Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.3

Заліський Костянтин Тарасович
(прізвище, ім'я по батькові)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтовних компаніях

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня_____К. Т. Заліський
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник_____Кінаш І.П., д.е.н., проф.
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____І.П. КІНАШ_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Івано-Франківськ - 2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073– Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри _____Кінаш І. П.
"___"_____2025_р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Заліському Костянтину Тарасовичу
1. Тема роботи: Удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтовних компаніях
Керівник роботи Кінан Ірина Петрівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 2025 р., №___
2. Строк подання студентом роботи 27.12.2025
3. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи.*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки
(перелік питань , що їх належить розробити)
Розділ 1 Теоретичні засади управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях
Розділ 2 Діагностика екологічно орієнтовної компаніях ТОВ «ДСН ГРУП» та чинників, що визначають необхідність удосконалення системи управління персоналом
Розділ 3 Напрями удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1. Рисунок 1.1 - Типові підсистеми управління персоналом
2. Рисунок 1.2 - Принципи управління
3. Рисунок 1.3 – Поступовість формування зеленого бізнесу
4. Рисунок 1.4 - Фактори впливу на виробництво екологічних товарів чи послуг
5. Рисунок 2.1 – Асортиментні групи товарів ТОВ «ДСН ГРУП»
6. Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ "ДСН ГРУП"
7. Рисунок 2.2 - Динаміка доходу ТОВ «ДСН ГРУП»
8. Рисунок 2.4 - Складові внутрішнього середовища
9. Рисунок 2.5 - Викладка товарів ТОВ «ДСН ГРУП» в мережі «Сільпо»
10. Рисунок 2.6 – Розподіл закуплених вітамінів і БАДів за місцями придбання у %

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів курсової роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	04.12.2025	Виконано
2	Розділ 1.	10.12.2025	Виконано
3	Розділ 2.	15.12.2025	Виконано
4	Розділ 3.	20.12.2025	Виконано
5	Висновки	23.12.2025	Виконано
6	Список використаних джерел	25.12.2025	Виконано

Заліський К.Т.

Студент _____

(Особистий підпис) (Розшифрування підпису)

Керівник роботи _____Кінаш І.П._____

(Особистий підпис) (Розшифрування підпису)

АНОТАЦІЯ

Темою магістерської роботи є «Удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтовних компаніях».

Метою даної роботи є дослідження діючої системи управління персоналом в екологічно орієнтовних компаніях та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ДСН ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи управління персоналом еколого орієнтовної компанії

Розглянуто загальну характеристику ТОВ "ДСН ГРУП". Встановлено, що компанія спеціалізується на оптовій торгівлі спортивного харчування, вітамінів та біологічно активних добавок. Досліджено середовища функціонування компанії та. особливості управління персоналом.

Проведено SWOT та PEST - аналіз ТОВ “ДСН ГРУП”. Серед можливостей розвитку акцент зроблено на впровадженні екологічних інновацій. Представлено огляд ринку вітамінів і біологічно активних добавок в Україні. Розкрито чинники, які сприяють його динамічному розвитку. Особливість управління персоналом проявляються в інтеграції екологічної свідомості в такі процеси як добір та відбір персоналу, адаптація та впровадження «зелених» логістичних рішень.

За результатами дослідження розроблено заходи з удосконалення управління персоналом:: екологізація пакування, посилення енергоефективності складських приміщень, налагодження управління відходами: навчання персоналу екологічним практикам, введення в штат посади нутриціолога.

Ключові слова: поведінка споживачів, динаміка ринку, персонал, система управління, екологічні ініціативи.

ANNOTATION

The topic of the master's thesis is "Improvement of the personnel management system in environmentally oriented companies".

The method of this work is the study of the current personnel management system in environmentally oriented companies and the development of proposals for its improvement.

The object of the study is LLC "DSN GROUP".

The subject of the study is theoretical, methodological and practical approaches to the formation of a personnel management system of an environmentally oriented company.

The general characteristics of LLC "DSN GROUP" are considered. It is established that the company specializes in wholesale trade in sports nutrition, vitamins and biologically active supplements. The company's operating environment and. features of personnel management are studied.

SWOT and PEST analysis of LLC "DSN GROUP" is conducted. Among the development opportunities, emphasis is placed on the implementation of environmental innovations. An overview of the market of vitamins and bioactive supplements in Ukraine is presented. Factors that contribute to its dynamic development are revealed. The peculiarity of personnel management is manifested in the integration of environmental awareness in such processes as personnel selection and selection, adaptation and implementation of "green" logistics solutions.

According to the results of the study, measures were developed to improve personnel management:: greening of packaging, increasing the energy efficiency of warehouses, establishing waste management: training personnel in environmental practices, introducing the position of nutritionist into the staff.

Keywords: consumer behavior, market dynamics, personnel, management system, environmental initiatives.

Вступ……7.

Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях

1.1. Сутність поняття «управління персоналом». Принципи управління персоналом……..9

1.2. . Особливості становлення екологічно орієнтованих компаній……14.

1.3. Вплив екологічної орієнтованості на кадрову політику підприємства

Висновки до розділу 1……24

Розділ 2 Діагностика екологічно орієнтовної компаніях ТОВ «ДСН ГРУП» та чинників, що визначають необхідність удосконалення системи управління персоналом

2.1 Загальна характеристика компанії ТОВ “ДСН ГРУП……25

2.2 Вибір та обґрунтування методу дослідження середовища підприємства та його вплив на систему управління ……28

2.3 - Огляд ринку вітамінів і біологічно активних добавок …… 41

2.4. Особливості управління персоналом ТОВ «ДСН ГРУП»…….46

Висновки до розділу 2……51.

Розділ 3 Напрями удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях

3.1 Впровадження екологічно-орієнтованого управління персоналом……53

3.2 Заходи з покращення системи управління персоналом та їх вплив на результати діяльності компанії…… 56

Висновки до розділу 3…… 66

Висновки…… 68.

Список використаних джерел……

					МР.МН 73.00.00.000 ПЗ		
Зм.	Арк	№ докум.	Підп.	Дата			
Розробив		Запіський			Удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтовних компаніях	Літ.	Арк. 6 / 72
Перевірив		Кінаш І.П.					Акрушів
Рецензент							
Н. Контр.							ІФНТУНГ, МНм-24-1
Затверд.		Кінаш І.П.					

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена сучасними трансформаціями соціально-економічного розвитку, посиленням екологічних викликів та зростанням ролі сталого розвитку в діяльності підприємств. Умови глобалізації, євроінтеграційні процеси та впровадження принципів ESG висувають нові вимоги до системи управління персоналом, яка має не лише забезпечувати ефективність праці, а й формувати екологічну свідомість, відповідальну поведінку та залученість працівників до реалізації «зелених» ініціатив.

У екологічно орієнтованих компаніях персонал виступає ключовим носієм екологічних цінностей і рушієм екологічних інновацій, що зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до управління кадрами. Зокрема, актуальними стають питання інтеграції екологічних принципів у процеси підбору, навчання, мотивації та оцінювання персоналу, розвитку екологічних компетентностей і формування корпоративної культури сталого розвитку. Недостатня узгодженість між екологічною стратегією компанії та системою управління персоналом знижує ефективність реалізації екологічних програм і конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Метою даної роботи є дослідження діючої системи управління персоналом в екологічно орієнтовних компаніях та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- визначити поняття «управління персоналом», узагальнити підходи до сутності;

.- розкрити принципи управління персоналом;

- узагальнити особливості становлення екологічно орієнтованих компаній;

- дати загальну характеристику ТОВ «ДСН ГРУП»;

- дослідити середовище функціонування ТОВ «ДСН ГРУП»;

- оцінити ринок вітамінів і біологічно активних добавок;

-розкрити особливості управління персоналом компанії

- запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом

- оцінити реалізації рішень щодо покращення системи управління персоналом ТОВ «ДСН ГРУП».

Об'єктом дослідження є ТОВ «ДСН ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи управління персоналом еколого орієнтовної компанії

Під час написання даної магістерської роботи були використані матеріали наукових статей, підручників, інтернет ресурси, фінансова звітність ТОВ «ДСН ГРУП».

У виконанні магістерської роботи було застосовано сучасні загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження. також, використано метод наукового абстрагування, системного підходу, узагальнення, графічний

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях

1.1 Сутність поняття «управління персоналом». Принципи управління персоналом

У сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життєдіяльності організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності.

Для з'ясування сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно розглянути змістові характеристики понять, що входять до її структури. Загалом термін «управління» трактують по-різному, і він залишається предметом теоретичних та методологічних дискусій як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Подані в таблиці 1.1 визначення не відображають усієї різноманітності підходів до інтерпретації категорії «управління», а лише акцентують увагу на ключових концептуальних аспектах її розуміння.

Таблиця 1.1- Сутність поняття «управління»

Автор, джерело	Визначення поняття
П. Друкер [1, с. 38].	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [1, с. 38].	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації
Р. Домінік, С. Даніель [2, с. 39].	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми
В.Т. Шатун [3, с. 8].	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату

	продовження табл. 1.1
С.І. Михайлов [4, с. 3].’	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутріш- нього і зовнішнього середовища об’єкта управління
В.О. Кравченко [5, с. 6].	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин

Перейдемо до розгляду поняття «персонал». На думку Балабанової Л.В., Сардак О.В. «персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем [6, с. 21].

Олійник С.У. вважає, що персонал це працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [7, с. 12].

Колектив вітчизняних авторів Данюк В.М., Колот А.М.,. Суков Г.С. та ін. поняття «персонал» розглядають як особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [8, с. 60].

Бажан І.І. вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація». [9]

Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників». [10]

З’ясувавши поняття «управління» та «персонал» перейдемо до поняття «управління персоналом».

Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. поняття «управління персоналом» розглядають як системно організований процес відтворення й

ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [11, с. 12].

Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. вважають «це дуже складним і багатогранним процесом, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [8, с. 18].

Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. поняття «управління персоналом» визначають як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [12, с. 17].

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. доводять, що управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [10, с. 16].

Інші вітчизняні науковці, Балабанова Л.В., Сардак О.В. [6], Хміль Ф.І. [13] поняття «управління персоналом» розглядають як специфічну функцію менеджменту.

Науковці Храмов В.О., Бовтрук А.П. пропонують сутність поняття «управління персоналом» розглядати в контексті «частини функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [14, с. 17].

Управління персоналом реалізується через виконання як загальних, так і спеціальних функцій. Усі управлінські підрозділи здійснюють загальні функції, такі як: планування, організацію, мотивацію та контроль - у межах компетенцій, визначених для кожного з них.

Спеціальні функції управління персоналом покладаються на відповідні функціональні відділи згідно з їхніми посадовими обов'язками.

Система управління персоналом охоплює кілька ключових елементів:

1. *суб'єкт управління* - джерело управлінського впливу, яке контролює діяльність, здійснює лідерство та спрямовує об'єкт на досягнення необхідного стану;

2. *об'єкт управління* - персонал або його частина, на яку спрямовується вплив;

3. *управлінський вплив* - сукупність цілеспрямованих дій, інструментів, методів і рішень, за допомогою яких змінюється стан об'єкта;

4. *зворотний зв'язок* - інформація щодо результатів управлінського впливу та змін, що відбулися в об'єкті.

Розрізнять наступні підсистеми управління персоналом рис.1.1



Рисунок 1.1 - Типові підсистеми управління персоналом

Для злагодженої системи управління слід дотримуватись принципів управління (рисунок 1.2.)



Рисунок 1.2 - Принципи управління

Джерело: [15].

Грамотно вибудувана система управління персоналом на підприємстві забезпечує низку позитивних результатів, зокрема:

– посилення мотивації працівників;

– зростання рівня продуктивності праці;

– своєчасне виявлення, врегулювання та усунення проблем, що виникають у процесі виробничої взаємодії;

– формування сприятливого психологічного клімату та розвиток корпоративної культури;

– набуття працівниками нових компетентностей завдяки систематичному навчанню, підвищенню кваліфікації та стимулюванню творчої активності;

– збільшення прибутковості підприємства й покращення його ділової репутації та конкурентних позицій на ринку.

1.2 **Особливості становлення екологічно орієнтованих компаній**

У XXI столітті екологічна відповідальність перестала сприйматися як проста соціальна ініціатива, перетворившись на важливий елемент стратегічного розвитку сучасних компаній. Наслідки кліматичних змін, виснаження природних ресурсів і зростання масштабів забруднення довкілля вже давно перестали бути темою суто екологічних дискусій і дедалі частіше впливають на щоденні управлінські рішення підприємців, керівників та інвесторів.

Потреба в екологічно безпечних товарах постійно зростає, а споживачі дедалі більше враховують не тільки вартість продукції, а й її походження, технологію виготовлення, вид пакування та можливість повторної переробки. Особливо активно ці аспекти відстежує молоде покоління, яке формує основні ринкові тенденції та підтримує бренди, що розділяють їхні екологічні переконання. За даними дослідження Nielsen, понад 70% споживачів готові платити більше за продукцію компаній, які дбають про природу. І ця тенденція з кожним роком тільки посилюється [16].

Екологізація формує цілісний підхід до управління розвитком підприємства, сприяючи формуванню нової – екологічно орієнтованої – управлінської філософії. У межах концепції життєвого циклу продукції екологічний аспект перестає обмежуватися лише завданням мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище. Він стає підґрунтям для пошуку шляхів реалізації економічних інтересів підприємства, розширення його конкурентних переваг та зміцнення загального конкурентоспроможного потенціалу. Екологізація передбачає комплексний аналіз усіх напрямів діяльності підприємства та його бізнес-процесів на різних рівнях крізь призму екологічних пріоритетів.

Зелений бізнес виступає похідним механізмом розвитку «зеленої» економіки, що сформувалася як окремий науковий напрям ще на початку 1970-х років. Важливим поштовхом для цього стало створення Римського клубу, який об’єднав провідних політичних, фінансових, культурних і наукових діячів світу з

метою дослідження глобальних проблем людства та у 1972 році представив свою відому доповідь «Межі зростання» [17, с. 99–101]. Доповідь показувала, що екстенсивне економічне зростаннямає об'єктивно зумовлені межі. І межі ці пов'язані з тим, що швидкість відновлення природних ресурсів на декілька порядків відстає від темпів їх споживання.

