

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>

УДК 331.101.262:658.5

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE EFFICIENCY OF OPERATIONAL MANAGEMENT

Кушнірук Віктор Степановичкандидат економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4368-8912>**Крамарчук Марина Володимирівна**здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0924-3509>**Зозуля Олександра Володимирівна**здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4171-6877>**Kushniruk Viktor, Kramarchuk Maryna, Zozulia Oleksandra**
Mykolaiv National Agrarian University

У статті досліджується вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. Основною метою дослідження є розгляд теоретичних аспектів взаємозв'язку цих двох сфер, а також аналіз практичного кейсу щодо ефективності управління трудовими ресурсами у ТОВ «Варяг» Вознесенського району. Визначено, що управління трудовими ресурсами та операційний менеджмент – це два невід'ємно пов'язаних аспекти, які впливають на успішність та ефективність функціонування будь-якого підприємства. Досліджено вплив стратегій управління персоналом на продуктивність та якість виробництва, а також на мотивацію працівників. Проаналізовано динаміку середньомісячної заробітної плати штатних працівників сільського господарства у Миколаївській області та порівняно її з рівнем оплати праці в ТОВ «Варяг». Вивчено показники використання трудових ресурсів та продуктивності праці у даному підприємстві. Розглянуто питання співпраці менеджерів з персоналу та операційних менеджерів для оптимізації трудових ресурсів та покращення операційної діяльності. Доведено, що інтеграція стратегій управління трудовими ресурсами з операційним менеджментом є важливим кроком для досягнення успішного функціонування організації.

Ключові слова: трудові ресурси, операційний менеджмент, управління трудовими ресурсами, ефективність управління, продуктивність праці.

This article provides a comprehensive analysis of the impact of human resource management on the efficiency of operational management. The study aims to delve into the theoretical aspects of the relationship between these two key areas and analyze a practical case that demonstrates the effectiveness of human resource management in Varyag Limited Liability Company in Voznesensk district of Mykolaiv region. The article establishes that human resource management and operational management are interdependent aspects that significantly impact the success and efficiency of any enterprise. The study examines in detail the impact of human resource management strategies on employee motivation, productivity, and quality of production. It also takes into account the role of effective communication and collaboration between HR managers and operational managers in achieving optimal results. Furthermore, the article analyzes the dynamics of the average monthly salary of full-time agricultural workers in the Mykolaiv region and compares it with the level of remuneration in Varyag LLC. The study provides a thorough review of the labor resources utilization and labor productivity indicators in this enterprise. It analyzes how Varyag LLC has leveraged effective labor resources management to increase productivity and ensure profitability. The article puts particular emphasis on the issues of cooperation between HR managers and operational managers in optimizing labor resources and improving operational activities. The importance of ensuring the effective use of human potential through proper selection, motivation and development of personnel for better organization of

operational processes and increase of overall productivity is emphasized. The study underscores that integrating human resource management strategies with operational management is a crucial step in achieving the successful functioning of an organization. The article can be useful for enterprise leaders, HR managers, operations managers, as well as for researchers who study the problems of human resource management and operations management.

Keywords: labor resources, operational management, human resources management, management efficiency, labor productivity.

Постановка проблеми. Управління трудовими ресурсами та операційний менеджмент в сучасному бізнес-середовищі представляють собою два невід'ємно пов'язаних аспекти, які визначають успішність та ефективність функціонування будь-якого підприємства. Стратегії управління трудовими ресурсами впливають на ключові параметри операційного менеджменту, зокрема, на продуктивність праці, якість виконаної роботи та ефективність процесів. Мотивація працівників, їхні знання та вміння безпосередньо відображаються на якості та обсягах виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність даного питання обумовлена визначальним впливом, який діяльність працівників має на загальну результативність підприємства. Здатність працівників працювати продуктивно та ефективно, а також здатність керівництва максимально використовувати їх потенціал, має визначальний вплив на успішність виробничої діяльності підприємства. Саме тому багато науковців у галузі менеджменту приділили свої дослідження цьому питанню, зокрема: Глуценко Л., Коваль Н., Пілявоз Т. [2], Губрик Ю.Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. [4], Шаповал О. А., Таранічев С. Л. [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблематики. Існуючі наукові дослідження про вплив управління трудовими ресурсами на ефективність оперативного менеджменту висвітлюють багато питань. Проте, залишаються відкритими такі аспекти, як взаємозв'язок стратегій управління персоналом з продуктивністю та якістю виробництва на підприємстві, вплив інновацій у сфері управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту та мотивації персоналу. Ці аспекти є потенційними напрямками для подальших досліджень з метою оптимізації управлінських стратегій та підвищення ефективності управління на підприємствах.

