

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПВНЗ «МІЖНАРОДНИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА СТЕПАНА ДЕМ'ЯНЧУКА»**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав:

студент економічного факультету
спеціальності 051 «Економіка»
Освітня програма «Державне регулювання
соціально-економічного розвитку»

Юрчук Олександр Анатолійович

Науковий керівник:

к. держ.упр., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів

Ліщук Наталія Володимирівна

Рецензент:

д.е.н., професор кафедри менеджменту та
публічного адміністрування

Безтелесна Людмила Іванівна

Рівне-2024

УДК 331.108.26

Юрчук О.А.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи управління персоналом в організації, розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі НВК «XXXXXX». У роботі розкрито сутність системи управління людськими ресурсами та виявлено основні елементи, досліджено принципи і методи її побудови, визначено функції системи управління персоналом в організації, проаналізована організаційна структура системи управління, та висвітлено філософію управління персоналом в умовах трансформаційних змін. Запропоновані основні шляхи удосконалення управління персоналом, розроблені напрямки удосконалення системи управління персоналом підприємства та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

Ключові слова: система управління персоналом, кадри, планування, організація, наставництво, менеджер, методи управління.

Yurchuk O.

MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT PROCESSES

The qualification work is devoted to the study of the human resource management system in the organization, the development of proposals for improving the human resource management system and the assessment of the economic efficiency of the proposals on the basis of SIC "XXXXXX". The paper reveals the essence of the human resource management system and identifies the main elements, studies the principles and methods of its construction, defines the functions of the human resource management system in the organization, analyzes the organizational structure of the management system, and highlights the philosophy of human resource management in the context of transformational changes. The main ways to improve the personnel management are proposed, directions for improving the personnel management system of enterprise are developed, and the effectiveness of these proposals is evaluated.

Keywords: personnel management system, personnel, planning, organization, mentoring, manager, management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, елементи та організація процесів розвитку персоналу на підприємстві.....	6
1.2. Система напрямів та основні принципи управління розвитком персоналу підприємства.....	15
1.3. Інструментарій управління процесами розвитку персоналу підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НВК «XXXXX».....	39
2.1. Діагностика якості забезпечення персоналом підприємств агропромисловості.....	39
2.2. Оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності.....	47
2.3. Аналіз існуючої системи управління процесами розвитку персоналу підприємства.....	54
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НВК «XXXXX».....	65
3.1. Заходи підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу підприємства.....	65
3.2. Реалізація та ефективність заходів щодо управління процесами розвитку персоналу.....	77
3.3. Вплив запропонованих заходів на результати господарської діяльності підприємства.....	87
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність роботи. На сьогоднішній день проблематика в якісному управлінні процесами розвитку персоналу підприємства є важливою складовою дослідження, адже успішне функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможність безпосередньо залежать від грамотних та висококваліфікованих працівників. Підготовка компетентного персоналу здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, зміна культури управління підприємством залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом та є гарантією в досягненні успіху підприємства. Сьогодні, в умовах пандемії, для підприємств величезну важливість набуває можливість по-новому подивитися та відкоригувати службу будь-якого співробітника відповідно до поточних бізнес-завдань, а також упорядкувати результативний процес управління системою відповідно до перетворень зовнішньої сфери.

У сучасних економічних умовах практично будь-яке підприємство прагне знайти нові ресурси для збереження конкурентної переваги. Одним із таких ресурсів може стати система розвитку персоналу, що дозволяє не тільки максимально використовувати існуючий трудовий потенціал працівників, але й багаторазово множити його.

Система розвитку персоналу сприяє формуванню колективу, що володіє високими можливостями та потужною мотивацією до здійснення завдань, які стоять перед компанією. Розвиток персоналу веде до зростання продуктивності та значного підвищення якості виконуваних робіт, прийнятих рішень, отже, і збільшення цінності людських ресурсів організації.

Управління процесами розвитку персоналу є особливо важливою сферою діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого науково-технічного прогресу. Тому що продукти, технології, операційні методи роботи та навіть організаційні структури стрімко старіють, а знання та вміння співробітників стають основним джерелом успішного функціонування будь-якої організації.

Проблемам, щодо системи управління персоналом, присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних учених: Т.Ю. Базаров, А.П. Бовтрук, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, А.І. Кочетков, Є.В. Маслов, М.Х. Мескон, В.О. Храмов, Ю.А. Ципкін, Г.В. Щокін та інші дослідники.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку персоналу підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти, практичний інструментарій управління процесами розвитку персоналу НВК «XXXXXX».

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесами розвитку персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти та проблеми управління процесами розвитку персоналу підприємства, з метою розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення;

- сформулювати, систематизувати та узагальнити відомості про сучасні методи та принципи управління процесами розвитку персоналу на підприємстві;

- зібрати та проаналізувати інформацію щодо господарсько– економічної діяльності НВК «XXXXXX»;

- здійснити оцінку системи управління процесами розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві;

- визначити можливі проблеми здійснення управлінської діяльності в системі розвитку персоналу підприємства;

- розробити заходи з підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу на НВК «XXXXXX».

У процесі виконання магістерської роботи було застосовано набір загальних та специфічних наукових **методів**, зокрема: системний та комплексний підхід, методи статистичного та економічного аналізу, групування, візуалізації за допомогою графіків і таблиць, експертної оцінки тощо. Для отримання аналітичної інформації були використані дані

статистичної звітності і бухгалтерської звітності підприємства, матеріали фахівців в галузі менеджменту та бізнес–адміністрування, розміщених в підручниках, монографіях, наукових публікаціях, електронних джерелах та інші доступні джерела інформації з досліджуваного питання.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, що регулюють фінансову діяльність суб'єктів підприємництва. Використано також матеріали фахові літературні джерела, монографії, річну фінансову звітність досліджуваного підприємства, а також власні аналітичні розрахунки та дослідження автора.

Практична значущість для підприємства. Представлені аналітичні дані та розроблені пропозиції щодо усунення виявлених проблем можуть бути використані вітчизняними підприємствами сільського господарства та харчової промисловості для підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу підприємства, зокрема на НВК «XXXXX» та сприяти підвищенню продуктивності роботи працівників в цілому.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження викладені в кваліфікаційній роботі, дістали відображення у тезах, опублікованих у збірнику наукових праць IV Всеукраїнської студентській науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки, управління та адміністрування в Україні» на тему «Заходи підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу підприємства» (м. Рівне, 06 лютого 2024 року).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що об'єднують дев'ять підрозділів, висновків та списку використаної літератури (85 пункти). Містить 30 таблиць, 21 рисунок та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, елементи та організація процесів розвитку персоналу на підприємстві

Управління людськими ресурсами – це діяльність, яка виконується на підприємствах та сприяє найбільш ефективному використанню робітників і службовців для досягнення організаційних і особистих цілей.

Виникнення ринку праці і поява безробіття ставлять перед людьми нові проблеми. Кожна людина повинна бути готова до того, що її можуть звільнити, що їй можуть відмовити в отриманні роботи. У зв'язку з цим, люди, щоб поліпшити свої шанси на отримання роботи, повинні бути готові до постійного вдосконалення і навіть зміни професії.

Знайомство з сутністю і змістом розвитку персоналу необхідно почати з аналізу понять «розвиток» і «персонал», а потім виявити специфічні риси перетину цих двох множин, що дає поняття розвитку персоналу.

Термін «розвиток» часто використовують до персоналу або людських ресурсів. А.П. Єгоршин встановлює «розвиток людських ресурсів» як сукупний і постійний процес багатостороннього формування особистості співробітників установи з метою збільшення продуктивності їх роботи.

За судженням В.М. Маслової, формування персоналу – це сукупність подій, зорієнтованих на формування людського потенціалу фірм [25, с.15–18].

У трактуванні П.Е. Шлендера формування людських ресурсів – це концепція подій, зорієнтованих на підтримку здібних до навчання співробітників, популяризація знань і прогресивного досвіду, підготовка молодих грамотних працівників, усвідомлення адміністративним персоналом значущості формування працівників і зниження плинності працівників.

Процесом розвитку персоналу необхідно постійно управляти. Постійно зростаючі вимоги до здібностей, кваліфікації і рівню знань збільшують роль

людини як складової організаційної системи, і, отже, роблять управління розвитком персоналу одним з найважливіших напрямків в стратегії сучасних організацій. Люди з певним рівнем досвіду, освіти і професійної майстерності виступають ключовим елементом продуктивних сил.

Будь-який процес управління завжди має конкретні цілі і здійснюється спеціально для їх досягнення. Так і процес управління розвитком персоналу, навіть коли він орієнтований на задоволення потреб співробітників, в кінцевому підсумку призведе до підвищення ефективності працівника, що позитивно позначиться на результативності діяльності організації в цілому.

Аналіз літературних джерел з відповідної тематики показав, що багато українських та зарубіжних авторів займаються розглядом цього поняття. Нижче наведено табл.1.1. з трактуванням терміну «розвиток персоналу».

Таблиця 1.1. Поняття «розвиток персоналу» у трактуванні вітчизняних та зарубіжних авторів

Автор	Особливість поняття
Егоршин А. П. [11, с. 57].	Розвиток людських ресурсів – комплексний та безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи
Кочеміровська О. О. [35, с. 56].	Професійний розвиток персоналу є сукупністю організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його підготовки та підвищення кваліфікації.
Майкл Армстронг [83, с. 274].	Розвиток персоналу – процес забезпечення організації обізнаними, кваліфікованими трудовими ресурсами, яких вона потребує
Лапшина І. А. [41, с. 115].	Сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємства
Назарова Г. В. [50, с. 74]	Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та вдосконалення психологічних характеристик працівника
Гавкалова Л. Н. [12, с. 299].	Розвиток персоналу (або розвиток людських ресурсів) є зміною особистісних цінностей, які вимагають засвоєння знань та навичок

Джерело: складено автором

Виходячи з визначень, поданих у табл.1.1, сформулюємо поняття, яке більшою мірою відображає тему дослідження.

Розвиток персоналу – це заходи, спрямовані на навчання, адаптацію, підвищення професійних навичок співробітників, тобто підготовку співробітників до вирішення нових виробничих завдань, що дозволяють досягати поставленої мети організації. Під управлінням розвитком розуміється сукупність методів, процедур, технологій, принципів і правових основ, але основі і за допомогою яких здійснюється процес розвитку персоналу.

Приблизна структура управління розвитком персоналу представлена на рис.1.1.



Рис.1.1. Управління розвитком персоналу організації

Джерело: складено автором на основі [10]

На рис.1.1 представлена узагальнена структура управління розвитком персоналу. Причому кожне підприємство самостійно вибудовує власну систему управління розвитком персоналу. Найчастіше всього вона складається з керуючої та керованої підструктур.

Керуюча підструктура являє собою ту частину організації, яка розробляє, приймає і транслює управлінські рішення, а так само гарантує виконання цих рішень. На чолі цієї підструктури стоїть орган, який приймає рішення, ґрунтуючись на результатах діяльності підпорядкованої йому системи. Даний орган може бути як персоніфікованим, так і колегіальним [57, с. 67–68].

У своїй діяльності він тісно взаємодіє з концепціями, стратегіями і програми, тобто вони можуть обмежувати діяльність органу, що приймає рішення, але в той же час даний орган може змінювати ці концепції, стратегії і програми. Результатом діяльності органу приймає рішення виступає сформульована мета управління розвитком персоналу, на яку в своїй подальшій діяльності буде орієнтуватися вся керуюча підструктура. Від виробленої мети залежать загальні компоненти системи, що застосовуються як засоби реалізації управління і її функції. До загальних компонентів можна віднести те, за

рахунок чого і на основі чого проводиться управління розвитком персоналу. Керованою підструктурою можна вважати ту частину організації, яка підпорядковується прийнятим рішенням і займається їх реалізацією на практиці.

Розвиток персоналу з точки зору функції служби управління персоналом – це сукупність організаційно–економічних заходів служби управління персоналом [46, с. 103–107]:

- з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- з організації винахідницької та раціоналізаторської роботи;
- з професійної адаптації;
- за оцінкою кандидатів на вакантну посаду;
- за поточною періодичної оцінки кадрів;
- з планування ділової кар'єри;
- з роботи з кадровим резервом [46, с. 103–107].