Ще один поштовх розвитку зеленої економіки дало прийняття у 90-х рр. XX ст. Марракеського протоколу до Генеральної угоди з тарифів і торгівлі від 1 січня 1995 р., що не лише передбачала зниження тарифів і торгових бар'єрів, але також стосувалася й уведення екологічних стандартів виробництва та продажу товарів та послуг [18]. Саме ця угода стала підґрунтям для формування ринку екологічних товарів і послуг, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля. Розвиток такого ринку зумовив створення нормативно-правової бази, яка регулює його функціонування як на національному, так і на міжнародному рівнях. Легітимізація охопила не лише процеси купівлі-продажу екологічних продуктів, а й регулювання їх виробництва, що підтверджується прийняттям стандартів на кшталт ISO 14000, Кіотського протоколу та інших міжнародних угод.

Приєднання країн світу до цих програм сприяло формуванню міжнародних механізмів, покликаних стимулювати екологічно відповідальну діяльність. Серед таких інструментів – екологічні податки, системи сталого субсидування, дозволи на викиди та інші економічні регулятори, що заохочують розвиток практик, спрямованих на охорону навколишнього середовища або принаймні на мінімізацію шкідливих наслідків промислового виробництва.

Запроваджені державами екологічні ініціативи активізували інтерес бізнесу до участі у програмах сталого розвитку, спричинивши становлення корпоративної соціальної відповідальності та розвиток соціально відповідального інвестування. В таких умовах виникла потреба виокремлення «зеленої» економіки як самостійного напряму економічної теорії, а зеленого бізнесу – як її практичного інструментарію (рис. 1.2).

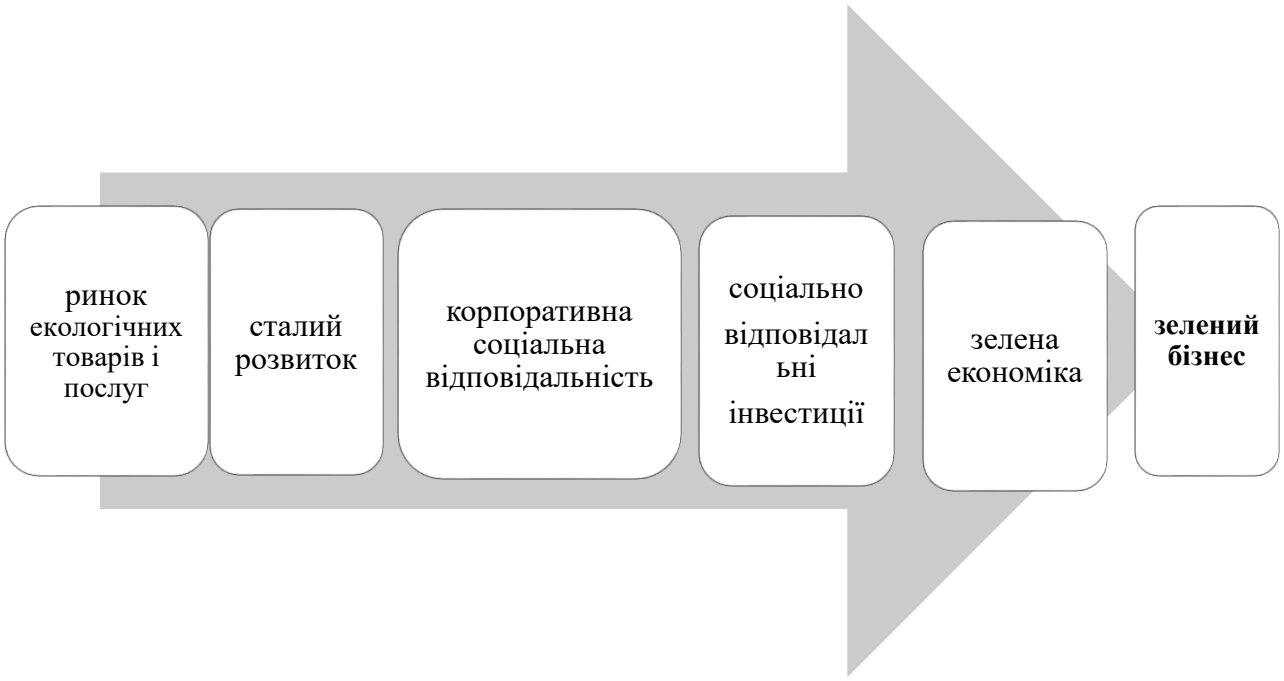


Рисунок 1.3 – Поступовість формування зеленого бізнесу

Джерело: [19].

Розглянемо сутність зеленого бізнесу. Елкінгтон Д, вважає, що зелений бізнес – це вид підприємницької діяльності, що забезпечує створення нових, більш сталих форм суспільного багатства [20, с. 8]. Створення такого багатства засноване на принципах економічної вигоди, забезпечення екологічної якості та накопичення соціально-етичного капіталу [21].

Тейлор Д., Волей Л. зазначають, що зелений бізнес – це комерційний вид діяльності, що має змішану мету: поперше, це економічна максимізація прибутків, а по-друге – екологічно-соціальна спрямованість, що повинна відображатися як на кінцевому продукті, так і на процесі його виробництва [22, с. 4–5]

Зелений бізнес – це діяльність, пов’язана з контролем забруднення довкілля, збором та переробкою, повторним використанням або утилізацією відходів, підвищенням енергоефективності, консультуванням щодо зниження екодеструктивного впливу, моніторингом забруднення навколишнього

середовища, екотуризмом, зеленим НДДКР, органічним сільським господарством, зеленими технологіями [23]

Ісак Р. вважає, що зелений бізнес – це бізнес, що діє на основі принципів сталого розвитку та має на меті досягнення соціальних й екологічних вигод від рентабельної підприємницької діяльності [24, с. 6]. Він також припускає, що досконалий вид зеленого бізнесу передбачає, що кінцевий продукт та процес його виробництва відповідають вимогам сталого розвитку, та покликаний соціально трансформувати економічний сектор, у якому він діє, у бік сталого розвитку [25, с. 13–14]

Ми погоджуємося із думкою *Степаненко Б.В., яка вважає, що з*елений бізнес – це вид комерційної діяльності, головною метою якої є отримання прибутку від продажу екологічних товарів і послуг, виробництво яких передбачає застосування методів та технологій, що мінімізують інтегральний екодеструктивний вплив на довкілля, а їх використання служить створенню максимально екологічно сприятливих умов життя для споживачів як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді та веде до формування екологічної свідомості суспільства [26].

Зазначимо, що в практиці часто зустрічаємо поняття 2екологоорієнтовний бізнес», що вважаємо синонімами до зеленого бізнесу.

Зелений бізнес пропонує екологічні товари та послуги. «Це технології, продукти та послуги для вимірювання, запобігання, обмеження, мінімізації чи нейтралізації шкідливого екологічного впливу на водні, повітряні чи земельні ресурси. До них відносять чисті технології, продукти та послуги, що знижують ризик нанесення шкоди довкіллю та використанню ресурсів [27, с. 77].

Хофман У. вважає, що – «це продукти, які на деяких чи всіх стадіях свого життєвого циклу (обробка, виробництво, споживання, утилізація) завдають значно менше екологічної шкоди, ніж альтернативні продукти, що використовуються для тих же цілей; продукти, виробництво та продаж яких сприяє захисту довкілля» [28, с. 5–6].

Прокопенко О. дає таке визначення екологічним товарам «економічні продукти, тобто результати людської праці (господарської діяльності), що подані в матеріальнопредметній формі (матеріальні продукти), у духовній чи інформаційній формі (інтелектуальні продукти) або у вигляді виконаних робіт і послуг, виробництво і споживання яких сприяє зниженню інтегрального екодеструктивного впливу в розрахунку на одиницю сукупного суспільного продукту при одночасному підвищенні економічної ефективності у сферах їх виробництва і споживання [29].

Саме заснування ринку екологічних товарів та послуг стало першим етапом у становленні та розвитку нової форми підприємницької діяльності – зеленого бізнесу.

Існують різні точки зору на поняття «екологічність продукції». З одного боку екологічність продукції є екологічною орієнтовною метою діяльності підприємства. Рамки діяльності з випуску екологічних товарів встановлено Правилами обов'язкової сертифікації послуг харчування Згідно з Правилами під екологічністю продукції розуміється «комплекс властивостей продукції, послуг, при яких чиниться дія на навколишнє природне середовище, не піддаючи його ризику» [30].

Тарасова В.В. та Малиновський А.С. вважають, що екологічність продукції є критерієм якості продукції в галузі охорони навколишнього середовища [31].

Фактори, що впливають на виробників екологічних товарів та послуг (рис. 1.3). Розглянемо зазначені фактори та визначимо відповідні показники.

Природні фактори Вони визначають можливості та технологічні умови виробництва екологічно чистої продукції, а також формують попит потенційних споживачів. До показників належать:

- рівень забруднення ґрунтів, поверхневих і підземних вод, атмосферного повітря;

- якість земель, оцінена за балом бонітету;

- обсяги виробництва основних сільськогосподарських культур тощо.

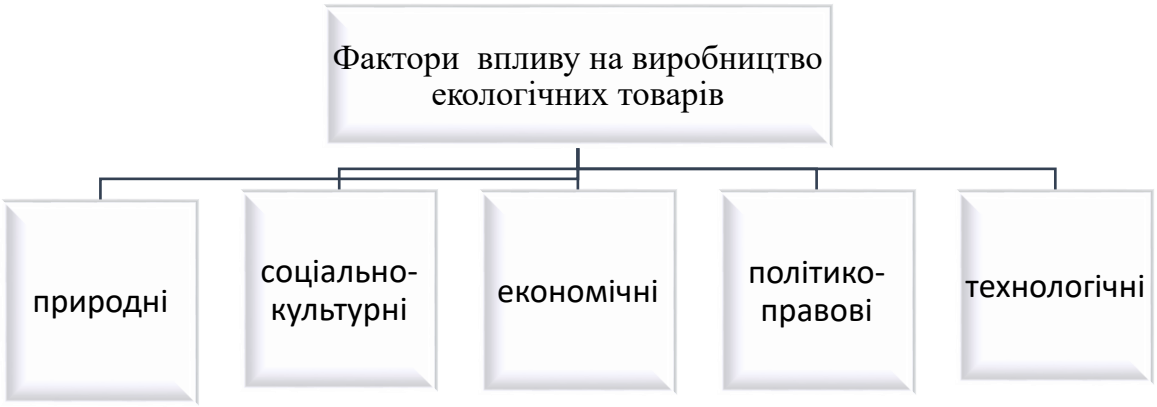


Рисунок 1.4 - Фактори впливу на виробництво екологічних товарів чи послуг

Соціально-культурні фактори Вони відображають ставлення населення до проблем довкілля, вимоги до якості продуктів харчування та значущість екологічної безпеки виробничих процесів. Основні показники:

- чисельність населення та його вікова структура;
- особливості харчової поведінки;
- рівень захворюваності;
- ставлення споживачів до довкілля, власного здоров'я та екологічних продуктів;
- рівень екологічної освіти;
- поведінкові особливості під час здійснення покупок тощо.

Економічні фактори Вони характеризують масштаби розвитку екологічного підприємництва, купівельну спроможність населення та структуру споживання органічної продукції. Показниками можуть бути:

-структура доходів і витрат домогосподарств;
-купівельна спроможність населення;
-ціни на продукти харчування;
-рівень економічного розвитку;

-територіальне розміщення та концентрація виробництва;

-рівень інфляції;

-особливості податкової системи;

-процентні ставки за кредитами тощо.

Політико-правові фактори Вони визначають умови функціонування ринку екологічної продукції та встановлюють правові засади діяльності його учасників. Показники:

- законодавчі вимоги щодо виробництва, переробки та реалізації екологічної продукції;
- наявність спеціальних державних стимулів;
- діяльність міжнародних сертифікаційних органів;
- стандарти, за якими працюють іноземні сертифікаційні структури;
- рівень гармонізації міжнародних стандартів із національними тощо.

*Технологічні фактори***.** Ці фактори відображають доступ виробників до інноваційних технологій, рівень обізнаності керівництва та можливості персоналу їх упроваджувати. До показників належать:

- компетентність керівників у сфері технологічних інновацій;
- готовність підприємства реалізовувати інноваційну політику;
- використання сучасних наукових методів управління;
- кваліфікація працівників;
- наявність і розвиток наукових установ, що забезпечують технологічну підтримку екологічного підприємництва тощо.

Держава підтримує зелений бізнес насамперед через ухвалення правових актів. Законом України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» передбачено об’єднання зусиль держави, підприємств та населення у вирішенні таких питань [32]:

- у зменшенні забруднень навколишнього середовища;

– зниження рівня захворювань, збільшення рівня середньої тривалості життя людини;

– у зменшенні енергетичної- та ресурсоємності продукції;

– у збільшенні ефективності національних програм енергетичного та ресурсозбереження;

– у створенні позитивного екологічного іміджу України для ефективного просування країни у міжнародному просторі та інтеграції у світове суспільство;

– у виробництві екологічної продукції (органічної продукції) для забезпечення продовольчої безпеки, здоров'я населення та сталого економічного розвитку.

Екологічно орієнтовний бізнес може функціонувати в будь-якій галузі економіки, оскільки його принципи є універсальними. Його сутність розкривається через три ключові аспекти, що дають змогу оцінити екологічну спрямованість діяльності підприємства з різних позицій.

1. *Екологічний аспект.* Він передбачає збереження природно-ресурсного потенціалу на незмінному рівні. Це означає, що у процесі господарської діяльності використання природних ресурсів не повинно призводити до їх виснаження чи деградації. Відповідно, споживання відновлюваних ресурсів має бути нижчим або рівним темпам їх природного відтворення, а використання невідновлюваних ресурсів – мінімізованим.

2. *Соціально-культурний аспект***.** Він охоплює два взаємопов'язані напрями:

– забезпечення потреб населення (здоров'я, харчування, житло, освіта, культура тощо) способом, що зменшує негативний вплив на довкілля та ґрунтується на використанні «зелених» технологій;

– формування соціуму, зорієнтованого на спільні цінності: охорону навколишнього середовища, поліпшення екологічних умов життя та підтримку сталого розвитку.

3. *Економічний аспект.* Він проявляється тоді, коли екологічно зважений розвиток набуває економічного сенсу, тобто коли впровадження природоохоронних програм і технологій забезпечує фінансову вигоду підприємству та сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

1.3 Вплив екологічної орієнтованості на кадрову політику підприємства

Екологічна орієнтованість підприємства формує нові підходи до управління персоналом, оскільки вимоги сталого розвитку безпосередньо впливають на зміст, принципи та інструменти кадрової політики. Підприємства, що інтегрують екологічні пріоритети у свою діяльність, прагнуть залучати працівників, здатних підтримувати екологічно відповідальну поведінку та брати участь у реалізації «зелених» ініціатив.

