

Я, Кошман Анастасія Василівна, підтверджую, що дана робота є моєю власною письмовою роботою, оформленою з дотриманням цінностей та принципів етики і академічної доброчесності відповідно до Кодексу академічної доброчесності Національного університету «Чернігівська політехніка».

Я не використовувала жодних джерел, крім процитованих, на які надано посилання в роботі.

09.06.2023

Дата

Підпис

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Навчально-науковий центр перепідготовки та заочного навчання
Кафедра управління персоналом та бізнес-технологій
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

к.е.н., проф. Ремньова Л.М.
« ____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кошман Анастасія Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Інвестування в персонал та його ефективність

Тему затверджено наказом ректора
від «23» березня 2023 р. № 155-С/ВС

1. Вхідні дані до роботи Фінансова звітність, штатний розпис, показники роботи персоналу підприємства
2. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Вступ; 1. Теоретичні аспекти інвестування в персонал та оцінка його ефективності; 2. Аналіз діяльності та інвестування в персонал піцерії «Pizzabit»; 3. Напрями удосконалення інвестування в персонал піцерії «Pizzabit»; Висновки.
3. Перелік графічного матеріалу. Рисунок 1.1 – Класифікація інвестицій в персонал; Рисунок 1.2 – Класифікація інвестицій в розвиток персоналу; Рисунок 1.3 – Проблеми, які стримують вкладення інвестицій в персонал; Таблиця 1.1 - Основні та додаткові цілі інвестування в розвиток персоналу підприємства; Рисунок 1.4 – Фактори інвестування в розвиток персоналу підприємства; Рисунок 1.5 – Напрями розвитку персоналу на підприємстві; Рисунок 1.6 – Алгоритм розвитку персоналу підприємства; Рисунок 1.7 - Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства; Рисунок 1.8 - Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу організації та стратегії розвитку організації; Таблиця 1.2 - Класифікація методів розвитку персоналу; Рисунок 1.9 - Методи навчання персоналу; Рисунок 1.10 - Система показників оцінки ефективності інвестицій в персонал; Рисунок 2.1 - Структура послуг піцерії «Pizzabit»; Рисунок 2.2 - Структура реалізації продукції піцерії «Pizzabit» за видами; Таблиця 2.1 - Фінансово-економічні показники

діяльності піцерії «Pizzabit»; Рисунок 2.3 – Динаміка виручки від реалізації продукції піцерії «Pizzabit» в 2020-2022 роках; Рисунок 2.4 - Динаміка собівартості продукції піцерії «Pizzabit»; Рисунок 2.5 - Динаміка валового прибутку піцерії «Pizzabit»; Рисунок 2.6 - Динаміка чистого прибутку піцерії «Pizzabit»; Рисунок 2.7 – Рентабельність діяльності піцерії «Pizzabit»; Рисунок 2.8 - Організаційна структура управління піцерія «Pizzabit»; Рисунок 2.9 - Структура працівників піцерії «Pizzabit» за рівнем освіти; Рисунок 2.10 - Динаміка обсягу інвестицій в навчання персоналу піцерії «Pizzabit»; Риунок 2.11 - Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу піцерії «Pizzabit»; Рисунок 2.12 - Динаміка продуктивності праці персоналу піцерії «Pizzabit»; Рисунок 2.13 - Динаміка прибутковості праці персоналу піцерії «Pizzabit»; Таблиця 3.1 - Основні напрями інвестування в персонал піцерії «Pizzabit» та підвищення його ефективності; Рисунок 3.1 - Прогнозний рівень продуктивності праці персоналу піцерії «Pizzabit»; Рисунок 3.2 – Прогнозний обсяг чистого доходу від реалізації продукції піцерії «Pizzabit».

Календарний план

№	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітки
1.	Затвердження тем, баз практики, призначення керівника	до 31 березня	<i>виконано</i>
2.	Збір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	квітень-травень	<i>виконано</i>
3.	Підготовка та представлення керівнику першого розділу роботи	16-22 травня	<i>виконано</i>
4.	Підготовка та представлення керівнику другого розділу роботи	23-29 травня	<i>виконано</i>
5.	Підготовка та представлення керівнику третього розділу кваліфікаційної роботи	30 травня-04 червня	<i>виконано</i>
6.	Представлення на перевірку керівнику закінченої кваліфікаційної роботи	до 05 червня	<i>виконано</i>
7.	Перевірка роботи на плагіат	до 06 червня	<i>виконано</i>
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	07-08 червня	<i>виконано</i>
9.	Підготовка відгуку керівника та рецензента на кваліфікаційну роботу	09 червня	<i>виконано</i>
10.	Представлення закінченої роботи на кафедрі (за наявності відгуку, рецензії та довідки за результатами перевірки на плагіат)	10 червня	<i>виконано</i>

Завдання підготував:

Керівник

_____ (підпис)

Кичко Ірина Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

«31» березня 2023 р.

Завдання одержав

здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Кошман Анастасія Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

«31» березня 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота Кошман А.В. на тему: «Інвестування в персонал та його ефективність». Загальний обсяг роботи 59 сторінок, містить вступ, три розділи, вісім підрозділів, 4 таблиці, 23 рисунків, висновки, 50 джерел в переліку посилань.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів інвестицій в персонал та його ефективності на прикладі піцерії «Pizzabit».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає система управління персоналом піцерії «Pizzabit».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи виступають інвестиції в персонал піцерії «Pizzabit» та їх ефективність.

В процесі дослідження теми кваліфікаційної роботи використані наступні методи: узагальнення, систематизація, групування наукової та теоретичної інформації, статистичної обробки інформації, аналізу та синтезу, коефіцієнтного аналізу, порівняльного економічного аналізу.

Практичне значення дослідження, проведеного в межах роботи полягає в можливості впровадження запропонованих заходів щодо напрямків інвестицій в персонал в діяльності піцерії «Pizzabit» та інших українських підприємств з метою розвитку людського капіталу підприємств.

Ключові слова: персонал, інвестиції в персонал, ефективність інвестицій, управління персоналом, розвиток персоналу, продуктивність та прибутковість персоналу

ANNOTATION

The final qualification work of Koshman A.V. on the topic: «Investing in personnel and its efficiency». The total volume of work is 59 pages, contains introduction, three chapters, 4 tables, 23 illustrations, conclusions, 50 sources in the list of references.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and practical aspects of investment in personnel and its effectiveness on the example of the Pizzabit pizzeria.

The object of the qualification work is the personnel management system of the pizzeria "Pizzabit".

The subject of the study is the Investments in the staff of the Pizzabit pizzeria and their effectiveness are the subject of the research.

In the process of researching the topic of the qualification work, the following methods were used: generalization, systematization, grouping of scientific and theoretical information, statistical processing of information, analysis and synthesis, coefficient analysis, comparative economic analysis. The practical significance of the research conducted within the framework of the work lies in the possibility of implementing the proposed measures regarding the directions of investment in personnel in the activities of the Pizzabit pizzeria and other Ukrainian enterprises in order to develop the human capital of enterprises.

Keywords: personnel, investment in personnel, efficiency of investments, personnel management, personnel development, productivity and profitability of personnel

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТУВАННЯ В ПЕРСОНАЛ ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	10
1.1 Сутність інвестування в персонал.....	10
1.2 Напрями та методи інвестування в розвиток персоналу	15
1.3 Методологія оцінки ефективності інвестицій в персонал	25
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНВЕСТУВАННЯ В ПЕРСОНАЛ ПІЦЕРІЇ «PIZZABIT»	30
2.1 Загальна характеристика діяльності піцерії «Pizzabit»	30
2.2 Характеристика системи управління персоналом піцерії «Pizzabit»	35
2.3 Аналіз інвестицій в персонал піцерії «Pizzabit»	38
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТУВАННЯ В ПЕРСОНАЛ ПІЦЕРІЇ «PIZZABIT»	42
3.1 Напрями підвищення ефективності інвестування в персонал	42
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	47
ВИСНОВКИ.....	52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал виступає найбільш важливим елементом продуктивних сил і основним джерелом розвитку економіки, тобто його професіоналізм, майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності стають ключовими факторами успіху.

Світова економічна криза та необхідність переходу до інноваційного розвитку суспільства вимагає все більш приділяти увагу людському капіталу, який є одним з головних чинників забезпечення формування конкурентоспроможної не лише окремого підприємства, але й економіки країни. Тому сьогодні необхідно розробляти та впроваджувати заходи, які пов'язані з інвестуванням у персонал.

На даний час інвестиції в персонал залишаються актуальним та суперечливим питанням для власників та менеджерів підприємств. Теоретичні дослідження цієї проблеми не реалізовані у конкретних практичних рішеннях, не завжди очевидним є вплив інвестицій у персонал на результати діяльності підприємств. Вищезазначене обумовлює актуальність теми дослідження та його основну мету.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти інвестицій у персонал було розглянуто у наукових працях таких вчених як: Марцинкевич В., Луценко Г., Біліченко О., Брицька І., Іванюк Л., Тельнов А., Кириченко Т., Гізело О. та інші. Однак, переважна більшість авторів приділяє увагу теоретичним аспектам інвестування в персонал, що не дає можливість визначити сучасний стан інвестування в персонал та виділити позитивні та негативні тенденції в цьому напрямку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів інвестицій в персонал та його ефективності на прикладі піцерії «Pizzabit».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити інвестування в персонал;
- визначити напрями та методи інвестування в розвиток персоналу;
- охарактеризувати методологію оцінки ефективності інвестицій в персонал;
- надати загальну характеристику діяльності піцерії «Pizzabit»;
- охарактеризувати систему управління персоналом піцерії «Pizzabit»;
- проаналізувати інвестиції в персонал піцерії «Pizzabit» та їх ефективність;
- розробити напрями підвищення ефективності інвестування в персонал піцерії «Pizzabit»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає система управління персоналом піцерії «Pizzabit».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи виступають інвестиції в персонал піцерії «Pizzabit» та їх ефективність.

В процесі дослідження теми кваліфікаційної роботи використані наступні методи: узагальнення, систематизація, групування наукової та теоретичної інформації, статистичної обробки інформації, аналізу та синтезу, коефіцієнтного аналізу, порівняльного економічного аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає тому, що вперше систематизовано систему інвестицій в персонал піцерії «Pizzabit», виявлено її проблеми та запропоновано напрями інвестування в персонал піцерії «Pizzabit».

Практичне значення дослідження, проведеного в межах роботи полягає в можливості впровадження запропонованих заходів щодо напрямків інвестицій в персонал в діяльності піцерії «Pizzabit» та інших українських підприємств з метою розвитку людського капіталу підприємств.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань та містить 60 сторінок, 4 таблиці, 25 рисунків, перелік посилань з 50 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТУВАННЯ В ПЕРСОНАЛ ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1 Сутність інвестування в персонал

Людський капітал є одним з основних факторів розвитку інноваційної економіки. Висококваліфікований персонал поступово стає найбільш цінним та важливим активом організації. В умовах динамічних змін конкурентного середовища підвищення ефективності діяльності підприємства неможливе без здійснення інвестицій у навчання персоналу, розвиток творчих здібностей працівників, гідної оцінки праці.

Під персоналом слід розуміти сукупність працівників, співробітників організації, що обіймають певні посади та володіють необхідною кваліфікацією, знаннями або мають практичний досвід, тощо.

До елементів, що характеризують поняття «персонал» належать:

- а) наявність трудових відносин, що базуються на правових нормах, що передбачені законодавством держави і передбачають оплату праці;
- б) володіння певними характеристиками – освіта, стаж, кваліфікація, професійні якості, досвід, тощо;
- в) цільова спрямованість персоналу на досягнення певної стратегічної мети функціонування організації у межах своїх посадових обов'язків [11, с. 189].

Поняття управління персоналом комплексне і включає низку елементів стратегію управління персоналом, кадрову політику, систему, функції управління персоналом, службу управління персоналом, показники результативності управління персоналом, тощо.

Під поняттям управління персоналом слід розуміти специфічну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний та організований вплив, частину функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення

ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється із використання функціональних підсистем, зокрема: умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування і планування персоналу; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір і застосування організаційних структур управління [14, с. 50].

Досліджуючи проблеми інвестування у людський капітал, до таких інвестицій Т. Шульц відносив прямі витрати на освіту в навчальних закладах, вдома, на робочому місці. Науковець вважав, що для слаборозвинутих країн інвестиції в персонал підприємства є більш пріоритетними, ніж в обладнання, устаткування, технології. Також він відзначав якісні характеристики людини як активного учасника виробництва. Т. Шульц вперше провів міжнародний симпозіум з обговорення проблем, пов'язаних з навчанням на робочих місцях. Підвищення продуктивності праці, ефективна творча діяльність, підтримання здоров'я, на думку Шульца, є основними результатами інвестицій у персонал підприємства [45, с. 67].

Інвестиції в персонал підприємства є одним із факторів підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу, і як результат – зростання ефективності діяльності організації вцілому. Інвестиції в людський капітал – цілеспрямовані вкладення ресурсів у ті напрямки, що забезпечують покращення якісних параметрів людини, таких як працездатність (освіченість, інтелект, творчість, фізичне і психічне здоров'я, системи мотивації тощо) [7, с. 97].

На думку Журавльової І. В. та Кудлай А. В. інвестиції у розвиток персоналу – це будь-які дії, що спричиняють підвищення кваліфікації та здібностей працівників, а отже й продуктивності праці [15, с. 419].

На нашу думку, таке визначення носить дуже загальний характер та не розкриває особливого характеру вкладень у персонал. Савченко В. А. під

інвестиціями на розвиток персоналу організації розуміє витрати, спрямовані на професійне навчання, виробничу адаптацію персоналу, його атестацію, професійне просування та планування трудової кар'єри, а також формування резерву тощо [38, с. 54].

Вважаємо, що інвестиції в персонал підприємства не вичерпуються лише інвестиціями в його розвиток. Погоджуємося із О. А. Грішновою, яка вважає, що всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі і які призводять до зростання продуктивності праці та заробітної плати працівника є інвестиціями в людський капітал [8, с. 12].

Інвестиції в персонал підприємства – це усі види майнових та інтелектуальних вкладень, а також витрати часу, що спрямовуються на навчання, професійний та особистий розвиток, охорону здоров'я працівників з метою майбутнього збільшення їх продуктивності праці та лояльності до організації, і як наслідок, – приросту прибутку підприємства та/або отримання соціального ефекту.

