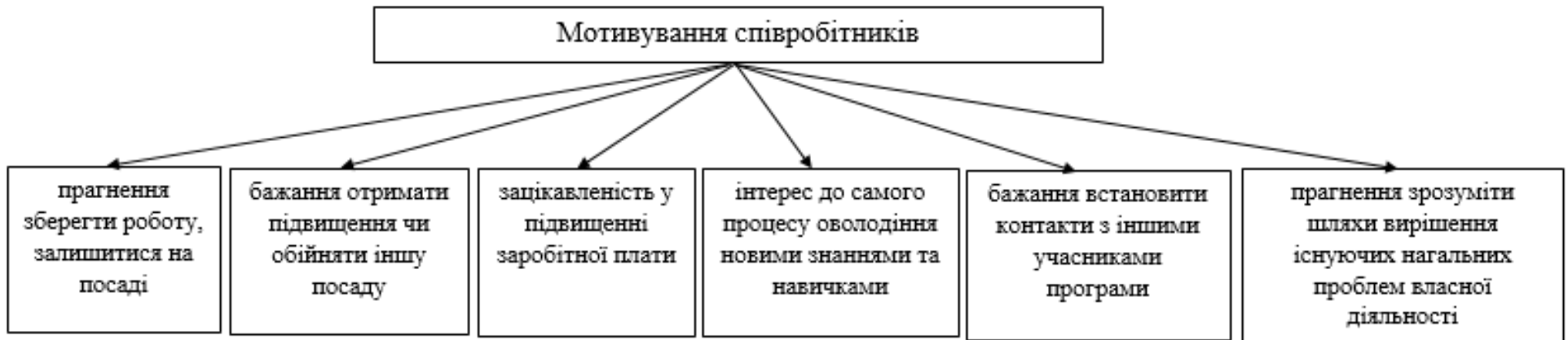


Рисунок 3.5 – Мотиватори співробітників на підприємстві



Таблиця 3.2 – Дослідження мотивування співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА» до навчання, %

спів роб ітн ики	прагнення зберегти роботу, залишитися на посаді	бажання отримати підвищення чи обійняти іншу посаду	зацікавленість у підвищенні заробітної плати	інтерес до самого процесу оволодіння новими знаннями та навичками	бажання встановити контакти з іншими учасниками програми	прагнення зрозуміти шляхи вирішення існуючих нагальних проблем власної діяльності
1	80		15			5
2		20	20	20	20	20
3	10	20	20	10	20	20
4	70		20			10
5	10	10	30		20	30
6	65		25			10
7	90		10			
8		20	20	20	20	20
9		10	20	20	20	30
10		10	20	30	20	20
11	5	10	20	10	25	30
12	20	5	25	5	15	30
13	10	10	30	0	10	40
14	15		15	10	10	50
15		30	15	5	15	35
16		25	10	10	10	45
17		20	30	20	10	20
18		25	35	5	15	20
19		10	15	0	25	50
20		20	10	0	30	40
21		30	5	25	20	20

Кінець таблиці 3.2

22		40	15	10	15	20
23		40	10	20	10	20
24		35	20	15	10	20
25		10	25	20	20	25
26	50		40			10
27	5	10	30	10	15	30
28		35	20	10	10	25
29	5	20	25	15	5	30
30		35	35	5	5	20
31	10	15	20	10		45
32		35	25	5		35
33		35	25		15	25
34		35	30	10	5	20
35	15	15	20	5	5	40
36		35	10	20	15	20
37	5	25	15	10	10	35
38		35	15	15	5	30
39		35	20	15	5	25
40	45		45			10

найважливіші побажання які вони очікують отримати після проходження програми навчання (загалом 100%). Як показали дослідження найбільше респонденти очікують від навчання отримати навички пошуку шляхів вирішення існуючих нагальних проблем власної діяльності (рисунок 3.6).