Вплив екологічної орієнтованості на добір персоналу проявляється у посиленні вимог до екологічної грамотності кандидатів, їхньої обізнаності щодо принципів сталого розвитку та здатності застосовувати екологічно безпечні підходи у професійній діяльності. Перевага надається фахівцям, які володіють навичками екологічного менеджменту, ресурсоефективності та контролю впливу на довкілля.

У процесі адаптації та навчання персоналу екологічна орієнтованість зумовлює необхідність регулярного підвищення кваліфікації у сферах раціонального використання ресурсів, дотримання екологічних стандартів і впровадження інноваційних «зелених» технологій. Важливим елементом кадрової політики стає формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальне ставлення до довкілля.

Система мотивації та оцінювання персоналу також зазнає змін під впливом екологічних цілей підприємства. Працівники заохочуються до участі в екологічних проєктах, енергоефективних заходах, програмах з мінімізації відходів та інших ініціативах, що сприяють зниженню негативного впливу виробництва на

навколишнє середовище. У системі оцінювання результативності дедалі більшого значення набувають критерії, пов’язані з дотриманням екологічних норм і стандартів.

Загалом екологічна орієнтованість сприяє формуванню кадрової політики, що поєднує традиційні методи управління персоналом із сучасними підходами до екологічної відповідальності. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства, зміцнює його імідж та забезпечує поступовий перехід до сталого розвитку.

Таблиця 1.1 – Вплив екологічної орієнтованості на елементи кадрової політики підприємства

Елемент кадрової політики	Звичайний підхід	Підхід з урахуванням екологічної орієнтованості підприємства
Добір персоналу	Вимоги до професійних знань та досвіду	Додатковий акцент на екологічній грамотності, знанні екостандартів, здатності працювати за принципами сталого розвитку
Адаптація працівників	Ознайомлення з посадовими обов’язками та корпоративними правилами	Включення екологічного інструктажу, ознайомлення з екополітикою, правилами ресурсозбереження та поводження з відходами
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації відповідно до посадових потреб	Тренінги з екологічної безпеки, енергоефективності, екологічних інновацій, впровадження систем екоменеджменту (ISO 14001)
Мотивація персоналу	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Заохочення до участі в «зелених» ініціативах, бонуси за економію ресурсів, участь у екопроєктах, визнання екологічних досягнень
Оцінювання результативності	Аналіз виконання планових показників	Включення екологічних критеріїв: дотримання екостандартів, зменшення відходів, раціональне використання ресурсів
Корпоративна культура	Загальні цінності компанії	Формування культури екологічної відповідальності, підтримка екологічних цінностей у колективі, розвиток внутрішніх «зелених» практик

Таким чином екологічної орієнтованість підприємства чинить вплив на її кадрову політику.

Висновок до розділу 1

В перщому розділі роботи описано теоретичні засади управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях. Узагальнено сутність поняття «персонал», «управління», «управління персоналом». Визначено принципи управління персоналом. Їх є чотирнадцять. Описано систему управління персоналом, яка включає: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінський вплив та зворотний зв'язок .

Описано етапність становлення компаній із екологічним спрямуванням. Визначено сутність еколог орієнтовного бізнесу, фактори, які впливають на такий вид бізнесу, визначено їх суть. Екологоорієнтовні компанії, це ті, що отримують прибуток від продажу екологічних товарів і послуг, виробництво яких передбачає застосування методів та технологій, що мінімізують інтегральний екодеструктивний вплив на довкілля, а їх використання служить створенню максимально екологічно сприятливих умов життя для споживачів як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді та веде до формування екологічної свідомості суспільства.

Визначено вплив екологічної орієнтованості на кадрову політику підприємства. З'ясовано, що екологоорієнтовні кампанії інтегрують екологічні пріоритети у свою діяльність, прагнуть залучати працівників, здатних підтримувати екологічно відповідальну поведінку та брати участь у реалізації «зелених» ініціатив.

Розділ 2 Діагностика екологічно орієнтовної компаніях ТОВ «ДСН ГРУП» та чинників, що визначають необхідність удосконалення системи управління персоналом

2.1 Загальна характеристика компанії ТОВ “ДСН ГРУП”

ТОВ «ДСН ГРУП» (англійською (DSN GROUP LLC)) працює на ринку з 2015 року. Основним видом діяльності є спеціалізована оптова торгівля. Окрім того, підприємство може здійснювати такі види діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1- Види діяльності підприємства

КВЕД	Назва
47.64	Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах
93.13	Діяльність фітнес-центрів
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
47.78	Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
47.29	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
46.42	Оптова торгівля одягом і взуттям
46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
46.18	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 582 940,60 грн. Компанія є міжнародним дистриб’ютором спортивного харчування, вітамінів та біологічно активних добавок (БАДів)**.** Є одним із лідерів у сфері гуртових продажів**.** Вона постачає свої товари в такі держави як; США, Азію, Європу,

Австралію. На ринку України ТОВ «ДСН ГРУП» вже 10 років. Має клієнтів більше як в 60 - ти країнах світу.

Асортимент товарів, який пропонує компанія налічує понад 7000 найменувань. Більше 40 міжнародних брендів, зокрема: NOW Foods, Solaray, MyProtein, Swanson, Nature's Plus, Source Naturals, AllNutrition тощо.

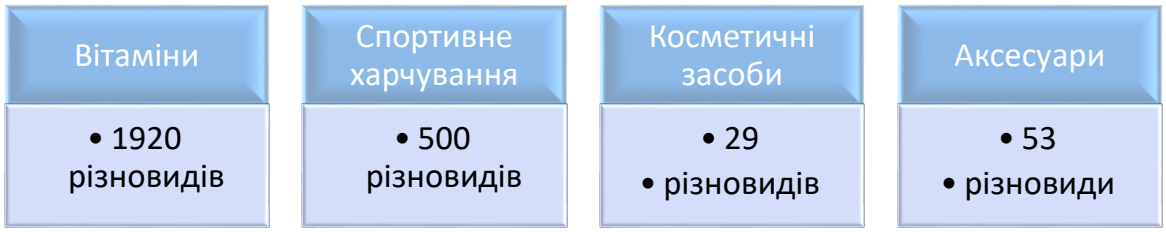


Рисунок 2.1 – Асортиментні групи товарів ТОВ «ДСН ГРУП» [33]

Компанія найширший асортимент має в групі вітаміни, Це вітаміни групи В, А, Д, Е, К, омега , амінокислоти, окремі комплекси для чоловічого,жіночого здоров'я, для дітей тощо.

Спортивне харчування налічує препарати для суглобів, протеїнові батончики та печиво, казеїн, напої та шоти, препарати для схуднення тощо.

Косметичні засоби представлені лінійкою ефірних олій, засобами догляду за обличчям, волоссям, порожниною рота, дезодорантвами.

Серед аксесуарів в наявності спортивне обладнання, кейси, одяг, шейкери.

Організаційна структура представлена на рисунку 2.2. Ефективність діяльності компанії підтримується роботою різних структурних підрозділів, зокрема логістичного, маркетингового, фінансового, закупівельного, аналітичного, складського, рекрутингового, відділу постачання, а також українського та міжнародного відділів продажу

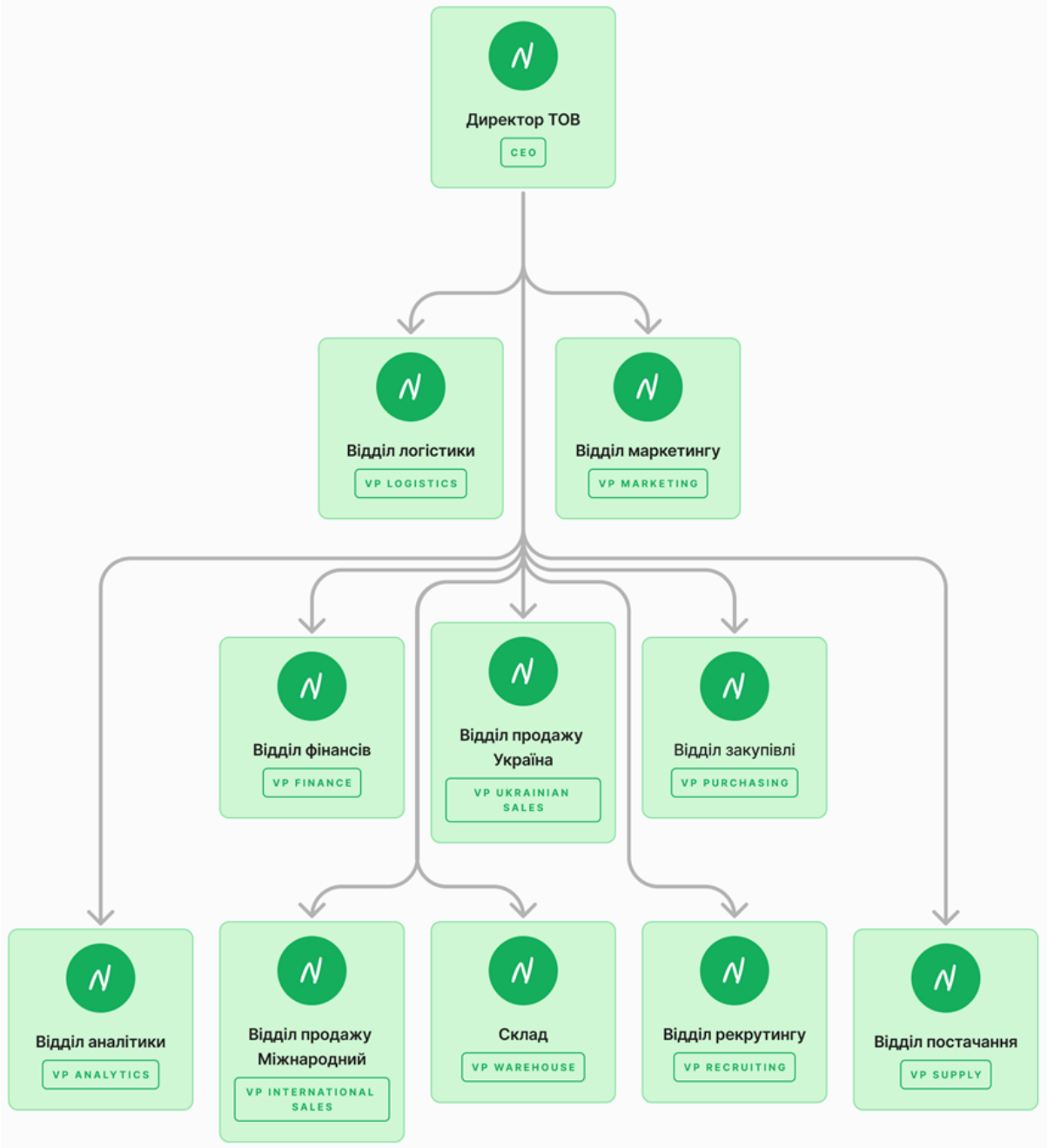


Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ “ДСН ГРУП”

Слід заназначити, що компанія працює і на зовнішньому ринку, тобто вона має штат працівників як в Україні так і за кордоном.

У 2020 році чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ДСН ГРУП» становив 6128 тис. грн. (рис.2.2) У 2021 році обсяг чистого доходу скоротився до 339,6 тис. грн, що зумовлено погіршенням ринкової кон’юнктури та зниженням

попиту на продукцію. У 2022 році тенденція до зменшення збереглася, і підприємство було збиткове, що свідчить про суттєві ускладнення в роботі підприємства, спричинені повномасштабним вторгненням російських військ на територію України. Водночас у 2023 році зафіксовано істотне зростання чистого доходу до 844,0 тис. грн, що вказує на поступове відновлення діяльності підприємства, його адаптацію до нових ринкових умов та підвищення ефективності функціонування. А вже у 2024 році дохід склав – 60893700 грн.

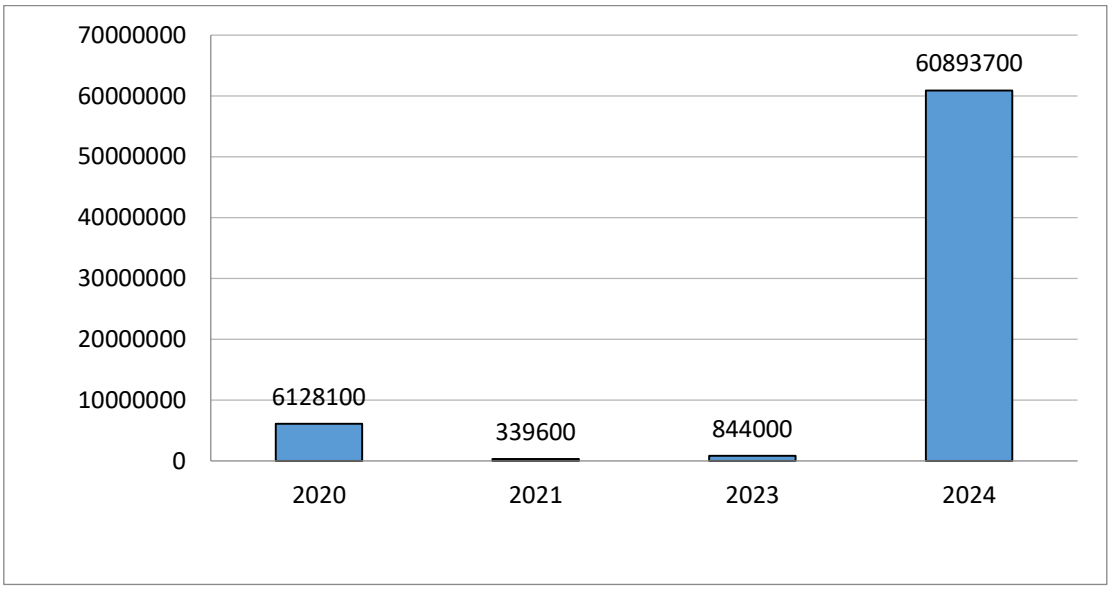


Рисунок 2.2 - Динаміка доходу ТОВ «ДСН ГРУП»

Чистий прибуток ТОВ «ДСН ГРУП» у 2024 році склав 311 600 грн. активи компанії теж зростають. Якщо у 2020 році їх сума складала 324 600 грн., то вже у 2024 році 23 381 400 грн.

2.2 **Вибір та обґрунтування методу дослідження середовища підприємства та його вплив на систему управління**

Середовище підприємства являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, у межах яких компанія здійснює свою діяльність та забезпечує

подальший розвиток. Зазвичай воно поділяється на мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище охоплює внутрішнє середовище організації, яке безпосередньо пов'язане з функціонуванням підприємства та формується всередині нього. Внутрішнє середовище підприємства являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів і чинників, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства та формуються внаслідок ухвалення управлінських рішень. При цьому підприємство має можливість частково контролювати й коригувати ці складові.