Формування персоналу має спрямуватися на оптимізацію результативності його роботи, для чого повинні бути сформовані необхідні умови. В адміністративному аспекті формування персоналу допускається заявляти про формування організації формування персоналу на підприємстві і управління даною концепцією. Відштовхуючись від цього, формування персоналу маєтися на увазі як план роботи, що містить концепцію адміністративних технологій, способів і подій, зорієнтованих на вдосконалення висококласного потенціалу персоналу з метою збільшення продуктивності праці [46].

В даному дослідженні під розвитком персоналу розуміється система керованих операцій у сфері підготовки працівників до здійснення нових виробничих функцій, постановою нових проблем з метою подолання розбіжності між умовами до робочого і якостям дійсної людини, в рамках звернення встановленого рівня суспільного і фінансового формування установи, задоволення громадських і персональних потреб персоналу.

Висококласне формування передбачає собою процес підготовки працівника до здійснення нових для нього виробничих функцій, заняттю

останніх посад, вирішення нових завдань, тобто формування нових компетенцій.

Професійна освіта є частиною висококласного формування, проте висококласне формування ніяк не обмежується навчанням, воно крім того містить повний комплекс граней згідно планування, просування по службі, стажувань, ротацій, неофіційним розмовам [4, с.49–68].

Крім прямого впливу на економічні результати підприємства, вкладення в формування персоналу сприяють формуванню відповідного клімату в установі, збільшують мотивацію працівників і їхню вірність установі, гарантують зв'язок в управлінні. Формування персоналу проявляє позитивний вплив і на самих працівників. Збільшуючи кваліфікацію і отримуючи нові знання і пізнання, вони стають найбільш конкурентоспроможними на ринку праці і набувають допоміжної здатності з метою висококласного зростання як всередині підприємства так і за його межами. Це особливо принципово в нинішніх обставинах стрімкого старіння професійних знань.

Вдале формування персоналу обумовлюється 3 умовами: знаннями, здібностями і дією працівників. Знання є основою формування можливостей персоналу і сприяють розвитку індивідуальних можливостей людини. В контексті формування персоналу відрізняють 2 типи знань: пізнання, необхідні в повсякденній роботі і загальне розуміння власної справи.

Можливості припускають обставини застосування отриманих знань, встановлюють показник їх потрібного впливу. Формування персоналу спочатку лише пов'язане з приведенням у відповідність знань працівників та їх перспектив. В рамках власних перспектив і в базі своєї роботи працівники знаходять навик.

Поведінка персоналу так само як умова його формування має виконувати завжди найбільш помітну роль при масовому управлінні, згодному стилі лідерства. Без урахування специфіки дії, відносин, міжособистісних і неофіційних комунікацій, тільки лише на основі збільшення знань і перспектив неможливо гарантувати формування персоналу [54].

У сучасній літературі немає єдиної думки про те, які елементи повинна включати кадрова політика організації в питаннях розвитку персоналу. Найбільш поширені точки зору представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Елементи системи розвитку персоналу

Автор	Елементи кадрової політики в питаннях розвитку персоналу
Плугіна Ю. А. [61, с.323–327]	планування та реалізація кар'єри і службових переміщень, організація і проведення навчання.
Базалійська Н. П. [3, с.73–75]	первинна професійна підготовка працівників, підвищення кваліфікації, перепідготовка або перенавчання персоналу, планування і розвиток кар'єри.
Любимова К. О. [45]	первинне професійне навчання персоналу, професійна адаптація персоналу, службово-професійне просування і ротація кадрів, планування і управління професійною кар'єрою, робота з кадровим резервом, організація роботи, мотивація розвитку персоналу, ділова оцінка персоналу.
Крушельницька О.В. [39, с.219]	розвиток персоналу включає в себе два відносно самостійних блоки питань: розстановку кадрів і управління кар'єрою працівників, а також утворення і підвищення кваліфікації персоналу.
Пащенко О.І. [57, с.67–68]	процес адаптації, професійне зростання, планування навчання, тренінги, організаційна культура, управління кар'єрою, прогнозування потреб в персоналі.

Джерело: складено автором

В даному дослідженні в елементи кадрової політики в області розвитку персоналу включаються: система адаптації персоналу, система ротації кадрів, система навчання, планування кар'єри персоналу [80, с.273–280].

Адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника і установи, що ґрунтується на поступовому підключенні співробітника в процес виготовлення в нових для нього висококласних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці та відпочинку. Під адаптацією розуміється не тільки процес, але і результат.

Результатом адаптації до підприємства є стан відповідності між виробничим середовищем (середа адаптації) і працівником (суб'єкт адаптації). Але ця відповідність ніколи не буває абсолютною і має оборотний характер.

Підготовка персоналу – навмисно сформований, систематично і регулярно реалізований процес освоєння знаннями, вміннями і методами спілкування перед керівництвом досвідчених вчителів, наставників, експертів, керівників.

Навчання персоналу здійснює суттєву двоїсту функцію: кращого застосування співробітника і його мотивування [30, с.13].

Є деяка кількість умов, що обумовлюють значення вивчення:

- підвищує конкурентоспроможність компанії у зовнішній сфері;
- є засобом здійснення стратегічних цілей;
- підвищує значущість людських ресурсів;
- забезпечує добробут проведення координаційних змін.

Складання плану вивчення – найскладніша частина загального планування трудових ресурсів нарівні з розрахунком потреби в персоналі, складанням проектів комплекту, плануванням просуванні по службі.

Ротація – переміщення з однієї ділянки діяльності на іншу всередині установи з метою ознайомлення з новими тенденціями роботи і різними підрозділами установи. Навчання без відриву від виробництва виповнюється в звичайній робочій ситуації: підготовлюваний застосовує справжні робочі прилади, оснащення, документацію або речовини, що він буде використовувати і після завершення напрямку вивчення, найбільш недороге і експлуатаційне, спрощує вступ в навчальний процес тих, хто не звик вчитися в аудиторіях.

Ділова кар'єра передбачає собою розвиток співробітника згідно зі сходами посадової ієрархії, або методичну зміну занять протягом його робочий життя. Кар'єра – це процедура висококласного зростання людини, збільшення його впливу, влади, престижу, статусу в сфері, виявленій в його просуванні згідно сходинок ієрархії, майстерними сходами, винагороди, престижу [19, с.51–53].

Планування кар'єри – це керівництво формуванням персоналу в необхідному для установи напрямку, що характеризується складанням проекту горизонтального і вертикального просування співробітника згідно з концепцією посад, або робочих місць, яке починається з моменту прийняття співробітника в компанію і завершується скороченням з роботи. Суб'єктами планування просуванні по службі можуть бути керівник з персоналу, безпосередньо працівник, його прямий начальник (лінійний адміністратор).

Управління діловою кар'єрою – сукупність подій, що проводяться професійною службою, з планування, організації, мотивації і контролювання посадового зростання співробітника, відштовхуючись з його цілей, потреб,

перспектив, можливостей і схильності, а крім того відштовхуючись із захоплень і умов компанії.

Для ефективного функціонування підприємства необхідна ефективна робота всього персоналу. Це може бути тільки в тому випадку, якщо кожен із співробітників організації досяг тих цілей, які поставлені перед ним, і які відповідають стратегічним і тактичним цілям організації. Звичайно, внесок працівників у досягнення цілей різний і визначається завданнями, які вони повинні вирішувати [19, с.115]. І саме тому в організації повинна бути створена система службово–професійного просування. Грамотний розвиток виробничого потенціалу кадрів дозволяє компанії виростити професіоналів в своєму середовищі, що істотно підвищує ефективність роботи персоналу.

Управління розвитком персоналу включає ряд основних задач [8, с.144]:

1. Планування структури підприємства, підготовка майбутніх керівників. Кожна ключова посада в організації потребує підстрахування, будь–якому керівникові необхідний потенційний наступник.

2. Підготовка співробітників для здійснення майбутніх проектів і планів. В довгострокове планування повинен входити не лише розрахунок можливих ризиків і вигоди, а й оцінка можливостей персоналу, складання програми їх навчання і розвитку необхідних здібностей.

3. Підготовка нових співробітників. Підтримка новачків з перших днів роботи є необхідним процесом адаптації. До того ж часто додаткове навчання нового працівника ефективніше пошуку кваліфікованого фахівця рідкісної професії.

4. Зберігання і передача всередині компанії накопичених знань, досвіду, навичок. Обмін знаннями всередині підприємства робить компанію більш незалежною, захищеною у разі втрати цінного співробітника.

5. Розвиток і збереження корпоративної культури. Створення позитивного іміджу компанії благотворно впливає на виробничий процес. У чималому ступені закладені цінності і принципи визначають результати праці і ефективність персоналу.

6. Формування здорової конкуренції всередині компанії. Навчання персоналу зводить до мінімуму періоди застою в роботі, формує у співробітників звичку постійно розвиватися, що забезпечує здорову конкуренцію серед працівників і підтримує ефективну роботу колективу.

7. Підтримка системи мотивації. Можливість розвитку персоналу, просування по кар'єрних сходах – важливий критерій при пошуку роботи. Навчання покращує клімат в колективі, запобігає плинності кадрів [8, с.144–146].

Управління розвитком персоналу має бути чітким бізнес–процесом з відокремленими етапами, першим з яких буде аналіз потреб компанії в фахівцях і оцінка наявних кадрів. При будь–якому управлінні важливе дотримання трьох умов: формування і розвиток у працівника здібностей і моделей поведінки, що відповідають цілям і завданням компанії; створення сприятливих виробничо–технічних і соціально–економічних умов для максимальної реалізації здібностей співробітника; облік не тільки потреб підприємства, а й інтересів співробітника.

Для створення програми розвитку персоналом, необхідно провести ряд дій, схожих зі створенням програм з навчання персоналу в організаціях за результатами аналізу потреб у розвитку. Тут важливо розмежовувати як потреби організації, так і потреби персоналу; визначення цілей розвитку; формування бюджету; складання навчальних планів (в тому числі програм навчання, індивідуальних планів розвитку та ін.); реалізація програми; оцінка ефективності.

1.2. Система напрямів та основні принципи управління розвитком персоналу підприємства

Розвиток персоналу стає важливою частиною управлінської діяльності з моменту формулювання Ф. Тейлором принципів наукової організації праці: однією з основних обов'язків управлінського апарату Ф. Тейлор називає ретельний відбір робітників, їх подальше тренування, навчання і розвиток з метою отримання висококваліфікованих працівників [72, с.84–96].

Зі зміною управлінських концепцій змінюються і погляди на роль розвитку персоналу організації [25, с.194–198]: в рамках економічної парадигми розвиток має сенс тільки як засіб підвищення продуктивності праці; адміністративна концепція управління персоналом розглядає розвиток персоналу з точки зору навчання працівників новим функціям; соціальна парадигма приділяє розвитку персоналу велику увагу як засобу особистісного розвитку працівника і робить упор на підвищення рівня компетентності співробітників, що виконують управлінські функції; гуманістична парадигма називає розвиток персоналу однією з найважливіших функцій управління персоналом, яка вирішує цілий комплекс управлінських завдань [25, с.194–198].

Сучасні установи, в яких відмінно встановлено справу управління, вважають, що комплект придатних людей постає лише основою, в той час як більшість наших ресурсів установи представлена речовими предметами, ціна яких з часом зменшується з допомогою амортизації, важливість людських ресурсів з роками може і повинна підвищуватися. Подібним способом, як для блага самої компанії, так і з метою індивідуального блага всього персоналу управління установи має завжди працювати над максимальним підвищенням його потенціалу.

Провідні HR–менеджери українських компаній впевнені, що в сучасних умовах розвиток персоналу – це вже навіть не мотиваційний інструмент і не інструмент утримання персоналу в компанії, це бізнес–необхідність і серйозна інвестиція в один з стратегічно важливих ресурсів, яка дає результат досить

швидко. Дедалі більше значення висококласного формування працівника для установи та істотне збільшення потреб в ньому в минулі тридцять років призвели до того, що основні підприємства взяли на себе розвиток кваліфікації власних працівників [27, с.341–347].

В даний час установи формують спеціалізовані способи і організації управління висококласним формуванням працівника, підготовкою запасу керуючих, розвитком просування по службі.

Установи формують спеціальні способи та організації управління висококласним формуванням працівника – керівництво професійним навчанням, підготовкою запасу керуючих, формуванням кар'єри. У великих багатонаціональних корпораціях існують відділи висококласного формування працівника, очолювані керівником в ранзі керівника або віце-президента, що підкреслює їх колосальне значення для установи. Про значимість висококласного формування працівника для нинішніх установ говорить і те, що

місії в даній області вводяться в персональні проекти (від виконання яких залежить обсяг винагороди) вищих керівників численних компаній: президентів, обласних віце-президентів, начальників державних фірм [21, с.37].