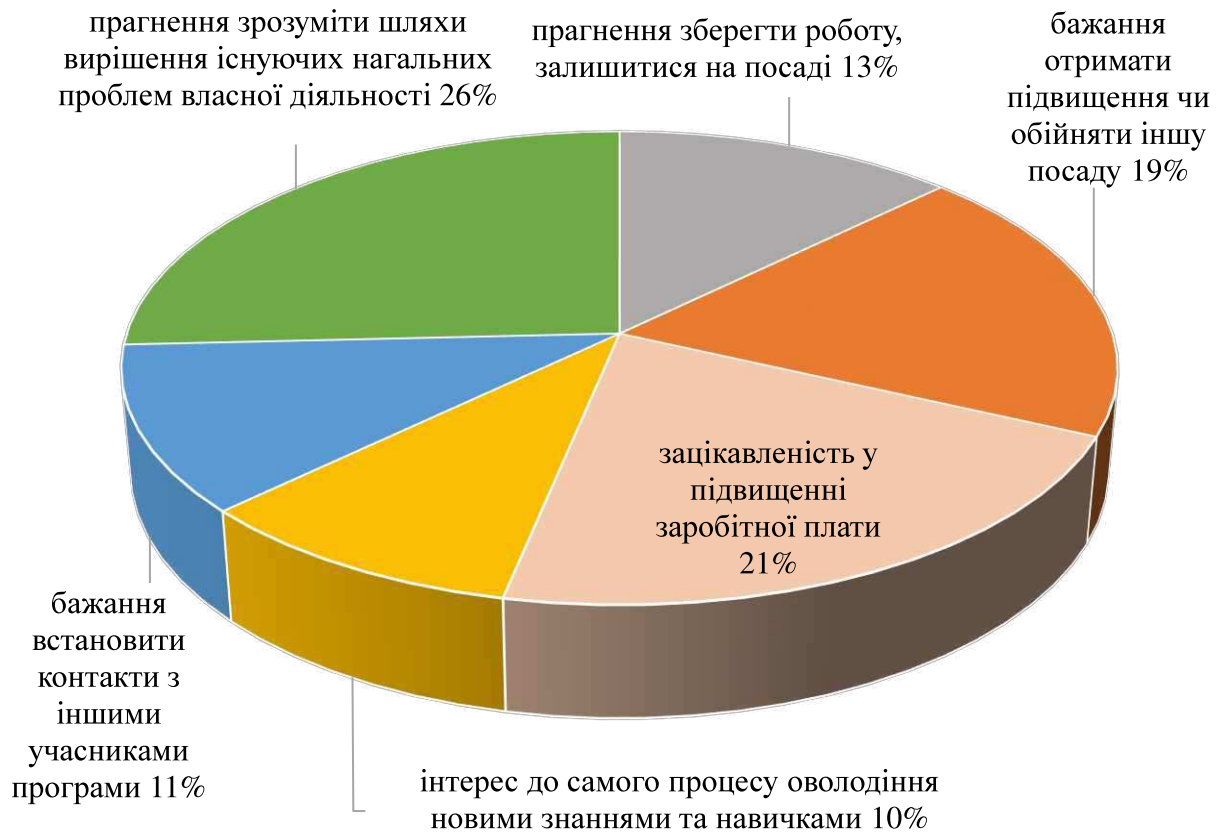


Рисунок 3.6 – Фактори мотивування співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА» до навчання

На другому місці фактор очікування, що нові навички приведуть до підвищення заробітної плати. На третьому місці бажання отримати підвищення чи обійняти іншу посаду.

В цілому, ефективна система навчання та розвитку персоналу та, яка досягла поставлених цілей та результати якої можна виміряти у відповідних одиницях. Для того, щоб бути ефективним, навчання обов'язково повинно мати правильні довгострокові цілі та бути пов'язаним із основними бізнес-процесами організації. Показником правильно поставленої мети навчання персоналу є

зв'язок кожного навчального модуля з кінцевою метою діяльності підприємства та вимірним результатом діяльності персоналу.

При цьому якщо співробітник після проходження навчання отримав знання тільки для себе (підвищив свою цінність на ринку праці), але не приніс нічого в компанію, то можна вважати, що навчання підібране співробітником, який відповідає за навчання, неякісно – розвиток співробітника не вплинув на його результативність.

### 3.3 Оцінювання співробітників ТОВ «СВРО ТАРА» по моделі Кіркпатріка

Однією з найпопулярніших серед цілого ряду існуючих оціночних схем є модель Кіркпатріка, що включає 4 рівні збору та обробки інформації до та після навчання – за критеріями реакція, навчання, поведінка, результати (дивись таблицю 3.3) [41].

Таблиця 3.3 – Модель Кіркпатріка

Назва оцінки	Сутність	Метод оцінки
Reaction	Вимірювання задоволеності від навчання співробітниками, бажання продовження	Інтерв'ювання та анкетування відразу після навчання
Learning	Покращення знань та вдосконалення навичок учасників	Тестування до та після навчання
Behavior	Зміна поведінки учасників на робочому місці (використання в роботі інструментів, знань, набутого досвіду, навичок)	Оціночні заходи. Спостереження керівника
Results	Зміни, що сталися у зв'язку з тим, що учасники пройшли навчання, вплив на результати бізнесу (наприклад, збільшення обсягів продажу)	Внутрішня сертифікація

З метою удосконалення чотирьохрівневої моделі Д. Кіркпатріка, Дж. Філіпс запропонував додати ще один рівень оцінки – віддачу від інвестування (ROI) в розвиток співробітників [41]:

$$ROI = 100 \times ((\Delta Дн - Вн) / Вн) \quad (3.1)$$

де:  $\Delta Дн$  – приріст доходів від навчання, тис. грн.;

$Вн$  – витрати на навчання, тис. грн.

В таблиці 3.4 наведені данні результатів оцінювання співробітників по моделі Кіркпатріка. В стовбцях Leaning0 та Leaning 1 наведенні данні тестування співробітників до та після навчання, в стовбці Results – зміни обсягів продажів по підприємству, що було досягнуто завдяки застосуванню знань співробітниками, які задіяні в процесі продажу продукції, після проведення навчання. В таблиці 3.5 наведенні зміни продажів.

Таблиця 3.4 – Дослідження ефективності навчання за моделлю Кіркпатріка, %

Співробітники	Reaction	Leaning0	Leaning1	Behavior	Results
1	60	40	40	30	98
2	100	70	80	80	118
3	100	70	70	40	110
4	70	60	65	30	102
5	80	60	60	30	101
6	50	40	40	30	96
7	50	40	40	30	100
8	100	70	90	90	135
9	100	80	90	90	128
10	100	80	90	90	125
11	90	80	90	70	116
12	80	60	70	40	110
13	80	60	60	40	105
14	80	60	70	60	104
15	93	63	83	83	128
16	93	73	83	83	121
17	93	73	83	83	118
18	95	75	85	85	120
19	87	77	87	67	113

Кінець таблиці 3.4

20	90	70	80	50	120
21	100	80	80	60	125
22	95	75	85	75	119
23	98	68	88	88	133
24	96	76	86	86	124
25	94	74	84	84	119
26	77	57	57	47	115
27	83	53	63	63	101
28	88	58	58	28	98
29	92	82	87	52	124
30	94	74	74	44	115
31	87	77	77	67	133
32	90	80	80	70	140
33	88	58	78	78	123
34	89	69	79	79	117
35	85	65	75	75	110
36	97	87	97	77	123
37	90	70	80	50	120
38	91	71	71	51	116
39	100	80	90	80	124
40	73	43	63	63	108