Формування внутрішнього середовища підприємства відбувається за участю формальних і неформальних груп, малих колективів, структурних підрозділів та організаційних одиниць.

Аналіз внутрішнього середовища ґрунтується на визначенні стратегічної ситуації, що склалася всередині підприємства, шляхом оцінювання поточного стану його діяльності, а також рівня ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів.

Стратегічна діагностика внутрішнього середовища передбачає проведення експрес-аналізу та оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку, а також виявлення стратегічних проблем з метою розроблення заходів щодо збереження, перегляду або коригування стратегії на основі аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

У результаті оцінювання внутрішнього середовища підприємства формується інформаційна база щодо його сильних і слабких сторін, а також наявних внутрішніх можливостей.

Складові внутрішнього середовища демонструє рис.2.4.

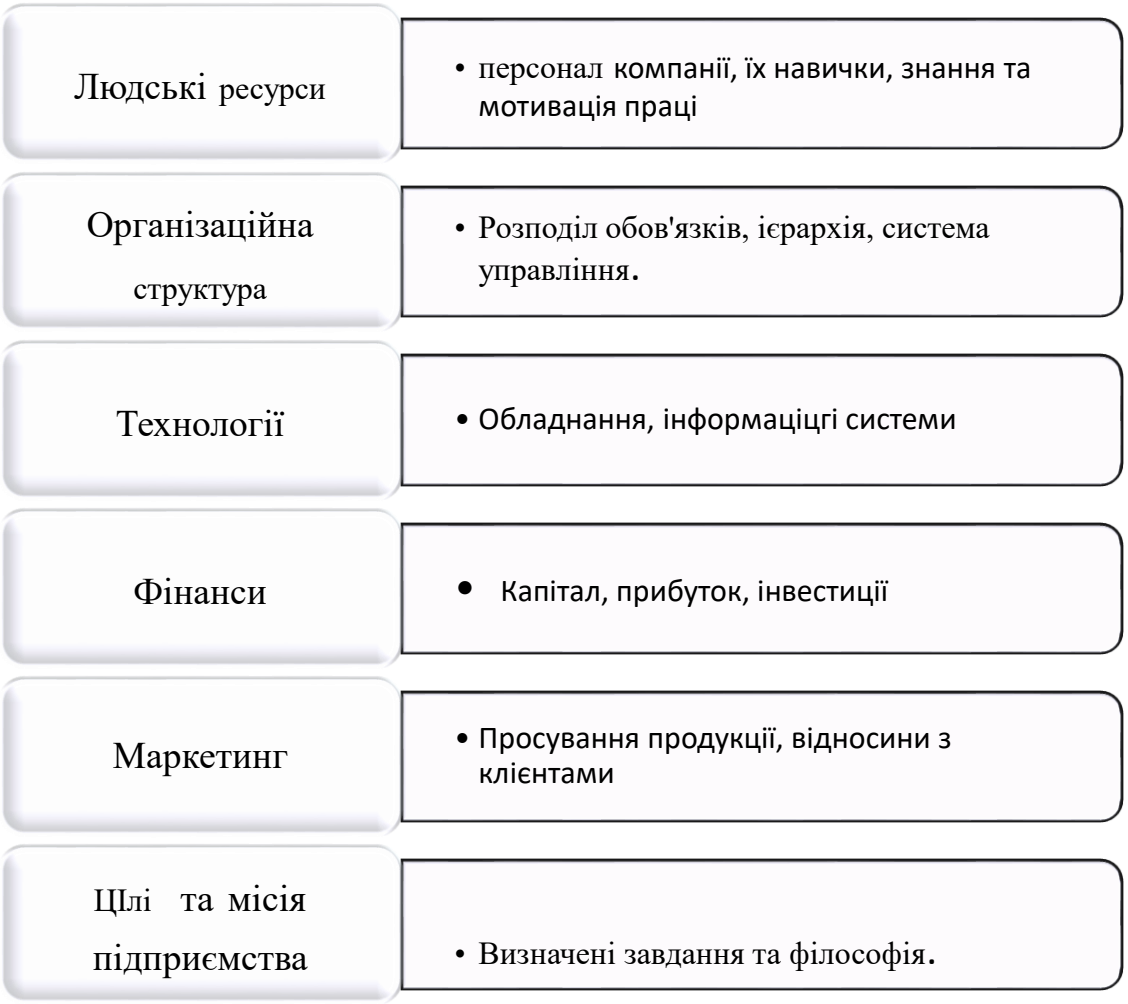


Рисунок 2.4 - Складові внутрішнього середовища

Фінансові аспекти діяльності компанії було представлено в пит 2.1. Спостерігаємо високий рівень зобов'язань у 2024 році, що вказує на те, що компанія значною мірою фінансується за рахунок боргів.

Технології-оскільки фірма займається гуртовою торгівлею, то виробничого обладнання вона немає, є складські приміщення обладнані полицями, стелажами, упакувальними столами, в наявності декілько комп'ютерів, принтер, сканер тощо

Маркетинг. Кампанія активно використовує просування продукції. ТОВ "ДСН ГРУП" є присутньою у соціальних мережах, зокрема (табл. 2.):

Таблиця 2.2 - Канали просування продукції ТОВ “ДСН ГРУП”

Мережі	Профіль	Представлення
Instagram	@dsn.com.ua	публікаціями про продукцію, партнерства, промо-роликами, відео та іншими маркетинговими матеріалами
	https://www.instagram.com/dsn.com.ua	відео з товарними новинками та промоцію продуктів інформацію про партнерства пости про бренди та акції.
	dsngroup.official**,**	публікується контент про міжнародні аспекти діяльності та логістику.
Facebook	Сторінка на Facebook	описом діяльності та публікаціями про партнерства та продукти.
Офіційний сайт	dsn.ua https://dsn.ua/blog/ dsn.ua	є розділи *Новини*, де розміщують маркетингові статті, анонси акцій, інформацію про співпрацю з брендами та партнерства

– організаційна структура. Для компанії характерною **є** функціональна структура**,** вона на представлена на рис.2.1 п.2.1.

– управління персоналом (залучення та відбір персоналу; система навчання; аналізування трудового потенціалу; визначення рівня ефективності діяльності персоналу; система мотивування буде представлено в п.2.3 роботи.

Головна мета компанії – спростити для власників B2B або B2C бізнесу у сфері спортивного харчування та добавок бізнес-процеси та допомогти розвиватися. Основні аспекти місії ТОВ «ДСН ГРУП»:

1. *Забезпечення клієнтів якісним спортивним харчуванням та вітамінами*. Компанія надає широкий асортимент продукції для підтримки здоров’я, фітнесу та спортивних досягнень.

2. *Оптимізація доступності продуктів* Через інтернет-магазин, логістику та партнерські мережі компанія прагне зробити продукцію доступною для українських та міжнародних споживачів.

3. *Партнерство з брендами і розвиток ринку* ТОВ «ДСН ГРУП» сприяє розвитку ринку спортивного харчування, співпрацюючи з виробниками, постачальниками та дистриб'юторами.

4. *Підвищення ефективності та сервісу*. Компанія орієнтована на надання швидкого, якісного обслуговування та підтримку клієнтів у виборі продуктів

Результати діагностики внутрішнього середовища підприємства виступають інформаційною базою для прийняття необхідних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства

Здійснимо діагностику зовнішнього середовище підприємства. Воно поділяється на *мікросередовище* (прямий вплив: покупці, конкуренти, постачальники, трудові ресурси) та *макросередовище* (непрямий вплив: економічні, політичні, соціальні, технологічні, культурні та природні фактори).

1. *Мікросередовище*

Покупцями продукції ТОВ «ДСН ГРУП» **є** :

1. Індивідуальні користувачі, а саме:
   - люди, які займаються спортом, фітнесом, бодібілдингом;
   - ті, хто прагне підтримувати здоровий спосіб життя та харчування;
   - клієнти, які купують продукти через інтернет-магазин або роздрібні точки.
2. Спортивні та фітнес-клуби
   - Фітнес-центри та тренажерні зали, які закуповують спортивне харчування для власних клієнтів або для продажу у закладах.
3. Дистриб'ютори та оптові покупці
   - Інші торговельні компанії, магазини спортивного харчування, аптеки чи мережі здорового харчування, які купують продукцію **оптом** для подальшої реалізації.
4. Професійні спортсмени та тренери
   - Споживачі, які потребують спеціалізованого харчування та добавок для тренувань та спортивних змагань.

5. Міжнародні партнери. В окремих випадках продукція може постачатися на зовнішні ринки, де споживачами виступають клуби, магазини або приватні особи за кордоном.

Постачальниками ТОВ «ДСН ГРУП» є

1. Виробники спортивного харчування та БАДів

- Компанія співпрацює з відомими брендами спортивного харчування та добавок;
- Продукція постачається як від вітчизняних виробників, так і від зарубіжних брендів**.**

2. Міжнародні постачальники та дистриб'ютори

- Частина продукції закуповується за кордоном і імпортується для подальшого продажу на українському ринку;
- Постачальники можуть включати бренди з США, Європи та інших країн, що спеціалізуються на спортивному харчуванні.

3. Логістичні партнери та оптові дистриб'ютори

- ТОВ «ДСН ГРУП» працює з посередниками та оптовими дистриб'юторами для забезпечення регулярних поставок та зручної доставки продукції на склади.

4. Партнерські компанії.

Партнерами ТОВ «ДСН ГРУП» є національні аптечні мережі 911, АНЦ, Подорожник та Біла Ромашка, мережа магазинів Mega-Mass, Eva та Make Up, б'юті стори GM та інші.

Конкуренти

Основні конкуренти ТОВ «ДСН ГРУП» на ринку спортивного харчування, БАДів та вітамінів як в Україні, так і на міжнародному рівні та особливості асортименту товарів представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «ДСН ГРУП»

Компанія	Що пропонує	Особливості
5lb.ua [34]	Спортивні добавки, БАДи від світових і українських брендів	Великий каталог продуктів (Now Foods, Puritan's Pride, GNC тощо); офіційний дистриб'ютор деяких українських брендів.
SportsNutrition [35]	Спортивне харчування та добавки	Широкий вибір товарів із можливістю індивідуальних рекомендацій, акцент на роздрібних клієнтів
Nutrend [36]	Спортивне харчування чеського виробника	Фокус на продукції одного бренду з високою якістю та престижем у Європі
GymBeam [37]	європейська компанія, що продає товари у десятках країн включно з Україною	Широкий асортимент спортивного харчування, здорового харчування та аксесуарів

:

Як бачимо, ТОВ «ДСН ГРУП»пропонує ширший асортимент брендів і продуктів оптом, а конкуренти як 5lb.ua та SportsNutrition більше сконцентровані *на* роздрібному продажу та частково опті. Nutrend фокусується на конкретному бренді, але з високою якістю продукції.

Порівняльна характеристика умов продажу та ціноутворення представлена в табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Порівняльна характеристика умов продажу та ціноутворення

Компанія	Оптові ціни	Доставка	Сервіс
ДСН ГРУП	Оптимальні оптові ціни для дилерів	Доступна доставка та дропшипінг	Програма лояльності, бонуси, підтримка партнерів

			Продовження табл. 2.4.
5lb.ua	Зазвичай роздрібні та оптові пропозиції	Доставка тільки по Україні	Часті акції (Black Friday, сезони знижок)
SportsNutritionUA.com	Роздріб	Доставка в різні регіони	Онлайн-консультації
Nutrend	Ціни як у офіційного дистриб'ютора	Доставка	Гарантія якості і легальності

Таким чином, ТОВ «ДСН ГРУП» займає вигідну позицію для оптових клієнтів (дилери, магазини) із зручними інструментами замовлення і бонусами, тоді як конкуренти орієнтовані частіше на роздрібних покупців чи конкретні продукти.

Оцінимо сервіс ТОВ «ДСН ГРУП» та її основних конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінювання сервісу ТОВ «ДСН ГРУП» та конкурентів

Компанія	Вид сервісу
ТОВ «ДСН ГРУП»	Підтримка партнерів і консультації Дропшипінг (не потрібно мати власний склад) Бонуси постійним клієнтам Легкий доступ до оптового каталогу онлайн
5lb.ua	Часті маркет-акції Великий вибір брендів Офіційні поставки як дистриб'ютор деяких брендів
SportsNutrition	Можливі поради від експертів Зручний роздрібний сервіс
Nutrend	Прямі поставки від бренду Гарантована якість продуктів

Робимо висновок, що ТОВ «ДСН ГРУП» має сильні позиції саме в обслуговуванні бізнес клієнтів (B2B), пропонуючи підтримку, дропшипінг і системи лояльності. Інші компанії можуть пропонувати кращий сервіс для фізичних осіб або спеціальну експертизу щодо продуктів.

Посередниками ТОВ «ДСН ГРУП» є ті, хто допомагають продавати товари. В даних час це є мережі «Сільпо» та аптек «Ромашка», які створили повноцінні прилавки харчових добавок (рис. 2.5 - 2.6).