Класифікація інвестицій в персонал представлена на рис. 1.1.

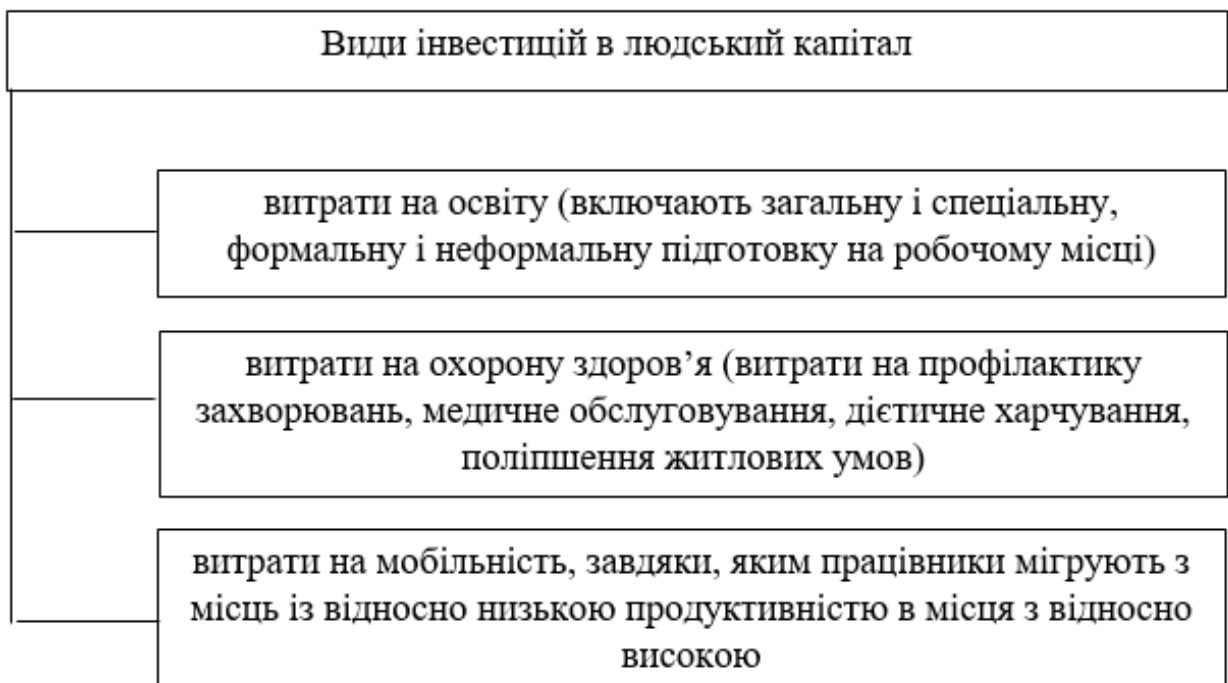


Рисунок 1.1 – Класифікація інвестицій в персонал

Джерело: складено автором за [38, с. 53]

До інвестицій у людський капітал слід відносити інвестиції в спеціальну підготовку, фізичний стан і емоційну поведінку працівників. Окремі науковці до інвестицій у персонал підприємства відносять втрачені заробітки під час професійного навчання у навчальних закладах, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції за час перебування працівників на навчанні, недоодержаний валовий внутрішній продукт та національний дохід унаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання тощо [11, с. 190].

Основні інвестиції підприємствами здійснюються в розвиток персоналу. Класифікація інвестицій в розвиток персоналу представлена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація інвестицій в розвиток персоналу

Джерело: складено автором за [24, с. 40]

Здійснення інвестицій в персонал стримують наявні проблеми, які характерні для України (рис. 1.3).

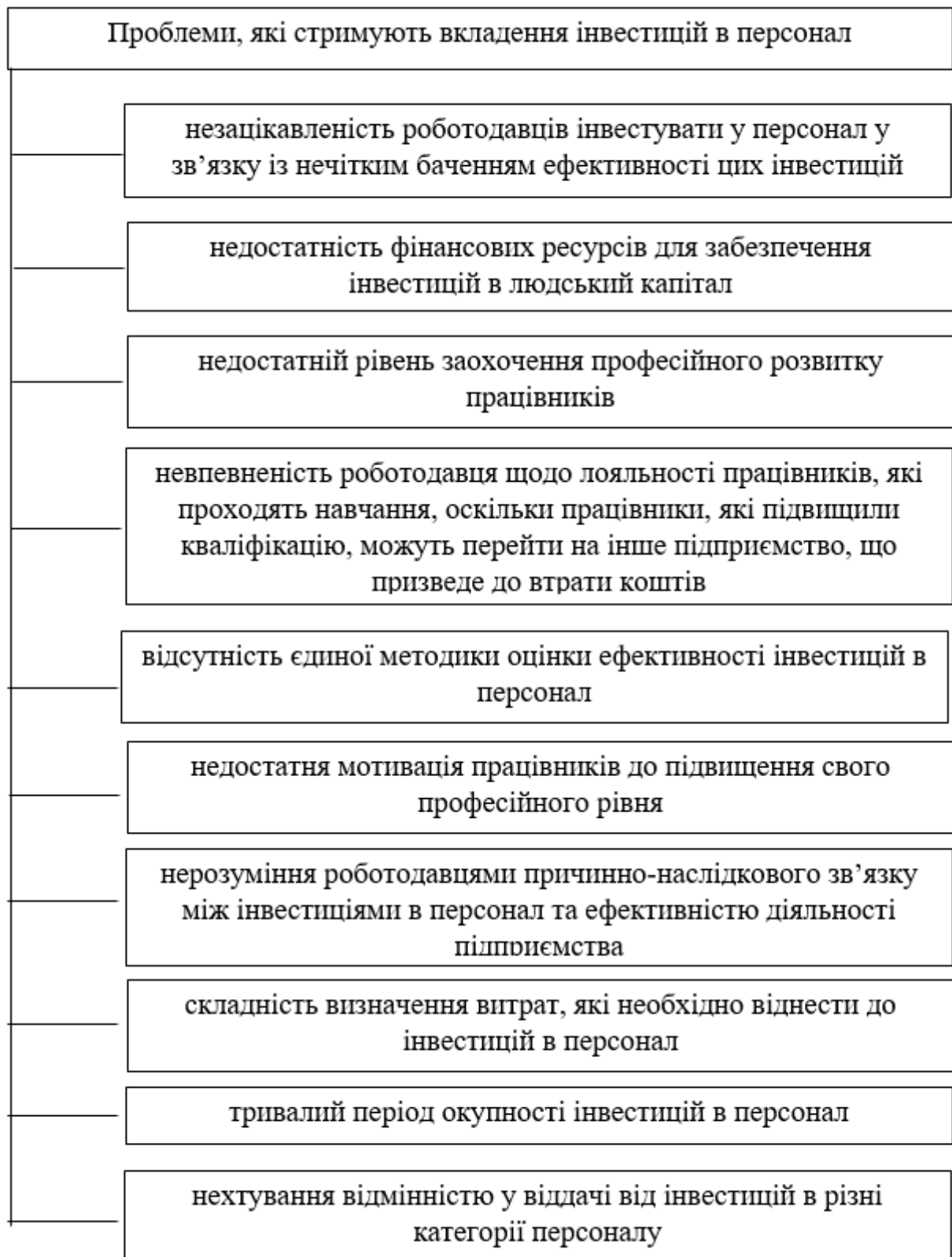


Рисунок 1.3 – Проблеми, які стримують вкладення інвестицій в персонал

Джерело: складено автором за [27, с. 92]

Складовими інвестицій в персонал є: освіта, професійне навчання; тренінги; розвиток; мотивація; охорона здоров'я.

Корисний ефект від інвестицій в персонал відчутний для окремого працівника, компанії, яка вкладає інвестиції, та економіки в цілому. Працівник отримує переваги від особистого та професійного розвитку, а також імовірного підвищення заробітної плати.

Світова практика показує, що найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, які постійно здійснюють інвестиції в розвиток персоналу. За статистикою, більшу частину коштів у навчання персоналу вкладають компанії, які займаються фінансами, страхуванням, нерухомістю, високими технологіями і транспортними послугами, і, як правило, меншу в області виробництва, охорони здоров'я, агрокультури, будівництва і освоєння родовищ тощо [14, с. 52].

1.2 Напрями та методи інвестування в розвиток персоналу

Розвиток особистості, підвищення рівня загальної і моральної культури населення, підвищення професійного і творчого потенціалу, поліпшення добробуту і зміцнення здоров'я населення є найважливішою умовою і водночас потужною рушійною силою науково-технічного та соціально-економічного розвитку, надійної основи стабільності та процвітання суспільства.

Розвиток персоналу – систематичний процес, орієнтований на формування працівників, які відповідають потребам підприємства, і водночас на вивчення та розвиток виробничого та освітнього потенціалу працівників підприємства, що обумовлює необхідність інвестування в розвиток персоналу.

За таких умов одним із найважливіших завдань сучасних систем управління є інвестування в розвиток і мотивація різноманітних здібностей працівників на основі новітніх ефективних технологій, засобів і методів підвищення кваліфікації персоналу компанії [11, с. 191].

Система розвитку персоналу: включає в себе всю освітню діяльність як всередині, так і за межами суб'єкта господарювання, спрямовану на професійний розвиток співробітників, на формування знань кожного співробітника про те, що і як він повинен робити, щоб інновації на підприємстві впроваджувалися. Ця підсистема реалізує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, призначення на посаду та адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку співробітників, здійснення ділової кар'єри та професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом [37, с. 312].

Основні та додаткові цілі інвестування в розвиток персоналу підприємства представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні та додаткові цілі інвестування в розвиток персоналу підприємства

Основні цілі	Додаткові цілі
Передача загальноосвітніх знань, професійних знань, а також знань у галузі методики навчання	Навчання проведенню переговорів, новим знанням, встановленню і підтримці контактів, організації співпраці із зовнішнім та внутрішнім середовищем, вирішенню стратегічних задач, розвитку здібностей

Джерело: [19, с. 33]

Для ефективного управління персоналом менеджер повинен вміти розпізнавати креативний потенціал та роль особистості працівника в інноваційних процесах, знати його мотиваційні установки, вміти їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством.

Система розвитку персоналу впровадила нову концепцію для сучасних підприємців – коучинг. Це метод інноваційного розвитку персоналу, що забезпечує розкриття потенціалу співробітників, їх самоорганізацію,

підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, що сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості персоналу. Тобто це метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва і акцентує свою увагу на здатності привести людину до самостійного правильного рішення. Метод дистанційного навчання Elearning стає масовим і зручним. Його ефективність проявляється в передачі знань великій кількості людей за допомогою інноваційних інформаційних технологій [9, с. 48].

Необхідність інвестування в професійний розвиток та навчання персоналу підприємства може бути зумовлена як зовнішніми факторами, так і внутрішніми (рис. 1.4).

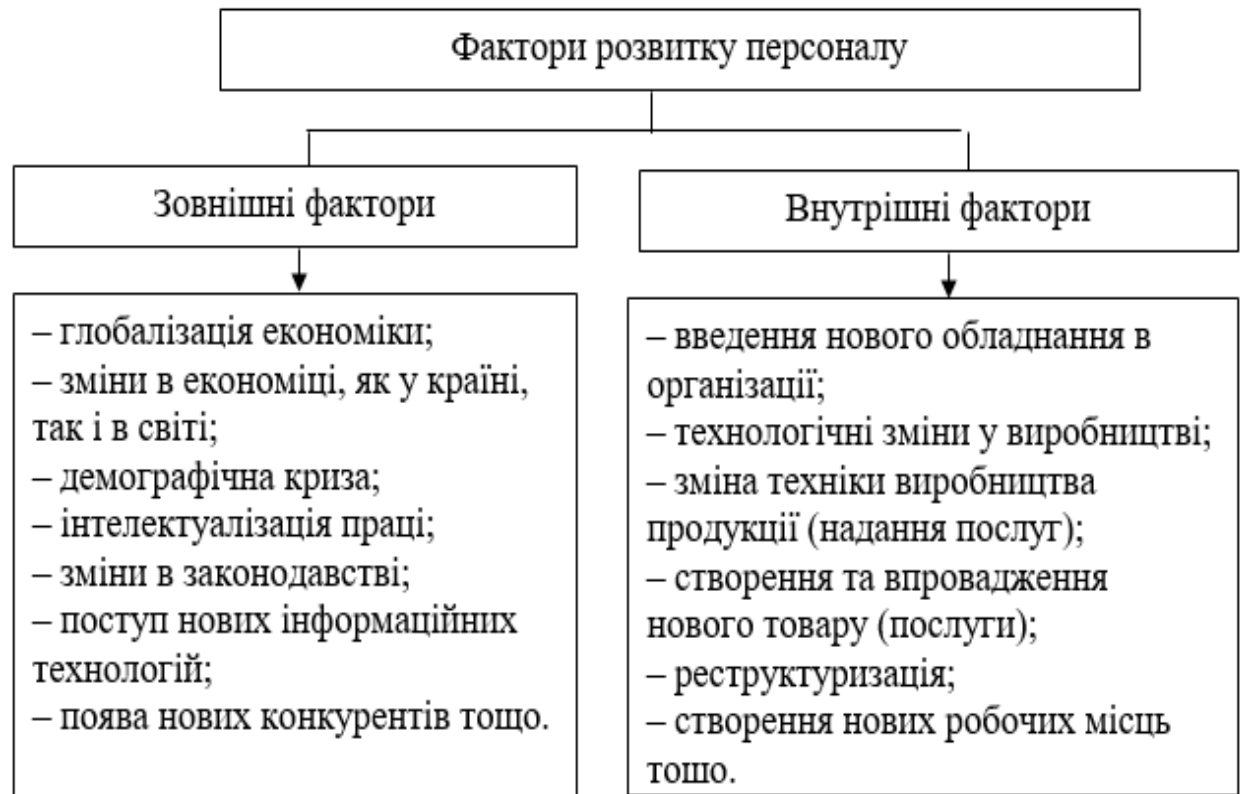


Рисунок 1.4 – Фактори інвестування в розвиток персоналу підприємства

Джерело: [21].

Управління розвитком персоналу представляє собою визначення та впровадження заходів, які будуть спрямовані на покращення якісних

характеристик персоналу (знань, умінь, навичок, компетенцій, рівня кваліфікації, мотивації тощо), необхідних для забезпечення реалізації загальної стратегії розвитку підприємства.