Таблиця 3.5 – Зміна продажів на ТОВ «СВРО ТАРА»

Співробітники	Results 2022, тис.грн	Results за проектом 2023, тис.грн
1	1820	1784
2	2740	3233
3	2630	2893
4	2200	2244
5	2504	2529
6	1416	1359
7	2206	2206
8	3002	4053
9	2981	3816
10	2890	3613
11	2409	2794
12	2020	2222
13	1960	2058
14	1800	1872
15	3190	4083
16	2700	3267

Кінець таблиці 3.5

17	2300	2714
18	2800	3360
19	2000	2260
20	3100	3720
21	3200	4000
22	1600	1904
23	3190	4243
24	1722	2135
25	1920	2285
26	1820	2093
27	1502	1517
28	1618	1586
29	2910	3608
30	2200	2530
31	3112	4139
32	3240	4536
33	2610	3210
34	2404	2813
35	2106	2317
36	2902	3569
37	2400	2880
38	2504	2905
39	2700	3348
40	1908	2061
Всього, тис.грн	96236	113759

Таким чином, чистий дохід ТОВ «ЄВРО ТАРА» за проектом зросте на 18%, до 113759 тис.грн.

### 3.4 Ефективність запропонованих рекомендацій

Пропонується структуризація системи розвитку співробітників, – оскільки на підприємстві ТОВ «ЄВРО ТАРА» не можуть дозволити собі виконувати виключно ситуаційне навчання з декількох причин, основні з яких:

- фінанси – усі бюджети на підприємстві ТОВ «ЄВРО ТАРА» детально розплановані щонайменше на рік вперед, саме тому для реалізації програм навчання, що передбачають оплати, ТОВ «ЄВРО ТАРА» мусить мати

запланований фонд витрат на розвиток співробітників на конкретний проміжок часу (найчастіше – рік);

– тайм-менеджмент – оскільки працівники підприємства ТОВ «ЄВРО ТАРА» є активно залученими в життя і розбудову підприємства, у них лишається мало часу на додаткові заходи та навчання. Саме тому про будь-які програми розвитку співробітники мають бути повідомлені завчасно, що може бути організовано лише в умовах чіткої структурованості системи розвитку працівників.

В системі розвитку співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА» рекомендуємо наступні елементи: розподіл програм навчання за типами (рис.3.6), розподіл програм навчання за викладачами (рис.3.7).

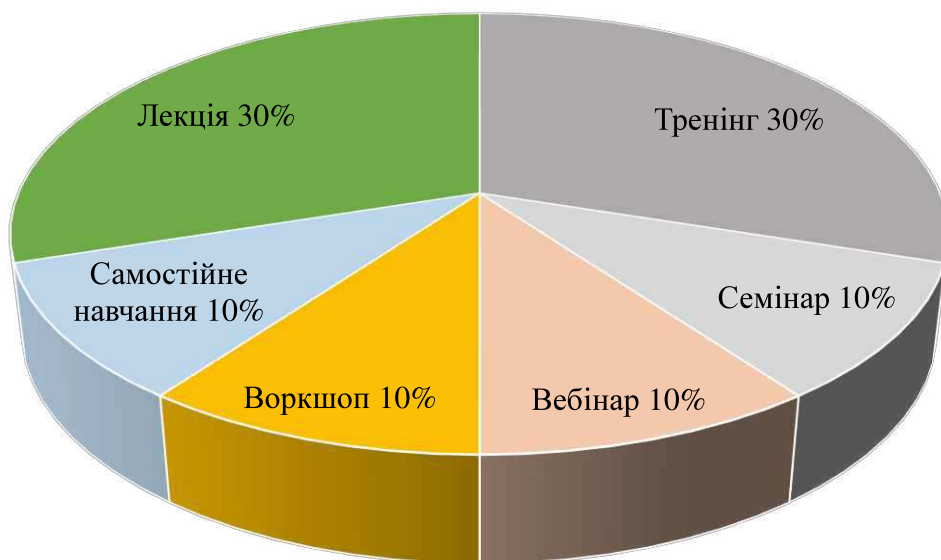


Рисунок 3.6 – Рекомендований розподіл програм навчання за типами

Рекомендовано підхід за яким найбільша кількість програм розвитку припадатиме саме на тренінги та лекції, по 30% відповідно, а на решту типів навчань припадатиме по 10% програм розвитку. Такий підхід зумовлено тим, що, за внутрішньою оцінкою співробітників, тренінги є найбільш ефективними способами навчання. Водночас, лекції є на другому місці, проте мають перевагу доступності (дешевші та простіші в реалізації за тренінги). Враховуючи потужність інструментів лекцій та тренінгів, можна було б розглянути