Рисунок 2.5 - Викладка товарів ТОВ «ДСН ГРУП» в мережі «Сільпо»

Джерело: [38]



Рисунок 2.6 - Викладка товарів ТОВ «ДСН ГРУП» в мережі аптек «Ромашка»

Джерело: [39]

SWOT-аналіз ТОВ “ДСН ГРУП” демонструє таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ “ДСН ГРУП”

Strengths 1. Пропозиція різноманітного асортименту дієтичних добавок, вітамінів та спортивного харчування дозволяє компанії задовольнити широку клієнтську базу з різними потребами. 2. Забезпечення високої якості продукції шляхом ретельного тестування та сертифікації підвищує репутацію компанії та довіру споживачів. 3. Добре налагоджена мережа дистрибуції сприяє своєчасній та ефективній доставці продукції, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. 4. Компанія має позитивний імідж бренду, їй легше залучати та утримувати клієнтів, що сприяє довгостроковому успіху. 5. Глибокі знання тенденцій дієтичного харчування, а також досвід у галузі дають компанії конкурентну перевагу в розробці та маркетингу продукції.	Weaknesses 1. Значна залежність від обмеженої кількості постачальників продукції становить ризик для ланцюга постачання, якщо з постачальниками виникають проблеми або затримки. 2. Суворі регуляторні норми в галузі дієтичних добавок подекуди створюють проблеми з точки зору їх дотримання, вимагаючи постійного моніторингу та коригування для дотримання стандартів. 3. Природа дієтичних добавок може нести в собі ризик забруднення або несприятливого впливу, що може призвести до потенційного відкликання продукції та шкоди для репутації компанії. 4. Галузь схильна до швидкої зміни споживчих уподобань і тенденцій, що ускладнює прогнозування та адаптацію до ринкових змін.
Opportunities 1. Підвищення обізнаності про здоров'я та благополуччя дає можливість компанії скористатися зростаючим попитом на дієтичні добавки та харчові продукти. 2. Інвестиції в онлайн-платформи та електронну комерцію дозволяють розширити сферу діяльності компанії, охопити ширшу аудиторію та збільшити продажі. 3. Формування партнерських відносин з фітнес-інфлюенсерами, аптеками, медичними працівниками та спортивними залами допомагає у маркетингу та підвищенні довіри до продукції. 4. Постійні інновації та впровадження нових продуктів та брендыв допомагають компанії випередити конкурентів і залучити клієнтів, які шукають останні досягнення в галузі здоров'я та харчування. 5. Вивчення міжнародних ринків відкриває нові потоки доходів і можливості для зростання.	Threats 1. Галузь є висококонкурентною, з численними компаніями, що пропонують схожі продукти. Виокремлення та утримання частки ринку може бути складним завданням. 2. Під час економічного спаду споживчі витрати на товари не першої необхідності, такі як дієтичні добавки, можуть зменшитися, що вплине на продажі. 3. Порушення ланцюга постачання через стихійні лиха, геополітичні події чи інші непередбачувані обставини можуть призвести до дефіциту та вплинути на діяльність компанії. 4. Зміна регуляторних норм і вимог до дотримання законодавства може створити проблеми для компанії, що вимагає постійної адаптації для того, щоб відповідати галузевим стандартам.

За умови регулярного використання SWOT-аналізу компанія отримує можливість ухвалювати виважені управлінські рішення, що сприяють зростанню операційної результативності, посиленню конкурентних позицій та вдосконаленню загальної ринкової стратегії.

Розглянемо макросередовище компанії. *Макросередовище* - глобальні фактори (економічні, демографічні, політичні, науково-технічні, природні та соціально-культурні), що впливають на все суспільство і, відповідно, опосередковано на досліджувану компанію.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу усвідомлення впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства є ключовою передумовою ефективного стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень. Для ТОВ «ДСН ГРУП» фактори зовнішнього середовища можуть мати істотний вплив на рівень його стабільності та успішності. Застосування PEST-аналізу, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, дає змогу отримати комплексне уявлення про макросередовище функціонування компанії. Такий підхід сприяє виявленню потенційних можливостей і загроз та дозволяє узгоджувати стратегію розвитку підприємства з умовами зовнішнього середовища. У межах даного дослідження здійснено ґрунтовний PEST-аналіз, спрямований на вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що впливають на галузь вітамінів, дієтичних добавок і спортивного харчування, а також визначено їхній вплив на бізнес-середовище та результати діяльності компанії. Далі подано розгорнутий PEST-аналіз для ТОВ «ДСН ГРУП».

Політичні фактори.

1. *Нормативно-правове регулювання та державна політика***.** Діяльність компаній у цій галузі регламентується вимогами міжнародних і національних органів, зокрема EMA у країнах Європейського Союзу, які визначають стандарти виробництва, маркування та просування дієтичних добавок. Значний вплив також мають умови імпортно-експортної політики, включаючи митні тарифи,

торговельні угоди та обмеження, що відображається на вартості й доступності продукції. Окрім цього, державні програми у сфері охорони здоров'я, спрямовані на популяризацію здорового способу життя, можуть стимулювати попит на вітаміни та добавки.

2. *Політична стабільність.* Стабільна політична ситуація сприяє передбачуваності регуляторних рішень і створює сприятливі умови для ведення бізнесу. Водночас політичний тиск і лобістська діяльність великих фармацевтичних корпорацій можуть впливати на нормативне середовище, формуючи додаткові бар'єри для виробників і дистриб'юторів дієтичних добавок.

3. *Податкова політика.* Рівень корпоративного оподаткування безпосередньо позначається на фінансових результатах компанії: помірні податкові ставки сприяють зростанню прибутковості, тоді як високі — скорочують маржинальність. Водночас податкові пільги, дотації та субсидії для підприємств, що працюють у сфері здоров'я та добробуту, можуть забезпечити додаткові фінансові переваги.

Економічні фактори.

1. *Загальний економічний стан***.** Економічне зростання супроводжується підвищенням рівня доходів населення, що позитивно впливає на споживчі витрати на продукцію для підтримки здоров'я. Натомість економічні кризи та рецесії можуть зумовлювати скорочення попиту на товари не першої необхідності, до яких належать вітаміни та біологічно активні добавки.

2. *Ринкова кон'юнктура***.** Коливання попиту і пропозиції залежать від змін у споживчих уподобаннях і рівня поінформованості населення про користь продукції для здоров'я. Висока конкуренція на ринку здатна впливати на цінову політику та частку компанії на ринку.

3. *Інфляційні процеси та процентні ставки.* Зростання інфляції призводить до підвищення собівартості сировини й виробничих процесів, що може відображатися на кінцевих цінах для споживачів. Підвищення процентних

ставок, своєю чергою, збільшує витрати на кредитні ресурси, необхідні для розширення діяльності та інвестицій.

Соціальні фактори.

1. *Тенденції у сфері здоров'я***.** Зростання інтересу до здорового способу життя та фізичної активності стимулює попит на вітаміни, дієтичні добавки й спортивне харчування. Крім того, процес старіння населення сприяє збільшенню споживання таких продуктів з метою підтримки здоров'я.

2. *Зміни стилю життя.* Поширення активного способу життя та залучення населення до спорту і фітнесу підвищує попит на спеціалізовані продукти. Одночасно зміни в харчових уподобаннях, зокрема орієнтація на органічні або веганські продукти, формують нові нішеві сегменти ринку.

3. *Споживча поведінка.* Високий рівень довіри та лояльності до відомих брендів істотно впливає на вибір споживачів. Підвищення рівня освіти й обізнаності населення щодо користі дієтичних добавок також сприяє розширенню ринку.

Технологічні фактори.

1. *Наукові дослідження та інновації***.** Розвиток досліджень і розробок створює передумови для появи нових, більш ефективних і безпечних продуктів. Наукове підтвердження ефективності добавок підвищує довіру споживачів і стимулює попит.

2. *Виробничі технології***.** Упровадження автоматизованих рішень і сучасних технологій у виробництві дозволяє підвищити ефективність процесів і знизити витрати, що позитивно впливає на позиції дистриб'юторської компанії. Використання передових систем контролю якості забезпечує відповідність продукції стандартам безпеки.

3. *Цифрові технології та електронна комерція.* Активний розвиток онлайн-каналів збуту дає змогу охоплювати ширшу цільову аудиторію, а застосування інструментів цифрового маркетингу й соціальних мереж сприяє зростанню впізнаваності бренду та залученню споживачів.

Таким чином, результати PEST-аналізу ТОВ «ДСН ГРУП» свідчать про наявність як значних можливостей, так і певних викликів. Політико-правові умови формують правила доступу до ринку та галузеві стандарти, економічні чинники визначають рівень платоспроможного попиту й конкурентне середовище, соціальні тенденції впливають на структуру споживчої поведінки та відкривають нові ніші для розвитку, а технологічні зміни створюють умови для інновацій, підвищення ефективності та глибшої взаємодії зі споживачами. Системний моніторинг і врахування цих факторів дають змогу компанії ефективно адаптуватися до змін ринку, посилювати конкурентні переваги та забезпечувати стале зростання.

2.3 Огляд ринку вітамінів і біологічно активних добавок

Ринок біологічно активних добавок і вітамінів посідає вагоме місце як у світовій фармацевтичній, так і в харчовій індустрії. Його динамічному розвитку та зростанню обсягів споживання на глобальному рівні й в Україні сприяє низка ключових чинників, зокрема [40]:

1. Висока обізнаність про здоров'я: Зростає кількість людей, які активно займаються спортом, слідкують за своїм харчуванням і шукають способи підтримувати своє здоров'я. Це призводить до зростання попиту на вітаміни та БАДи, які допомагають компенсувати дефіцит нутрієнтів і підтримувати загальний тонус організму.
2. Ріст популярності натуральних продуктів: Споживачі все частіше обирають натуральні продукти, уникаючи синтетичних добавок. Вітаміни та БАДи, виготовлені з натуральних інгредієнтів, стають все більш популярними.
3. Тенденції в харчуванні: Індивідуальний підхід до харчування і здоров'я стає новою нормою. Люди шукають продукти, які відповідають їхнім специфічним потребам, включаючи персоналізовані комплекси вітамінів і БАДів.

4. Інформаційна підтримка: Зростає кількість ресурсів, які надають інформацію про користь вітамінів і БАДів, що сприяє підвищенню їх популярності. Блоги, соціальні мережі та експертні сайти допомагають споживачам робити обґрунтовані вибори.

5. Стреси і збільшення захворювань. Нездорові стилі життя, високий рівень стресу та хронічні захворювання стають звичними явищами. Це призводить до збільшення попиту на ринку серед додаткових джерел вітамінів та бадів, які можуть компенсувати дефіцит в харчуванні та покращити стан організму.

6. Демографічні тенденції. Світове населення старіє, і старші люди докладають більше зусиль для збереження свого здоров'я. Це призводить до зростаючого попиту і покупок продуктів, які сприяють загальному здоров'ю.

Рисунок 2.7 Демонструє місця купівлі вітамінів і біологічноактвних добавок.



Рисунок 2.7 - Місця купівлі вітамінів і біологічноактвних добавок

Джерело:[41]

Найбільшу частку займають роздрібні аптеки-55%.

Згідно з дослідженнями, проведеними ТОВ «ДСН ГРУП»:

- жінки вживають добавки частіше, ніж чоловіки.
- найбільшу групу споживачів становлять люди віком від 35 до 55 років.
- люди з вищою освітою та доходом вище середнього частіше споживають вітаміни та добавки.
- міські жителі частіше споживають вітаміни та добавки, ніж жителі сільської місцевості.

Серед тенденцій, які мають місце у 2025 році слід виділити те, що люди більше звертають увагу на склад, користь і якість продукції.

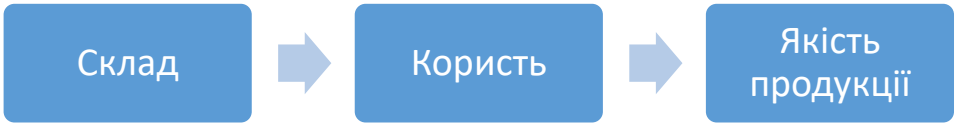


Рисунок 2.8 – Вибір споживачів

Джерело: [42]

Окрім цього, 2025 рік приносить нові тренди у сфері вітамінів і добавок, зокрема [42]:

- не втрачає актуальності індивідуальний підхід до вибору Наприклад, для сну, енергії чи зміцнення імунітету.
- новий стандарт - Простий і чистий склад Покупці не хочуть хімії. Вибирають продукти без барвників, ароматизаторів і зайвих добавок.
- піклування про травлення**.** Добавки для мікрофлори - пробіотики, пребіотики, ферменти - стають популярнішими. Люди розуміють, що здоровий кишечник - це міцний імунітет і гарне самопочуття.

- чесне походження продукту Люди цінують, коли компанії працюють чесно, не шкодять природі та відкрито показують, звідки беруть інгредієнти. Це особливо важливо і для дистриб'юторів, які продають продукцію через інтернет.

- функціональність понад усе. Добавки, що працюють «точково» — наприклад, колаген для шкіри, магній для сну чи омега-3 для серця — залишаються в топі продажів.

Згідно досліджень [43] сформовано рейтинг компаній-дистриб'юторів, які найкраще поєднують репутацію, клієнтський сервіс, асортимент продукції та довіру.

До рейтингу увійшли: iHerb, Farmak, Amway, VitaWorld, **CHOICE**, Solgar, Herbalife, New Life, Nutricia, Nature's Sunshine (таблиця 2.7).

Таблиця 2. 7- ТОП-10 компаній-дистриб'юторів біодобавок України 2025

Місце в рейтингу	Компанія	Бали	Бали %
1	iHerb	10,08622509	100,0
2	Farmak	6,071165998	60,2
3	Amway	5,613889621	55,7
4	VitaWorld	5,254212361	52,1
5	CHOICE	4,794241803	47,5
6	Solgar	4,757226911	47,2
7	Herbalife	4,602606272	45,6
8	New Life	4,515456282	44,8
9	Nutricia	3,673446721	36,4
10	Nature's Sunshine	3,531528943	35,0

Джерело [44]

Найширший вибір категорій біодобавок представлений у таких компаніях: VitaWorld - 13 категорій; CHOICE, Solgar, New Life - по 9 категорій,

iHerb - 8, Amway - 5, Herbalife, Farmak - по 4, Nutricia, Nature’s Sunshine - по 3. (рис. 2.9).

iHerb представляє на українському ринку понад 1000 брендів. Далі - VitaWorld з 81 брендом, Amway -10, **CHOICE** - 6. Більшість компаній, серед яких Solgar, Farmak, Herbalife, New Life, Nutricia, Nature’s Sunshine, дистрибуюють 1-2 ключові бренди. Висока кількість брендів свідчить про масштабність логістики та багатовекторність клієнтських рішень [44].