Організація професійного розвитку стала однією з ключових функцій управління персоналом, а його держбюджету – максимальної (заробітної плати) статтею витрат численних підприємств. Подібні установи, як «IBM», «General Motors», американські збройні сили щороку витрачають млрд доларів на професійне формування та підготовку своїх працівників і в тому числі створили для цього власні інститути і установи, що постійно функціонують.

Наприклад, на навчання керуючого середньої ланки фірми США витрачають 10–15 тисяч доларів, у Німеччині на освіту і підвищення кваліфікації однієї людини витрачається в середньому 12000 євро, в тому числі на підвищення кваліфікації 8000 євро. Ці кошти розглядаються не як неприємні додаткові витрати, а як вкладення, які в майбутньому обіцяють чималий прибуток: за розрахунками західних фахівців ефективність вкладення коштів у підвищення кваліфікації керівників складає до 800%.

Професійне навчання не менш важливо і для невеликої комп'ютерної компанії або сімейного готелю – їх результат сьогодні також знаходиться в залежності від можливості їх працівників сприймати і використовувати на робочому місці нові знання і навички. У 1998 році в США приватні компанії витратили 53 млрд. доларів на професійне навчання, а в 2001–му – ця цифра склала майже 100 млрд. дол [12, с.52–53].

Згідно американському журналу *Balance Learning and Training* численні установи намагаються зменшити період, який працівники проводять далеко від робочого місця (наприклад, проходячи навчання), на 50%. До початку 2013 р. навчання, що проводиться інструкторами та тренерами, становило лише 30% від усього ходу вивчення, реалізованого даними організаціями. У минулому році, вперше за останні кілька років, на 2% були підвищені фінансові витрати американських фірм на освіту персоналу. Чи не в фінальну чергу цьому сприяла більша популярність проектів e-learning (електронна освіта) [47].

Пріоритетними залишаються програми підготовки менеджерів і керівників – на них відводиться до 30% бюджету на навчання. Далі слідують курси, присвячені галузевій специфіці, а також обов'язкові для більшості організацій адаптаційні програми. В області навчання інформаційним технологіям, навпаки, намічається деякий спад споживчого інтересу.

Світові тенденції навчання персоналу в тій чи іншій мірі проявляються і в Україні, а саме [71]:

1. Зростає число компаній, які розробили моделі компетенцій. Тенденція. Популярність моделей компетенцій буде рости, як наслідок – буде рости попит на оцінку за компетенціями, на консалтинг та підтримку у впровадженні неформальних методів навчання з боку провайдерів.

Ситуація за кордоном. Навчання захоплює приблизно 20% в системі змішаного вивчення, що є виключно точної парадигмою вивчення. Зони відповідальності є хорошою базою для побудови навчання персоналу як організації. Створення організації управління персоналом, а також навчання і формування персоналу підходить від моделі компетенцій, а не навпаки.

2. Програми розвитку кадрового резерву (талентів) набирають обороти.

Тенденція. Буде зростати кількість компаній, які запускають програми з розвитку талентів без особливої уваги до їх ефективності. Ситуація за кордоном. Програми по формуванню здібностей стають обов'язковою частиною конструкцій не стільки вивчення і формування, скільки управління персоналом. Програми поділяються на 2 типи згідно використовуваному підходу.

3. Розвивається коучинг.

Тенденції. Зростання попиту буде стримуватися до тих пір, поки на ринку не стане достатньої кількості професійних коучів. Поки Україна не виросте своїх коучів для топ-менеджерів, їх будуть привозити з-за кордону. Як тільки на ринку з'явиться достатня кількість професіоналів, станеться вибух попиту на коучинг.

Ситуація за кордоном. Коучинг-менеджмент застосовується всюди в більш оптимальному для фірми форматі: моніторинг, бадінг, гра та ін. Численні фірми стають любителі маркетингу в стилі коучинг-менеджмент. Мати коуча престижно [70, с.65-66].

4. Розвивається дистанційне навчання.

Тенденція. Зростання попиту на впровадження дистанційного навчання буде з боку компаній, готових інвестувати в e-learning з метою економії на масштабі. Ситуація за кордоном. E-learning розвивається так само бурхливо, як і коучинг. Він зайняв міцне місце в системах навчання, зайвий раз переконуючи T&D-фахівців в ефективності змішаного навчання (blended learning).

5. Короткі тренінги та виступи спікерів користуються попитом.

Ситуація за кордоном. Конкурентна боротьба між провайдерами набагато більше, ніж в Україні, внаслідок чого вони готові створити навчання в тому форматі, який зручний покупцеві, в тому числі і в разі, якщо це вимагає більше старань і часу. Крім цього, з числа іноземних тренерів практикується кваліфікація в будь-якій проблемі і підношення її аудиторії в різних форматах – від довгих багатоденних тренінгів, до коротких мінісеминарів і промов на різне число слухачів.

6. Розвиток корпоративних університетів.

Тенденції. Від провайдерів буде вимагатися готовність співпрацювати, створювати спільні програми, кооперуватися для роботи в рамках корпоративних університетів.

Ситуація за кордоном. Розвиток корпоративного навчання в деяких компаніях переходить на наступний рівень після корпоративних університетів – створюються *shared services* (сервіс колективного користування, розділений сервіс). При такій моделі T&D-фахівці є по суті внутрішніми методологами, консультантами, а все навчання йде на робочі місця, тобто знаходиться у веденні керівників компанії. Оцінка потреб у навчанні зміщується з оцінки персональних побажань співробітників в сторону побажань бізнесу для більш тісної прив'язки навчання до стратегії бізнесу [43, с.155–163].

7. Витрати на навчання персоналу залишаються незмінними.

У той час як в 2021–2022 роках фінансові витрати на колективне навчання дещо збільшилися, в 2021 р. візьмуть гору консервативні практики. Згідно прогнозам фахівців в 2022 р. порівняно з 2021 фірми, в звичайному збільшать обсяг даних витрат на 2%, що відображає єдиний коефіцієнт американського ВВП. По аналізах експертів, в 2022 р. обсяг світового ринку колективного вивчення дійде 292 млрд доларів, а американські фірми складуть тут частину в 45%, або ж 132 млрд. Обидва цих показника поки що ж нижче докризових.

Покупці намагаються використовувати менше, вдаючись до послуг невеликих провайдерів, це важливий фактор, що впливає на благополуччя подібних фірм. Крім цього, перешкода для входу на ринок колективного навчання залишається вирішуваною, і тому виникають все нові постачальники, що борються за власну частину ринку. Тому як перспектив в даному секторі недостатньо а інвесторів чимало, невеликим тренінговим підприємствам доводиться боротися за виживання.

Конкурентна боротьба збільшується і серед великих провайдерів, так як в колективний ринок вийшли численні освітні установи. Бізнес-школи та технічні середні навчальні заклади, соціальні і торгові коледжі відтягують

власну частину ринку, що ще значніше ускладнює обстановку [27, с.120–121].

8. Важливість збереження знань. Підтримка колективних знань і їх охорона – це головне завдання кожної фірми, незалежно від її обсягу і області роботи. Охорона розумової власності – це безперервна адвокатська битва. Однак охорона і підтримка цих працівників, які цю власність формують – це вже мета фахівців колективного навчання. Втрачаючи працівника, підприємство позбавляється не тільки його умінь, воно залишається і без значущих знань.

Підприємства сьогодні докладають великих зусиль, для того щоб виявити і стримати найбільш значущих своїх працівників, причому зробити це якомога раніше, і забезпечити їм потрібне навчання і плани службового зростання.

Ще одним головним питанням є адаптування нових працівників – власне на цій стадії є найкраща ймовірність негайно виявити здібності. У разі якщо пропустити цей шанс, підприємство після не може утримати обдарованих початківців. Крім цього, підприємства освоюють методи збору та захисту інтелектуальної власності, створюваної працівниками, для того щоб користуватися нею в перспективі. У цьому можуть бути корисні репозиторії і прилади для формування тренувального контенту, що надають справжнім фахівцям ймовірність легко і просто обмінюватися власними знаннями.

Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства має збалансовану структуру, що включає: цілі, завдання, принципи, функції, методи керування, а також основні елементи розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою).

Цілі управління розвитком персоналу: підвищення ефективності та продуктивності праці; професійна підготовка керівного складу; підвищення кваліфікації молодих співробітників; зростання соціальної задоволеності співробітників; професійний перехід на нові технології; зниження рівня відтоку кадрів [22, с.77–79].

Управлінням розвитком персоналу зводиться до таких основних завдань (рис.1.2): формування та розвиток у співробітника здібностей та моделей поведінки, які корелюють з цілями та завданнями компанії; створення

соціально–економічних та виробничо–технічних умов для максимальної реалізації здібностей співробітника; розвиток персоналу в інтересах останніх; зберігання накопиченого досвіду, знань та навичок; підготовка персоналу для здійснення майбутніх планів та проектів; зберігання корпоративної культури; створення позитивної атмосфери та здорової конкуренції; підтримка системи мотивації [39, с.210–218].

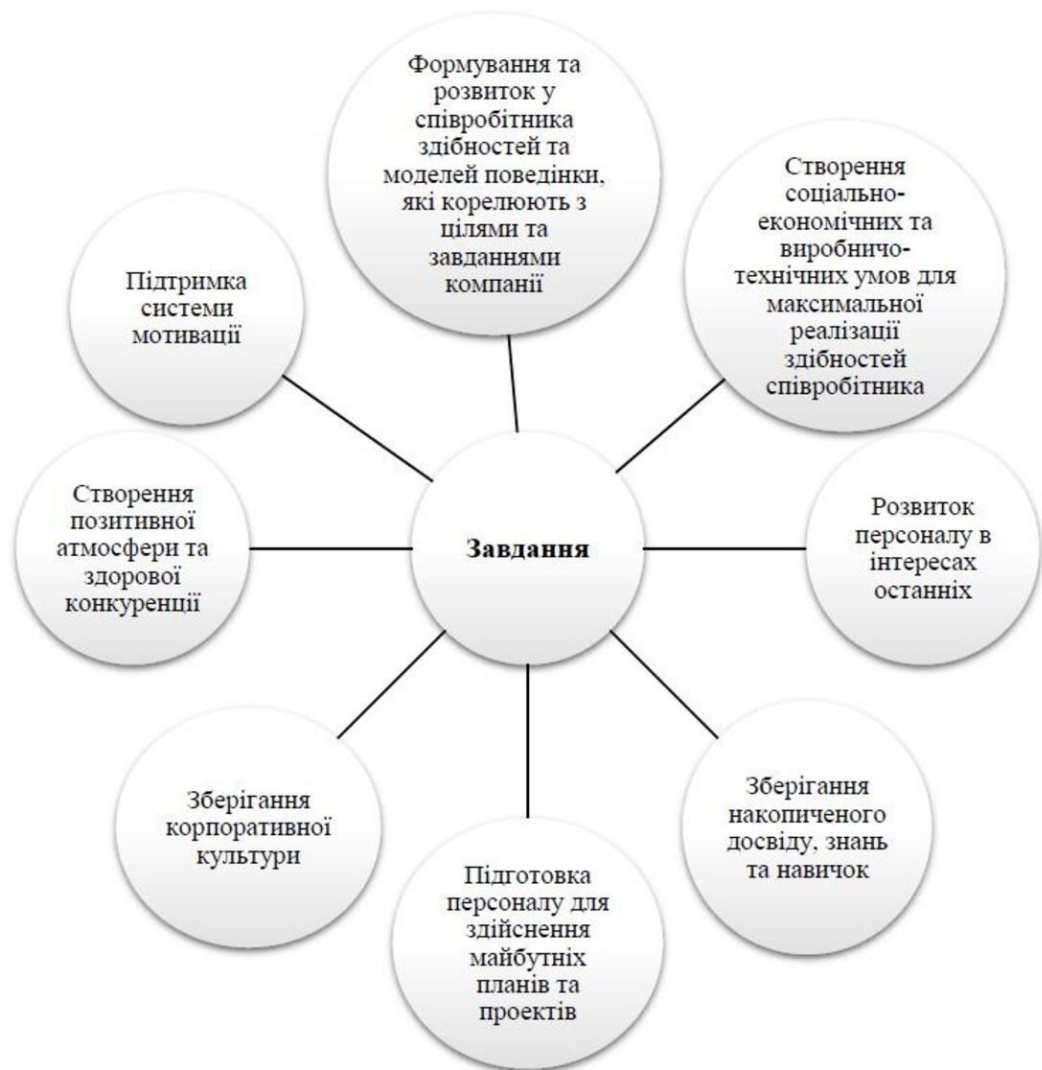


Рис.1.2. Завдання управління розвитком персоналу підприємства
Джерело: складено автором на основі [39]

Механізм управління розвитком персоналу організації має представляти налагоджену систему, спрямовану на професійний розвиток та кар'єрне зростання співробітників компанії. Тільки в цьому випадку він допоможе у вирішенні вищевикладених завдань і стане взаємно ефективним для роботодавця та для персоналу [60, с.114].