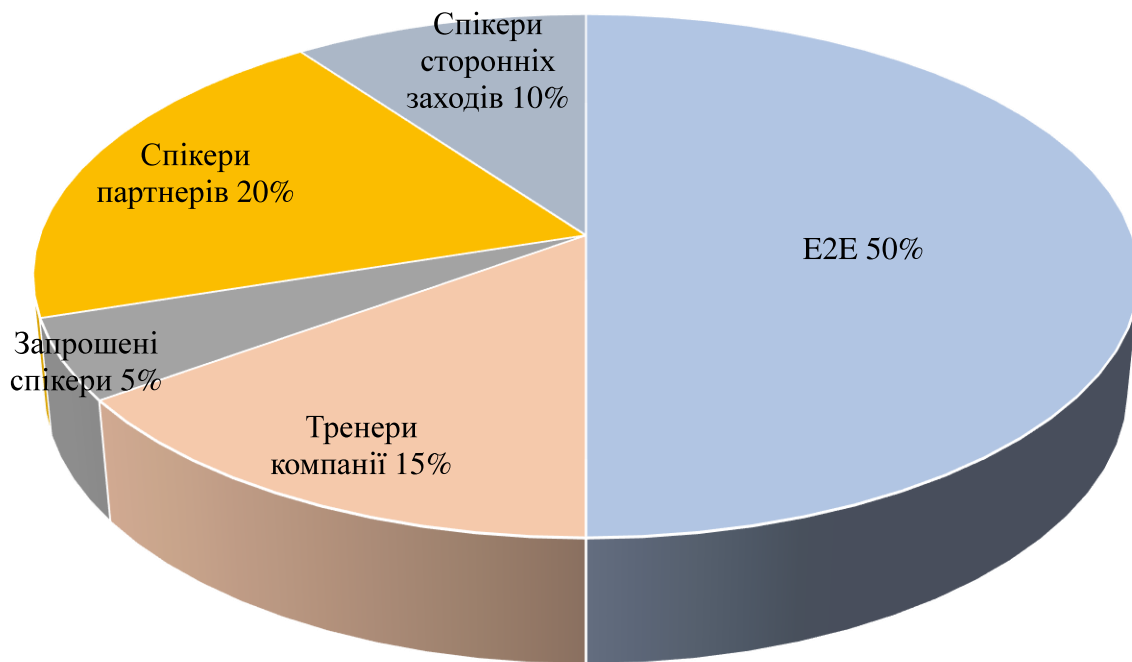


Рисунок 3.7 – Рекомендований розподіл програм навчання за викладачами

можливість виключення інших типів навчання. Проте, семінари, вебінари, воркшопи та самостійне навчання виконують особливі функції, і вони не завжди можуть бути замінені на тренінг чи лекцію.

Рекомендуємо, щоб 50% усіх програм розвитку відбувалися за рахунок E2E (співробітник співробітнику). Це зумовлено тим, що такий спосіб навчання є найшвидшим на підприємстві, найдешевшим для підприємства та найякіснішим з точки зору надання релевантної інформації (співробітники підприємства якнайкраще знають, які саме знання варто донести своїм колегам, щоб ці знання стали корисними і допомагали виконувати роботу).

Розрахуємо ефективність навчання. Вартість дводенного семінару по темі «Продажі та переговори. Міжнародні практики» 2400 грн [42].

Алгоритм продажів і переговорів включає в себе кілька етапів, набір необхідних навичок, що будуть розглянуті протягом 3 днів (21 академічні години):

- види та еволюція продажів;
- п'ять чинників успішності в продажах;
- мистецтво слухати;
- переговори, види і особливості переговорів;
- процес підготовки і збору даних;
- портрет експерта: базові навички і ризики;
- експрес аналіз різних ситуацій в переговорах;
- етапи прийняття рішень з обох сторін;
- важливі деталі і ролі в переговорах;
- стратегії ефективного опитування в переговорах;
- невербальні комунікації;
- потреби опонента: визначення і помилки;
- способи впливу на критерії вибору;
- ризики в переговорах;
- міжнародні практики: техніки, інструменти, моделі компетенцій [42].

Розбір випадків з практичного досвіду учасників дозволить кожному побачити які помилки, і нестача яких професійних і особистісних властивостей заважають досягненню намічених цілей.

Загальна вартість навчання – 96 тис.грн.

Зростання чистого прибутку за проєктом – 1067,97 тис.грн

Узагальнення рекомендацій з підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «ЄВРО ТАРА» представлено на рисунку 3.8, ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «ЄВРО ТАРА» за проєктом на 2023 рік представлена в таблиці 3.6.

Віддачу від інвестування в розвиток співробітників ROI визначаємо за підходом, що представлений в формулі 3.1, але в чисельнику застосуємо величину приросту чистого прибутку підприємства від проведення навчання. Таким чином ефективність навчання визначимо як відношення приросту чистого прибутку підприємства від проведення навчання до витрат на навчання:  $ROI_{\text{навчання}} = 1\,067,97/96 = 11,12$ .