Формування цілей статті: Метою статті є ретельне дослідження впливу управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. Окрім цього, стаття націлена на вивчення і аналіз практичного кейсу, а саме ефективності управління трудовими

ресурсами у ТОВ «Варяг» Вознесенського району.

Виклад основного матеріалу дослідження. Люди, а точніше їхня майстерність, освіта, підготовка і також мотивація діяльності є ключовим фактором продуктивності та ефективності в цілому. Конкуренентоспроможність та рівень благополуччя населення в країні напряму залежать від якості робочого потенціалу підприємств.

Управління трудовими ресурсами є важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Однак, зі збільшенням конкуренції та швидкою зміною технологій, виникають складнощі у збереженні та ефективному використанні робочої сили.

Склад та структура персоналу на підприємстві формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів, таких як характер виробництва, інноваційні технології та організація виробництва, а також зовнішніх впливів, що включають демографічні процеси, а саме юридичні та моральні стандарти та особливості ринку праці. Параметри макроекономічного характеру, такі як обсяг активного (працездатного) населення, рівень загальної освіти, доступність робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв робочої сили, конкретизують вплив зовнішніх факторів на профіль персоналу [1].

Трудові ресурси є ключовим елементом продуктивності підприємства, оскільки вони забезпечують населення працездатного віку фізичним та інтелектуальним потенціалом для виробництва товарів і послуг. Люди, які працюють на підприємстві, відіграють важливу роль у створенні валового продукту. Їхні навички, освіта, навчання та мотивація є найважливішим елементом продуктивних сил і головним джерелом економічного розвитку. Якість трудового потенціалу персоналу підприємств і організацій безпосередньо впливає на конкурентоспроможність економіки та добробут населення [11].

Таким чином, можна узагальнити вищезазначене у визначенні терміну «трудові ресурси», а саме, що це частина населення, яка здатна працювати та, відповідно, має розумові та фізичні здібності для ефективного

виконання діяльності на підприємстві [1].

Ефективне управління трудовими ресурсами є невід’ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства. У цьому контексті ключовою складовою є мотивація працівників, яка визначає їхню продуктивність та залученість до роботи. Однак, необхідно враховувати, що мотивація працівників включає в себе різноманітні аспекти, а одним із найважливіших факторів залишається система заробітної плати [7].

Заробітна плата виступає важливим критерієм для задоволення матеріальних потреб та висловлення визнання внеску працівника в підприємство.

Для досягнення оптимальної мотивації через систему заробітної плати, важливо враховувати не лише саму величину заробітної плати, але і її справедливість, прозорість та відповідність ринковим стандартам.

Тому розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати штатних працівників у Миколаївській області (рис. 1) для подальшого її порівняння з рівнем оплати на досліджуваному підприємстві.

За даними рисунку 1 можемо відмітити, що спостерігається стабільне зростання середньомісячної зарплати як за всіма видами економічної діяльності, так і зокрема у сфері сільського господарства. У 2021 році в порівнянні з 2020 заробітна плата у сільському,

лісовому і рибному господарстві зростає на 19,4% і становила 10166 грн.