Для забезпечення належного рівня ефективності розвиток персоналу має проводитись у трьох основних напрямках (рис. 1.5) [8, с. 13].



Рисунок 1.5 – Напрями розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: [8, с. 13]

Алгоритм розвитку персоналу підприємства представлений на рис. 1.6.

Основними платформами розвитку персоналу підприємства є загально-професійний, компетентісно-професійний та безперервний розвиток. Поєднання зазначених елементів дозволило отримати концептуальну модель управління розвитком персоналу (рис. 1.7).

Запропонована модель дозволяє поєднати всі три рівні розвитку кадрів (базовий, вищий. Найвищий) з трьома підходами до управління розвитком персоналу (компетентісним, комплексним та підходом сталого розвитку) [12, с. 51-52].



Рисунок 1.6 – Алгоритм розвитку персоналу підприємства
Джерело: [23, с. 36]

Система управління розвитком персоналу включає інформаційне, технічне, методичне та організаційне забезпечення, що дає можливість реалізувати розроблену стратегію розвитку персоналу організації [15, с. 420].

Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу організації та стратегії розвитку організації представлено на рис. 1.8.

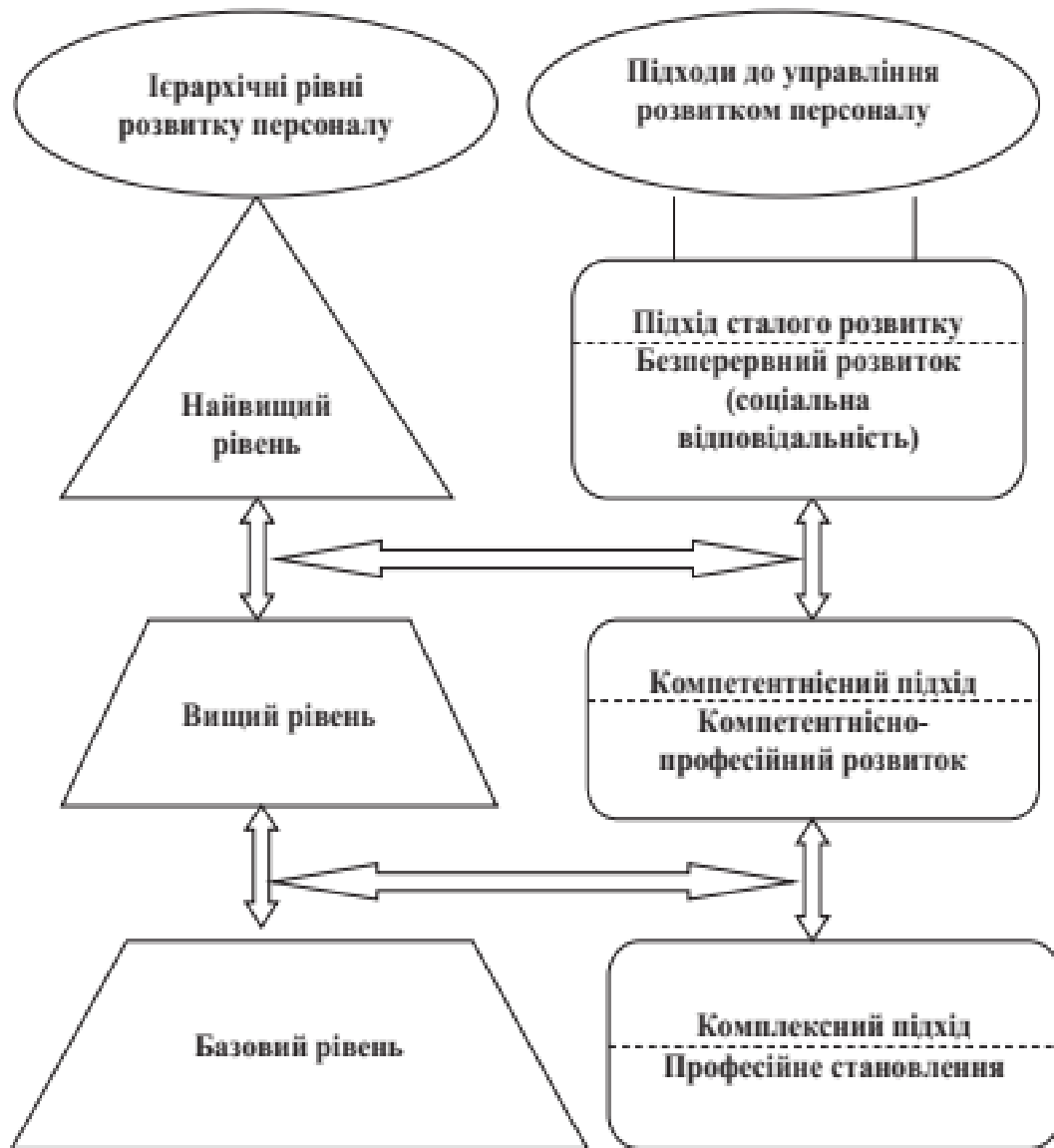


Рисунок 1.7 - Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: [17, с.52].

Нині виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі. Основні методи розвитку персоналу наведені в табл. 1.2.

Методи навчання персоналу класифіковані на рис. 1.9.

Управління розвитком персоналу являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників

(навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

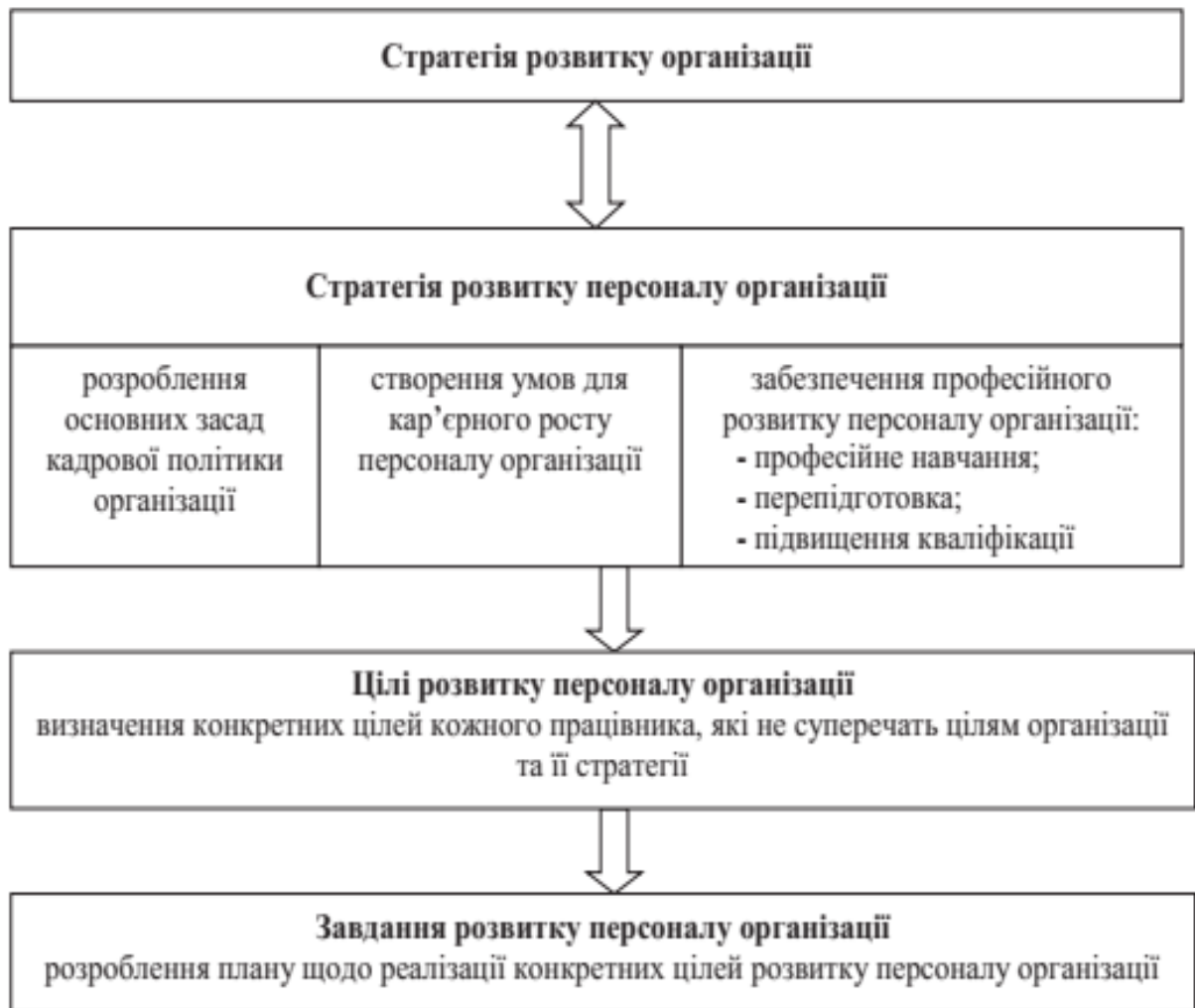


Рисунок 1.8 - Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу організації та стратегії розвитку організації

Джерело: [50, с.135].

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [16; 30].

1) Відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо.

Таблиця 1.2 - Класифікація методів розвитку персоналу

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційної	Традиційні, сучасні
За ступенем залучення	Пасивні, активні
За кількістю осіб, що навчаються	Індивідуальні, групові
За ступенем виробничої інтегрованості	Без відриву від виробництва. з відривом від виробництва
За тривалістю	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
За джерелами фінансування	Бюджетне фінансування, недержавні суспільні фонди й організації, міжнародні фонди й організації, фінансові ресурси підприємства, власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	Власними силами підприємства. із залученням сторонніх організацій

Джерело: [7]



Рисунок 1.9 - Методи навчання персоналу

Джерело: [7]

2) Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів).

3) Модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проектів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути.

4) Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.

5) В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику. Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод

ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

6) Мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах).

7) Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

8) Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування) [37, с. 115].

Серед перспективних радикальних інноваційних розробок у системі розвитку персоналу слід назвати:

- «Корпоративний університет» – це продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої для досягнення цілей компанії використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти. Крім безпосереднього навчання співробітників, серед основних завдань корпоративного університету – узагальнення досвіду і знань, накопичених на підприємстві;

- «Віртуальна школа» – внутрішній портал на підприємстві, завдяки якому будь-який співробітник зможе ознайомитися онлайн з лекціями

фахівців в досліджуваній сфері, вчитися за дистанційними програмами західних бізнесшкіл, брати участь у дистанційних бізнес-іграх і вебінарах .

1.3 Методологія оцінки ефективності інвестицій в персонал

У ринковій економіці складною є проблема прийняття рішень щодо інвестицій. Раціональні інвестори (держава, фірми, родини й індивід) будуть вкладати грошові кошти тільки в тому разі, якщо будуть упевнені, що ризик від проекту буде мінімальним і в майбутньому буде потік додаткового чистого доходу від цих капіталовкладень. З економічного погляду інвестиції будуть виправдані, якщо вони будуть мати досить високий рівень окупності.

Для оцінки ефективності інвестиційних вкладень у людський капітал використовують цілу низку критеріїв та показників. В економічній літературі використовуються такі показники ефективності інвестицій в людський капітал, як:

- 1) максимізація різниці між прибутком і витратами;
- 2) період окупності (віддача) інвестицій;
- 3) чиста поточна (приведена) вартість;
- 4) співвідношення витрат і прибутку;
- 5) відношення різниці граничних доходів до різниці граничних витрат;
- 6) щорічний чистий дохід;
- 7) внутрішня норма віддачі.

Перший показник був покладений в основу моделі вимірювання ефективності інвестицій у навчання, яка розроблена Дональдом Кірпатріком [45, с. 69].

Період окупності – це відношення загальних витрат до постійного граничного доходу (обчислюється за заданий проміжок часу, місяць або рік). За певних умов величина, зворотна періоду окупності, дорівнює очікуваному внутрішньому коефіцієнту віддачі. Для того щоб це сталося, необхідно, щоб усі витрати доводилися на початковий період часу, а доходи були постійні.

Цей показник пов'язує витрати і доходи, і з його допомогою різні програми інвестування можуть бути приблизно оцінені з погляду їх відносної ефективності. Критерієм слугує вибір інвестиційного проекту з найбільш коротким періодом окупності.

Проте критерій окупності має низку таких недоліків:

- він не враховує того факту, що витрати і доходи конкурентних альтернативних інвестиційних проектів розділені в часі і мають різні тимчасові характеристики. Аби зробити різні показники тимчасових витрат і прибутку порівнянними, необхідно провести дисконтування;

- абсолютний обсяг чистих доходів в альтернативних проектах може бути різним. Період окупності цього не враховує;

- цим критерієм взагалі не можна скористатися, коли альтернативні інвестиційні проекти взаємно виключають один одного [8, с. 13].

Найбільш поширеними інвестиційними критеріями є чиста приведена вартість, співвідношення витрат і прибутку, а також внутрішній коефіцієнт віддачі. Вони можуть дати одні і ті самі результати, але за певних умов:

- ринки капіталу є ринками досконалої конкуренції;
- всі наявні проекти абсолютно відокремлені один від одного;
- між ними немає взаємної залежності.

Всі чисті доходи можуть бути реінвестовані за тих же внутрішніх коефіцієнтів віддачі до кінцевої дати самого довгострокового з проектів. З урахуванням вказаних допущень і певної процентної ставки відсотка, по якій виробляється дисконтування, можна схвалити будь-який інвестиційний проект. Якщо є декілька фондів для інвестицій, то приймається проект із наступним по величині значенням поточної вартості і так далі, поки фонди не вичерпаються або не залишиться проект із позитивною або нульовою чистою поточною вартістю [3, с. 99].

Критерій відношення прибутку і витрат може бути корисний тоді, коли приймається рішення про інвестиції в ті проекти, для яких відношення поточної вартості доходів до поточної вартості витрат більше одиниці.

Варіантом співвідношення прибутку і витрат є відношення виміру граничних витрат між двома альтернативними проектами. Внутрішня норма прибутку – це такий процентний показник, який порівнюється зі ставкою відсотка, що представляє допустимий коефіцієнт віддачі від суспільних або приватних освітніх інвестицій. Внутрішня норма прибутку – процентна ставка, за якої дисконтована вартість витрат дорівнює дисконтованій вартості доходів.