Кадрові служби, як органи управління, на сьогоднішній день продовжують розвиватися, призначення служби персоналу полягає в тому, щоб підтримувати, організовувати функціонування і коригувати процес роботи з людьми. У великих компаніях служба управління персоналом грає головну роль у розвитку персоналу і в кадровому плануванні. Одна з основних завдань служби управління персоналом – сприяння компанії в досягненні її цілей. Служба управління персоналом розраховує необхідність перерозподілу трудових ресурсів в організації, потребу в нових співробітниках і займається розробкою програм для розвитку співробітників організації [78, с.214–217].

Принципи управління розвитком персоналу на підприємствах:

- Розвиток. Одночасний розвиток всіх категорій персоналу, запозичення нових форм розвитку;
- Інноваційність. Навчання і розвиток кадрів на випередження, засноване на даних прогнозів науково–технічної сфери;
- Гнучкість. Створення гнучкої системи розвитку з можливістю її використання на різних етапах;
- Стимулювання. Заохочення і мотивація робочої сили
- Перспективність. Створення системи розвитку персоналу підприємства щодо його перспективних можливостей і стратегії розвитку.

Розвиток персоналу організації є комплексною функцією управління персоналом і припускає, що в процесі розвитку відбуваються прямі капіталовкладення у працівників, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності, отже, і конкурентоспроможності організації. Функція розвитку персоналу повинна включати такі комплексні функції управління: виявлення трудового потенціалу організації; ділова оцінка персоналу організації; управління кар'єрою персоналу; професійна освіта працівників; формування кадрового резерву керівництва організації [65].

Чинники, які впливають на необхідність розвитку персоналу в нинішніх умовах: важка конкуренція на всьох ринках за умов глобалізації економіки; енергійний розвиток нових інформаційних технологій; системне, комплексне

вирішення питань управління людськими ресурсами та всіх стратегічних завдань на основі цілісного проекту діяльності організації; необхідність розробки стратегії та організаційної культури організації; участь усіх лінійних керівників у виконанні цілісної кадрової політики та вирішення стратегічних завдань організації; наявність широкої спеціалізованої мережі консультаційних організацій за всілякими напрямками розвитку людських ресурсів.

Чинниками інвестицій у розвиток персоналу є: необхідність зростання ділової ініціативності працівників із метою збільшення конкурентоспроможності організації; навчання роботі з новою технікою та новими технологіями неможливо без матеріальних вкладень у розвиток персоналу; заходи щодо розвитку персоналу забезпечують збільшення продуктивності праці, отже, фінансування відповідає принцип економічної ефективності витрат.

1.3. Інструментарій управління процесами розвитку персоналу підприємства

Розглянемо в першу чергу традиційні інструменти розвитку персоналу: професійне навчання, планування і розвиток кар'єри, підготовка кадрового резерву.

Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес передачі нових професійних навичок або знань безпосередньо працівникам організації. Іноді зустрічається думка, що професійне навчання орієнтоване в першу чергу на завдання сьогодення, а розвиток на майбутні потреби організації. Але така різниця стає все менш помітною в умовах сьогоденних реалій, коли прискорюється процес змін, як у зовнішньому середовищі, так і в самих організаціях. У сучасних організаціях професійне навчання являє собою безперервний процес, який комплексно включає в себе кілька етапів (рис.1.3).

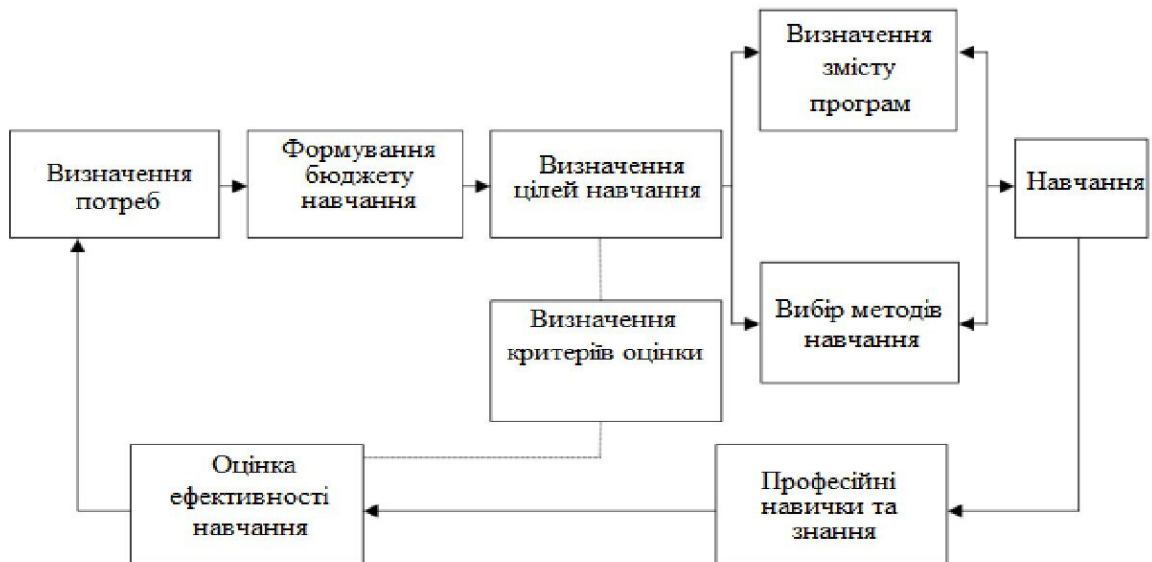


Рис.1.3. Процес професійного навчання
Джерело: складено автором на основі [15]

Навчання, підвищення кваліфікації персоналу є необхідною умовою для нормального функціонування будь-якої організації. Науково-технічний прогрес, світова конкуренція, встановлюють нові вимоги щодо підвищення якості освіти. Сьогодні, наукове керівництво організації не належить до ефективності управління. Прискорення науково-технічного прогресу значно прискорило процес старіння знань та професійні навички [66].

Зростаюче значення професійного навчання організації та збільшення попиту останнім часом призвели до того, що керівники компаній беруть на себе велику відповідальність у сфері оновлення кваліфікації працівників. Організація професійного навчання стала однією з основних функцій управління персоналом та бюджетування по цій статті витрат з кожним роком збільшується. Великі організації щорічно витрачають мільярди доларів на професійний розвиток та навчання персоналу, і навіть створили свої власні постійні університети та дослідницькі центри.

Професійне навчання, так само важливо для малих та середніх компаній на сьогоднішній момент, їх успіх багато в чому залежить від здібності співробітників до навчання та використання в роботі, своїх отриманих знань та навичок [79, с.115].

Відповідно до поточних та майбутніх потреб організації, розвиток персоналу – це складний, багатогранний процес підготовки співробітника для реалізації нових виробничих функцій, для освоєння нових позицій, і вирішення проблем, що виникають. Створення спеціалізованої системи управління професійною кар'єрою та професійного навчання, підготовка резерву компанії, розвиток кар'єрного зростання. У великих організаціях є спеціальні відділи професійного розвитку, як начальник виступає директор або віце-президент, що відзначає важливість і велику значимість, яку вони надають організації.

Розвиток персоналу для кожного підприємства є одним з основних елементів продуктивних інвестицій. За допомогою професійної підготовки та комплексного розвитку, що компанія пропонує своїм співробітникам створити можливість покращити свої професійні навички для створення ядра кваліфікованих фахівців та здійснювати його підготовку на випередження. Без розвитку співробітника навряд чи організація буде успішною. Слід також зазначити, що об'єктами інвестицій у персонал є саме співробітники, але не власники компанії.

На підставі аналізу літературних джерел [76,44,69], можемо виділити три основні види навчання:

1. Підготовка кадрів – планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.

2. Підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.

3. Перепідготовка кадрів – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненіми вимогами до змісту і результатів праці [76,44,69].

Підготовка кадрів – це процес навчання, внаслідок якого людина отримує необхідну теоретичну підготовку та практичні навички. Нині в Україні є централізована система професійної освіти та система навчання безпосередньо

на виробництві. Централізовано у спеціальних навчальних закладах або курси готують працівників за масовими професіями. До державної системи підготовки кадрів відносять мережу професійно–технічних училищ, середні спеціальні та вищі навчальні заклади.

Роботу з організації професійного навчання робітників на підприємстві здійснюють спеціальні підрозділи – відділи (бюро) технічного навчання, що мають у своєму розпорядженні необхідну навчально–виробничу базу. Основними формами підготовки кадрів на виробництві є індивідуальна, бригадна (групова), курсова.

При індивідуальній формі навчання учень прикріплюється до кваліфікованого робітника або інструктора. Наставник навчає учня найбільш ефективним методам виконання робіт із даної професії. Теоретичні знання учень повинен здобувати самостійно, вивчаючи спеціальну літературу. Можуть проводитися консультації майстрами або спеціалістами цеху. Іноді для учнів проводяться загальні теоретичні заняття. Термін навчання 2 – 6 міс. Після закінчення підготовки учень складає іспит кваліфікаційній комісії. До позитивних сторін індивідуальної форми навчання відносять можливість одночасно готувати велику кількість учнів необхідних виробництва професій, підготовка проводиться безпосередньо на робочому місці. Недоліком цієї форми навчання є відсутність системи у підготовці.

За бригадної (групової) форми навчання теоретична підготовка проводиться фахівцями в обладнаному приміщенні для всієї групи, а виробниче навчання здійснюється індивідуально, на робочих місцях.

Курсова форма навчання характеризується глибшою теоретичною підготовкою. Курси можуть бути з відривом або без відриву від виробництва. Виробниче навчання проводиться як у навчальній групі, і на робочих місцях.

Перепідготовка (перенавчання) сформується для оволодіння новими професіями співробітниками, що вивільняються, які не можуть бути застосовані за наявними у них спеціальностями, а також особами, які виявляють бажання змінити спеціальність з урахуванням потреби виробництва [36, с.162–165].

Перепідготовка необхідна при видозміні профілю діяльності. Перепідготовка складається з наступних стадій: модифікація помилкових робочих прийомів та застарілих навичок (що найважче); у робітників воно займає 2–3 дні; навчання та затвердження новітніх схем виконання операцій; отримання навичок роботи, що не ініціюють втоми. Крім того, особистий досвід навчання людей, які пройшли перепідготовку, дозволяє швидко освоїти необхідні навички.

У керівництва перепідготовка, визначаються особливо короткою тривалістю, частотою і великим обсягом інформації. Різниця в навчанні нових працівників, людей без професії та кваліфікації – перепідготовка означає досягнення нової професії. Перепідготовка працівників здійснюється безпосередньо компанією та службою зайнятості.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає: встановлення масштабів перепідготовки та обставин, що впливають на неї; вибір форм перепідготовки з урахуванням досягнення необхідного результату з мінімізацією коштів на її проведення; проведення соціологічних досліджень серед вивільненого персоналу, підбір доцільного суміщення колишньої та нової професій як обставини формування програми та методу навчання.

Кількісний склад персоналу, що потребує перепідготовки, залежить від: чисельності співробітників, що вивільняються; контингенту співробітників, що вивільняються; ймовірностей їх працевлаштування в організації (поява нових або вільних робочих місць інших ділянках виробництва); частина співробітників (з числа тих, що вивільняються), які погодилися на перепідготовку [24, с.76–88].

Планування навчання співробітників передбачає наявність відомостей про те, за якими професіями потрібно навчити персонал. Витрати навчання можуть бути віднесені витрати виробництва. Крім того, джерелом фінансування можуть виступати спеціально підготовлені фонди службою зайнятості, частина з яких може бути передані компанії для надання перепідготовки співробітників організації у межах навчальних програм зайнятості населення регіону.