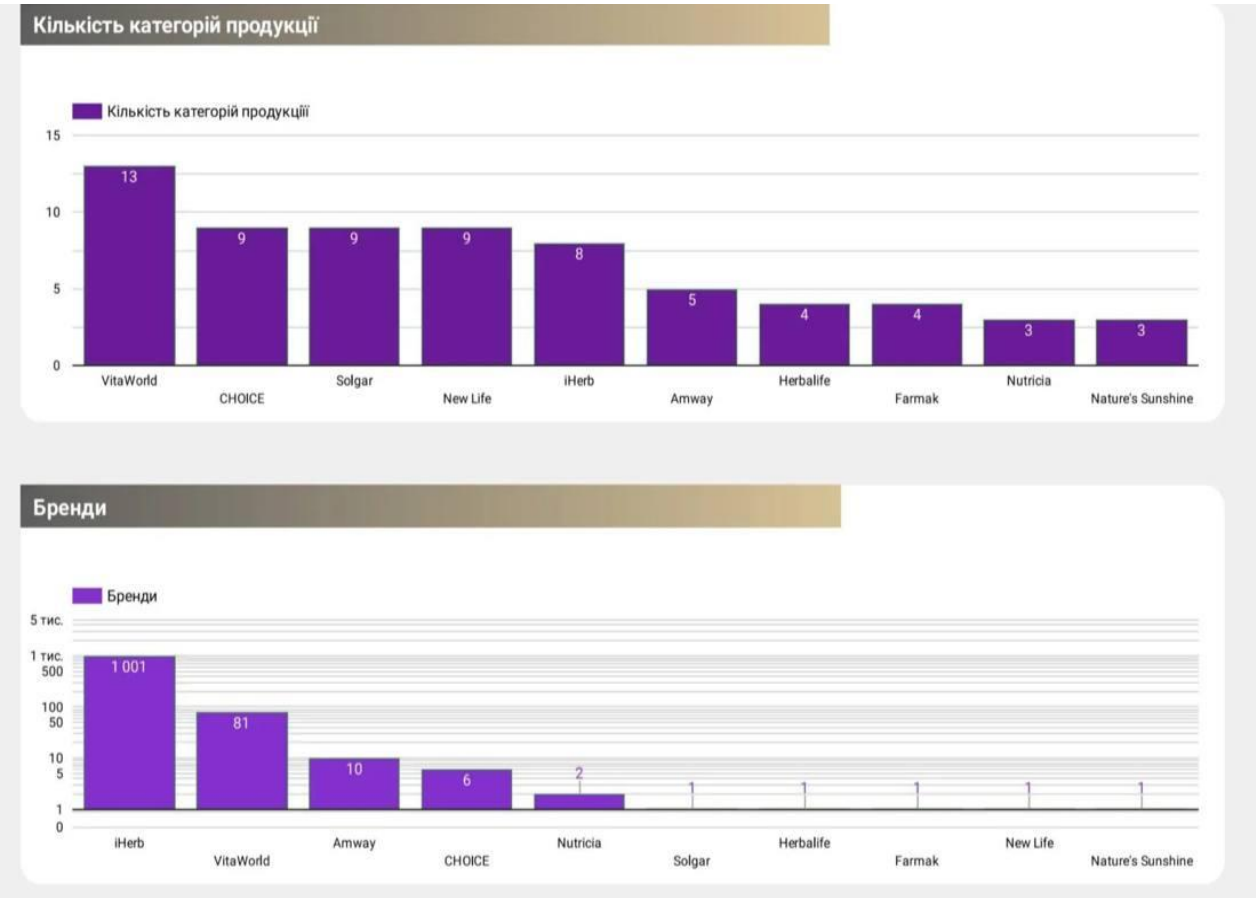


Рисунок 2.9 - Вибір категорій біодобавок

Джерело: [44].

Загальні показники та статистика тільки підтверджують тенденцію до зростання купівель на ринку бадів і вітамінів. Прогноз представлено на рис. 2.10.

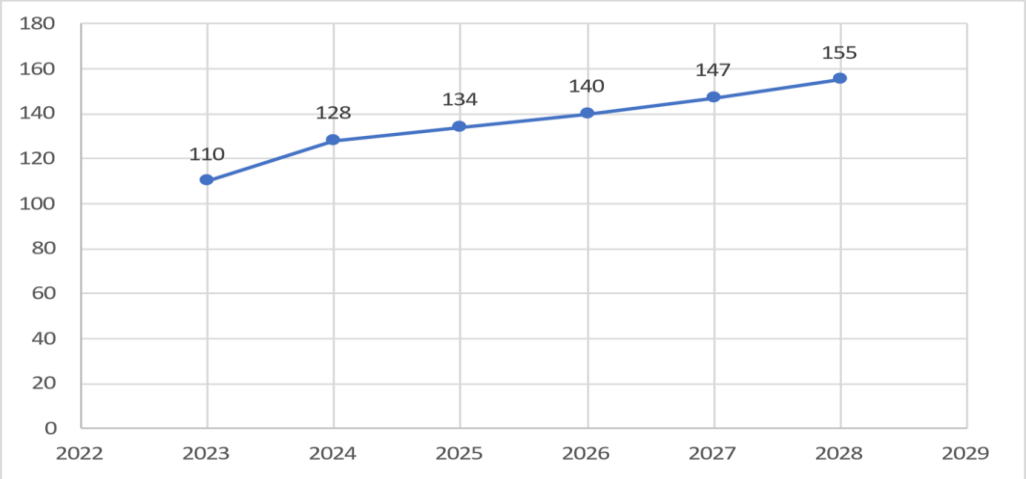


Рисунок 2.10 - Прогноз ринку вітамінів і добавок в Україні, млн $

Джерело: [41]

Загалом, ці факти та цифри підтверджують тривалу тенденцію до росту ринку бадів та вітамінів і демонструють перспективи цієї галузі у майбутньому.

2.4. Особливості управління персоналом ТОВ «ДСН ГРУП»

Ефективність функціонування підприємства зумовлюється сукупністю різноманітних чинників, серед яких ключову роль відіграє наявність результативної системи управління персоналом. У сучасних умовах проблематиці управління людськими ресурсами приділяється дедалі більша увага. Керівники підприємств усвідомлюють, що успішна діяльність, вирішення завдань щодо підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку значною мірою залежать від такого стратегічно важливого ресурсу, як персонал. Управління персоналом має комплексний і системний характер та посідає провідне місце в загальній системі управління підприємством.

Управління персоналом є багаторівневою комплексною системою, що охоплює різноманітні напрями, форми та види організаційної взаємодії з працівниками підприємства. До ключових напрямів цієї системи належать добір і відбір кадрів, їх адаптація, мотивація та утримання, кадровий розвиток, навчання,

а також оцінювання результатів діяльності персоналу з позиції досягнення цілей підприємства. Реалізація управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів впливу на працівників, спрямованих на досягнення управлінських цілей і забезпечення ефективного функціонування підприємства [10]. У теорії та практиці менеджменту виокремлюють три основні групи методів управління персоналом.

Адміністративні методи ґрунтуються на використанні владних і регулятивних механізмів управління персоналом. Вони реалізуються через накази, розпорядження, інструкції та регламенти і спрямовані на формування відповідальної поведінки працівників, дотримання трудової дисципліни, усвідомлення обов'язків і прагнення ефективно працювати в межах конкретного підприємства.

Економічні методи охоплюють інструменти матеріального стимулювання працівників. До них належать система оплати праці, участь у розподілі прибутку, заохочення за результати та якість роботи, а також система санкцій у вигляді штрафів, відрахувань чи пені. Водночас до цієї групи відносять і окремі елементи соціального забезпечення, зокрема компенсацію витрат на харчування, проїзд, медичне страхування. Використання економічних методів базується на їхній здатності забезпечувати відчутний стимулюючий ефект.

Соціально-психологічні методи, що спираються на закономірності психології та соціології, відіграють важливу роль у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та мінімізації міжособистісних конфліктів. Вони сприяють управлінню кар'єрним зростанням працівників, розвитку корпоративної культури, визначенню статусу кожного співробітника в колективі, виявленню неформальних лідерів і розв'язанню виробничих конфліктів. У сучасній науці й практиці управління персоналом людські ресурси розглядаються як стратегічно важливий актив підприємства, що потребує постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій і методів управління.

Досягнення цілей управління персоналом забезпечується шляхом реалізації загальних і спеціальних функцій. Загальні функції — планування, організація, мотивація та контроль — виконуються всіма рівнями управління в межах їхніх повноважень. Спеціальні функції управління персоналом реалізуються відповідними функціональними підрозділами відповідно до покладених на них завдань та обов'язків.

В табл. 2.8 представлено структура функціональних підсистем системи управління персоналом кампанії ТОВ «ДСН ГРУП».

Таблиця 2.8 - Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства

Підсистеми	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	ергономіки ; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Вона складається з таких підсистем:

- трудових відносин;

- умов праці;

- розвитку трудового потенціалу;

- стимулювання праці;

- вибору та застосування оргструктур.

Динаміку чисельності персоналу представлено в таблиці 2.9. Найсуттєвіше зростання чисельності персоналу спостерігалося у підрозділах продажу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Зокрема, у 2025 році кількість працівників у відділі продажу на території України зросла до 8 осіб, тоді як у міжнародному відділі продажу — до 9 осіб, що свідчить про активізацію збутової діяльності та розширення ринків реалізації продукції. Водночас у відділах аналітики та рекрутингу зафіксовано скорочення чисельності персоналу.

Таблиця 2.9 – Динаміка чисельності працюючих ТОВ «ДСН ГРУП»

Відділи ТОВ «ДСН ГРУП»	Кількість працюючих станом на четвертий квартал		
	2021	2023	2025
Відділ логістики	2	3	3
Відділ маркетингу	3	4	4
Відділ фінансів	1	2	4
Відділ продажу Україна	5	8	8
Відділ продажу міжнародний	6	9	9
Відділ закупівлі	1	1	1
Відділ аналітики	3	1	1
Склад	12	14	14
Відділ рекрутингу	2	1	1
Відділ постачання	1	2	2
Всього	37	45	47

Так, штат аналітичного підрозділу за досліджуваний період зменшився з 3 до 1 працівника, що вказує на оптимізацію аналітичних процесів і перерозподіл функціональних обов’язків між іншими підрозділами. У відділі закупівель

чисельність персоналу залишалася стабільною та становила 1 особу. Складський підрозділ, навпаки, характеризується стійкою тенденцією до зростання кількості працівників, яка у 2025 році досягла 14 осіб, що зумовлено збільшенням обсягів товарообігу та потребою в додатковому персоналі для обробки замовлень. Загалом за останні три роки чисельність працівників ТОВ «ДСН ГРУП» зросла на 21,6%, що підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства та розширення масштабів його діяльності.

Щодо стажу роботи на цьому підприємстві, то демонструється різноманітний діапазон рівнів досвіду. Так, менше 1 року працюють в кампанії 11% працівників, 1-2 чи 3-4 років по 22%, впродовж 5-7 років теж 22% (рис.2.10).

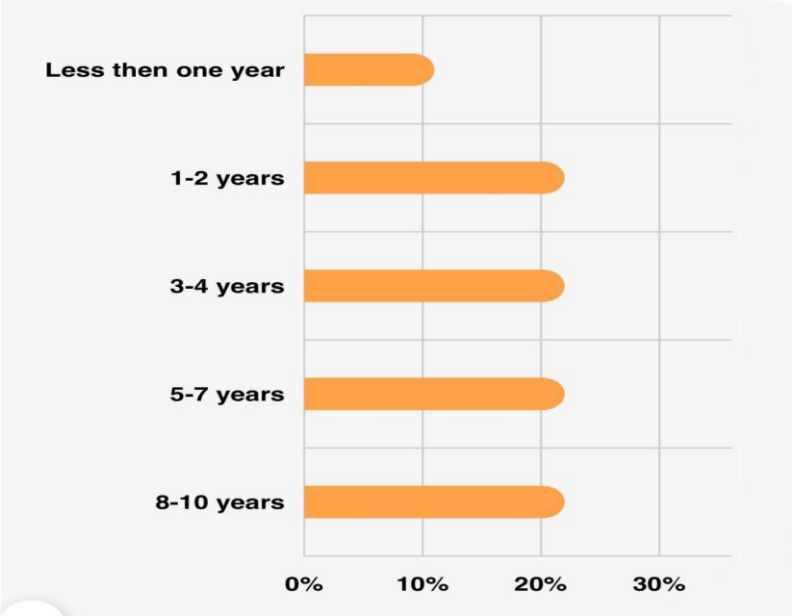


Рисунок 2.10 – Стаж роботи в компанії.

В компінії переважно працють молоді люди, віком 22-35 років.

Особливість управління персоналом проявляються в інтеграції екологічної свідомості в такі процеси як добір та відбір персоналу, які б поділяли цінності компанії.

Процеси адаптація персоналу компанії відбуваються через еко-навчання, зокрема проводять вступні екоорієнтовані тренінги– ознайомлюють нових і наявних працівників з екологічною політикою компанії та корпоративними стандартами.

Серед ініціатив персоналу виділяємо підхід *впровадження «зелених» логістичних рішень*, що оптимізує маршрути доставки товарів через зниження викидів CO_2, співпрацю з перевізниками, які використовують екологічний транспорт, консолідація замовлень для зменшення кількості перевезень

Висновок до розділу 2

В цьому розділі досліджено діяльність ТОВ «ДСН ГРУП». Компанія працює на ринку з 2015 року. Основним видом діяльності є спеціалізована оптова торгівля спортивного харчування, вітамінів та біологічно активних добавок. Асортимент товарів, який пропонує компанія налічує понад 7000 найменувань, у тому числі більше 40 міжнародних брендів.

Ефективність діяльності компанії підтримується роботою різних структурних підрозділів. зокрема логістичного, маркетингового, фінансового, закупівельного, аналітичного, складського, рекрутингового, відділу постачання, а також українського та міжнародного відділів продажу. Компанія демонструє динамічний розвиток за останній період,збільшує обсяги збуту продукції. Високий рівень зобов'язань у 2024 році вказує на те, що компанія значною мірою фінансується за рахунок боргів.

Досліджено вплив мікро та макросередовища на діяльність компанії. Здійснено порівняльну характеристику конкурентів ТОВ «ДСН ГРУП». Робимо висновок, що ТОВ «ДСН ГРУП» має сильні позиції саме в обслуговуванні бізнес клієнтів (B2B), пропонуючи підтримку, дропшипінг і системи лояльності. Інші компанії пропонують кращий сервіс для фізичних осіб або спеціальну експертизу щодо продуктів.

Проведено SWOT та PEST -аналіз ТОВ “ДСН ГРУП”. Серед можливосте розвитку акцент зроблено на впровадженні екологічних інновацій.

Представлено огляд ринку вітамінів і біологічно активних добавок в Україні. Розкрито чинники, які сприяють його динамічному розвитку/ Представлено структуру функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства. Виокремлено специфіку управління персоналом.

Особливість управління персоналом проявляються в інтеграції екологічної свідомості в такі процеси як добір та відбір персоналу, які б поділяли цінності компанії.

Процеси адаптація персоналу компанії відбуваються через еко-навчання, зокрема проводять вступні екоорієнтовані тренінги – ознайомлюють нових і наявних працівників з екологічною політикою компанії та корпоративними стандартами.

Серед ініціатив персоналу виділяємо підхід впровадження «зелених» логістичних рішень, що оптимізує маршрути доставки товарів через зниження викидів CO_2, співпрацю з перевізниками, які використовують екологічний транспорт, консолідація замовлень для зменшення кількості перевезень

.