Систему показників оцінки ефективності інвестицій в персонал представимо на рис. 1.10.

Узагальнюючи методи оцінки ефективності людського капіталу, виділимо низку важливих проблем:

- причинно-наслідкова залежність не завжди очевидна;
- неможливо однозначно визначити всі витрати, які класифікуються як інвестиції в людський капітал;
- роль людського капіталу може бути прихована через його взаємодії з іншими факторами: адаптацією до нових технологій, вдосконаленням організації праці, більш ефективним розміщенням фізичного капіталу;
- наявність тривалого лага між вкладенням коштів і отриманням результату;
- труднощі визначення того, які результати відповідають конкретним вкладенням, враховуючи це в масштабі національної економіки, процеси вкладення капіталу в галузі соціальної сфери і процеси отримання віддачі від цих інвестицій безперервні;
- закінчений рівень освіти є вкрай незадовільним показником з погляду ролі знань і навичок;
- є помилка виміру через відсутність єдності класифікації закінченої освіти в різних країнах;
- диференціація віддачі капіталу від освіти залежно від території, стажу роботи та інших факторів, які безпосередньо не стосуються навчання. У зв'язку з тим, що є велика кількість показників ефективності інвестицій у персонал підприємства, слід зазначити, що абсолютно бездоганних критеріїв

немає. У кожній конкретній ситуації необхідно вивчити конкретні умови, визначити найкращий інвестиційний критерій, який може бути успішно застосований лише в системі взаємопов'язаних показників [39].

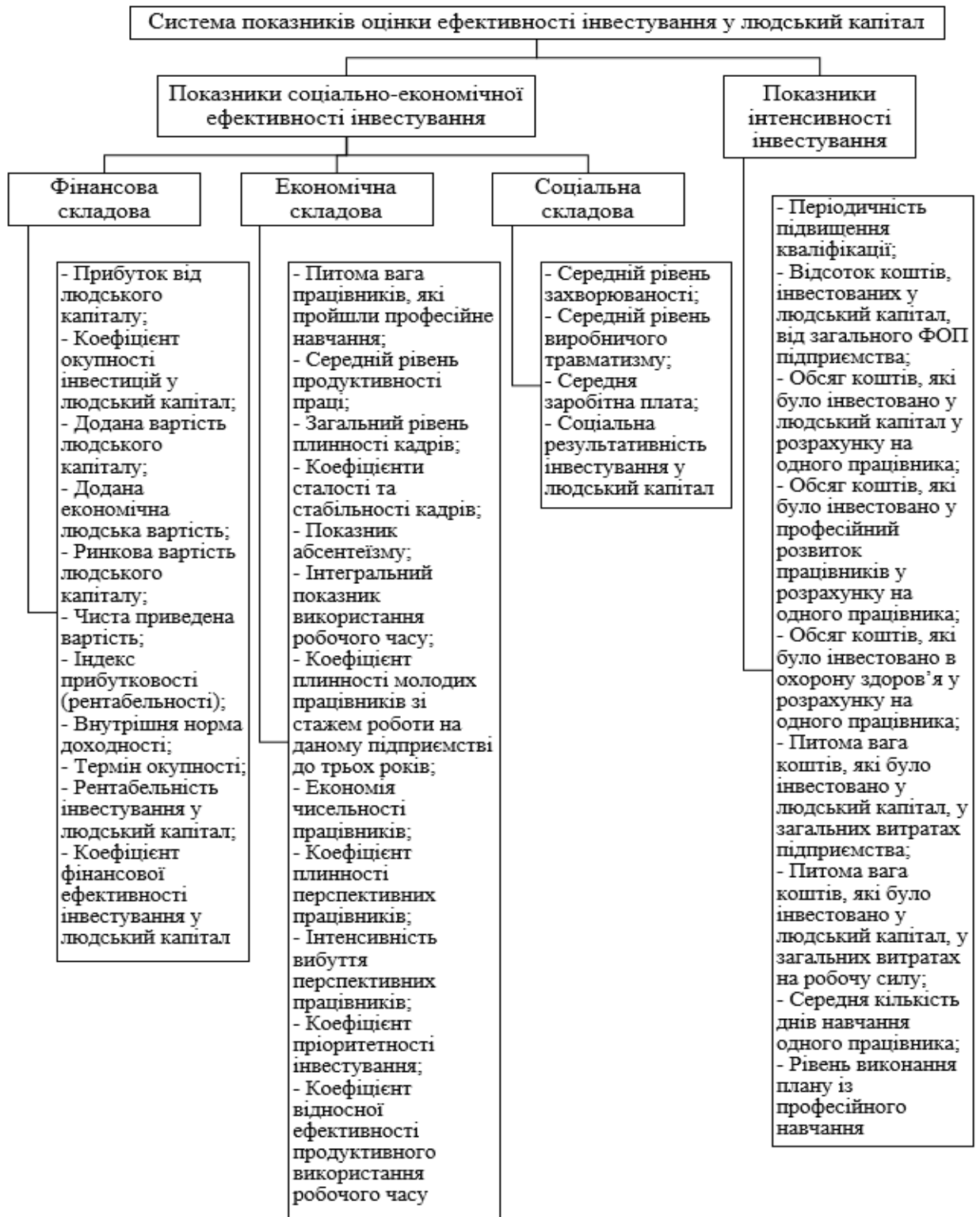


Рисунок 1.10 - Система показників оцінки ефективності інвестицій в персонал

Джерело: [39].

Таким чином, інвестування в розвиток персоналу є складним економічним процесом. Підприємство, інвестуючи в розвиток персоналу протягом певного періоду часу, очікує отримати майбутні доходи за рахунок зростання продуктивності праці і, як наслідок, збільшення обсягу виробництва продукції (послуг), оптимізації чисельності персоналу, скорочення непродуктивних витрат часу, зростання конкурентоспроможності продукції завдяки покращенню її якості та оптимізації витрат на її виробництво.

У зв'язку з тим, що є велика кількість показників ефективності інвестицій в людський капітал, слід зазначити, що абсолютно бездоганних критеріїв немає. У кожній конкретній ситуації необхідно вивчити конкретні умови, визначити найкращий інвестиційний критерій, який може бути успішно застосований лише в системі взаємопов'язаних показників.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНВЕСТИВАННЯ В ПЕРСОНАЛ ПІЦЕРІЇ «PIZZABIT»

2.1 Загальна характеристика діяльності піцерії «Pizzabit»

Піцерія «Pizzabit» здійснює господарську діяльність у сфері ресторанного господарства на ринку м. Чернігова.

Ресторанне господарство є галуззю, основу якої складають підприємства, що характеризуються єдністю форм організації виробництва і обслуговування споживачів і розрізняються за типами і спеціалізацією.

Діяльність закладу здійснюється в рамках законодавства України.

Організаційно-правова форма: фізична особа-підприємець.

Піцерія «Pizzabit» - це сучасна піцерія, яка пропонує клієнтам широкий асортимент піц на різний смак.

Піцерія «Pizzabit» представляє собою заклад ресторанного типу, який розташований на першому поверсі житлового будинку в спальному районі м. Чернігів за адресою вул. Незалежності, б.15.

Основний вид діяльності: Код КВЕД 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Піцерія «Pizzabit» в основному орієнтовано на реалізацію піци на виніс.

В кафе розміщено декілька столиків для відвідувачів.

Структура послуг піцерії «Pizzabit» представлено на рис. 2.1.

Таким чином, 82% кулінарної продукції піцерії «Pizzabit» реалізується на виніс.

Меню піцерії «Pizzabit» включає наступні групи продукції:

- 1) Піца (22 різновиди);
- 2) Соуси (8 різновидів);
- 3) Соки (16 різновидів);
- 4) Напої (11 різновидів).

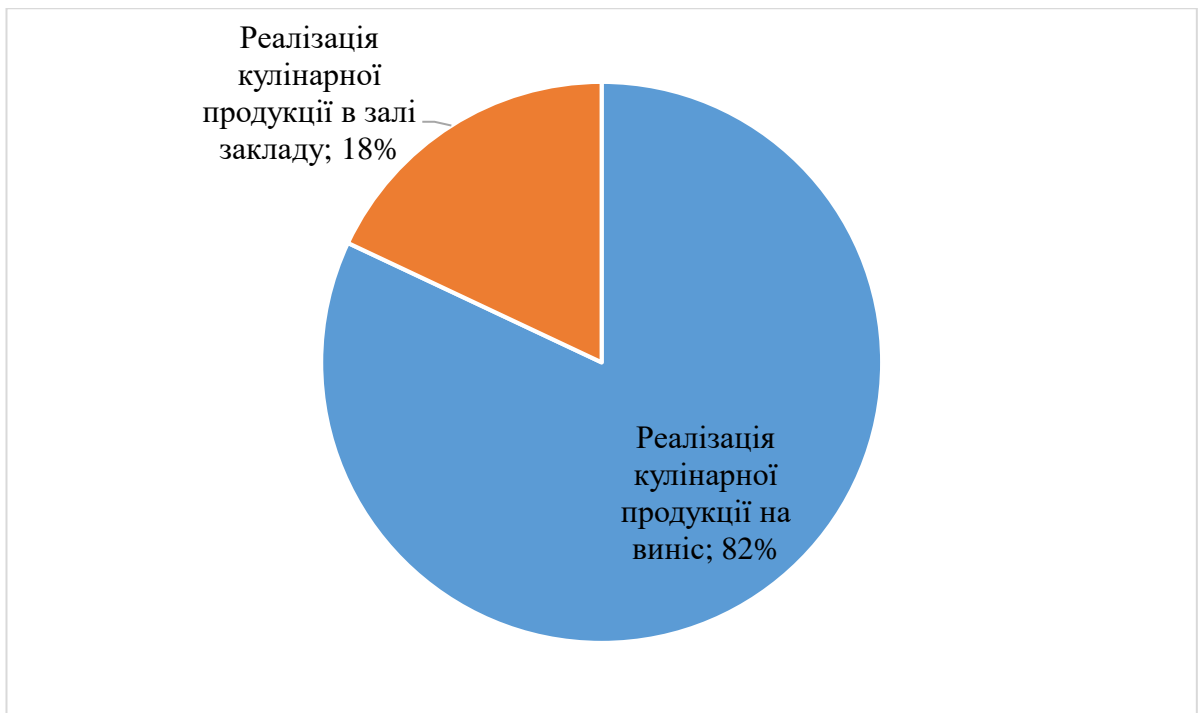


Рисунок 2.1 - Структура послуг піцерії «Pizzabit»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Структура реалізації продукції піцерії «Pizzabit» за видами представлено на рис. 2.2.

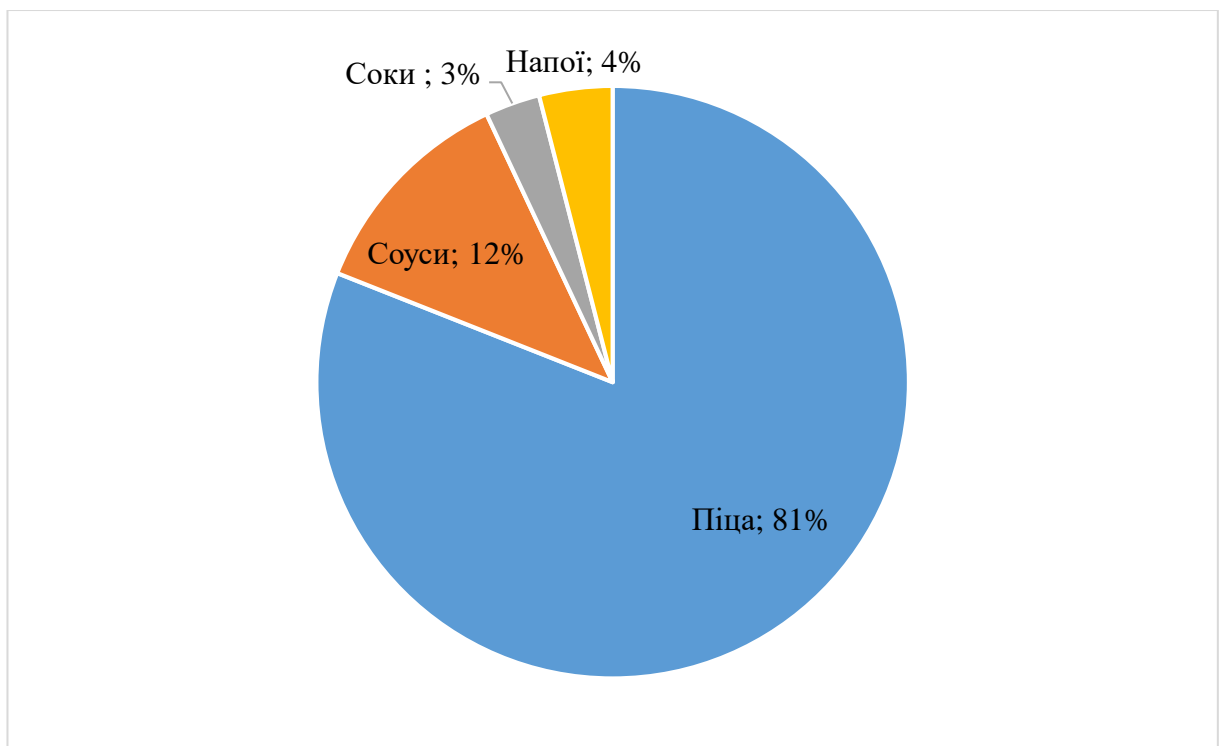


Рисунок 2.2 - Структура реалізації продукції піцерії «Pizzabit» за видами

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, основний дохід піцерії «Pizzabit» отримує від реалізації піци, його частка складає 81%, частка доходу від реалізації соусів складає 12%; напоїв- 4% та соків -3%. Структура реалізації продукції піцерії «Pizzabit» обумовлено спеціалізацією її діяльності.

Діяльність піцерії «Pizzabit» більше орієнтована на район Масани, оскільки в даному районі м. Чернігова доставка піци здійснюється безкоштовно.