У розрахунок коштів, необхідні перепідготовки кадрів, повинні входити не тільки витрати на процес навчання (на оплату педагогів, витрати на навчання, матеріал і т.д.), а також матеріальне забезпечення працівників у процесі їхньої підготовки.

Курси підвищення кваліфікації – це навчання після придбання основної освіти для працюючих осіб, у яких незабаром з'являться нові обов'язки. Їх метою є поглиблення та вдосконалення професійних та економічних знань співробітників, задоволення більш високими посадовими обов'язками; закріплення здобутих навичок.

Необхідність додаткового навчання пов'язана з різними причинами, саме тому вона може бути організована в різних формах та охоплювати різний час. Таким чином, процес навчання, акцентує свою увагу на підвищенні рівня кваліфікації співробітників. Процес навчання може реалізуватися з відривом та без відриву від виробництва та розраховуватися на довгостроковий та короткостроковий період проведення [48, с.418–422].

Для цього створюється низка цільових програм, курсів, шкіл інноваційних технологій, а поза організацією – спеціальні інститути та університети. У той же час, підвищення кваліфікації, може бути досягнуто та за допомогою стажувань в інших організаціях.

Потреба організації у підвищенні кваліфікації працівників визначено: постійними трансформаціями у її зовнішньому та внутрішньому середовищі; ускладненням процесу виробництва та управління; опанування нових видів та сфер діяльності (для фірм, наприклад, йдеться про продукти, ринки збуту).

У той же період інтерес до підвищення кваліфікації у працівника є тоді, коли є впевненість не виявитися скороченим і придбати просування кар'єрними сходами. Цілі підвищення кваліфікації працівниками [68, с.194–197]:

- надання результативного виконання нових комплексних завдань;
- зростання їх інноваційного потенціалу;
- підготовка до просування на інший пост чи горизонтальному пересування;

- опанування нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації;
- придбання вищого розряду або адаптації до нової техніки;
- дослідження нових форм організації та стимулювання праці, командної роботи;
- здобуття знань, що виходять за рамки існуючої посади;
- прищеплення навичок прийняття рішень [68, с.194–197].

Переваги підвищення кваліфікації як технології розвитку співробітників полягає в його цільовій орієнтованості, потенціалу всебічного розвитку особистості, гнучкого зворотного зв'язку, різноманіття методів навчання, персональний – колективний підхід.

Об'єктом формування плану організації є підвищення кваліфікації, в якому: визначається тривала потреба у ньому(протягом 5 років) і формуються необхідні плани заходів та проєктів, відштовхуючись від можливостей і напрямів діяльності організації, а також персональних людських потреб; здійснюється в короткі терміни (до 1 року) план конкретних заходів.

Навчання співробітників суміжним професіям з базовим чи більше високим рівнем кваліфікації, слід проводити з розширеним програмним навчанням професійних навичок, готовність до роботи в групових формах організацій праці, а також по професій, що поєднуються.

Перепідготовка кадрів пов'язана із статтею витрат для організації (компанії) та співробітника. До цих витрат входять: оренда приміщення, закупівля обладнання та оплата заробітної плати для викладача. Таким чином, навчання та проведення курсів підвищення кваліфікації не робітником значно збільшать витрати, внаслідок чого організація може відчувати тимчасові кризові моменти. При цьому дані заходи повинні бути організовані таким чином, щоб результати від них були набагато продуктивніше, ніж попередні. Збільшилася продуктивність праці, якості продукції, формування новітніх технологій у організації – перекидали всі статті витрат на підготовку та підвищення кваліфікації.

Оцінка потреби у навчанні персоналу, планування графіків та програми навчання є частиною процесу навчання персоналу. Для того, щоб зумовити потреби у навчанні та плануванні освіти раціонально: використовувати результати оцінки робочих місць та співробітників для того, щоб виявити ряд проблем, з подальшим усуненням; провести тендер на розгляд проектів технічних новинок виробництва; дати оцінку загальним програмам підготовки студентів університетів та коледжів, які приходять на робочі місця на підприємстві; діагностувати ступінь підготовленості новачків для виявлення норми. У практиці існує дві ключові форми організації навчання: на робочому місці, і поза робочим місцем.

Навчання в процесі роботи – це і дешевше, і операції характеризується тісним зв'язком із повсякденною роботою та полегшує процес навчання співробітників, які не звикли до аудиторного навчання. Ця конфігурація є найкращою, і використовується в більшості компаній для підвищення рівня та якості роботи персоналу [49, с.108–114].

Незважаючи на всі переваги процесу безперервного навчання, фахівці відзначають існування певного розриву між тим, як воно повинно відбуватися, і його реалізацією на практиці, між «правильним» і «неправильним» циклами навчання (рис.1.4).

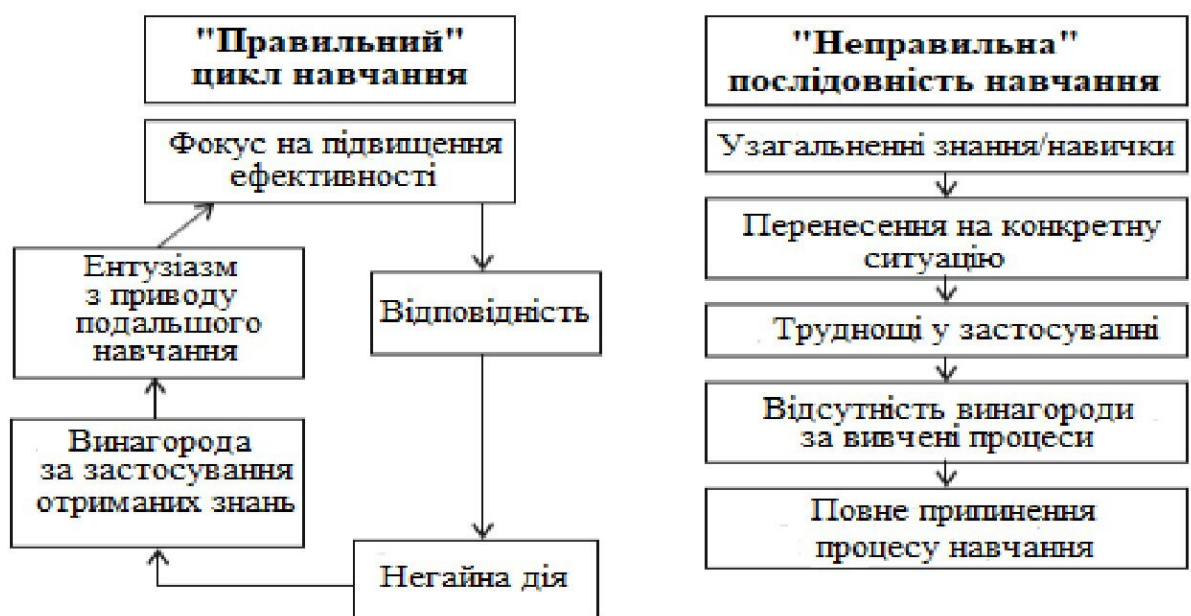


Рис.1.4. «Правильний» і «неправильний» цикли навчання

Джерело: складено автором на основі [38]

Навчання кваліфікованих кадрів можна вважати ефективним тільки в разі, коли пов'язані з ним витрати будуть в перспективі нижче витрат організації на підвищення продуктивності праці за рахунок інших факторів або витрат, пов'язаних з помилками в наймі робочої сили.

Ще одна форма розвитку персоналу – формування кадрового резерву. Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, які мають здатність до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, які висуваються посадою того чи іншого рангу, які зазнали відбору і минулих систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

В.Храмов зазначає наступні основні форми роботи з підготовки кадрового резерву [39, с.210–218]: навчання на курсах, факультетах і в інститутах підвищення кваліфікації, в школах резерву; організація стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників підрозділів; надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується працівник; відрядження на інші підприємства для ознайомлення з передовими методами і досвідом роботи; забезпечення участі працівника, який перебуває в резерві, в підготовці плану роботи відповідного структурного підрозділу; організація ділових зустрічей і тематичних дискусій та ін. [39, с.210–218].

На великих підприємствах для підготовки резерву можуть створюватися відповідні школи, наприклад школи молодих фахівців, школи резерву керівників нижчої ланки, школи резерву керівників середньої ланки [76, с.55].

Робота з резервом, як і багато інших технології кадрової роботи, повинна бути комплексною (рис. 1.5).

Принципи формування кадрового резерву [2, с.130–133]:

1. Принцип актуальності резерву – реальність потреби в заміщенні посад.
2. Принцип відповідності кандидата посади і типу резерву – відповідність кваліфікації кандидата роботі на певній посаді.

3. Принцип перспективності кандидата – облік сукупності вимог до утворення, віковим цензом, стажу роботи на посаді і динамічності кар'єри в цілому, станом здоров'я [2, с.130–133].



Рис. 1.5. Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямку роботи з резервом
Джерело: складено автором на основі [68]

Джерелами резерву кадрів на керівні посади можуть стати: керівники апарату, дочірніх акціонерних товариств та підприємств; головні і провідні спеціалісти; фахівці, які мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності; молоді фахівці, що успішно пройшли стажування. Перший рівень резерву кадрів – всі фахівці підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Етапи роботи з резервом:

1. Аналізується потреба в створенні резерву: складається прогноз змін структури апарату, оптимізується процес просування працівників по службі, визначається ступінь забезпеченості резервістами управлінських посад і ступінь сформованості резерву по кожній посаді або групі однакових посад (скільки кандидатур з резерву доводиться на кожную посаду чи їх групу).

2. Формується список резерву: складається список кандидатів в резерв і створюється резерв на конкретні посади.

3. Безпосередньо проведення підготовки кандидатів (професійної та соціально–психологічної).

Все більшу увагу привертають до себе нові форми, моделі та методи навчання. Світовий ринок навчання і розвитку персоналу (мова йде про США,

Західну Європу, Австралію як найбільш яскраві ринки навчання і розвитку) піддається двом потужним тенденціям:

1. Неформальні методи навчання займають все більший обсяг в змішаному навчанні, яке вважається єдиною ефективною концепцією корпоративного навчання;

2. Навчання і розвиток все сильніше прив'язується до довгострокових цілей бізнесу, стаючи стратегічною функцією компанії.

Сучасні інструменти розвитку співробітників досить різноманітні і цікаві. При цьому їх можна комбінувати між собою, вибираючи більш доречні для контексту компанії і ситуації. А. Виноградська розділила сучасні інструменти розвитку персоналу на західні і українські і проранжувала їх за ступенем вживаності (рис.1.6) [72, с.314]:



Рис.1.6. Західні та українські інструменти розвитку персоналу
Джерело: складено автором на основі [2]

Один з найновіших підходів до розвитку персоналу – коучинг, який останнім часом є важливим інструментом впливу на результати діяльності окремих людей і організації в цілому. Коучинг – індивідуальний тренінг, спосіб

передачі знань і навичок від більш досвідчених, до менш досвідченому. Коучинг проводиться у формі регулярних зустрічей, які називаються сесіями коучингу. У світлі цього особливо актуально звучить думка Л.Боссіді:

«Пам'ятайте, 80 відсотків знань ми отримуємо поза навчального класу. Кожен керівник повинен стати коучером, а навчальні класи потрібні тільки для того, щоб давати необхідний інструментарій». У науковій літературі зустрічається з такими поняттями, як секондмент, баддінг і shadowing і т.д. З плином часу застарілі форми розвитку персоналу замінюються більш гнучкими [82, с.201].

Секондмент – це тимчасове переведення працівника в інший відділ всередині організації, а останнім часом – і стажування в зовсім іншій компанії. Співробітники можуть відряджені в різні організації: великі комерційні підприємства, державні або благодійні установи. Як правило, дані відрядження співробітників оплачуються, вимагають офіційного дозволу, розраховані на повний робочий день і тривають до 12 місяців.

Баддінг – заснований на наданні один одному інформації та об'єктивного зворотного зв'язку при виконанні завдань (як особистих, так і корпоративних), пов'язаних з освоєнням нових навичок. Іноді баддінг називають неформальним наставництвом або рівноправним коучингом. З людиною встановлюється зворотний зв'язок, в даному випадку він щодня спілкується тільки з однією людиною. Баддінг дає можливість побачити себе з боку: як людина проявляє себе по відношенню до колег, як виглядають його слова / вчинки. Баддінг відрізняється від наставництва повною рівноправністю учасників. Поради, рекомендації та інша інформація передаються в двосторонньому порядку – в баддінгу не існує категорій «старший» і «молодший», «наставник» і

«підопічний», «навчальний» і «який навчається» [13].