Доцільно було б також дослідити відсотковий розподіл кількості штатних працівників сільського господарства за розмірами їх заробітної плати в Миколаївській області станом на грудень 2021 року (рис. 2).

Проаналізувавши дані рисунку 2 можемо зробити висновок, що лівову частку займають працівники сільського господарства, які отримують мінімальну заробітну плату – 35%.

Також значну частину займають працівники, що отримують до 10000 грн. Найменше у даному структурному розподілі осіб, що отримують від 20 000 до 25 000, а саме 3%. Тобто ми можемо зробити висновок, що більшість працівників сільського господарства мають невисокий рівень оплати праці.

Трудові ресурси вважаються найважливішим активом підприємства, але лише невелика кількість здатні повністю використовувати їх потенціал. Традиційно управління цією системою привертає більше уваги з боку обслуговуючих організацій, ніж з боку виробничих організацій. Однак для покращення операційної ефективності управління трудовими ресурсами важливо в обох типах організацій. Відповідно виробничі організації повинні ретельно оцінити свої існуючі практики управління персоналом і змінити їх, якщо в цьому є необхідність.

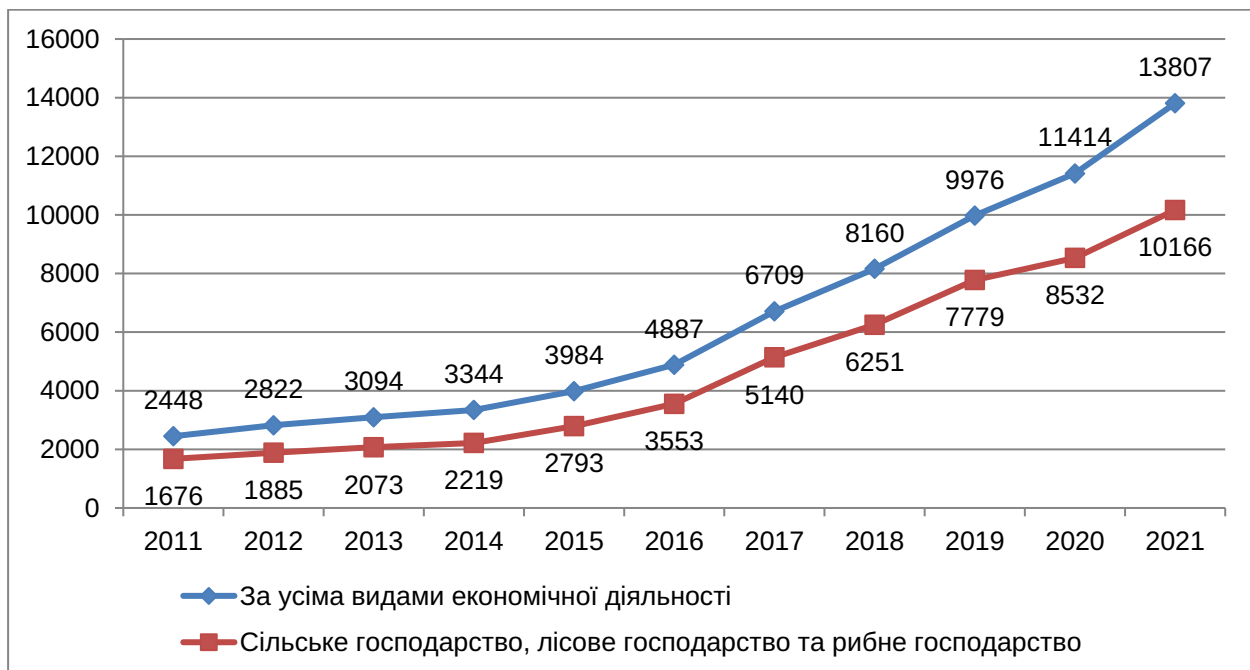


Рис. 1. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у Миколаївській області

Джерело: побудовано за даними [3]