Проаналізуємо фінансово-економічні показники діяльності піцерії «Pizzabit» в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Фінансово-економічні показники діяльності піцерії «Pizzabit»

Назва показника	Роки			Темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг, тис.грн.	1440	1795	1247	24,7	-30,5
Собівартість реалізованої продукції та послуг, тис.грн.	1165	1443	1032	23,9	-28,5
Валовий прибуток, тис.грн.	275	352	215	28,0	-38,9
Чистий прибуток, тис.грн.	206	264	142	28,2	-46,2
Рентабельність діяльності за валовим прибутком, %	19,1	19,6	17,2	0,5	-2,4
Рентабельність діяльності за чистим прибутком, %	14,3	14,7	11,4	0,4	-3,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності піцерії «Pizzabit» показав, що обсяги реалізації тп прибутковість закладу значно скоротились у 2022 році в результаті вимушено припинення діяльності на певний час, що пов'язано з воєнними діями на території України. Незважаючи на значне зменшення прибутковості в 2022 році піцерії «Pizzabit» вдалося відновити свою роботу та отримати чистий прибуток в розмірі 142 тис.грн. за результатами 2022 року.

Для оцінки розвитку діяльності піцерії «Pizzabit» проаналізуємо обсяги виручки протягом 2020-2022 років на рис. 2.3.

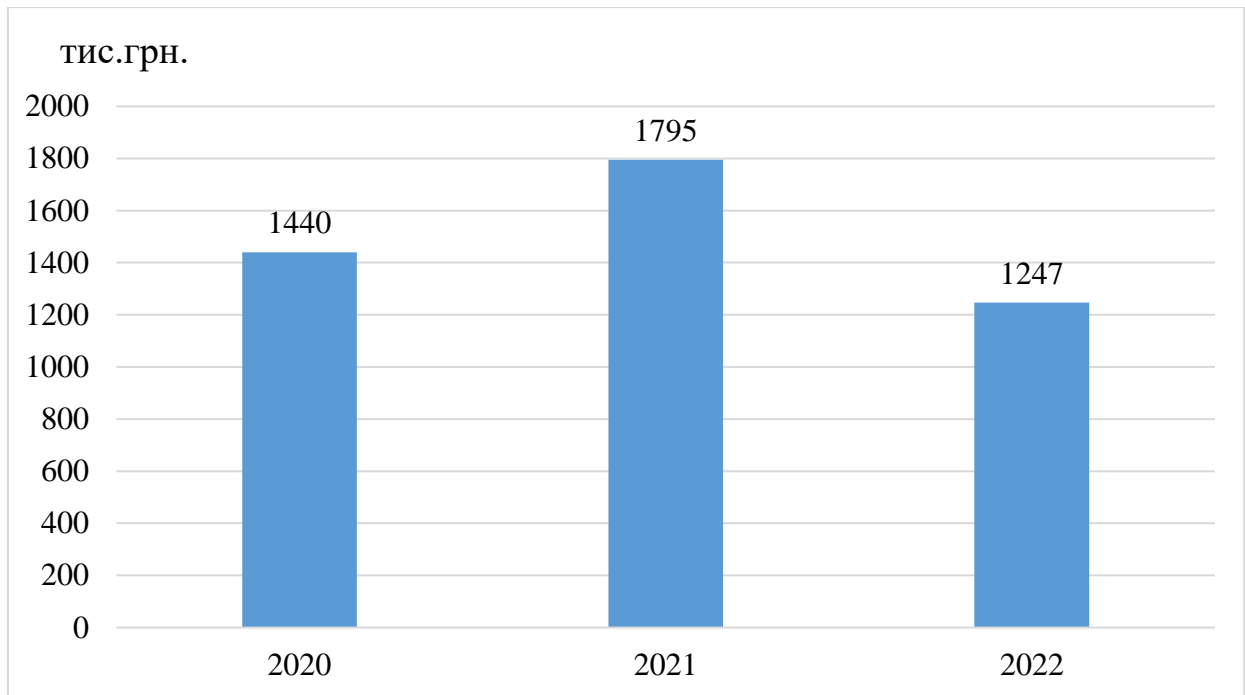


Рисунок 2.3 – Динаміка виручки від реалізації продукції піцерії «Pizzabit» в 2020-2022 роках

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз рис. 2.3 свідчить про зростання виручки від реалізації продукції піцерії «Pizzabit» в 2020-2021 роках з 1440 тис.грн. до 1795 тис.грн. Така ситуація пов'язана з покращенням репутації закладу, збільшенням лояльності споживачів, а також частково зі зростанням цін на кулінарну продукцію.

В 2022 році виручка від реалізації продукції піцерії «Pizzabit» мала тенденцію до зменшення, оскільки підприємство майже три місяці не працювало із-за воєнних дій. Крім того, суттєве зменшення чисельності населення в м. Чернігів та рівня платоспроможності населення також негативно вплинуло на діяльність закладу.

Найбільший вплив на діяльність піцерії «Pizzabit» здійснюють конкуренти, які працюють не лише в районі Масани та пропонують піцу потенційним споживачам, а також в інших районах міста, оскільки споживачі, можуть швидко та легко доїхати до улюбленого закладу, крім того активний

розвиток послуг доставки дозволяє зробити замовлення в будь-якому закладі м. Чернігова.

Піцерія «Pizzabit» відноситься до підприємств малого бізнесу, працює за спрощеною системою оподаткування на єдиному податку. Кількість працівників не перевищує 10 осіб.

Динаміка собівартості продукції піцерії «Pizzabit» відповідає тенденції виручки від реалізації продукції закладу.

Динаміка валового прибутку піцерії «Pizzabit» представлена на рис. 2.4.

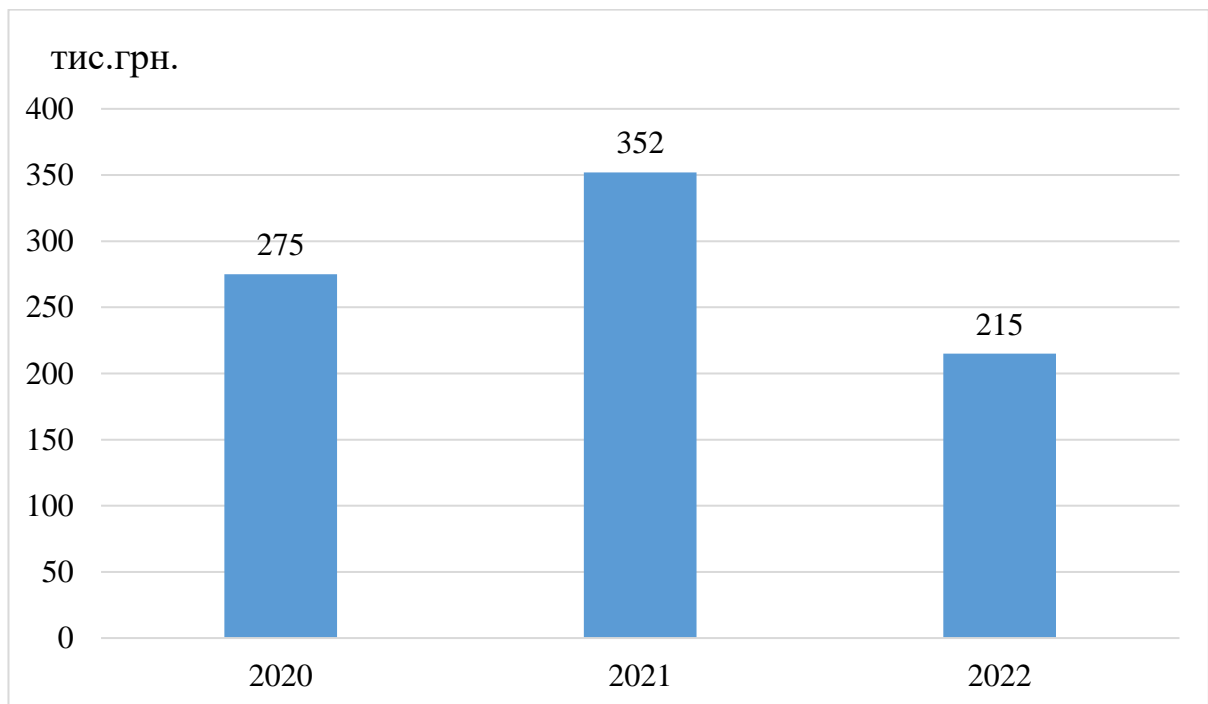


Рисунок 2.4 - Динаміка валового прибутку піцерії «Pizzabit»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Валовий прибуток піцерії «Pizzabit» в 2020р. становив 275 тис.грн., а у 2021р. зріс до 352 тис.грн., але у 2022р. його обсяг зменшився до 215 тис.грн, що обумовлено зменшенням обсягів реалізації продукції.

Динаміка чистого прибутку піцерії «Pizzabit» представлена на рис. 2.5.

Протягом 2020-2021 років діяльність піцерії «Pizzabit» була прибутковою, але в 2022р. обсяг чистого прибутку зменшився на 469%.

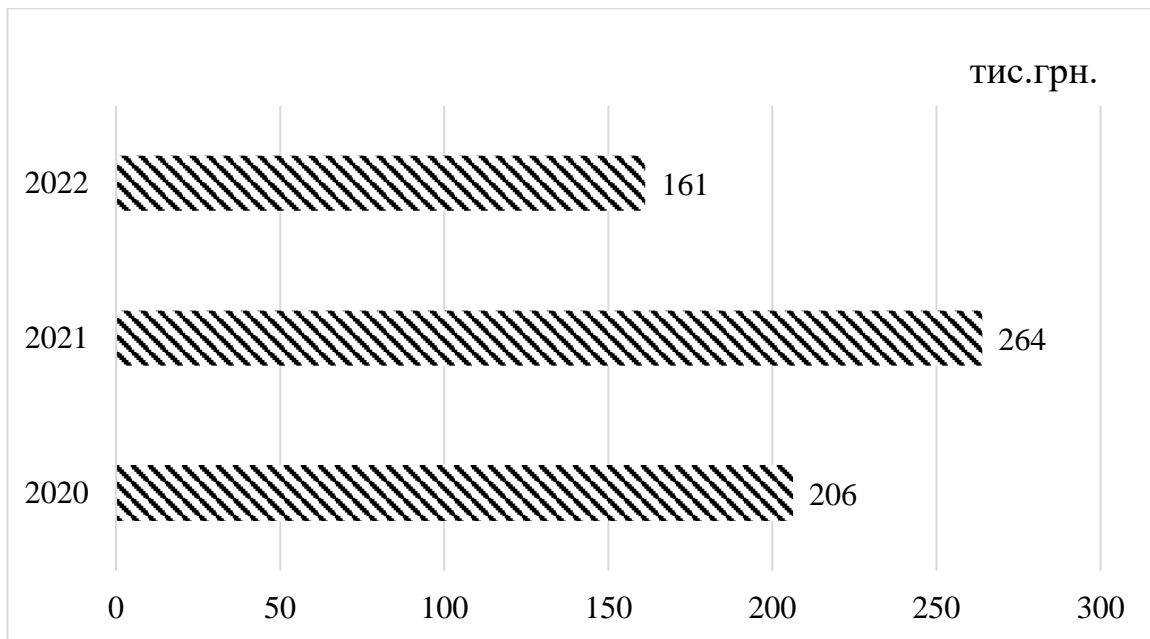


Рисунок 2.5 - Динаміка чистого прибутку піцерії «Pizzabit»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Рентабельність діяльності, піцерії «Pizzabit» у 2020-2021 роках складала 14,3% та 14,7% відповідно, але в 2022р. її рівень зменшився до 11,4%, що обумовлено інфляційними процесами.

Таким чином, піцерія «Pizzabit» є закладом ресторанного господарства, що здійснює свою діяльність на території м.Чернігів. Протягом 2020-2022 років діяльність піцерії є ефективною та прибутковою, але в результаті воєнних дій в 2022р. відбулося суттєве погіршення показників діяльності та прибутковості.

2.2 Характеристика системи управління персоналом піцерії «Pizzabit»

Важливим фактором, який формує діяльність піцерії «Pizzabit» є персонал. Вся система персоналу та рівні підпорядкованості представляють собою організаційну структуру закладу.

Організаційна структура управління піцерія «Pizzabit» представлена на рис. 2.6.

Організаційна структура управління піцерія «Pizzabit» є лінійною.



Рисунок 2.6 - Організаційна структура управління піцерія «Pizzabit»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Очолює піцерію «Pizzabit» директор, який є власником та здійснює управління закладом, а також виконує функції бухгалтера, частково адміністратора.

В піцерії «Pizzabit» працює 6 найманих працівників: 4 піцейоли та 2 адміністратора, які за сумісництвом виконують функції офіціантів.

Адміністратори здійснюють прийом замовлень, контролюють їх виконання, організують доставку.

Всі працівники підзвітні директору, здійснюють свою діяльність на основі посадових інструкцій та правил внутрішнього трудового розпорядку.

Час роботи з 10.00 до 22.00 з графіком 2 дні робочі два дні вихідні.

Управління персоналом в малому бізнесі має свої особливості, оскільки дозволяє швидко приймати рішення щодо кожного працівника, відстежувати ефективність та здібності кожного працівника, оцінювати його вклад в роботу.

В піцерії «Pizzabit» використовується демократичний стиль управління, що обумовлено розміром закладу та дозволяє забезпечити позитивний морально-психологічний клімат в колективі.

Директор підприємства здійснює пошук, відбір та найм персоналу.

Нові працівники приймаються на роботу на умовах випробувального терміну, який триває один місяць. За результатами випробувального терміну директор приймає рішення про подальшу співпрацю з працівником або про його звільнення. В деяких випадках випробувальний термін може бути

зменшено, якщо працівників проявив свої професійні якості досить активно та позитивно.

Структура працівників піцерії «Pizzabit» за рівнем освіти представлено на рис. 2.7.