Shadowing – використовується в основному для навчання тих, хто тільки збирається прийти працювати в компанію, тобто випускників вузів. Компанія надає їм можливість провести 1–3 дні поруч з працюючим співробітником – «побути тінню» співробітника. Таким чином, студент отримує уявлення про обрану кар'єру і про те, яких знань і навичок йому не вистачає.

Таким чином, можна прийти до висновку про існування широкого спектра, як методик діагностики персоналу, так і його розвитку. Застосування даних методик в комплексі має дозволити менеджеру отримати відомості про склад колективу, особистісних і професійних якостях співробітників компанії, ступеня відповідності персоналу займаним посадам.

Згодом, дана інформація може бути використана для складання програми розвитку персоналу в компанії, підвищення його кваліфікації, розробки нової системи мотивації та стимулювання, ротації кадрів і поліпшення результативності персоналу. Без відповідної діагностики, вибір заходів з розвитку персоналу носив би нічим необґрунтований характер, а менеджерам відділу кадрів довелося б діяти наосліп, розвиваючи непотрібні компетенції та особисті якості співробітників компанії.

Провідні організації витрачають на розвиток і професійне навчання своїх співробітників значні кошти – від 2 до 10% фонду заробітної плати [1, с.35–36]. Ці витрати є капіталовкладеннями організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді підвищення продуктивності праці, створення сприятливого клімату в організації, підвищення мотивації співробітників, відданості компанії та забезпечення наступності в управлінні.

При організації системи розвитку персоналу необхідно сформулювати не тільки перелік заходів, які повинні будуть реалізовуватися в компанії в рамках цієї системи, але і ті критерії, які дозволять оцінити ефективність цих заходів. Показники ефективності – це, частіше за все, чисельна зміна ефективності будь-яких заходів. Логічно, що для кожного комплексу заходів повинні бути сформовані власні показники, крім того повинні бути призначені і відповідальні за досягнення цих показників.

Окремо слід оцінювати ефективність процесів адаптації, навчання, підготовку керівних кадрів, управління кар'єрою, підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, а також управління продуктивністю праці. Крім того, оцінюватися повинні і фінансові витрати підприємства на реалізацію цих заходів.

Підсумковий звіт за показниками ефективності є зведений документ, в якому будуть представлені всі показники ефективності по кожній із заходів і розрахована загальна ефективність організації системи розвитку. На підставі цього звіту можна буде приймати ті чи інші заходи в залежності від показників [70, с. 187]: збереження заходів, які показали свою ефективність; аналіз заходів, що продемонстрували нульовий приріст ефективності (без втрат); реорганізацію неефективних заходів. Таким чином, організація системи розвитку персоналу в компанії може і повинна піддаватися постійній зміні відповідно до оцінки її ефективності [70, с. 187].

Якщо говорити в цілому, то розвиток компетенцій персоналу є показником розвитку продуктивних сил підприємства. Чим вище рівень компетентності для персоналу, тим більше передумов для розвитку самого підприємства. Фактор розвитку персоналу дає розуміння про рівень задоволення потреби працівників у професійному зростанні та визнання. Незалежно від рівня кваліфікації працівника з часом виникає необхідність до підвищення його компетенції. Це обумовлено стрімким розвитком нових технологій. За словами О.В.Стельмашенко, «... головними проблемами в існуючих організаційних системах підвищення компетентності персоналу є висока плинність кадрів і відсутність або слабкість системи навчання персоналу» [66]. На сьогоднішній день існує велика різноманітність форм розвитку компетенцій та персоналу в цілому: різні тренінги, коучинг, навчальні семінари та навчальні програми. Причому можна скористатися як внутрішніми, так і зовнішніми ресурсами. Підвищення компетентності і правильно підібрана програма навчання дозволяють, в тому числі, створити умови для зниження плинності кадрів.

Якщо все вищесказане накладати на систему сільськогосподарських підприємств, то безсумнівно одне: діяльність будь-якого підприємства – прибуток. Прибуток можливий тільки при мінімальних витратах і максимальних доходах. Тому для стабільності і процвітання підприємства необхідно вкладатися в персонал і розвивати саме його. При наявності професійного і розвинутого персоналу, при можливості кар'єрного зростання в

організації, при стабільних компенсаційних виплатах та заробітної плати, при діючій адекватній мотиваційній політиці, персонал буде триматися за місце роботи, що допоможе знизити плинність кадрів в цілому. Так, витрати на навчання бувають досить високими, але, в будь-якому випадку, компанія виграє більше, наприклад: відданість клієнтів, а, відповідно, постійна клієнтська база і стабільність в виручці; можливість розширення компанії; гарна репутація. Як відомо, так зване «сарафанне радіо» – досить вагомий інструмент реклами, і при стабільності в обслуговуванні, сарафанне радіо діє дуже активно, на жаль, як і в зворотному напрямку; висока якість обслуговування, а відповідно, залучення нових клієнтів і зростання доходів; можливість диктувати свої умови для постачальників, і, відповідно, знижувати витрати. Постачальники мають свою систему бонусів для стабільних компаній.

Ці, та всі інші можливості дає нам розвиток компетенцій персоналу. Звичайно, не варто покладати великі надії на навчання якщо, наприклад, система стимулювання не діє, або комунікації на підприємстві порушені. Навчання і розвиток – це процес, пов'язаний воєдино з іншими принципами і функціями управління, такими як мотивація, оцінка, адаптація та ін.

Висновки до розділу 1

Роботодавці стурбовані пошуком нових шляхів організації роботи з персоналом. Ротація кадрів, скорочення персоналу та інвестиції в нього стали звичними поняттями у лексиконі HR-менеджерів, а кадрова практика урізноманітнювалася такими нетиповими для вітчизняних компаній технологіями, як: аутплейсмент, аутсорсинг, аутстафінг, коучинг.

Сьогодні, в умовах пандемії, для організацій велику значущість набуває можливість по-новому оцінити і скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточного бізнесу – завданнями, а також налагодити ефективний процес управління організацією відповідно до змін зовнішнього середовища.

Управління розвитком персоналу являє собою складний і багаторівневий процес, який вимагає ретельного планування і розробки. Адже процес розвитку персоналу є обов'язковим для створення команди професійних грамотних співробітників, які дійсно будуть орієнтовані на результат.

Підводячи підсумки розгляду теоретичних аспектів управління розвитком персоналу, відзначимо, що розвитком персоналу є сукупність цілеспрямованих заходів щодо зміни та поліпшення професійних якостей співробітників для досягнення більш високої ефективності роботи організації. Головною метою розвитку персоналу є отримання висококваліфікованих кадрів, які будуть мотивовані і орієнтовані на зростання підприємства. Розвиток може здійснюватися у формі адаптації і введення на посаду, навчання, підготовки, професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації співробітників.

Розглядаючи розвиток персоналу загалом, можна зробити деякі висновки: ефективність заходів щодо розвитку професійного потенціалу персоналу залежить від готовності персоналу до розвитку; управління розвитком персоналу підприємства передбачає розробку та реалізацію соціальної технології, яка в результаті має призвести до підвищення ефективності виробничої діяльності.

Вдосконалення системи розвитку персоналу завжди регулюється потребою підприємства та прагненням до цього самого працівника. Професійний розвиток виконує важливі функції в трудовій діяльності працівника, при цьому стимулює зростання трудової діяльності активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівникові зайняти вище соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності його своєю працею.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НВК «XXXXX»

2.1. Діагностика якості забезпечення персоналом підприємств агропромисловості

Сільське господарство України протягом останніх 10–15 років є однією з галузей, яка стабільно нарощує обсяги виробництва та значною мірою визначає експорт. Завдяки цьому формується продовольче забезпечення держави, національний ринок. Нині у світі нарощування виробництва продовольства не встигає за зростанням чисельності населення, а ще більше – за зростанням вимог населення щодо продовольчих товарів. Україна по праву належить до основних виробників продовольства у світі та має всі можливості для здійснення вагомого внеску в розв'язання світової продовольчої проблеми. Фактично за всіма основними видами продовольства рівень самозабезпеченості країни перевищує 100 %, а по зернових досягає майже 293% [23, с.27–34].

Рівень забезпеченості кадрів у будь-якій галузі відіграє провідну роль в організації виробничого процесу. При цьому важливі і кількісні, і якісні показники кадрового забезпечення. Однак, тенденції, які визначали цей процес з часів набуття Україною незалежності прийнято характеризувати переважно як негативні.

Учений В. В. Юрчишин підкреслював, що з'явилися нові малодосліджені соціальні та соціально–психологічні процеси і явища на селі. До найважливіших з них він відносить такі [82, с.254]:

- 1) дедалі очевидніше майнове розшарування сільського населення;
- 2) розмежування прав власності, членства і роботи на підприємствах;
- 3) зміна в складі трудових ресурсів підприємств співвідношення між активно працюючими і тими, хто з різних причин не тяжіє до цього;
- 4) недостатня зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації і високоефективній роботі;

5) прояв незадоволеності певної частини працівників необхідністю «опрацьовувати» пенсіонерів, інвалідів тощо;

б) надмірний розвиток, умовно кажучи, позаплановий перерозподіл колективно набутого майна і продукції шляхом недозволеного фактичного привласнення [82, с.254].

За результатами проведеного дослідження, В. Ткачук стверджує, що криза в галузі сільської економіки, поява на селі широкомасштабного безробіття в його різних нестандартних формах зумовлюють необхідність термінової розробки заходів із регулювання ринку праці на селі, формування відповідної йому інфраструктури, вироблення політики сприяння зайнятості сільського населення [69, с.6–13]. Серед тенденцій на ринку праці в сільській місцевості виділяють послаблення пропозиції робочої сили і зменшення попиту на неї, низький рівень диверсифікованості економіки та професійних властивостей працівників та ін. [59, с.94–105].

Аналіз статичної інформації свідчить, що жодному уряду за роки незалежності не вдалося запровадити ефективною системи заходів, яка б призупинила негативні наслідки і на ринку праці в цілому в державі, і на сільських територіях зокрема. Аналіз кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств вважаємо доцільним розпочати з дослідження динаміки зміни населення в Україні в цілому та сільського населення зокрема (рис 2.1). Наведені дані свідчать про системну проблему – кількість населення стрімко скорочується. За цей період вона зменшилася з 48,2 млн осіб у 2002 р. до 44,1 млн осіб у 2022 р.

Скорочення сільського населення відбувалося майже тими самими темпами, що і всього населення. За досліджуваний період воно зменшилось з 15,9 млн осіб у 2002 р. до 12,8 млн осіб у 2022 р. Подібні тенденції несуть системну загрозу національній безпеці нашої держави, породжують негативні соціальні та економічні явища, можуть створювати значні проблеми в середині всього суспільства.

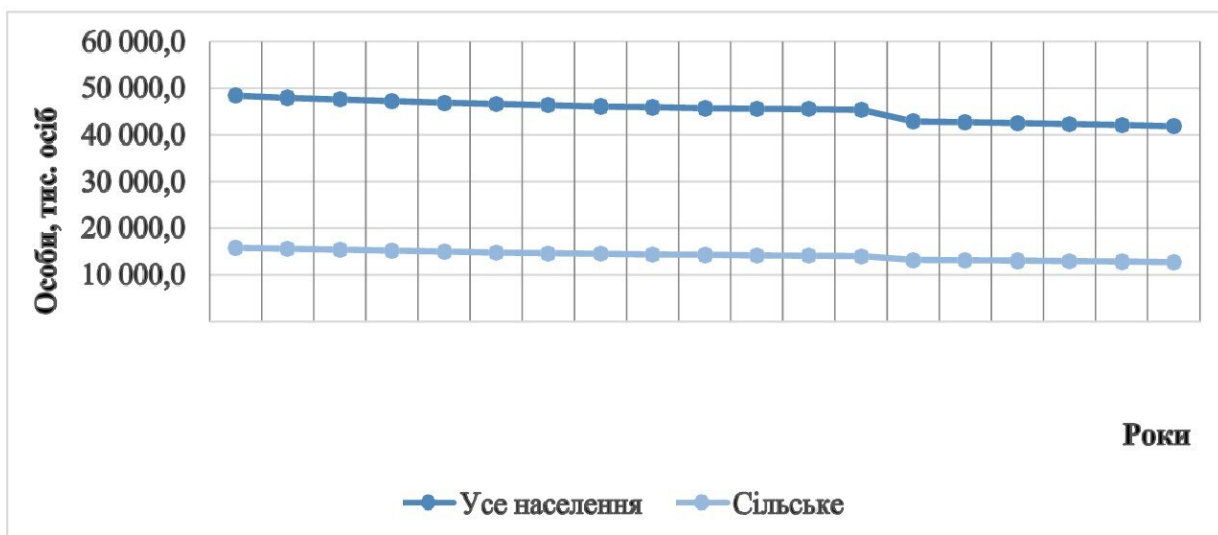


Рис.2.1. Чисельність населення України в 2002–2022 рр. тис осіб
 Джерело: побудовано за даними [53]

На рис. 2.2 представлена динаміка демографічного навантаження на населення у віці 16–59 років в Україні у 1990–2021 рр. на 1000 осіб постійного населення, ми бачимо, що починаючи з 2009 р. навантаження на населення стрімко зростає, що є негативною тенденцією. Одним з реальних проявів цього є проблема забезпечення кадрами підприємств, зокрема в сільській місцевості.