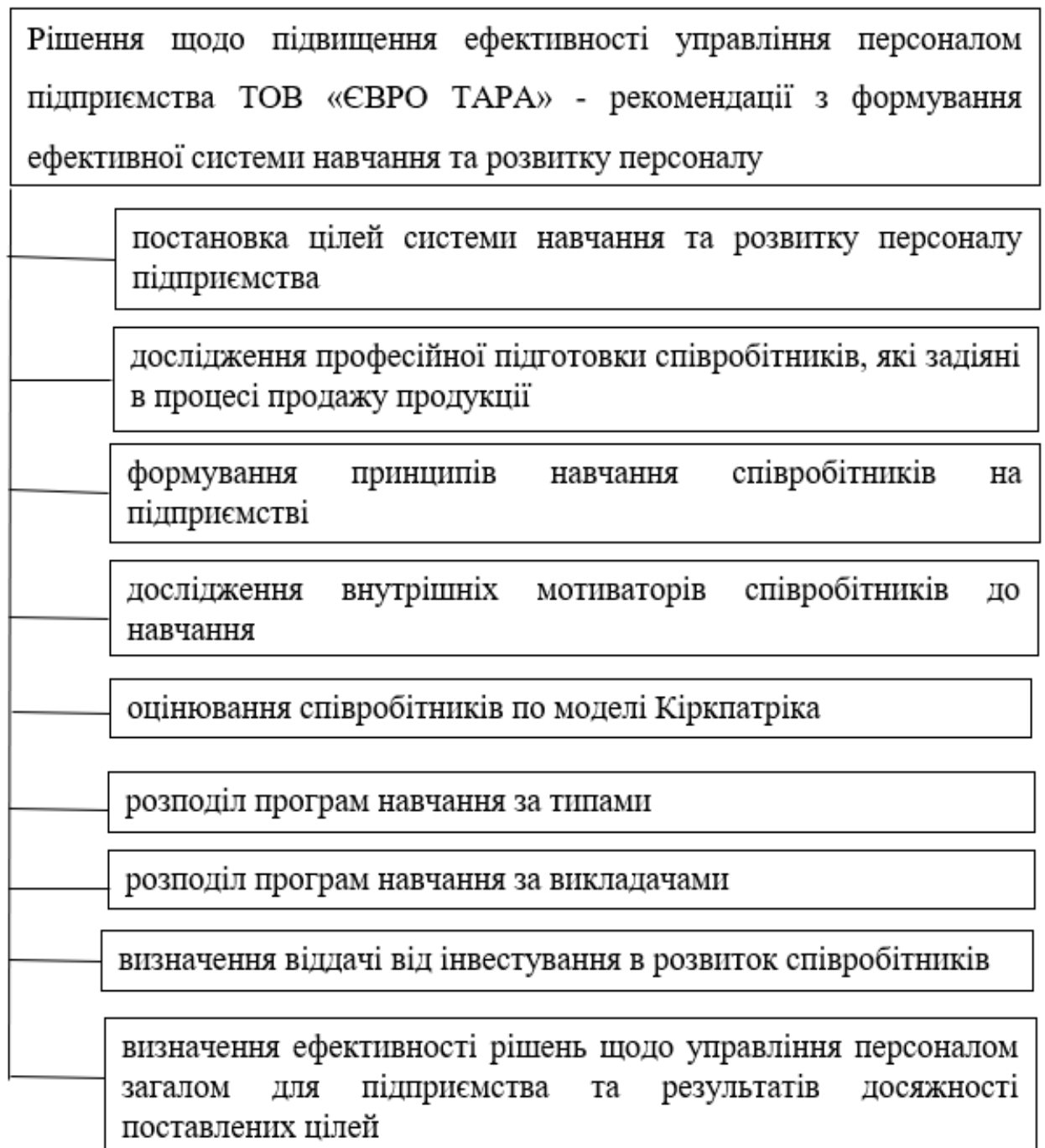


Рисунок 3.8 - Рішення щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «ЄВРО ТАРА»

Таблиця 3.6 – Ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «СВРО ТАРА»

№ п/п	Найменування показника	Факт 2022 р.	Проект на 2023 р.	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	96236	113759	17523	118,21
2	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	89464	105567,5	16103,5	118,00
3	Валовий прибуток, тис.грн	6772	8191,48	1419,48	120,96
4	Чистий прибуток, тис.грн	2493,74	3561,71	1067,97	142,83
5	Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	2,59	3,13	0,54	

Відповідно таблиці 3.6, чистий дохід від реалізації продукції за проектом зросте на 18,21%. Чистий прибуток збільшиться на 1067,97 тис.грн. Витрати на навчання персоналу складуть 96 тис.грн. Ефективність навчання – 11,12. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції зросте на 0,54% до 3,13%.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання теоретичного обґрунтування та розробки рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «ЄВРО ТАРА».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Показано, що в умовах викликів та кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню прибутковості, виживанню підприємств в складних умовах російської агресії. Війна внесла корективи в життя кожного українця, як з професійної, так і з емоційної сторони. Роботодавці почали звертати більшу увагу також на soft skills майбутніх співробітників.

За даними Всесвітнього економічного форуму (WEF) у тих працівників, які залишаються на своїх посадах, частка основних навичок, які зміняться до 2025 р., становить 40%, 50% потребуватимуть перекваліфікації. 94% керівників підприємств очікують, що працівники отримають нові навички на роботі, 40% зможуть перекваліфікуватися за 6 місяців; 39% роботодавців вважають, що навчання здійснюватиметься внутрішніми силами, при цьому частка онлайн-навчання буде становити 16%, а навчання із залученням зовнішніх консультантів 11%.

За результатами дослідження компанії Ernst & Young «Найкращий роботодавець» встановлено, що забезпечення особистісного та професійного зростання зазначають 64 % респондентів.

Сьогодні професійний розвиток персоналу розглядається переважно в контексті управління персоналом, що є актуальним для підприємства ТОВ «ЄВРО ТАРА», яке виробляє продукцію з пластику та ПЕТ листовий.

Переваги ТОВ «ЄВРО ТАРА»: широкий асортимент та європейська якість продукції; використання тільки сировини перевірених постачальників та

обладнання світових брендів, щоб гарантувати найвищу якість на ринку ПЕТ-тари; гнучке ціноутворення; завжди індивідуальний підхід до запитів та побажань клієнта.

Дослідження ринку пластикових пляшок і контейнерів показало:

- ринок має середньорічний темп зростання в 10%;
  - за останні 50 років світове виробництво пластику зросло в 20 разів, до 2035 р. зросте вдвічі, до 2050 р. - в чотири рази;
  - екологічні проблеми, пов'язані з використанням пластмас, стримують зростання ринку, але споживання значно збільшилося після початку пандемії COVID-19, коли уряди призупинили заборони на одноразові пластикові пляшки та пакети у роздрібній торгівлі;
  - спостерігаються тенденції до розробки та використання пластику, який можна переробляти та повторно використовувати для виробництва пакувальної продукції;
  - за даними дослідження відходів, друге місце займають пластик та полімери, щороку в океан потрапляє 5-13 млн. т. пластику, на морському дні знаходиться 90% пластмаси;
  - «Рекомендації щодо зменшення впливу деяких пластикових виробів на навколишнє середовище» (Директива щодо пластику одноразового використання ПОВ) наполягають на переході від пластику одноразового використання до товарів та систем багаторазового використання, з липня 2021 року в ЄС передбачено заборону таких товарів, запропоновано варіанти багаторазового використання пластику замість переходу до продуктів одноразового використання, виготовлених з іншого матеріалу;
  - в Україні розглядається законопроект «Про заходи щодо запобігання та зменшення негативного впливу пластикових виробів на навколишнє середовище», але корективи внесло повномасштабне вторгнення росії.
- Аналіз показників діяльності ТОВ «ЄВРО ТАРА» встановив:
- в 2022 році чистий дохід становить 96236 тис. грн., зменшення за останні рік на 2676 тис. грн або на 2,7%;