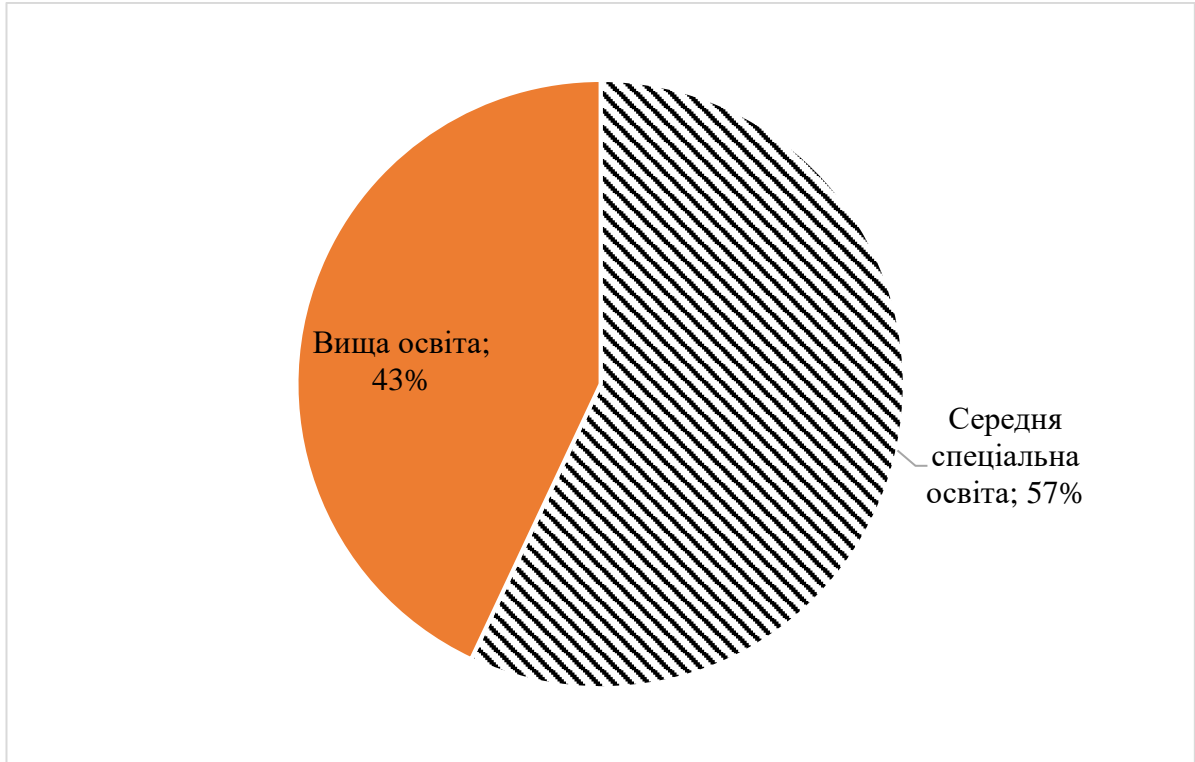


Рисунок 2.7 - Структура працівників піцерії «Pizzabit» за рівнем освіти
Джерело: складено автором за даними підприємства

Структура працівників піцерії «Pizzabit» за рівнем освіти відповідає потребам закладу, оскільки піцейоли мають середню спеціальну освіту, що достатньо для забезпечення виробництва якісної продукції.

Робота в піцерії «Pizzabit» потребує фізичної витривалості, активності та креативності, тому середній вік персоналу складає 28 років.

За статевою структурою персонал піцерії «Pizzabit» на 57% складається з жінок та 43% складають чоловіки.

Таким чином, організація управління персоналом піцерії «Pizzabit» обумовлена її розмірами, в результаті чого всі функції щодо управління персоналом покладено на директора.

2.3 Аналіз інвестицій в персонал піцерії «Pizzabit»

Піцерія «Pizzabit» належить до малого бізнесу з незначними фінансовими можливостями для здійснення інвестицій в персонал.

Інвестиції в персонал піцерії «Pizzabit» здійснювались при наборі команди, зокрема на навчання піцейолів. Динаміка обсягу інвестицій в навчання персоналу піцерії «Pizzabit» представлена на рис. 2.8.

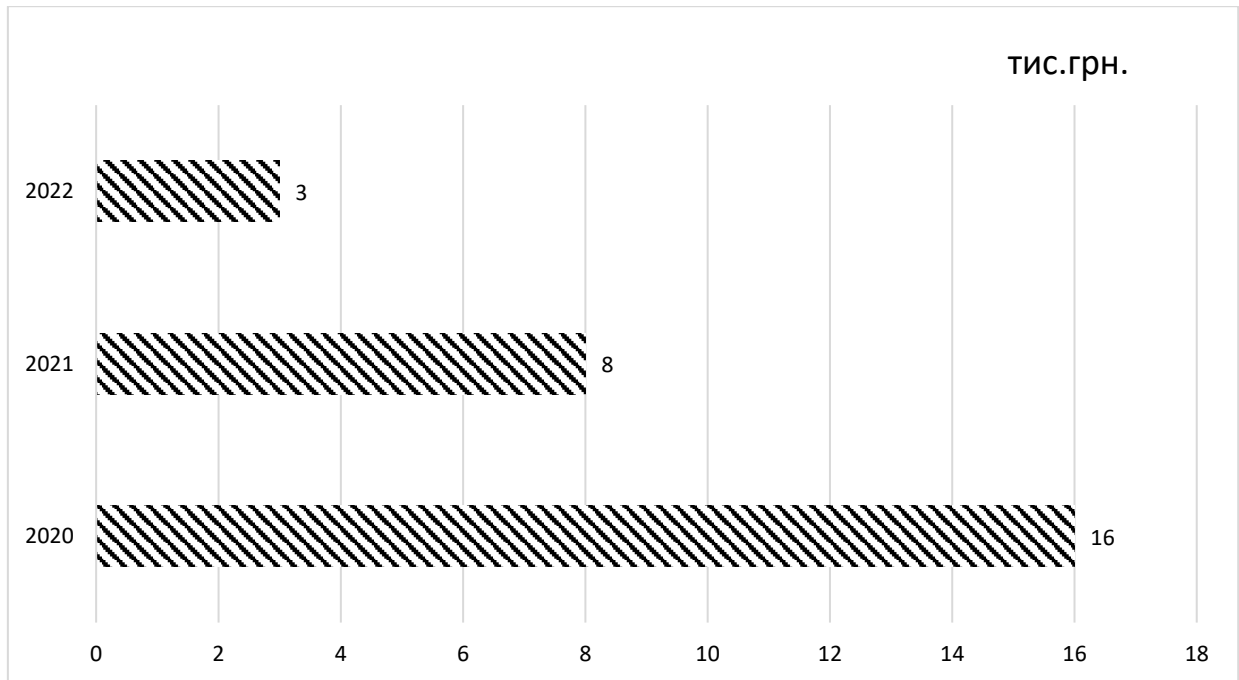


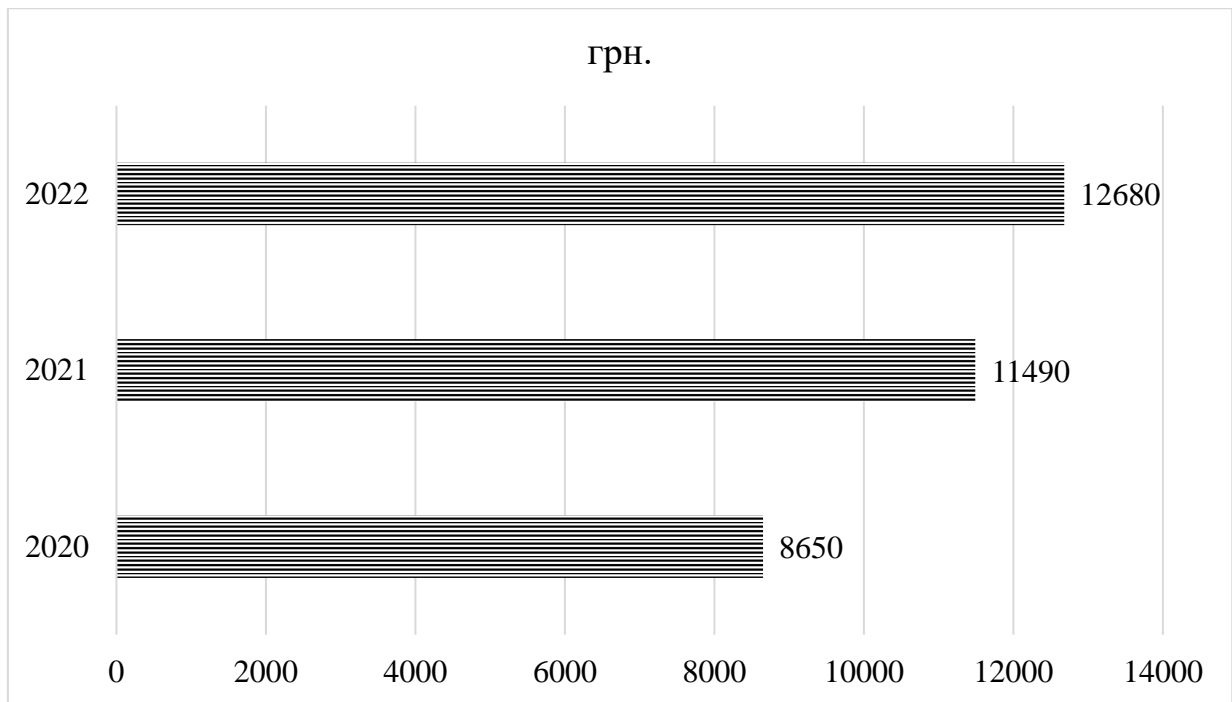
Рисунок 2.8 - Динаміка обсягу інвестицій в навчання персоналу піцерії «Pizzabit»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, протягом 2020-2022 років обсяг інвестицій в навчання персоналу піцерії «Pizzabit» має стійку тенденцію до зменшення.

При формуванні команди працівники проходили спеціалізовані програми навчання на базі зовнішніх організацій. В подальшому нових працівників навчали працівники, які вже давно працюють в піцерії «Pizzabit».

Важливою складовою системи управління персоналом є система оплати праці. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу піцерії «Pizzabit» представлена на рис. 2.9.



Риунок 2.9 - Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу піцерії «Pizzabit»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Середньомісячна заробітна плата персоналу піцерії «Pizzabit» має стійку тенденцію до зростання, що обумовлено збільшенням мінімального розміру заробітної плати та прагненням керівництва утримати персонал та запобігти плинності персоналу.

Ефективність управління персоналом в цілому та інвестицій в персонал зокрема показує динаміка продуктивності праці персоналу піцерії «Pizzabit», яка представлена на рис. 2.10.

Продуктивність праці персоналу піцерії «Pizzabit» після зростання в 2021р. з 206 тис.грн./особу до 256 тис.грн./особу. У 2022р. зменшилась до 178 тис.грн., що обумовлено зменшенням обсягів реалізації продукції.

Динаміка прибутковості персоналу піцерії «Pizzabit» представлена на рис. 2.11.

Таким чином, рівень прибутковості персоналу піцерії «Pizzabit» має не досить високий рівень, а в 2022 році має тенденцію до зменшення.

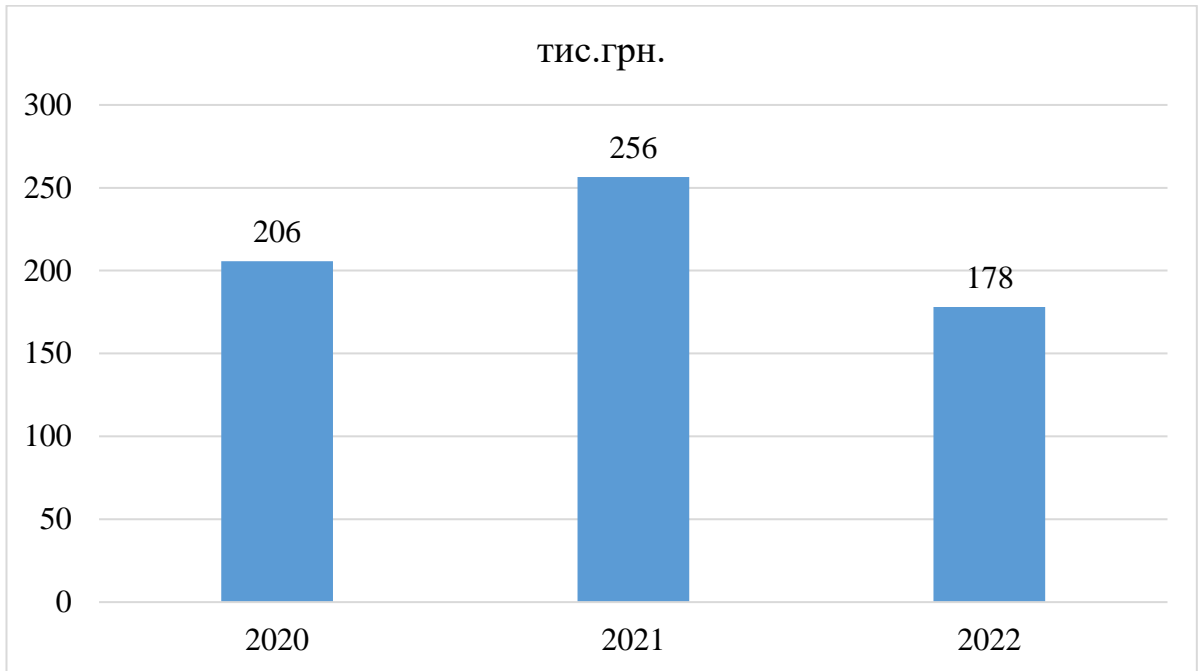


Рисунок 2.10 - Динаміка продуктивності праці персоналу піцерії «Pizzabit»