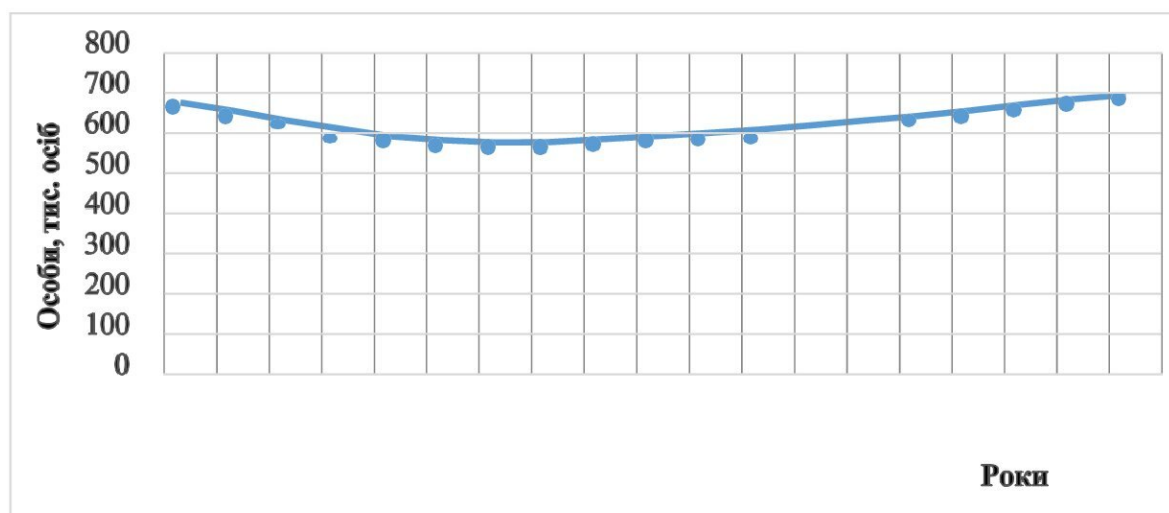


Рис.2.2. Динаміка демографічного навантаження на населення у віці 16–59 років в Україні у 2002–2022 рр. на 1000 осіб постійного населення
 Джерело: побудовано за даними [53]

У цьому разі тенденція на ринку праці мала ще негативнішу динаміку, ніж загальне скорочення населення (рис. 2.3).

Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві протягом 2004–2022 рр. зменшилася з 3998,3 до 2721,2 тис. осіб. Однак ця тенденція не була однозначною. У 2011–2013 рр. збільшилася кількість зайнятих осіб, але потім вона суттєво скоротилась. З 2020 р. знову почалася тенденція до збільшення кількості зайнятих осіб, але у 2022 р. цей показник знову зменшився [53].

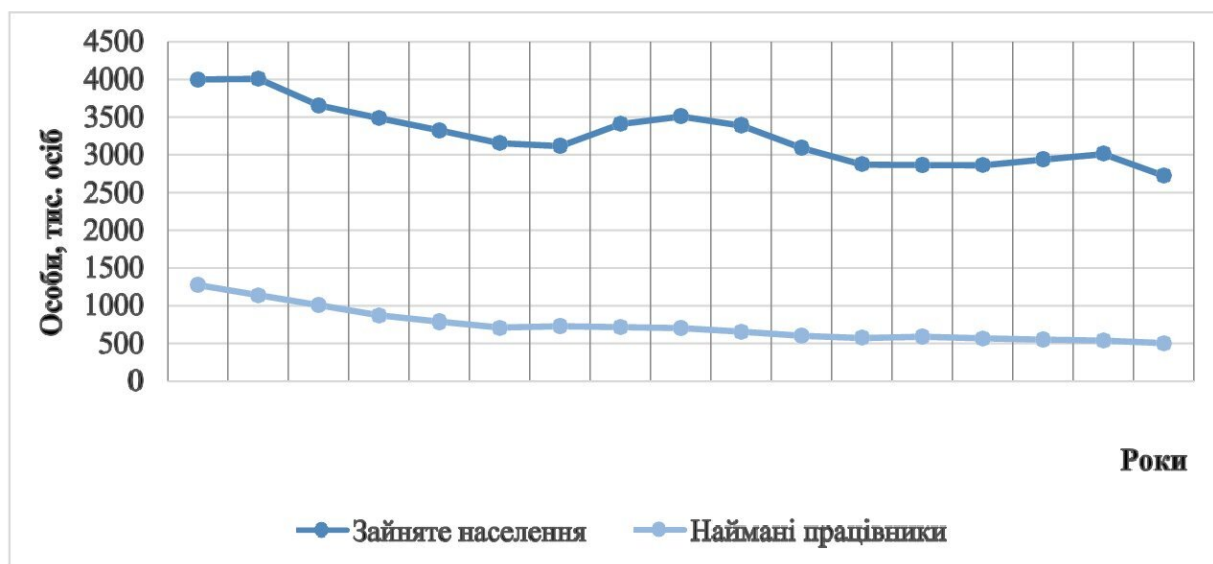


Рис.2.3. Динаміка зайнятого населення та найманих працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві України у 2004–2022 рр. тис. осіб
Джерело: побудовано за даними [53]

Водночас кількість найманих працівників мала дещо іншу тенденцію, яка зводилася до постійного зменшення. За аналізований період їх кількість скоротилася з 1272 до 499,9 тис. осіб [65]. Цю ситуацію можна охарактеризувати як наслідок підвищення продуктивності праці в сільському господарстві, однак для самих працівників це означало втрату роботи і великі проблеми з пошуком іншої в сільській місцевості. Це один з факторів, який змушує населення до міграції за кордон. Підтвердженням таких тенденцій є аналіз кількості прийнятих та звільнених працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві України у 2006 – 2020 рр. (рис. 2.4).

Отже, кількість прийнятих працівників скоротилася з 382 тис. осіб у 2006 р. до 178 тис. осіб у 2022 р., або в 2,15 рази. Ще більш суттєво за цей період скоротилася кількість звільнених працівників, а саме – 514 тис. осіб до 194 тис.

осіб, або більше ніж у два рази. Така ситуація негативно впливає і на рівень доходу сільського населення, що призводить до зростання його бідності. Сільська бідність – це проблема, серед причин якої – і низький рівень мотивації. Також слід відзначити помітно нижчу активність сільських сімей на ринку праці порівняно з міськими.

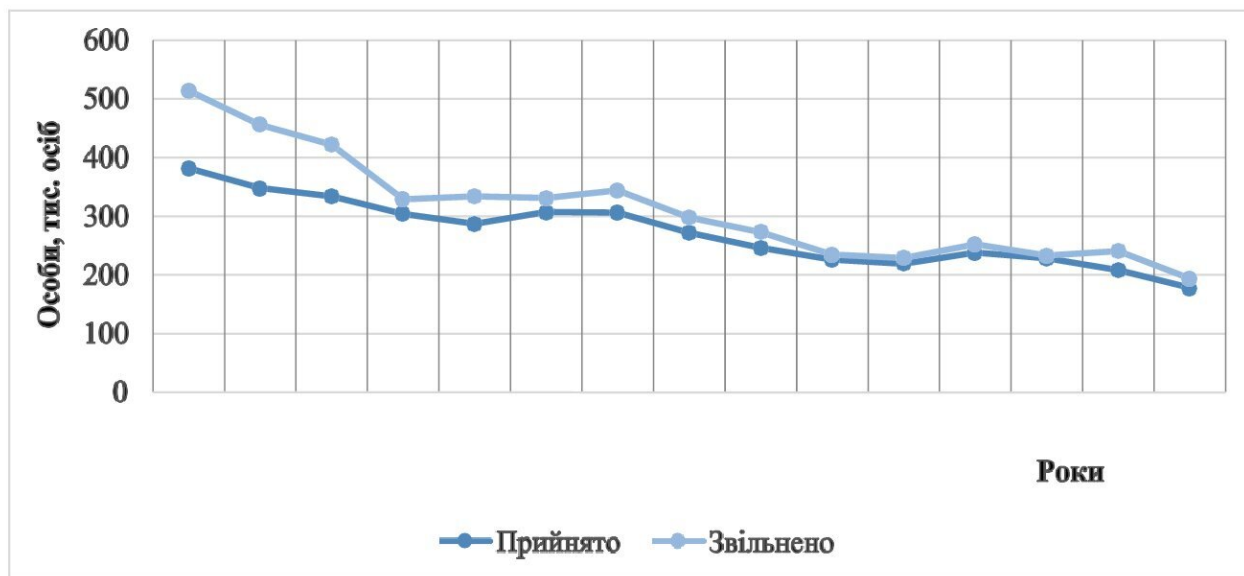


Рис. 2.4. Динаміка кількості прийнятих та звільнених працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві України у 2006–2020 рр., тис. осіб
Джерело: побудовано за даними [53]

Активність малозабезпечених селян порівняно з більш заможними групами представників сільського населення набагато нижча [31, с.32–43]. Визначено, що найбільший вплив на рівень доходів селян має наявність працюючих членів домогосподарства [18, с.211–225].

Крім того, науковці підкреслюють, що продуктивна економічна діяльність сільської громади на основі ефективного використання місцевих активів формує підґрунтя для послаблення процесів депопуляції, зменшення масштабів незворотної міграції, природного скорочення, урбанізаційних прагнень сільського населення. Збільшення доходів від зростання продуктивності сільської економіки сприяє активізації демовідтворювальних та міграційних процесів [24, с.76–88].

Динаміка заробітної плати в цілому по економіці держави та сільському господарстві, зокрема, характеризується стрімким зростанням (рис 2.5).



Рис.2.5. Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників у середньому в економіці та сільському, лісовому і рибному господарстві в

Україні у 2006–2020 рр. грн

Джерело: побудовано за даними [53]

Однак при цьому суттєвим фактором була інфляція та її вплив на формування рівня оплати праці. Важливим є також стосується той факт, що оплата праці в сільському господарстві протягом усього аналізованого періоду поступалася її середній величині по галузі економіки України. Ця проблема має багаторічну історію, сягаючи своїм корінням ще радянських часів.

Особливості кожного регіону можуть бути при цьому суттєвими з погляду забезпеченості кадрами і кількості робочих місць, що є на ринку. Разом з тим, загальна ситуація буде характеризуватиметься наявністю кадрів відповідної кваліфікації та спроможністю ринку праці задовольнити пропозицію трудових ресурсів у цьому регіоні та державі в цілому. При цьому ситуація може бути неоднакового характеру. Робітники можуть мати відповідну кваліфікацію, однак працювати зовсім за іншим напрямом через низьку заробітну плату або інші фактори. Подібну ситуацію можна характеризувати як негативну з погляду не тільки конкретного робітника, а й суспільства в цілому. З табл.2.1 видно, що кількість працівників з повною вищою освітою у сільському господарстві збільшується з кожним роком.