- підприємство є прибутковим, в 2022 р. чистий прибуток становить 2493,74 тис. грн, зменшення в порівнянні з попереднім роком на 685,03 тис. грн або на 22%;

- рентабельність підприємства та чиста рентабельність виручки від реалізації продукції в 2022 р. 2,69% та 2,59% відповідно та є низькими;

- індикатори ліквідності демонструють високий рівень та позитивну динаміку, підприємство знаходиться у стабільному фінансовому стані;

- плануючи розвиток ТОВ «ЄВРО ТАРА слід враховувати три головні виклики/ризики/перспективи/задачі 2023 року для економіки України, це - міграція, невпевненість та синдром другого року.

Запропоновані рішення щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «ЄВРО ТАРА» - рекомендації з формування ефективної системи навчання та розвитку персоналу: постановка цілей системи навчання та розвитку персоналу підприємства; дослідження професійної підготовки співробітників, які задіяні в процесі продажу продукції; формування принципів навчання співробітників на підприємстві; дослідження внутрішніх мотиваторів співробітників до навчання; оцінювання співробітників по моделі Кіркпатріка; розподіл програм навчання за типами; розподіл програм навчання за викладачами; визначення віддачі від інвестування в розвиток співробітників; визначення ефективності рішень щодо управління персоналом загалом для підприємства та результатів досяжності поставлених цілей.

Виділено універсальні пріоритетні якості працівників за групами – морально-етичні, вольові, ділові, організаторські, професійні знання, вміння та навички, комунікативні.

Для визначення рівня професіоналізму співробітників, які задіяні в процесі продажу продукції ТОВ «ЄВРО ТАРА», було використано анкетне опитування керівників, тренерів, психолога, у дослідженні брали участь 40 осіб, всім співробітникам було надано цифровий шифр. Висновки з отриманих результатів: виявлено 2 співробітника з найнижчим середнім показником 24%, сумарний показник 120% та співробітник з найвищим середнім показником

100%, сумарний показник 500%; більша частина співробітників отримала досить високий середній бал; вищу освіту мають 80% співробітників, вона потрібна більшості посад; більшість працівників на ТОВ «ЄВРО ТАРА» мають стаж роботи від 6 років, тобто більшість персоналу має необхідний практичний досвід роботи.

Рекомендовано принципи навчання співробітників на підприємстві: актуальність та конкретність, активна участь, повторення, зворотний зв'язок.

Досліджено внутрішні мотиватори співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА»: прагнення зберегти роботу, залишитися на посаді, бажання отримати підвищення чи обійняти іншу посаду, зацікавленість у підвищенні заробітної плати, інтерес до самого процесу оволодіння новими знаннями та навичками, бажання встановити контакти з іншими учасниками програми, прагнення зрозуміти шляхи вирішення існуючих нагальних проблем власної діяльності. Для цього проведено анкетування, в якому співробітникам пропонувалось за 6 категоріями розподілити найважливіші побажання які вони очікують отримати після проходження програми навчання (загалом 100%).

Результати показали, що найбільше респонденти очікують від навчання отримати навички пошуку шляхів вирішення існуючих нагальних проблем власної діяльності, на другому місці фактор очікування, що нові навички приведуть до підвищення заробітної плати, на третьому місці бажання отримати підвищення чи обійняти іншу посаду.

Проведено оцінювання співробітників по моделі Кіркпатріка, що включає 4 рівні збору та обробки інформації до та після навчання – за критеріями реакція, навчання, поведінка, результати; в стовбці Results продемонстровано зміни обсягів продажів по підприємству, що було досягнуто завдяки застосуванню знань співробітниками, які задіяні в процесі продажу продукції, після проведення навчання.

Пропонується структуризація системи розвитку співробітників на ТОВ «ЄВРО ТАРА», оскільки підприємство не може дозволити виконувати виключно ситуаційне навчання з фінансових причин та тайм-менеджменту.



В системі розвитку співробітників ТОВ «ЄВРО ТАРА» рекомендуємо елементи: розподіл програм навчання за типами, розподіл програм навчання за викладачами.

Рекомендовано підхід за яким найбільша кількість програм розвитку припадатиме на тренінги та лекції (по 30% відповідно), на решту - по 10%. Такий підхід зумовлено тим, що, за внутрішньою оцінкою співробітників, тренінги є найбільш ефективними способами навчання, лекції мають перевагу доступності (дешевші та простіші в реалізації за тренінги). Семінари, вебінари, воркшопи та самостійне навчання виконують особливі функції, і вони не завжди можуть бути замінені на тренінг чи лекцію.

Рекомендуємо, щоб 50% усіх програм розвитку відбувалися за рахунок Е2Е (співробітник співробітнику), так як такий спосіб навчання є найшвидшим, найдешевшим для підприємства та найякіснішим з точки зору надання релевантної інформації (співробітники підприємства якнайкраще знають, які саме знання варто донести своїм колегам, щоб ці знання стали корисними і допомагали виконувати роботу).