Джерело: складено автором за даними підприємства

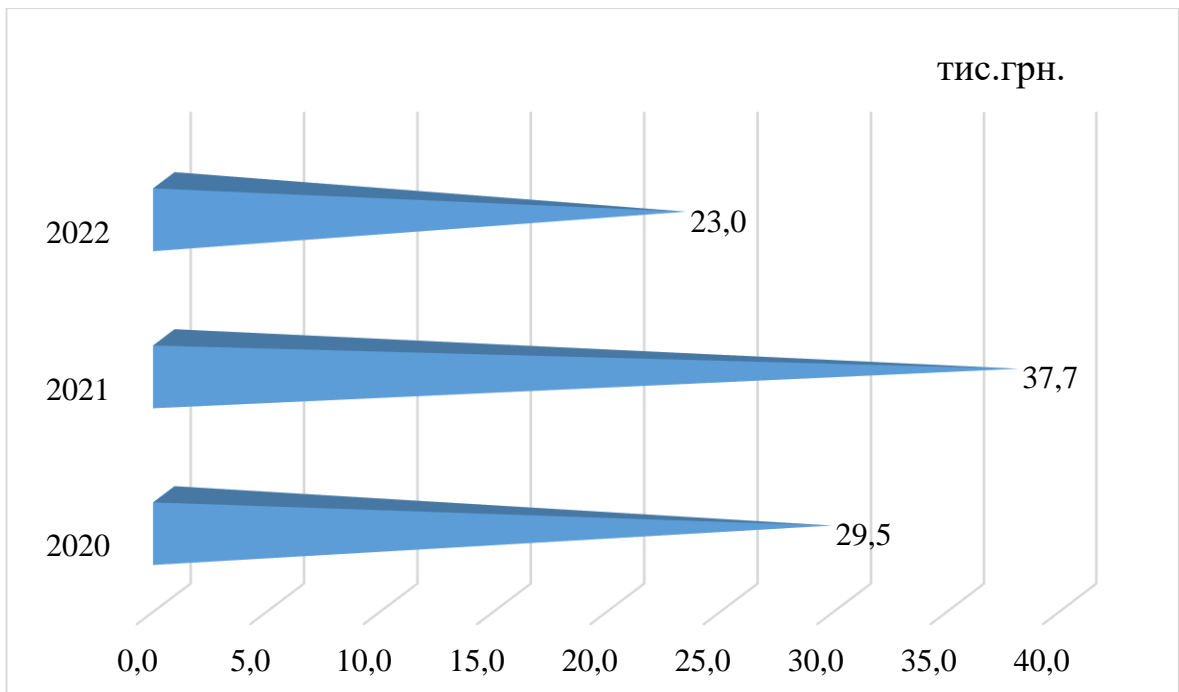


Рисунок 2.11 - Динаміка прибутковості праці персоналу піцерії «Pizzabit»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На основі проведеного дослідження, можна зазначити, що інвестиції в персонал піцерії «Pizzabit» здійснюється лише в напрямку навчання в незначних обсягах, що обмовлено розмірами підприємства та його фінансовими можливостями. Незважаючи на те, що ефективність використання персоналу та інвестицій в персонал у 2022р. обумовлена в першу чергу негативними зовнішніми факторами, керівництву підприємства необхідно розробляти та реалізовувати заходи з розвитку персоналу на основі розвитку діяльності закладу, розширення асортименту послуг та продукції, що дозволить забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку ресторанної індустрії.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТУВАННЯ В ПЕРСОНАЛ ПІЦЕРІЇ «PIZZABIT»

3.1 Напрями підвищення ефективності інвестування в персонал

Для підвищення ефективності діяльності багатьох підприємств у даний час необхідно впровадження інновацій, які в основному полягають у виборі нового продукту замість збиткового, способу фінансування інвестиційного проекту по освоєнню випуску і продажів нового продукту або впровадження нового технологічного процесу. Упровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація працівників не може бути гарантована базовою освітою. Якісне навчання персоналу дозволяє роботодавцю отримати велику віддачу у формі зростання продуктивності, досвіду, підвищення рівня відданості підприємству та загального внеску в бізнес з боку співробітників.

Аналіз системи навчання піцерії «Pizzabit» показав, що воно спрямовано лише на формування початкових здібностей працівників при прийомі на роботу. На підприємстві відсутні програми навчання, які передбачають проведення тренінгів для згуртованості колективу, покращення морально-психологічного клімату в колективі, що негативно позначається на показниках плинності персоналу та ефективності його використання, оскільки матеріальні методи стимулювання не можуть тривалий час виправдовувати лікування керівництва підприємства щодо продуктивності праці персоналу.

З метою усунення зазначених недоліків, піцерії «Pizzabit» пропонується розширити систему навчання та розвитку персоналу за рахунок таких напрямків, як:

- Психологічне консультування;
- Робота в міні-групах;
- Тренінги виявлення потреб та мотивів працівників;

- Тренінги зменшення конфліктності тощо.

Основними принципами організації роботи персоналу піцерії «Pizzabit», яке сприяє формуванню безконфліктного внутрішнього середовища, повинні бути:

- обґрунтованість і нормативність діяльності;
- системність мотиваційних та стимулюючих методів;
- соціальна справедливість;
- еквівалентність винагород (покарань) досягненням і здобуткам;
- доступність інформації, її систематичне доведення до цільової аудиторії, гласність.

Створення умов, коли піцерії «Pizzabit» функціонує як налагоджена система взаємодії трудових ресурсів в межах чітко визначених завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей, що є зрозумілими для кожного працівника підприємства на всіх рівнях управління, є запорукою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [46].

Науковці пропонують запроваджувати стратегію ефективного втручання, здійснюваного менеджером з конфліктів (зазвичай цю роль виконує менеджер по персоналу або психолог-конфліктолог). Враховуючі незначні розміри підприємства піцерії «Pizzabit», пропнується залучати спеціалістів зі сторони. Стратегічне втручання визначається декількома постулатами, тобто основними умовами врегулювання конфлікту. До яких належать:

- 1) завоювання авторитету в сторін;
- 2) визначення структури взаємовідносин сторін;
- 3) підтримка рівноваги сторін;
- 4) підтримка «оптимального» рівня інтенсивності конфлікту;
- 5) диференціація втручань за видами конфлікту;
- 6) деталізація конфлікту, конфронтація, синтез;
- 7) визначення процедур досягнення компромісу для кожної сторони, сприяння постійному прогресу;

8) якість виконання консультантом такої функції управління, як контроль за процедурою просування до вирішення конфлікту.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість, що є особливо актуальним для піцерії «Pizzabit» [15, с. 420].

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи піцерії «Pizzabit» дозволить підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Таким чином, удосконалення організації роботи керівника, який виконує також і функції менеджера з кадрів піцерії «Pizzabit» та інших працівників необхідно підвищувати рівень автоматизації всіх процесів.

Сучасна спрямованість інновацій піцерії «Pizzabit» у кадровій сфері, пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) покращення робочих взаємовідносин і створення творчого середовища;

- 4) підвищення рівня якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Для оцінки та стимулювання працівників піцерії «Pizzabit» пропонується впровадити систему Performance Management, яка застосовується як для оцінки окремого працівника, так і для оцінки всього підприємства незалежно від їх типу. Принципи системи Performance Management універсальні, незважаючи на те, що культури ведення бізнесу в різних країнах різняться, але основи поведінки є рівноцінними у всьому світі. М. Армстронг пропонує визначення системи Performance Management як «стратегічного і комплексного підходу до збільшення ефективності діяльності підприємства шляхом покращення становища людей, які працюють на ньому, і розвитку здібностей команд й окремих спонсорів».

Керівництво піцерії «Pizzabit» може використовувати систему Performance Management з метою стимулювання поведінки працівників для досягнення запланованих результатів.

Концепція Performance Management заснована на використанні даних про діяльність підприємства, зібраних протягом усіх років її роботи. Саме тому постійний підрахунок або вимірювання показників діяльності піцерії «Pizzabit» дуже важливий. Performance Management полягає у визначенні того, як виконується робота на кожній організаційній ланці підприємства і прийнятті рішення про необхідні зміни для підвищення ефективності працівника і колективу, і, отже, роботи всього підприємства, в умовах постійних змін. Performance Management використовує такі методи, як:

- тренінги і консультування щодо потреб клієнтів;

- розвиток внутрішньогрупових і міжгрупових комунікацій;
- стимулювання лідерства і team management;
- стратегічне планування й організаційні зміни;
- комплексна освіта;
- забезпечення безпеки і здоров'я.

Досягнення індивідуальної ефективності вимагає розвитку в працівника таких навичок: комунікативних; професійних; вміння вирішувати проблеми; постановку цілей; оцінку здібностей; планування кар'єри.

Стратегії збільшення ефективності команди включають програми навчання:

- контроль і навички лідерства;
- управління конфліктом;
- організація роботи групи;
- участь у груповому вирішенні проблем і прийнятті рішень;
- управління кроскультурною робочою силою.

Стратегії для підтримки ефективності роботи всієї організації передбачають:

- акцент на поділ за функціональним чи іншим принципом;
- установлення цінностей і цілей відділів;
- забезпечення комунікацій між відділами; - використання принципів

розмаїтості.

Запровадження концепції управління результативністю є ключовим напрямом діяльності менеджера з персоналу на підприємстві. Концепція управління результативністю активно використовується світовими лідерами у сфері управління.

Особливої уваги заслуговує також удосконалення нематеріальної мотивації співробітників піцерії «Pizzabit».

Одним із сучасних напрямків удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні

працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Серед моральних способів мотивації слід виділити визнання заслуг (особисте та публічне).

Таким чином, керівництво піцерії «Pizzabit» має можливість здійснювати інвестиції в розвиток персоналу, створити ефективну систему мотивації, підвищувати ефективність інвестицій, покращити морально-психологічний клімат в колективі, попереджувати конфліктні ситуації, а також створити ефективну команду, які чітко йде до визначеної мети.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Основні напрями інвестування в персонал піцерії «Pizzabit» та підвищення його ефективності представлено в табл. 3.1.

Таким чином, основними напрямками інвестування в персонал піцерії «Pizzabit» та підвищення його ефективності визначено наступні:

1) підвищення професіональних якостей та вмінь працівників шляхом запрошення спеціалістів для підвищення кваліфікації та набуття нових навичок піцейолами, участі піцейол в ярмарках та навчальних заходах національного рівня в сфері громадського харчування, що сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу, ефективності використання наявних матеріальних та фінансових ресурсів;

2) підвищення рівня кваліфікації керівництва шляхом відвідування спеціальних тренінгових програм щодо формування ефективної команди, лідерських якостей, управління конфліктами, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, створенню та підтриманню позитивного морально-психологічного клімату в колективі;

Таблиця 3.1 - Основні напрями інвестування в персонал піцерії
«Pizzabit» та підвищення його ефективності

Напрямок інвестування	Заходи реалізації	Очікувана ефективність
Підвищення професіональних якостей та вмінь працівників	Запрошення спеціалістів для підвищення кваліфікації та набуття нових навичок піцейолами. Участь піцейол в ярмарках та навчальних заходах національного рівня в сфері громадського харчування	Підвищення продуктивності праці персоналу, ефективності використання наявних матеріальних та фінансових ресурсів
Підвищення рівня кваліфікації керівництва	Відвідування спеціальних тренінгових програм щодо формування ефективної команди, лідерських якостей, управління конфліктами	Підвищення ефективності управління персоналом, створення та підтримання позитивного морально-психологічного клімату в колективі
Організація оцінки ефективності праці працівників на постійній основі	Впровадження системи персоніфікованого менеджменту в систему управління персоналом	Дозволить оцінювати ефективність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, а відповідно визначити напрями інвестицій в розвиток персоналу, що забезпечить їх максимальну ефективність
Формування системи нематеріальної мотивації персоналу	Участь всіх працівників в тренінгах на тему «ефективна команда», «подолання конфліктів». Розробка системи нематеріальних мотивів (оголошення подяки, нагорода вільним часом тощо)	Підвищення рівня задоволеності персоналу працею, формування стабільного колективу, підвищення продуктивності праці

Джерело: розроблено автором

3) організація оцінки ефективності праці працівників на постійній основі шляхом впровадження системи персоніфікованого менеджменту в систему управління персоналом, що дозволить оцінювати ефективність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, а відповідно визначити напрями інвестицій в розвиток персоналу, що забезпечить їх максимальну ефективність;

4) формування системи нематеріальної мотивації персоналу шляхом участі всіх працівників в тренінгах на тему «ефективна команда», «подолання конфліктів», розробки системи нематеріальних мотивів (оголошення подяки, нагорода вільним часом тощо), що сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу працею, формування стабільного колективу, підвищення продуктивності праці.

Враховуючи наявність значних зовнішніх ризиків, високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, очікується в результаті розроблених напрямів інвестування в персонал піцерії «Pizzabit» підвищити рівень продуктивності праці на 7%.

Прогнозний рівень продуктивності праці персоналу піцерії «Pizzabit» представлено на рис. 3.1.

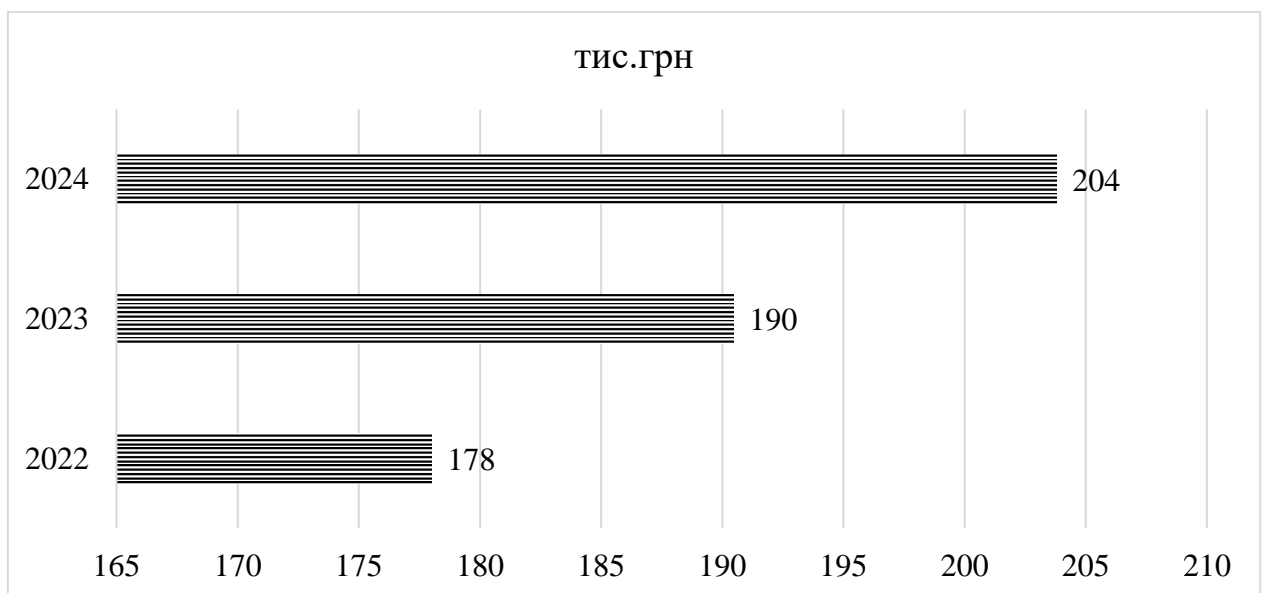


Рисунок 3.1 - Прогнозний рівень продуктивності праці персоналу піцерії «Pizzabit»

Джерело: розроблено автором

В результаті реалізації запропонованих напрямів інвестицій в персонал піцерії «Pizzabit» та його розвиток проутівність праці в 023 році може становити 190 тис.грн./особу, а у 2024р. зросли до 204 тис.грн./особу. Необхідно зазначити, що за умов стабілізації політичної та економічної ситуації в Україні рівень ефективності інвестицій в персонал може бути більшим.