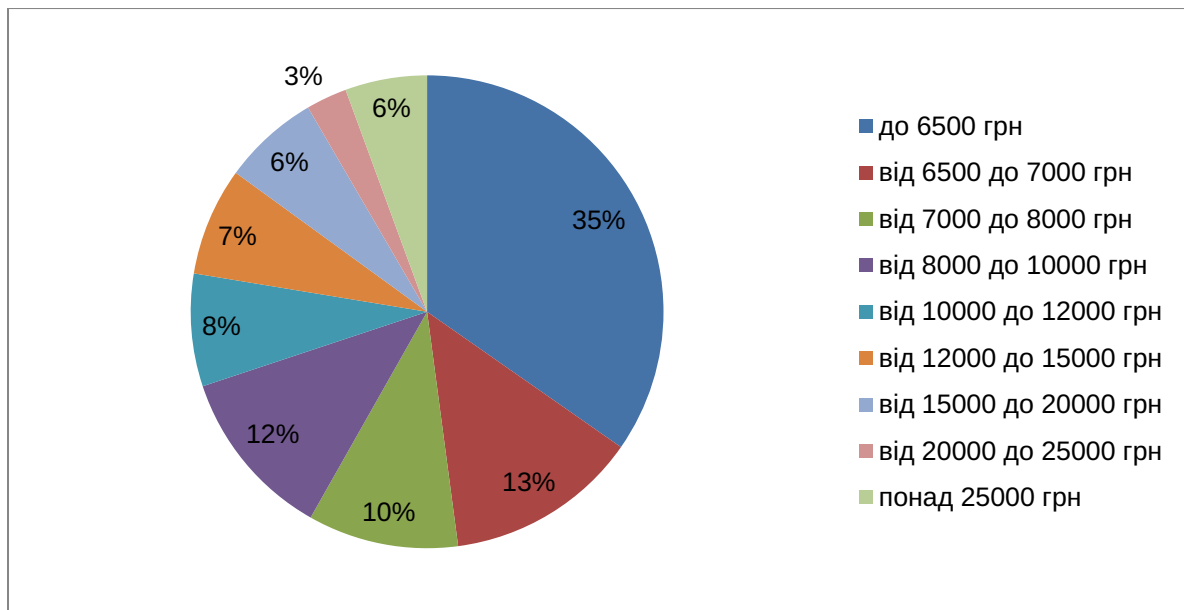


Рис. 2. Розподіл кількості штатних працівників за розмірами нарахованої їм заробітної плати в сільському господарстві у грудні 2021 року

Джерело: побудовано за даними [3]

Операційний менеджмент визначають як сферу, яка охоплює розробку, використання та вдосконалення виробничих систем, які безпосередньо є основою для виробництва основної продукції або ж надання послуг компанії. Відповідно, операційний менеджмент є зусиллям з ефективного та раціонального управління різноманітними операціями в організації.

Вплив на ефективність підприємства оцінюється поетапно, а саме показниками операційної ефективності: вартість одиниці, якість, доставка, гнучкість і швидкість впровадження нового продукту та нематеріальний показник ефективності: організаційне зобов'язання [10].

Перейдемо до дослідження ефективності управління трудовими ресурсами у досліджуваному підприємстві – ТОВ «Варяг» Вознесенського району. Дане підприємство знаходиться в селі і займається вирощуванням зернових та олійних культур.

Розпочнемо з аналізу кількісного і якісного складу персоналу підприємства (табл. 1) для ознайомлення із загальною інформацією щодо трудових ресурсів.

У структурі трудових ресурсів підприємства найбільшу питому вагу займають працівники у віці 35–49 років, у свою чергу найменше працівників у віці 55–59 років. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком чисельність штатних працівників зросла на 9,1%, у тому числі у віці 15–34 років – на 25%; 35–49 років – на

10%; у віці 50–59 років змін не відбулося. За якісним складом переважають працівники, які закінчили вищі заклади освіти 3-4 рівнів акредитації, їх частка у 2022 році складає 66,7%. У звітному році в порівнянні з базисним кількістю працівників, які закінчили вищі заклади освіти 1–2 рівнів акредитації зазнала збільшення на 33,3%. Загалом спостерігається збільшення кількості працівників, що свідчить про підвищення виробничих потужностей.