Розділ 3 Напрями удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях

3.1 Впровадження екологічно-орієнтованого управління персоналом

Узагальнивши теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях приходимо до висновку про особливості управління. Ця особливість проявляються в інтеграції екологічної свідомості в такі процеси: від добору та відбору персоналу (пошук співробітників, що поділяють цінності) та адаптації (еко-навчання) до мотивації (еко-бонуси, визнання внеску в «зелені» ініціативи) та розвитку (екологічні тренінги), з акцентом на соціальну відповідальність (рис. 3.1).

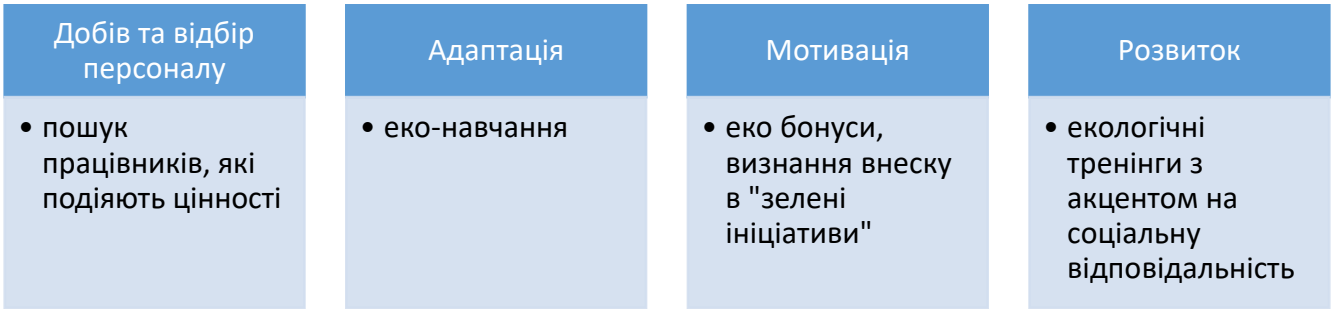


Рисунок 3.1- Особливості управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях

Аспекти добору та відбору працівників, їх адаптація та мотивація з ухилом на екологічні свідомість в компанії вже має місце. Проте слід приділити увагу аспектам розвитку.

Вагомим чинником розвитку компанії є впровадження екологічної політики та застосування принципів еколого-орієнтованого управління. Система екологічно спрямованого управління персоналом має вибудовуватися з урахуванням

суб'єктів управління, відповідних функцій, процесів та очікуваних результатів. До суб'єктів еколого-орієнтованого управління доцільно віднести:

- керівний склад підприємства,
- відділ охорони праці
- відділ з управління персоналом.

Функціональне наповнення такої системи охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль екологічно відповідальної діяльності працівників, а також реалізацію заходів, спрямованих на підвищення рівня екологічної свідомості, загальної відповідальності персоналу й узгодження дій усіх структурних підрозділів підприємства.

Управлінські процеси передбачають розроблення екологічної стратегії компанії, здійснення добору та адаптації персоналу, його навчання, а також оцінювання співробітників з позицій екологічної обізнаності. Очікуваним результатом є формування екологічно відповідальної поведінки працівників, зростання рівня екологічної культури та підвищення безпеки діяльності підприємства.

З метою забезпечення стабільного рівня соціальної відповідальності на підприємстві доцільно впроваджувати комплекс заходів еколого-орієнтованого управління персоналом, зокрема:

1. *Медичне страхування працівників***.** Турбота про здоров'я персоналу є важливим показником соціальної відповідальності бізнесу. Розширення соціального пакета, зокрема шляхом страхування здоров'я, сприяє утриманню ключових працівників та посиленню мотиваційної системи.

2. *Організація офісного сортування відходів.* Підприємству доцільно впровадити власну систему роздільного збору сміття, що передбачає придбання спеціальних контейнерів, укладення договорів на утилізацію відходів, проведення інформаційних кампаній і навчальних заходів. Важливу роль у цьому процесі відіграє управлінський підхід до формування усвідомлення значущості сортування сміття через:

– інформування працівників про впровадження відповідних принципів і роз'яснення їх користі для довкілля, персоналу та фінансових ресурсів підприємства;

– регулярне поширення інформації про досягнення компанії електронною поштою та створення окремого розділу проєкту на корпоративному вебсайті.

3. *Запровадження концепції «зеленої школи».* «Зелена школа» виступає платформою для навчання й розвитку працівників за участю сертифікованих тренерів і коучів, сприяє формуванню управлінських компетентностей, поширенню корпоративних цінностей, розвитку талантів та впровадженню інновацій. Важливою складовою є створення неформальних груп співробітників, які на добровільних засадах передають екологічні знання іншим. Основна ідея полягає в заохоченні персоналу змінювати екологічну поведінку не лише на робочому місці, а й у повсякденному житті. Практика показує, що наявність працівників-амбасадорів позитивно впливає на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та формує відповідну культуру в колективі.

4. *Програма well-being (велбіінг).* Така програма охоплює фізичне, ментальне, емоційне й соціальне здоров'я працівників, а також фінансову стабільність і професійну самореалізацію, що сприяє гармонійному самопочуттю та підвищенню продуктивності. Вона може включати освітні заходи щодо здорового харчування, управління власним здоров'ям, обмін корисною інформацією, ініціювання спортивних активностей та підтримку ментального здоров'я, зокрема через профілактичні програми.

5. *Забезпечення балансу між професійним і сімейним життям.* Сучасні умови розвитку суспільства вимагають гнучких режимів роботи, що дозволяють працівникам поєднувати трудову діяльність із сімейними обов'язками. Запровадження сімейно орієнтованих програм відпочинку та гнучкого графіка сприяє підвищенню лояльності персоналу, адже працівники, які цінують сімейні цінності, як правило, поважають і корпоративні традиції.

6. *Стандартизація управлінських процесів.* На сьогодні існує значна кількість міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності бізнесу, зокрема стандарт SA 8000 («Соціальний захист»), який регламентує гідні умови праці, права людини та вимоги до соціальних аспектів кадрової політики. Практичним прикладом реалізації таких стандартів може бути відмова від одноразового пластикового посуду на користь багаторазового або паперового, а також запровадження використання термочашок. Подібні заходи формують еколого-соціальну відповідальність персоналу та сприяють трудовій дисципліні.

Важливою складовою також є регулярне проведення тренінгів, присвячених формуванню соціально-екологічної відповідальності працівників, усвідомленню наслідків безвідповідальної поведінки та ролі кожного співробітника у досягненні результатів діяльності підприємства.

Окрім економічних переваг, упровадження еколого-орієнтованого управління персоналом позитивно впливає на всі етапи функціонування підприємства, забезпечує дотримання прав людини, покращує трудові відносини, підвищує рівень ділової практики серед партнерів і сприяє зміцненню іміджу компанії як соціально та екологічно відповідального суб’єкта господарювання.

Водночас слід усвідомлювати, що основним носієм соціальної й екологічної культури є персонал підприємства, який через власну поведінку реалізує принципи відповідального ставлення до довкілля та готовності до розв’язання соціально-економічних завдань.

3.2 Заходи з покращення системи управління персоналом та їх вплив на результати діяльності компанії

Пропонуємо ТОВ «ДСН ГРУП» запровадження таких екологічних ініціатив, які сприятимуть покращення системи управління персоналом в напрямі їх екологізації :

1. *Екологізація пакування* – перехід на біорозкладне, перероблюване або багаторазове пакування для гуртових поставок, зменшення обсягів вторинної тари, використання мінімалістичного пакування без надлишкових матеріалів. Сутність такого пропозиції полягає в наступному:

– Використання біорозкладного пакування. Тобто це матеріали, які після використання природним шляхом розкладаються без утворення шкідливих відходів. ТОВ «ДСН ГРУП» повинно замінити традиційну поліетиленову плівку на біоплівку.

– Перехід на перероблюване пакування. Передбачає використання матеріалів, які можуть бути повторно перероблені після завершення їх життєвого циклу. ТОВ «ДСН ГРУП» застосовує стандартизовані картонні коробки, паперові пакувальні матеріали для внутрішньої упаковки, проте ті коробки, які вже не придатні для використання вони не сортують і не передають на перероблення.

– Оптимізація обсягів пакування. Перехід також передбачає зменшення кількості пакувальних матеріалів за рахунок більш раціонального формування гуртових партій та відмови від надмірного пакування.

2. *Посилення енергоефективностіь складських приміщень.* ТОВ «ДСН ГРУП» використовує LED-освітлення в складських приміщеннях. Пропонуємо доукомплектувати приміщення датчиками руху, а також впровадити систему контролю температури та вологості з мінімальним енергоспоживанням.

3. *Управління відходами* – сортування пакувальних матеріалів (картон, пластик, плівка), передача їх на перероблення. ТОВ «ДСН ГРУП» таку ініціативу слід запровадити в офісному приміщенні.

4. *Навчання персоналу екологічним практикам* – розвиток екокомпетентностей працівників у сфері відповідального зберігання, транспортування та поводження з продукцією. Навчання персоналу екологічним практикам доцільно здійснювати як системний і поетапний процес, інтегрований

у загальну систему управління персоналом і корпоративну культуру підприємства. Такий підхід може включати наступні елементи (рис. 3.2):

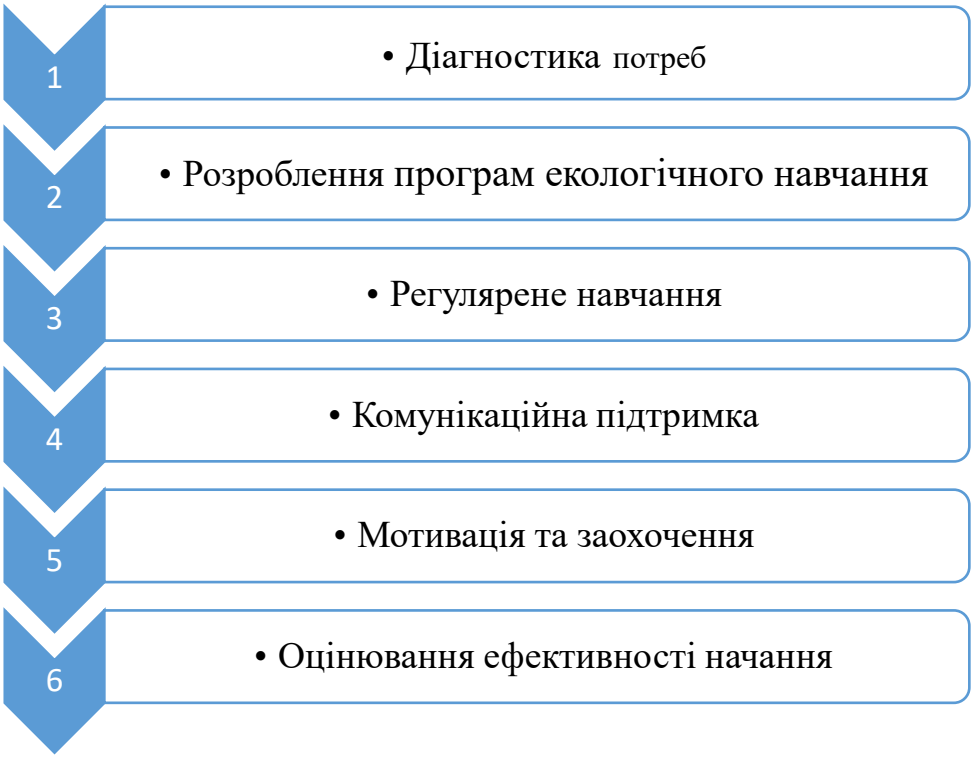


Рисунок 3.2- Етапи запровадження екологічного навчання персоналу ТОВ «ДСН ГРУП»

Діагностика потреб у еконавчанні передбачає визначення знань та навичок персоналу щодо екологічних практик, а також екологічні ризики й пріоритети діяльності підприємства (логістика, зберігання, пакування).

Розроблення програм екологічного навчання. Формуються навчальні модулі з урахуванням специфіки підрозділів. Для складського персоналу – правила сортування відходів і енергоефективного використання обладнання; для менеджерів – екологічно відповідальні управлінські рішення; для відділу закупівель – екокритерії відбору постачальників.

Проведення регулярного навчання передбачає періодичні тренінги, онлайн-курси, внутрішні семінари та інструктажі.

Комунікаційну підтримку слід здійснювати через внутрішні канали комунікації (корпоративні розсилки, чек-листи, нагадування), що постійно актуалізують екологічні правила та цінності.

*Мотивація та заохочення***.** Результати еконавчання підкріплюються системою стимулів: еко-бонусами, визнанням активних працівників, врахуванням екологічної поведінки в оцінюванні результатів роботи.

Оцінювання ефективності навчання Проводиться моніторинг змін у поведінці персоналу, рівня дотримання екологічних стандартів і практичних результатів (зменшення відходів, економія ресурсів).

Таким чином, навчання персоналу екологічним практикам має бути безперервним процесом, орієнтованим не лише на передачу знань, а й на формування сталих моделей екологічно відповідальної поведінки в повсякденній діяльності підприємства.

Запропоновані ТОВ «ДСН ГРУП» екологічні інновації сприятимуть не лише зниженню екологічних ризиків, а й зміцненню репутації компанії та її конкурентних позицій на ринку.

Проведений наліз конкурентів в розділі 2 засвідчив про те, що ТОВ «ДСН ГРУП» має слабші позиції щодо *сервісу* для фізичних осіб. Для підсилення компанії в цьому аспекті пропонуємо ввести посаду нутриціолога. Його основним завданням буде надання допомоги вибрати вітаміни чи мінерали, підібрати раціон для покращення здоров'я, профілактики захворювань та досягнення певних цілей покупця (схуднення, набір маси, підвищення енергії).

Доцільність введення до штатного розпису компанії посади нутріціолога зумовлена як специфікою діяльності підприємства, так і сучасними тенденціями розвитку ринку товарів для здоров’я. Зростання асортименту продукції, орієнтованої на підтримку здорового способу життя, потребує науково обґрунтованого підходу до формування продуктового портфеля, що може бути забезпечено саме фахівцем з нутриціології.

Нутріціолог у штаті компанії дозволить підвищити якість експертного супроводу продукції, зокрема шляхом участі у розробленні, оцінюванні та вдосконаленні складу продуктів, а також контролі їх відповідності сучасним науковим рекомендаціям і нормативним вимогам. Це сприятиме зростанню довіри споживачів, зміцненню репутації бренду та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Крім того, залучення нутріціолога є доцільним з позиції маркетингової та комунікаційної стратегії. Фахівець може брати участь у підготовці професійного контенту, консультаційних матеріалів, навчанні менеджерів з продажу та клієнтської підтримки, що підвищить рівень обізнаності персоналу та якість взаємодії з клієнтами. Це особливо важливо в умовах зростання вимог споживачів до доказовості та безпечності продуктів для здоров'я.