Зростання рівня продуктивності праці персоналу піцерії «Pizzabit» в результаті розвитку інвестування в персонал сприятиме збільшенню чистого доходу від реалізації продукції та послуг (рис. 3.2).

За умови, що чисельність персоналу не зміниться обсяги чистого доходу від реалізації продукції та послуг піцерії «Pizzabit» зростатимуть за рахунок підвищення еєфктивності використання перосналу.

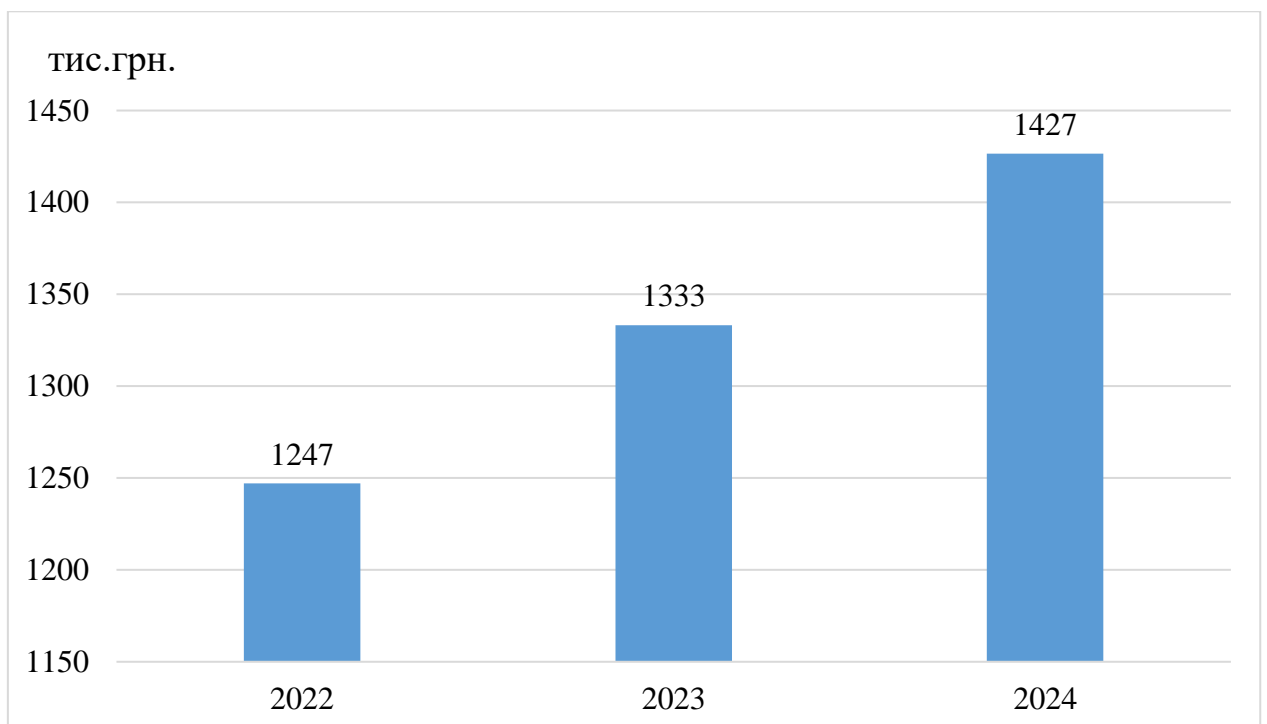


Рисунок 3.2 – Прогнозний обсяг чистого доходу від реалізації продукції піцерії «Pizzabit»

Джерело: розроблено автором

Чистий дохід від реалізації продукції та послуг піцерії «Pizzabit» в 2023р. може зрости до 1333 тис.грн., а в 2024р. до 1427 тис.грн.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів інвестування в персонал піцерії «Pizzabit» сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці персоналу, зростанню чистого доходу від реалізації продукції та послуг закладу. Соціальний ефект запропонованих заходів полягатиме в формуванні позитивного морально-психологічного клімату в колективі, створенні командного духу, збільшенню рівня якості трудового життя та задоволеності працею, а також формування стабільного колективу.

ВИСНОВКИ

Піцерія «Pizzabit» здійснює господарську діяльність у сфері ресторанного господарства на ринку м. Чернігова.

Піцерія «Pizzabit» - це сучасна піцерія, яка пропонує клієнтам широкий асортимент піц на різний смак.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності піцерії «Pizzabit» показав, що обсяги реалізації та прибутковість закладу значно скоротились у 2022 році в результаті вимушено припинення діяльності на певний час, що пов'язано з воєнними діями на території України. Незважаючи на значне зменшення прибутковості в 2022 році піцерії «Pizzabit» вдалося відновити свою роботу та отримати чистий прибуток в розмірі 142 тис.грн. за результатами 2022 року.

Очолює піцерію «Pizzabit» директор, який є власником та здійснює управління закладом, а також виконує функції бухгалтера, частково адміністратора.

В піцерії «Pizzabit» працює 6 найманих працівників: 4 піцейоли та 2 адміністратора, які за сумісництвом виконують функції офіціантів.

Адміністратори здійснюють прийом замовлень, контролюють їх виконання, організовують доставку.

Всі працівники підзвітні директору, здійснюють свою діяльність на основі посадових інструкцій та правил внутрішнього трудового розпорядку.

Структура працівників піцерії «Pizzabit» за рівнем освіти відповідає потребам закладу, оскільки піцейоли мають середню спеціальну освіту, що достатньо для забезпечення виробництва якісної продукції.

Робота в піцерії «Pizzabit» потребує фізичної витривалості, активності та креативності, тому середній вік персоналу складає 28 років.

За статевою структурою персонал піцерії «Pizzabit» на 57% складається з жінок та 43% складають чоловіки.

Таким чином, організація управління персоналом піцерії «Pizzabit» обумовлена її розмірами, в результаті чого всі функції щодо управління персоналом покладено на директора.

Піцерія «Pizzabit» належить до малого бізнесу з незначними фінансовими можливостями для здійснення інвестицій в персонал.

Інвестиції в персонал піцерії «Pizzabit» здійснювались при наборі команди, зокрема на навчання піцейолів.

При формуванні команди працівники проходили спеціалізовані програми навчання на базі зовнішніх організацій. В подальшому нових працівників навчали працівники, які вже давно працюють в піцерії «Pizzabit».

Середньомісячна заробітна плата персоналу піцерії «Pizzabit» має стійку тенденцію до зростання, що обумовлено збільшенням мінімального розміру заробітної плати та прагненням керівництва утримати персонал та запобігти плинності персоналу.

Продуктивність праці персоналу піцерії «Pizzabit» після зростання в 2021р. з 206 тис.грн./особу до 256 тис.грн./особу. У 2022р. зменшилась до 178 тис.грн., що обумовлено зменшенням обсягів реалізації продукції.

Рівень прибутковості персоналу піцерії «Pizzabit» має не досить високий рівень, а в 2022 році має тенденцію до зменшення.

Інвестиції в персонал піцерії «Pizzabit» здійснюється лише в напрямку навчання в незначних обсягах, що обумовлено розмірами підприємства та його фінансовими можливостями. Незважаючи на те, що ефективність використання персоналу та інвестицій в персонал у 2022р. обумовлена в першу чергу негативними зовнішніми факторами, керівництву підприємства необхідно розробляти та реалізовувати заходи з розвитку персоналу на основі розвитку діяльності закладу, розширення асортименту послуг та продукції, що дозволить забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку ресторанної індустрії.

Основними напрямками інвестування в персонал піцерії «Pizzabit» та підвищення його ефективності визначено наступні:

1) підвищення професіональних якостей та вмій працівників шляхом запрошення спеціалістів для підвищення кваліфікації та набуття нових навичок піцейолами, участі піцейол в ярмарках та навчальних заходах національного рівня в сфері громадського харчування, що сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу, ефективності використання наявних матеріальних та фінансових ресурсів;

2) підвищення рівня кваліфікації керівництва шляхом відвідування спеціальних тренінгових програм щодо формування ефективної команди, лідерських якостей, управління конфліктами, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, створенню та підтриманню позитивного морально-психологічного клімату в колективі;

3) організація оцінки ефективності праці працівників на постійній основі шляхом впровадження системи персоніфікованого менеджменту в систему управління персоналом, що дозволить оцінювати ефективність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, а відповідно визначити напрями інвестицій в розвиток персоналу, що забезпечить їх максимальну ефективність;

4) формування системи нематеріальної мотивації персоналу шляхом участі всіх працівників в тренінгах на тему «ефективна команда», «подолання конфліктів», розробки системи нематеріальних мотивів (оголошення подяки, нагорода вільним часом тощо), що сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу працею, формування стабільного колективу, підвищення продуктивності праці.

Реалізація запропонованих напрямів інвестування в персонал піцерії «Pizzabit» сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці персоналу, зростанню чистого доходу від реалізації продукції та послуг закладу. Соціальний ефект запропонованих заходів полягатиме в формуванні позитивного морально-психологічного клімату в колективі, створенні командного духу, збільшенню рівня якості трудового життя та задоволеності працею, а також формування стабільного колективу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антонов А. П. Інвестиції в людський капітал: джерела формування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 8. С. 61–64.
2. Басюркіна Н.Й. Менеджмент персоналу як складова управління бізнесом: креативні механізми реалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №4. С.19-26.
3. Біліченко О. С. Інвестиції в людський капітал. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія : Економічні науки*. 2015. № 1. С. 97-102.
4. Брицька І. Особливості інвестування в людський капітал / І. Брицька, Л. Іванюк URL: <http://conference.spkneu.org/2012/12/brytska-ivanuk/>.
5. Вертегел С.Я. Оцінка та розвиток персоналу. *Таврійський державний агротехнологічний університет*. 2013. № 2(5). С. 47–53.
6. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556-561.
7. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105.
8. Гізело О. І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. 1. С. 11-14.
9. Денисенко Є. І. Інвестиції в персонал як основа розвитку організації. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 47-49.
10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу - важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.
11. Дзямудич М.І. Копера К.П. Інвестиції в людський капітал. *Економічний форум*, 2019. №1(3). 189-193.
12. Довгань Л.Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

13. Дьомкіна О. Фактори ризику при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства. *Управління розвитком*, 2015. № 1 (179). С. 44-50.
14. Дьомкіна О. Аналіз методів оцінки ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 5. С. 49-55.
15. Жиленко А.Ю. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. №6. С. 418-421.
16. Кичко І. І. Мекшун М. Особливості скандинавської моделі регулювання ринку праці. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 1 (17). С. 7-13.
17. Кичко І. І. Мотивація праці як напрям детінізації неформального сектору економіки. *Регулювання соціально трудових відносин: сучасний стан та перспективи розвитку: колективна монографія / під заг. ред. І. І. Кичко. Ніжин: ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея», 2017. С. 141–152.*
18. Кичко І., Борисенко Л, Левченко М. Умови формування трудового потенціалу підприємств морського транспорту та фактори його реалізації. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2019. № 3(19). С. 126-135.
19. Кичко І.І, Ольхович М. В. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 31-35.
20. Кичко І.І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 7-14.
21. Короцинська Я.А. Методи професійного навчання і розвитку персоналу/ URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personalu>
22. Кубатко О. В. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Mechanism of Economic Regulation*. 2018. № 3. С. 92–99.

23. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.
24. Лазарева А.П. Особливості інвестицій в людський капітал. *Проблемні питання економіки України та її регіонів*. 2016. №3 (25). С.38-43.
25. Левчук О. В. Інвестиції в людський капітал як визначальний фактор розвитку сучасної економіки/ *Ефективна економіка*. 2013. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1712>.
26. Лизуноква О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С.448-456.
27. Лисиціна І. Ю. Застосування системи Performance Management для оцінки персоналу організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 5. С. 91-98.
28. Луценко Г. Інвестиції в людський капітал та їх особливості. *Наукові конференції*. 2013. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1211>.
29. Морозов О.Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>
30. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.
31. Неспляк С. В. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 87-92.
32. Нестеренко О.М., Бугріменко Р.М., Сахненко О.І. Людський капітал: соціальна значущість та ефективність вкладень. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.* – Харків: ХДУХТ, 2018. Вип. 1 (27). С. 27-36.
33. Носик О. М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення: монографія. Х. : Вид-во , 2016. 490 с.

34. Оксенюк Т. М. Інвестиції в людський капітал як фактор стратегічного розвитку промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(2). С. 21–24.

35. Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(2). С. 130-132.

36. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327.

37. Рудніченко Є. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 5, Том 1. С. 311-317.

38. Сахненко О. І., Сахно І. В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 50–55.

39. Сахненко О.І. Основні види інвестицій в людський капітал. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5223>

40. Селіхов С. В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 2. С. 61-67.

41. Семенова Л.Ю. Шляхи удосконалення системи організації праці на підприємстві в сучасних ринкових умовах. *Науковий журнал «Молодий вчений» № 11(26) листопад, 2015 р. Частина 2*. С. 105–109.

42. Скібицький О.М. Інвестування людського капіталу: освітній ракурс. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2020, вип. 4(37). С.130-144.

43. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2012. Вип. 81(2). С. 342-348.

44. Топоркова І. В. Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 377–383
45. Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 66–72.
46. Харчук С.А. Інвестиції в людський капітал як визначальний фактор розвитку сучасної економіки. *Conduct of modern science*. 2017. №5http://www.rusnauka.com/42_VSN_2017/Economics/6_230148.doc.htm
47. Холодницька А. В., Зейналова Е.Ф. Проблеми формування оптимальної структури персоналу підприємств України. *Регулювання соціально-трудова відносин: сучасний стан та перспективи розвитку: колективна монографія / під заг. ред. І. І. Кичко. Ніжин: ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея», 2017. С. 71–82.*
48. Холодницька А. В., Рибалко І.С. Економічний зміст, рівень та динаміка заробітної плати в сучасних умовах. *Регулювання соціально-трудова відносин: сучасний стан та перспективи розвитку: колективна монографія / під заг. ред. І. І. Кичко. Ніжин : ФОП Лук'яненко В. В. ТПК «Орхідея», 2017. С. 152–164.*
49. Холодницька А.В., Ільєнко Р. В. Сучасні виклики до побудови ефективної системи мотивації персоналу. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11-12. С. 114-119.
50. Чередник В. А. Інвестиції в людський капітал як чинник економічного розвитку/ *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 19. С. 134–137.