Аналіз показників використання трудових ресурсів є важливим для оцінки ефективності використання праці в господарстві та виявлення тенденцій у розвитку сільського господарства. Він допоможе зрозуміти, як змінюється використання трудових ресурсів у господарстві, тому розглянемо таблицю 2.

Проаналізувавши вищезазначені дані, можемо зробити наступні висновки про використання трудових ресурсів у ТОВ «Варяг». У звітному році в порівнянні з базисним витрати праці та витрати на оплату праці на 100 грн вартості валової продукції в постійних цінах 2016р. знизилися на 63,9% та 48,7% відповідно. Найвище значення витрат на оплату праці на 100 грн вартості валової продукції у 2020 році пов'язано з меншим показником вартості валової продукції, а не у зв'язку з більшими витратами на зарплату.

Спостерігається зростання ефективності використання трудових ресурсів. Адже у звітному році в порівнянні з базисним показник

Таблиця 1

Віковий та якісний склад персоналу ТОВ «Варяг» Вознесенського району

Показники	Роки			2022 р. у % до	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
Облікова чисельність штатних працівників	22	22	24	109,1	109,1
Чисельність працівників у віці:					
15-34 років	4	4	5	125,0	125,0
35-49 років	11	10	11	100,0	110,0
50-54 років	5	6	6	120,0	100,0
55-59 років	2	2	2	100,0	100,0
Чисельність працівників, які закінчили вищі заклади освіти:					
1-2 рівнів акредитації	6	6	8	133,3	133,3
3-4 рівнів акредитації	16	16	16	100,0	100,0

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Варяг» Вознесенського району

Таблиця 2

Використання трудових ресурсів у ТОВ «Варяг» Вознесенського району

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до	
				2020 р.	2021 р.
Припадає на 100 грн вартості валової продукції сільського господарства (в постійних цінах 2016 р.), грн:					
- витрат праці, люд.-год.	0,48	0,13	0,17	36,10	136,27
- витрат на оплату праці, грн .	17,12	5,72	8,79	51,33	153,68
Отримано на одного працівника сільського господарства, тис. грн:					
- вартості валової продукції сільського господарства (в постійних цінах 2016 р.)	388,73	1467,55	1076,93	277,04	73,38
- валового доходу від сільського господарства	879,56	2241,75	1816,74	206,55	81,04
- прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції	-177,43	1310,61	1043,27	-587,97	79,60

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Варяг» Вознесенського району

вартості валової продукції сільського господарства отриманої на одного працівника збільшився у 2,8 разів, виручки від реалізації продукції сільського господарства – у 2,1 рази, а отриманий прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції на 1 працівника збільшився аж у 5,9 разів.

Наступним етапом аналізу є дослідження рівня заробітної плати (табл. 3) у «ТОВ «Варяг». Оскільки як вже зазначалося раніше, заробітна плата впливає на ефективність діяльності працівників, що в свою чергу має вплив на результативність підприємства.

За даними результатами, можна відмітити, що у звітному році в порівнянні з базисним підприємство збільшило річний фонд заробітної

плати у 1,6 рази, у тому числі відрахування на соціальні заходи також збільшилися у 1,6 рази. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2022 році в порівнянні з 2021 збільшилася на 12,8%, що становить 893,6 грн, а в порівнянні з 2020 роком – на 42,2%, що становить 2340,2 грн в абсолютному вимірі.