Вартість дводенного семінару по темі «Продажі та переговори. Міжнародні практики» 2400 грн. Алгоритм продажів і переговорів включає в себе кілька етапів, набір необхідних навичок, що будуть розглянуті протягом 3 днів (21 академічні години): види та еволюція продажів; п'ять чинників успішності в продажах; мистецтво слухати; переговори, види і особливості переговорів; процес підготовки і збору даних; портрет експерта: базові навички і ризики; експрес аналіз різних ситуацій в переговорах; етапи прийняття рішень з обох сторін; важливі деталі і ролі в переговорах; стратегії ефективного опитування в переговорах тощо. Загальна вартість навчання – 96 тис.грн.

Ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «ЄВРО ТАРА» на 2023 рік: зростання чистого доходу на 18,21%, збільшення чистого прибутку на 1067,97 тис.грн, зростання чистої рентабельності виручки від реалізації продукції на 0,54% до 3,13%, ефективність навчання становитиме 11,12.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Білянin Г.І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. URL:

[https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=523](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=523) (дата звернення: 26.03.2023).

2. Поняття професіоналізму і компетентності особистості, їх співвідношення. URL:

[http://ni.biz.ua/14/14\\_2/14\\_25149\\_ponyatiya-professionalizma-i-kompetentnosti-lichnosti-ih-sootnoshenie.html](http://ni.biz.ua/14/14_2/14_25149_ponyatiya-professionalizma-i-kompetentnosti-lichnosti-ih-sootnoshenie.html)

(дата звернення: 26.03.2023).

3. Леонтян М.А. Поняття «компетенція» і «компетентність» у теорії освіти. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. 2012. Вип. 176. С. 73—75. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped\\_2012\\_188\\_176\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_18)

(дата звернення: 26.03.2023).

4. Професійна етика та корпоративна культура в діяльності науково-педагогічного працівника. URL:

[https://arm.naiiu.kiev.ua/books/profesiina\\_etyka/info/lec\\_penpp.html](https://arm.naiiu.kiev.ua/books/profesiina_etyka/info/lec_penpp.html)

(дата звернення: 10.04.2023).

5. Вапнярчук Н. М. Професіоналізм – найважливіший показник якості робочої сили. URL:

[https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/17.05.19/17\\_05\\_2019-193-197.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/17.05.19/17_05_2019-193-197.pdf)

(дата звернення: 10.04.2023).

6. Цесарський Ф. А. Ділові якості працівника і можливості їх закріплення в трудовому договорі. *Право та інновації*. 2016. № 1 (13). С. 146—151. URL:

<file:///C:/Users/User/Downloads/38->

[%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-265-1-10-20190909%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/38-%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-265-1-10-20190909%20(1).pdf)

(дата звернення: 10.04.2023).

7. Всесвітній економічний форум: майбутнє професій і 10 топ-навичок для 2025 року. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/4427-vseshvitiini-ekonomichni-forum-maibutnie-profesii-i-10-top-navychok-dlia-2025-roku>

(дата звернення: 18.04.2023).

8. Які soft skills хочуть бачити роботодавці після початку війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/12/690294/>

(дата звернення: 18.04.2023).

9. Особисті якості працівника. Ділові якості. Сильні професійні якості для резюме. URL: <https://stenco-rostov.ru/uk/catering/lichnye-kachestva-rabotnika-perechen-delovye-kachestva-silnye/> (дата звернення: 18.04.2023).

10. Зразок характеристики працівника (словник ділових та моральних якостей для написання характеристики). URL: <https://pomichnyk.org/dlya-yurydychnyh-osib/kadry-ta-dilovodstvo/inshe/slovnyk-dilovyh-ta-moralnyh-harakterystyk-dlya-skladennya-napysannya-harakterystyky.html>

(дата звернення: 18.04.2023).

11. 10 якостей, якими повинен володіти співробітник, щоб бути незамінним. URL: <https://www.kozaky.org.ua/10-yakoste-jakimi-povinen-voloditi-spivrobotnik-shhob-buti-nezaminnim/>

(дата звернення: 26.05.2023).

12. Яким повинен бути хороший співробітник: ТОП-6 якостей ідеального працівника. URL: <https://mzosh19.org.ua/132776/kakim-dolzhen-byt-horoshii-sotrudnik-top-6-kachestv-ideal-nogo-rabotnika/>

(дата звернення: 26.05.2023).

13. Персональні якості людини для резюме. URL: <https://cv2you.com/blog/uk-ua/personalni-yakosti-u-resume/>

(дата звернення: 26.05.2023).

14. Ці 5 ознак говорять про те, що ви є гарним професіоналом. URL: <https://ukr.media/business/435372/> (дата звернення: 29.05.2023).

15. 35 звичок, які зроблять вас незамінним працівником. URL: <https://theukrainians.org/35-zvyчок-pratsivnyka/>

(дата звернення: 29.05.2023).

16. Кріль А. І., Вовк Ю. Я. Індивідуальні якості працівників та їх ефективність роботи у колективі. URL:

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19794/2/XVIINK\\_2013vIII\\_Kril\\_A\\_I-Indyvidualni\\_yakosti\\_pratsivnykiv\\_12.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19794/2/XVIINK_2013vIII_Kril_A_I-Indyvidualni_yakosti_pratsivnykiv_12.pdf) (дата звернення: 29.05.2023).

17. Ділові якості людини: список з 13 найважливіших. URL: <https://moe-misto.cv.ua/dilovi-yakosti-lyudini-spisok-z-13-najvazhlivishix/> (дата звернення: 23.04.2023).

18. Закон України «Про професійний розвиток працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 23.04.2023).

19. Баніт Ольга. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <https://clck.ru/33rkfc>

<http://surl.li/ftkbn> (дата звернення: 23.04.2023).

20. Best Employer 2020: як змінилися вподобання професіоналів при виборі роботодавця. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/news/2021/05/best-employer-2020-how-the-preferences-of-professionals-have-changed-when-choosing-an-employer-during-a-pandemic](https://www.ey.com/uk_ua/news/2021/05/best-employer-2020-how-the-preferences-of-professionals-have-changed-when-choosing-an-employer-during-a-pandemic) (дата звернення: 12.05.2023).

21. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки НаУКМА*. 2015. Т. 175. С. 22—28. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp\\_2015\\_175\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp_2015_175_4)

(дата звернення: 12.05.2023).

22. Пічугіна Т.С., Назаренко С.В., Сидоренко О.В. Оцінка управлінського потенціалу підприємства. URL:

[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23211/1/tezi\\_10.10.19-68-69.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23211/1/tezi_10.10.19-68-69.pdf)

(дата звернення: 12.05.2023).

23. ТОВ «ЄВРО ТАРА». URL:

[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40459696/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40459696/)

(дата звернення: 17.04.2023).

24. Офіційний сайт ТОВ «ЄВРО ТАРА». URL: <https://euro-tara.com.ua/>

(дата звернення: 17.04.2023).

25. Ринок пластикових пляшок і контейнерів: зростання, тенденції, вплив Covid-19 і прогнози (2023-2028 pp.). URL:

<https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/plastic-bottles-containers-market-industry>

(дата звернення: 17.04.2023).

26. Переробка пластикових відходів у Німеччині: міфи, реалії та перспективи. URL: <https://rethink.com.ua/uk/news-and-events/ekologichni-problemi/pererobka-plastikovikh-vidkhodiv-u-nimechchini-mifi-realii-ta-perspektivi>

(дата звернення: 19.04.2023).

27. Михайлова Є.О. Пластикове забруднення – одна з головних екологічних проблем людства. *Комунальне господарство міст*. 2020. Том 4. Випуск 157. С. 109—121.

28. Відмова від одноразового використання. Інструкція для національних лідерів щодо відмови від пластику одноразового використання.

URL: [https://www.breakfreefromplastic.org/wp-content/uploads/2020/04/Moving\\_away\\_from\\_single-use-fin.pdf](https://www.breakfreefromplastic.org/wp-content/uploads/2020/04/Moving_away_from_single-use-fin.pdf)

(дата звернення: 19.04.2023).

29. Чим замінити пластиковий одноразовий посуд і пакети. URL: <https://www.ekoltava.org/2023/03/06/chym-zaminyty-plastykovyj-odnorazovyj-posud-i-pakety> (дата звернення: 19.04.2023).

30. Одноразовий посуд потрапить під заборону - що стало причиною. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4560223-odnorazovyj-posud-potrapyt-pid-zaboronu-scho-stalo-prychynou> (дата звернення: 19.04.2023).

31. Одноразовий пластик: досвід ЄС та перспективи для України. URL: <https://zerowaste.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/prezentacziya-do-vebinaru-22odnorazovyj-plastyk-dosvid-yes.pdf> (дата звернення: 19.04.2023).

32. Рекова Н. Ю., Підгора Є. О., Ровенська В. В., Латишева О. В., Гітіс Т. П., Єрфорт І. Ю., Смирнова І. І., Касьянюк С. В. Економічний аналіз : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с. URL: <http://surl.li/ftkcb> (дата звернення: 6.05.2023).

33. ОБЛІК-ПРЕС. Путівник наукових публікацій з бухгалтерського обліку, аудиту та аналізу. URL: <https://oblik.press/> дата звернення: 6.05.2023).

34. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 900—908. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/139.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf) (дата звернення: 6.05.2023).

35. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf) (дата звернення: 6.05.2023).

36. Фінансовий левередж. URL: [https://storage.7eminar.ua/content/finelf\\_record/2147/M3/presentation\\_FinDir\\_les6\\_m3.pdf](https://storage.7eminar.ua/content/finelf_record/2147/M3/presentation_FinDir_les6_m3.pdf) (дата звернення: 8.05.2023).

37. Тютюнник Ю.М., Мордик В.В. Система показників стану оборотних активів в оцінюванні фінансової стійкості підприємств. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7622/1/%D0%A2%D1%8E%D1%82%D1%8E%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%AE.%D0%9C.%2C%20%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%BA%20%D0%92.%D0%92..pdf> (дата звернення: 8.05.2023).

38. Три головні виклики для економіки України у 2023 році. URL: <https://biz.censor.net/m3390315> (дата звернення: 02.06.2023).

39. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B>

[D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf](https://prokadry.com.ua/article/3642-qqq-17-m4-vikoristannya-kvalifikatsynih-profesy-pratsvnikv-pri-skladann-shtatnogo-rozpisu).

(дата звернення: 14.05.2023).

40. Використання кваліфікаційних характеристик професій працівників при складанні штатного розпису. URL: <https://prokadry.com.ua/article/3642-qqq-17-m4-vikoristannya-kvalifikatsynih-profesy-pratsvnikv-pri-skladann-shtatnogo-rozpisu> (дата звернення: 14.05.2023).

41. Оцінка навчання з Кіркпатріка: перевірка часом. Як оцінити ефективність навчання з кірпатріка Модель оцінки навчання Кіркпатріка. URL: <https://delovyelyudi.ru/uk/rubashki/ocenka-obucheniya-po-kirkpatriku-proverka-vremenem-kak-ocenit-effektivnost/> (дата звернення: 27.05.2023).

42. Бізнес школа КРОК. Семінар «Продажі та переговори. Міжнародні практики». URL: <https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/seminar-prodazhi-ta-peregovori-mizhnarodni-praktiki/> (дата звернення: 27.05.2023).

43. Швець В.Я., Трифонова О.В., Барабан О.А. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент». Дніпро. НТУ «Дніпровська політехніка», 2018. 15 с.

44. Швець В.Я., Трифонова О.В., Барабан О.А., Баранець Г.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 Менеджмент. Дніпро. НТУ «ДП», 2019. 35 с.