Введення посади нутріціолога також сприятиме оптимізації внутрішніх процесів компанії, зокрема у взаємодії між відділами маркетингу, продажу, закупівель та аналітики. Наявність профільного експерта дозволить оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань, ринкові тренди та оновлення у сфері харчування й дієтології. Таким чином, включення нутріціолога до штату компанії є обґрунтованим кроком, спрямованим на розвиток підприємства, підвищення якості управлінських рішень і довгострокове зміцнення його позицій на ринку.

Економічну доцільність введення до штату нутріціолога доцільно обґрунтовувати через співвідношення додаткових витрат і очікуваного економічного ефекту**.**

Визначимо додаткові витрати. Сукупні витрати на введення посади нутріціолога (В):

$$В = ЗП + ЄСВ + Інші\ витрати$$

де:

ЗП - місячна заробітна плата нутриціолога;

ЄСВ - єдиний соціальний внесок (22% від ЗП);

Інші витрати - робоче місце.

Пропонуємо встановити заробітну плату в розмірі 30 000 грн/міс.

Тоді, ЄСВ складе 6 600 грн.

Інші витрати: 3 400 грн стіл + 20000 грн. ноут бук

Витрати в рік = (30 000*12) + 20000 + 3 400 = 383400 грн

Визначимо економічний ефект

Вихідні дані для розрахунку

Річний обсяг продажу складає 60 893 700 грн

Очікуване зростання продажів завдяки введенню нутриціолога - 3%

Рентабельність продажів - 25%

Річні витрати на утримання нутриціолога складатимуть 383400 грн

Тоді, додатковий дохід від зростання продажів складе:

$$Д_д = 60893700 \times 0,03 = 1826811 \text{ грн.}$$

Економічний ефект від приросту прибутку

$$Е1=1826811 \times 0,25=456703 \text{ грн.}$$

Економічний ефект розраховуємо так:

$$Е_е = 456703 – 383400 = 53303 \text{ грн.}$$

Термін окупності

$$Т_{ок} = 383400/456703 = 0,84 \text{ роки}$$

Проведені розрахунки свідчать, що введення до штатного розпису компанії посади нутриціолога є економічно доцільним. За річного обсягу продажу 60893700 грн навіть незначне зростання реалізації на рівні 3% забезпечує додатковий прибуток, який перекриває витрати на утримання фахівця. Чистий

економічний ефект становить 53,3 тис. грн., а термін окупності не перевищує одного року, що підтверджує інвестиційний характер даного управлінського рішення.

Висновок до розділу 3

В цьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтованій компанії. Вагомим чинником розвитку компанії є впровадження екологічної політики та застосування принципів еколого-орієнтованого управління. Система екологічно спрямованого управління персоналом має вибудовуватися з урахуванням суб'єктів управління, відповідних функцій, процесів та очікуваних результатів. До суб'єктів еколого-орієнтованого управління доцільно віднести:

- керівний склад підприємства,
- відділ охорони праці
- відділ з управління персоналом.

Функціональне наповнення такої системи охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль екологічно відповідальної діяльності працівників, а також реалізацію заходів, спрямованих на підвищення рівня екологічної свідомості, загальної відповідальності персоналу й узгодження дій усіх структурних підрозділів підприємства.

З метою забезпечення стабільного рівня соціальної відповідальності на підприємстві доцільно впроваджувати комплекс заходів еколого-орієнтованого управління персоналом, зокрема:

- запровадження медичного страхування працівників
- організація офісного сортування відходів.
- запровадження концепції «зеленої школи».
- запровадження Програма well-being (велбіінг).
- забезпечення балансу між професійним і сімейним життям
- стандартизація управлінських процесів.

Пропонуємо ТОВ «ДСН ГРУП» запровадження таких екологічних ініціатив:

-Екологізація пакування

- Енергоефективність складських приміщень

-Управління відходами

- Навчання персоналу екологічним практикам

Проведений наліз конкурентів в розділі 2 засвідчив про те, що ТОВ «ДСН ГРУП» має слабші позиції щодо сервісу для фізичних осіб. Для підсилення компанії в цьому аспекті пропонуємо ввести посаду нутриціолога. Розрахунком підтверджено інвестиційний характер даного управлінського рішення.

ВИСНОВКИ

Робота спрямована на дослідження особливостей управління персоналом в екологічно орієнтовних компаніях та пошуку шляхів її удосконалення.

Описано теоретичні засади управління персоналом в екологічно орієнтованих компаніях. Узагальнено сутність поняття «персонал», «управління», «управління персоналом». Визначено принципи управління персоналом. Описано систему управління персоналом, яка включає: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінський вплив та зворотний зв'язок.

Описано етапність становлення компаній із екологічним спрямуванням. Визначено сутність еколог орієнтовного бізнесу, фактори, які впливають на такий вид бізнесу, визначено їх суть. Екологоорієнтовні компанії, це ті, що отримують прибуток від продажу екологічних товарів і послуг, виробництво яких передбачає застосування методів та технологій, що мінімізують інтегральний екодеструктивний вплив на довкілля, а їх використання служить створенню максимально екологічно сприятливих умов життя для споживачів як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді та веде до формування екологічної свідомості суспільства.

Визначено вплив екологічної орієнтованості на кадрову політику підприємства. З'ясовано, що екологоорієнтовні кампанії інтегрують екологічні пріоритети у свою діяльність, прагнуть залучати працівників, здатних підтримувати екологічно відповідальну поведінку та брати участь у реалізації «зелених» ініціатив.

Досліджено діяльність ТОВ «ДСН ГРУП». Встановлено, що компанія працює на ринку з 2015 року. Основним видом діяльності є спеціалізована оптова торгівля спортивного харчування, вітамінів та біологічно активних добавок. Асортимент товарів, який пропонує компанія налічує понад 7000 найменувань, у тому числі більше 40 міжнародних брендів. Ефективність діяльності компанії підтримується роботою різних структурних підрозділів. зокрема логістичного, маркетингового, фінансового, закупівельного, аналітичного, складського,

рекрутингового, відділу постачання, а також українського та міжнародного відділів продажу.

Досліджено вплив мікро та макросередовища на діяльність компанії. Здійснено порівняльну характеристику конкурентів ТОВ «ДСН ГРУП». Серед основних конкурентів виділено: 5lb, SportsNutrition, Nutrend, GymBeam. Оцінено умови продажу та ціноутворення, сервіс. Робимо висновок, що ТОВ «ДСН ГРУП» має сильні позиції саме в обслуговуванні бізнес клієнтів (B2B), пропонуючи підтримку, дропшипінг і системи лояльності. Інші компанії можуть пропонувати кращий сервіс для фізичних осіб або спеціальну експертизу щодо продуктів.

Проведено SWOT та PEST -аналіз ТОВ "ДСН ГРУП". Серед можливостей розвитку акцент зроблено на впровадженні екологічних інновацій.

Представлено огляд ринку вітамінів і біологічно активних добавок в Україні. Розкрито чинники, які сприяють його динамічному розвитку. Серед тенденцій, які мають місце у 2025 році виділено такі аспекти: склад, користь і якість продукції.

Представлено структуру функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства. Виокремлено специфіку управління персоналом. Особливість управління персоналом проявляються в інтеграції екологічної свідомості в такі процеси як добір та відбір персоналу, які б поділяли цінності компанії.Процеси адаптація персоналу компанії відбуваються через еко-навчання, зокрема проводять вступні екоорієнтовані тренінги– ознайомлюють нових і наявних працівників з екологічною політикою компанії та корпоративними стандартами. Серед ініціатив персоналу виділяємо підхід впровадження «зелених» логістичних рішень, що оптимізує маршрути доставки товарів через зниження викидів CO_2, співпрацю з перевізниками, які використовують екологічний транспорт, консолідація замовлень для зменшення кількості перевезень

Запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтованій компанії**.** Вагомим чинником розвитку компанії є

впровадження екологічної політики та застосування принципів еколого-орієнтованого управління. До суб'єктів еколого-орієнтованого управління доцільно віднести: керівний склад підприємства, відділ охорони праці, відділ з управління персоналом. Функціональне наповнення такої системи охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль екологічно відповідальної діяльності працівників, а також реалізацію заходів, спрямованих на підвищення рівня екологічної свідомості, загальної відповідальності персоналу й узгодження дій усіх структурних підрозділів підприємства.

З метою забезпечення стабільного рівня соціальної відповідальності на підприємстві доцільно впроваджувати комплекс заходів еколого-орієнтованого управління персоналом, зокрема: медичне страхування працівників; організацію офісного сортування відходів; запровадження концепції «зеленої школи»; програми well-being (велбіінг) та ін.

Також запропоновано запровадження таких екологічних ініціатив: екологізація пакування, збільшення енергоефективностіь складських приміщень, управління відходами, а також навчання персоналу екологічним практикам. Проведений наліз конкурентів в розділі 2 засвідчив про те, що ТОВ «ДСН ГРУП» має слабші позиції щодо сервісу для фізичних осіб. Для підсилення компанії в цьому аспекті запропоновано ввести посаду нутриціолога. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність пропозиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
2. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с
3. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
4. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с
5. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471
7. . Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
8. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
9. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). – С. 69-73.
10. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор. 2007. 428 с.
11. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
12. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с
13. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

14. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

15. Fayol A. General and Industrial Management URL: https://dn721903.ca.archive.org/0/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf

16. PwC's Global Investor Survey 2022 URL: https://welfare.green/wp-content/uploads/2025/06/PwC-Global-Investor-Survey.pdf

17. Медоуз, Д. Г., Медоуз, Д. Л., Рандерс, Й., & Бехренс III, В. Межі зростання. Доповідь Римському клубу. 1972. 205 с.

18. Марракеський протокол до Генеральної угоди з тарифів і торгівлі 1994 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_004#Text

19. Pethig, Rudiger, 1976. "Pollution, welfare, and environmental policy in the theory of Comparative Advantage," Journal of Environmental Economics and Management, Elsevier, vol. 2(3), pages 160-169, February.

20. Elkington J. The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR. – Earthscan Publications Ltd, 2004. – 186 p.

21. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – Capstone Publishing Ltd, 1999. 425 p.

22. Taylor D., Walley L. The Green Entrepreneur: Visionary, Maverick or Opportunist? / Manchester Metropolitan University Business School, 2003. 44 p.

23. Guyer C., Eastwood D., Eaton, M., Stark T., 2001. An Examination of Employment Change in Northern Ireland's Environmental Industry, 1993–2003 . European Environment: *The Journal of European Environmental Policy*. Vol. 11. № 4.– P. 197–210.

24. Isaak R. Green Logic: Ecopreneurship, Theory and Ethics. – Sheffield: Greenleaf, 1998. – 144 p.

25. Isaak R. The making of the Ecopreneur *Making Ecopreneurs: developing sustainable ecopreneurship* /edited by Michael Schaper. – Ashgate Publishing, 2005. – 276 p.

26. Степаненко Б. В. Концептуальні підходи до визначення поняття зелений бізнес. *Економіка і прогнозування*, 2010. Вип.(4), 22-38.

27. Sinclair-Desgagné B. The Environmental goods and services industry. *International Review of Environmental and Resource Economics*. 2008. № 2. P. 69–99.

28. Hoffmann U. Environmentally Preferable Products (EPPs) as a trade opportunity for developing countries. Geneva : UNCTAD, 1995. - 40 p.

29. Прокопенко О.В. Економічні основи формування ринку екологічних товарів : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.08.01. – Суми, 2001. – 20 с.

30. Правила обов'язкової сертифікації послуг харчування URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf /link1/ed_1999 _01_27/an /33/ REG3528.html#33

31. Тарасова В.В., Малиновський А.С., Рибак М.Ф. Т Метрологія, стандартизація і сертифікація. Підручник – К.: Центр навчальної літератури. 2006. –264с.

32. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text

33. Офіційний сайт компанії URL: https://dsn.ua/

34. Офіційний сайт компанії 5lb URL: https://5lb.ua/ua/

35. Офіційний сайт компанії SportsNutrition URL: **https://sportnutrition.com.ua/**

36. Офіційний сайт компанії nutrend URL: https://nutrend.com.ua/

37. Офіційний сайт магазину gymbeam URL: https://gymbeam.ua/ua?srsltid=AfmBOooX_WsADKMOcNwmX_Lc9GsGQFGH4ILSVQbooH3RL4Dd-k5jP-ul

38. Співпраця DSN GROUP та «Сільпо»: новий етап розвитку категорії здорового харчування в Україні URL: https://dsn.ua/dsn-group-x-silpo/

39. DSN GROUP × Біла Ромашка - партнерство, що розширює межі турботи про здоров’я! URL: https://dsn.ua/keys-dsn-group-bila-romashka/

40. Ринок вітамінв та Бадів URL: https://dsn.ua/rynok-vitaminy-bady/

41. ТОВ «ДСН ГРУП» URL: https://dsn.ua/doslidzhennia-rynku-dobavok-i-vitaminiv-v-ukraini/-

42. Топ-5 тенденцій у сфері харчових добавок на 2 квартал 2025 року URL: https://dsn.ua/top-5-tendentsii-u-sferi-kharchovykh-dobavok-na-2-kvartal-2025-roku/

43. Ukrainian Business Award споживачів URL: https://uba.top/

44. ТОП-10 компаній-дистриб’юторів біодобавок України 2025 URL: https://uba.top/companies-distributors-of-biological-additives-in-ukraine/

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Удосконалення системи управління персоналом в екологічно орієнтовних компаніях»

Обсяг пояснювальної записки 72 аркушів.

Кількість рисунків 16 шт.

Кількість таблиць 5 шт.

Графічний матеріал (слайди, плакати) 15 шт.

Основні з них:

Рисунок 1.1 - Типові підсистеми управління персоналом

Рисунок 1.2 - Принципи управління

Рисунок 1.3 – Поступовість формування зеленого бізнесу

Рисунок 1.4 - Фактори впливу на виробництво екологічних товарів чи послуг

Рисунок 2.1 – Асортиментні групи товарів ТОВ «ДСН ГРУП»

Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ “ДСН ГРУП”

Рисунок 2.2 - Динаміка доходу ТОВ «ДСН ГРУП»

Рисунок 2.4 - Складові внутрішнього середовища

Рисунок 2.5 - Викладка товарів ТОВ «ДСН ГРУП» в мережі «Сільпо»

Рисунок 3.2- Етапи запровадження екологічного навчання персоналу ТОВ «ДСН ГРУП»

„25” грудня 2025 р.