Варто відмітити, що у 2021 році середньомісячна заробітна плата на підприємстві на 31% менше за цей показник по області (який ми досліджували на рис. 1), що може бути негативним чинником і сприяти недостатній мотивації працівників. Середньорічний виробіток товарної продукції на 1 робітника у звітному році збільшився у 2,4 рази порівняно з

Таблиця 3

Рівень заробітної плати у ТОВ «Варяг» Вознесенського району

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до	
				2020 р.	2021 р.
Річний фонд оплати праці, тис. грн	1464,3	1846,2	2271,4	155,1	123,0
в т.ч. відрахування на соціальні заходи, тис. грн	314,8	397,3	509,9	162,0	128,3
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	5546,6	6993,2	7886,8	142,2	112,8
Середньорічний виробіток товарної продукції на 1 робітника, грн	756097,1	2121814,4	1816392,9	240,2	85,6

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Варяг» Вознесенського району

Таблиця 4

Продуктивність праці у ТОВ «Варяг» Вознесенського району

Показники	Роки			Відхилення (+; -) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	8552,1	32286	25846,4	+17294,3	-6439,6
Затрати праці, люд.-год.	41104	41104	44840	+3736	+3736
Кількість працівників	22	22	24	+2	+2
Припадає валової продукції в постійних цінах, грн. на:					
- 1 працівника	388731,8	1467545,5	1076933,3	+688201,5	-390612
- 1 люд.-год.	208,1	785,5	576,4	+368,3	-209,1
Обсяг реалізації на одного робітника, тис. грн	756,1	2121,8	1816,4	+1060,3	-305,4
Обсяг прибутку на одного робітника, тис. грн.	-177,4	1310,6	1043,3	+1220,7	-267,3

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Варяг» Вознесенського району

базисним, проте зменшився на 14,4% порівняно з попереднім роком.

У таблиці 4 представлені дані для аналізу показників продуктивності праці у ТОВ «Варяг» Вознесенського району. Дослідження даного показника важливе, оскільки продуктивність праці свідчить про ефективність використання робочого часу та ресурсів.

Найвищі показники продуктивності праці у 2021 році, адже спостерігаються найвищі показники вартості валової продукції на одного середньорічного працівника. Відмітимо, що у 2022 році відбувається пропорційне зростання у 2,8 разів вартості валової продукції сільського господарства на одного працівника та одну людину-годину.

У 2022 році обсяг реалізації на одного робітника становив 1816,4 тис. грн, що у 2,4 рази більше, ніж у 2020 та на 14,4% менше, ніж в попередньому році. Варто зазначити, що

у базисному році на одного робітника припадало 177,4 тис. грн обсягу збитку, проте вже в наступному році цей показник зріс до 1310,6 тис. грн прибутку на 1 робітника. Загалом за досліджуваний період ТОВ «Варяг» демонструє збільшення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Слід зауважити, що управління трудовими ресурсами і управління операціями надзвичайно тісно пов'язані. Операційний менеджмент, у свою чергу, несе відповідальність за контроль процесу виробництва товарів і послуг залежно від спеціалізації підприємства [5].

Найважливішим завданням цього типу управління є забезпечення вдалого використання ресурсів підприємства. У той же час кількість використовуваних ресурсів повинна бути ефективною, щоб задовольняти потреби та вимоги клієнтів. Іншими словами,

операційні менеджери створюють стратегії для оптимізації бюджету, обслуговування обладнання, закупівлі матеріалів і постачання кінцевих продуктів або послуг потенційним клієнтам [9].

Як було зазначено раніше, управління трудовими ресурсами має значну роль в операційному менеджменті. Найбільш очевидний вплив є в тому, що стратегії, які обирає відділ кадрів, впливають на загальну продуктивність підприємства [7].

Отже, менеджери з персоналу повинні співпрацювати з операційними менеджерами, щоб гарантувати, що їхні дії максимізують прибуток підприємства. Операційні менеджери повинні використовувати стратегії, які посилять відданість працівників. Це, у свою чергу, допоможе покращити операційну діяльність в цілому. Згадані раніше стратегії включають чітку постановку цілей, винагороду співробітників, їх навчання, створення дружньої атмосфери в колективі [2].

Планування, розклади, добір персоналу та інші аспекти забезпечують оптимізацію трудових ресурсів на підприємстві. Він був першим, надав ідею, що менеджмент, як форма організації управління виробництвом, має бути більш активним та результативним у вдосконаленні методів діяльності. Представники наукового управління, такі як, Гурбик, Біляєв та Багунц систематично шукали ефективніші шляхи виробництва задля успішного функціонування та результативності [4].

Вони ж стверджують, що трудові ресурси безпосередньо сильно залежать від операційного менеджменту (далі – ОМ) і навпаки. Тим не менш, є підстави сумніватися, чи взагалі слід використовувати стратегії людських ресурсів для ОМ. Перша причина для занепокоєння полягає в тому, що ОМ не стосується працівників, а стосується лише операційної діяльності фірми. Тому ОМ ігнорує складність людської поведінки. Для операційного менеджменту трудовий персонал не є самоціллю, це інструмент для досягнення такої мети, як гідна та безперебійна робота організації. Управління трудовими ресурсами ж, навпаки, зосереджується на людях більше, ніж на «операційному контексті, в якому люди працюють» [4].

Якщо бути точніше, то менеджери з персоналу думають про мотивацію, навчання та згуртування співробітників, щоб зробити їх робочий процес комфортним і ефективним. Вони не замислюються про своє зовнішнє

середовище, в тому числі, наприклад, про якість обладнання, з яким щодня працюють співробітники [11].

Таким чином, можна зробити висновок, що трудові ресурси та операційний менеджмент не повинні втручатися у справи один одного, оскільки кожен має принципово різні цілі.

Водночас можна аргументувати, що хоч управління трудовими ресурсами є спрямовано на працівників, а ОМ – на процес виробництва товарів і послуг, ці два типи менеджменту все ж мають щось спільне. Найважливіше те, що управління трудовими ресурсами і ОМ розробляють стратегії, які впливають на процвітання підприємства. Продумуючи стратегії, менеджери з персоналу повинні звертати увагу на контекст діяльності співробітників. Керівники операцій також можуть провести дослідження, щоб дізнатися, як поведінка та настрої співробітників впливають на виробничий процес фірми [7].

Таким чином стає зрозуміло, що представники обох сфер управління можуть співпрацювати та навчати один одного. Підсумовуючи, включення стратегій людських ресурсів в ОМ має більше позитивних переваг, ніж негативних результатів. Головна перевага полягає в тому, що вони допомагають керівникам операцій ставитися до працівників не як до машин, які несвідомо виконують певні функції, а як до акторів, які справді можуть вплинути на добробут підприємства та покращити економічне становище.

Висновки: Взаємодія між управлінням трудовими ресурсами та оперативним менеджментом є критично важливою для успіху будь-якого підприємства. Забезпечення ефективного використання людського потенціалу через правильний вибір, мотивацію та розвиток персоналу безпосередньо впливає на операційні процеси та загальну продуктивність.

Відзначаючи роль стратегічного управління людськими ресурсами у формуванні оптимальних умов для операційного менеджменту, можна констатувати, що забезпечення гармонійної взаємодії між цими двома сферами дозволяє підприємствам бути більш адаптованими до змін, ефективними та конкурентоспроможними на ринку.

Отже, інтеграція стратегій управління трудовими ресурсами з операційним менеджментом є важливим кроком для досягнення успішного функціонування організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрієнко М., Мацаєнко Ю. Трудові ресурси підприємства і шляхи підвищення продуктивності праці. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення* : Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., 21 жовт. 2021 р. 2021. С. 26–27. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53350>
2. Глуценко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
3. Головне управління статистики у Миколаївській області. URL: <https://www.mk.ukrstat.gov.ua>
4. Гурбик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>
5. Капінос Г., Бабій І. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : «Центр учб. літ.», 2013. 352 с.
6. Коробка С. Операційний консалтинг в системі управління малим підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12>
7. Маркіна І., Помаз О., Помаз Ю. Операційний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2018. 224 с.
8. Рябчикова Д., Коваленко Н. Операційний менеджмент сучасного підприємства. *Дні науки-2017* : 36. матеріалів IX регіон. науковопракт. конф., м. Покровськ, 16–17 трав. 2017 р. Покровськ, 2017. С. 151–153.
9. Слюсарчук О., Кушнірук В., Банєва І. Місце трудових ресурсів в інтеграційних та глобалізаційних умовах в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 30. С. 118–127. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5817525>
10. Черленяк І. Операційний менеджмент фірми та виклики глобальної модифікації ринків. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. № 1(24). С. 109–118. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1\(24\).109-118](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1(24).109-118)
11. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27. С. 97–100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27864>
12. Volkova M., Troian V. Operational management in the enterprise management system. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. No. 6. P. 82–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.82>

REFERENCES:

1. Andriienko M., Matsaienko Yu. (2021) Trudovi resursy pidpriemstva i shliakhy pidvyshchennia produktyvnosti pratsi [Labor resources of the enterprise and ways of increasing labor productivity]. *Rozvytok ekonomiky ta biznes-administruvannia: naukovy techii ta rishennia*: II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (Kyiv, October 21st, 2021). Kyiv: NAU. pp. 26–27. Available at: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53350> (accessed March 11, 2024). (in Ukrainian)
2. Hlushchenko L., Piliavoz T., Koval N. (2022) Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (accessed March 11, 2024). (in Ukrainian)
3. Holovne upravlinnia statystyky u Mykolaivskii oblasti [Main Department of Statistics in the Mykolaiv region]. Available at: <https://www.mk.ukrstat.gov.ua> (accessed March 11, 2024). (in Ukrainian)
4. Hurbyk Yu., Biliaiev S., Bahunts O. (2018) Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii [The essence and content of the concept of "personnel management" in the organization's management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 17, pp. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32> (accessed March 11, 2024). (in Ukrainian)
5. Kapinos H., Babii I. (2013) *Operatsiinyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Operational management: a study guide]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 352 p. (in Ukrainian)
6. Korobka S. (2022) Operatsiinyi konsaltnykh v systemi upravlinnia malym pidpriemstvom [Operational consulting in the management system of a small enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12> (accessed March 11, 2024). (in Ukrainian)
7. Markina I., Pomaz O., Pomaz Yu. (2018) *Operatsiinyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Operational management: a study guide]. Poltava: Poltava State Agrarian University, 224 p. (in Ukrainian)
8. Riabchikova D., Kovalenko N. (2017) Operatsiinyi menedzhment suchasnoho pidpriemstva [Operational management of a modern enterprise]. *Dni nauky-2017* : zbirnyk materialiv IX rehionalnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Pokrovsk, May 16th–17th, 2017). Pokrovsk, pp. 151–153. (in Ukrainian)
9. Sliusarchuk O., Kushniruk V., Banieva, I. (2021) Mistse trudovykh resursiv v intehratsiinykh ta hlobalizatsiinykh umovakh v turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi [The place of labor resources in the conditions of

integration and globalization in the tourism and hotel-restaurant business]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5817525> (accessed March 11, 2024). (in Ukrainian)

10. Cherleniak I. (2020) Operatsiinyi menedzhment firmy ta vyklyky hlobalnoi modyfikatsii rynkiv [Operational management of the firm and challenges of global modification of markets]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, vol. 1(24), pp. 109–118. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1\(24\).109-118](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1(24).109-118) (accessed March 11, 2024). (in Ukrainian)

11. Shapoval O. A., Taranichev S. L. (2019) Teoretychni aspekty upravlinnia kadrovoiu politykoiu pidpriemstva [Theoretical aspects of management of personnel policy of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 27, pp. 97–100. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27864> (accessed March 11, 2024). (in Ukrainian).

12. Volkova M., Troian V. (2021). Operational management in the enterprise management system. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 82–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.82> (accessed March 11, 2024).