Таблиця 2.1. Розподіл працівників за рівнем освіти у сільському господарстві

Рік	Облікова кількість штатних працівників	з них мають вищу освіту за освітніми рівнями			
		Не повна та базова вища освіта	у % до облікової кількості штатних працівників	повна вища освіта	у % до облікової кількості штатних працівників
2010	603,5	90,9	15,06	61,9	10,26
2011	573,4	84,7	14,77	61,4	10,71
2012	526,4	78,3	14,87	61,1	11,61
2013	504,8	78	15,45	63,9	12,66
2014	504,1	78,2	15,51	69,2	13,73
2015	512,6	88	17,17	76,5	14,92
2016	460,8	91,3	19,81	77,3	16,78
2017	439,9	89,5	20,35	76,4	17,37
2018	430,7	86,7	20,13	78,5	18,23
2019	425,6	84,2	19,78	80,1	18,82
2020	418,4	79,6	19,02	85,8	20,51
2021	387,3	70,2	18,13	88,3	22,80
2022	371,7	65,8	17,70	90,5	24,35

Джерело: побудовано за даними [53]

А тенденція кількості співробітників сільського господарства з неповною та базовою вищою освітою є неоднозначною: до 2011 року показник зменшується, зростання простежується у період 2012–2014 рр., потім знов зменшується до 65,8 тис. осіб у 2022 році. Однак при цьому суттєвим фактором була інфляція та її вплив на формування рівня оплати праці. Важливим є також стосується той факт, що оплата праці в сільському господарстві протягом усього аналізованого періоду поступалася її середній величині по галузі економіки України. Ця проблема має багаторічну історію, сягаючи своїм корінням ще радянських часів.

Далі розглянемо рівень розвитку та підвищення кваліфікації персоналу у сільському господарстві в табл.2.2.

Дані табл.2.2 свідчать про те, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. загальна кількість осіб, що опанували нові професії, скоротилась на 21,5 тис., у сільському господарстві цей показник скоротився на 0,3 тис. осіб, а порівняно з 2008 р. – на 178,1 тис., у с/г галузі – на 5,6 тис. осіб. Щодо обсягів підвищення кваліфікації, то у 2011–2015 рр. відбувалося зростання загальної кількості працівників за цим показником, у сільському господарстві зростання почалося у 2014 році.

Таблиця 2.2. Динаміка підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сільському господарстві за 2008–2022 рр.

Рік	Усього по країні		В сільському господарстві	
	Навчено новим професіям	Підвищено кваліфікацію	Навчено новим професіям	Підвищено кваліфікацію
2010	302,6	994,5	7,8	12,3
2011	310,6	1071,2	8	14,9
2012	290,1	1022,7	8,3	13,9
2013	209,3	890,4	7,1	13,8
2014	216,5	943,9	3	5,3
2015	230	978,4	2,6	6
2016	218,4	1016,5	2,8	6,1
2017	196,9	1020,9	4,4	8,1
2018	189,7	976,9	4	7,8
2019	152,5	804,1	3,4	8
2020	148,3	765,4	3,1	8,1
2021	145,7	731,4	2,5	8,8
2022	124,5	663,6	2,2	8,6

Джерело: побудовано за даними [53]

Однак слід зауважити, що періодичність підвищення кваліфікації працівників залишається низькою, в середньому в Україні вона відбувається один раз на 12 років, що більш ніж удвічі менше за аналогічний показник розвинених країн. Так, наприклад, у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить близько одного разу на п'ять років, у Японії – близько одного разу на півтора року.

Водночас слід зазначити, що частка працівників, які опанували нові професії та підвищили кваліфікацію останніми роками, у загальній кількості штатних працівників є незначною, складаючи дещо більше за 11% [15, с.96–105]. Тобто можна зробити висновок, що розвиток персоналу на українських підприємствах не є суцільним, а охоплює незначну частину працівників. Також слід зауважити, що темпи зростання обсягів підвищення кваліфікації персоналу є недостатніми впродовж 2008–2022 рр., оскільки складають лише 0,4% на рік.

2.2. Оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності

Оцінювання персоналу підприємства та економічних наслідків його діяльності здійснювалось на прикладі «XXXXXX» — науково-виробничої корпорації, яка знаходиться в Київській області (Тетіївський район) [64].

Основні шляхи її діяльності: створення підприємства, що займається виробництвом сільськогосподарської продукції, її обробкою та постачанням запитів харчування, а також здійсненням продажу сільгоспсировини, готової продукції стороннім юридичним і фізичним особам із метою отримання матеріальної користі; покращення фактичних сфер, організація новітніх виробництв або інших форм діяльності, що відповідає законодавству України.

Будь-яке управління діяльністю виробництва реалізовується адміністративними ланками органу управління та окремими службовцями, що мають економічні, суб'єктивні, організаційні чи соціальні відносини.

Підприємства та організації мають чітко налагоджений механізм управління, який є прикладом міцних зв'язків між елементами та учасниками механізму управління, представниками, що виконують певну діяльність господарства.

Склад підприємства: генеральний директор, його заступники й помічник. Важливою ланкою будь-якого виробництва чи організації є головний економіст, бухгалтер, начальники відділів, кожен із яких має свого заступника. Структурні підрозділи підприємства мають своїх керівників. Організаційна структура господарського об'єкта охоплює комплекс підрозділів, що займаються діяльністю, й виробництв, що обслуговують.

Обрання побудови оптимальної організаційної структури залежить від розміру виробництва, напрямку господарської діяльності та концентрації, стану транспортної мережі, розвитку інновацій та зв'язків, фаху управлінського апарату та фахівців сільськогосподарського виробництва [64].

Організаційна структура «XXXXXX» наведена на рис. 2.6.

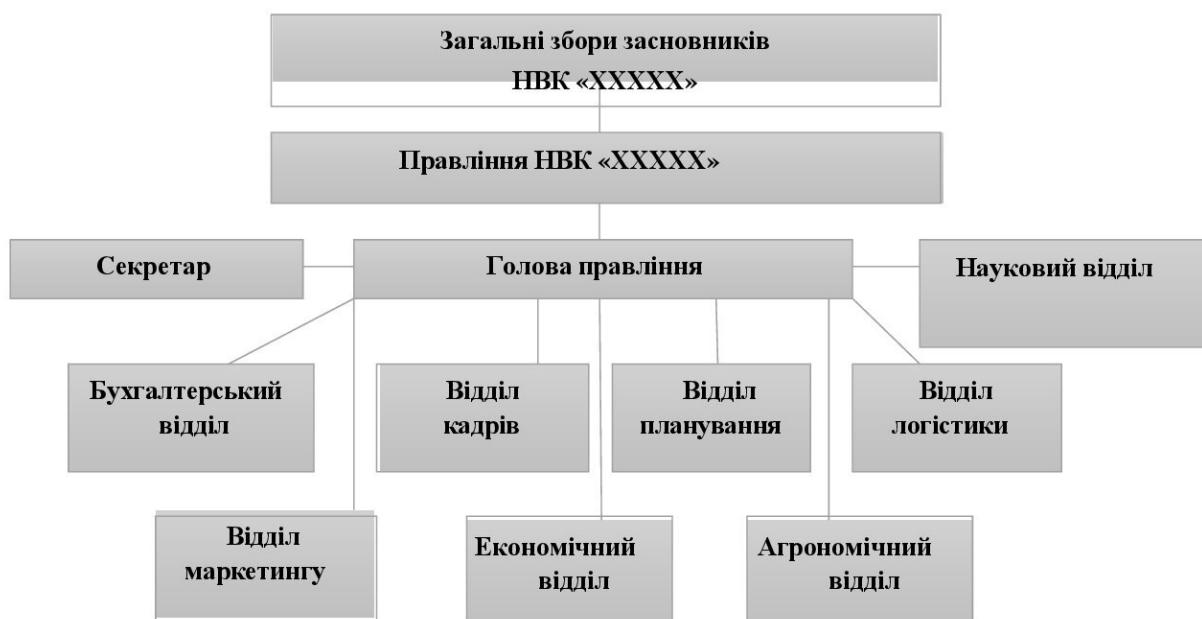


Рис.2.6. Організаційна структура «XXXXXX» станом на 2022 рік
Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXXX» [64]

На основі аналізу організаційного устрою, можна зробити висновок про те, що дане підприємство складається з восьми структурних підрозділів, робота яких спрямована на досягнення цілей підприємства. Всі підрозділи діляться на відділи, що здійснюють безпосередньо свою діяльність, заради якої вони створюються. Всі ці відділи виконують функції: основного виробництва, управління, фінансування, постачання, обслуговування, збуту.

У НВК «XXXXXX» лінійно–функціональна структура управління. Всі відділи підприємства знаходяться в прямому підпорядкуванні у голови правління, який в свою чергу підпорядковується правлінню НВК. Голова правління координує діяльність всього підприємства. У його компетенції знаходяться всі питання поточної діяльності НВК «XXXXXX», за винятком питань, віднесених до компетенції загальних зборів підприємства.

Подібна структура управління має цілу низку позитивних сторін: розумне комбінування прямолінійних і багатофункціональних зв'язків; стійкість можливостей і відповідальності за персоналом; цілісність і точність розпорядження і т.д.

Недоліками є: повторення функцій керівника і багатофункціональних експертів в ході адміністративної роботи; незадовільна для великих фірм, і

фірм, що працює на динамічному ринку, своєчасність прийняття висновків; протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців і т.д.

Очільники підприємства розраховують на якісну роботу співробітників підприємства, віддане ставлення до виконання своїх прямих обов'язків у будь-якій галузі діяльності на господарському об'єкті. Керівництво здійснює заходи, які мотивують працівників підприємства, та заохочує тих, хто допомагає збільшити прибуток підприємства завдяки відмінному наданню сервісу та скороченню всіх видів витрат, що пов'язанні з виробництвом товарів та послуг. Усі працівники корпорації мають змогу самореалізуватися в професійній діяльності, розкрити свої особистісні якості, відчутти власну значущість та досягти кар'єрного зростання.

Далі розглянемо динаміку основних економічних показників досліджуваного підприємства (табл.2.3), що побудовано на основі додатку А.

Таблиця 2.3. Основні економічні показники діяльності НВК «XXXXX» за 2020–2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютна зміна		Відносна зміна	
				2021–2020	2022–2021	2021–2020	2022–2021
Виручка, тис. грн	64638	59446	62787	-5192	3341	-8,03	5,62
Собівартість продаж, тис. грн	48035	46829	49875	-1206	3046	-2,51	6,50
Валовий прибуток, тис. грн	16603	12617	12912	-3986	295	-24,01	2,34
Інші доходи, тис. грн	1846	1445	567	-401	-878	-21,72	-60,76
Управлінські витрати, тис. грн	6820	5853	5872	-967	19	-14,18	0,32
Комерційні витрати, тис. грн	9142	6016	5823	-3126	-193	-34,19	-3,21
Прибуток від продажів, тис. грн	2487	2193	1784	-294	-409	-11,82	-18,65
Інші доходи, тис. грн	77	27	28	-50	1	-64,94	3,70
Інші витрати, тис. грн	953	777	681	-176	-96	-18,47	-12,36
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1611	1443	1131	-168	-312	-10,43	-21,62
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	708	535	411	-173	-124	-24,44	-23,18
Чистий прибуток, тис. грн	903	908	720	5	-188	0,55	-20,70
Основні засоби, тис. грн	5509	3974	3879	-1535	-95	-27,86	-2,39
Оборотні активи, тис. грн	10581	10205	8248	-376	-1957	-3,55	-19,18
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	143	139	137	-4	-2	-2,80	-1,44
Фонд оплати праці, тис. грн	8139,4	8915,1	9421,3	775,7	506,2	9,53	5,68
Продуктивність праці, тис. грн	452,01	427,67	458,30	-24,34	30,63	-5,39	7,16
Середньорічна заробітна плата, тис. грн	56,92	64,14	68,77	7,22	4,63	12,68	7,22
Фондовіддача, тис. грн	11,73	14,96	16,19	3,23	1,23	27,49	8,21
Оборотність активів, разів	6,11	5,83	7,61	-0,28	1,79	-4,64	30,68
Рентабельність продажів, %	1,40	1,53	1,15	0,13	-0,38	9,34	-24,92
Витрати на гривню доходів, коп.	99,01	98,74	98,06	-0,27	-0,68	-0,27	-0,69

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Представлена динаміка основних економічних показників дозволяє зробити такі висновки: показник доходів від реалізації зменшився у 2021 році щодо 2020 року на 5192 тис.грн або на 8,03%, у 2022 році щодо 2021 року доходи збільшились на 3341 тис.грн чи 5,62%. Прибуток від продажу за період 2020–2021 рр. зменшився на 294 тис.грн або на 11,82%, за період 2021–2022 рр. прибуток від продажу зменшився на 409 тис.грн на 18,65 %. У 2021 році щодо 2020 року темпи зростання заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності, що свідчить про те, що персонал слабо зацікавлений у продуктивній роботі, за період 2021–2017 р. відзначається зворотна ситуація, персонал стає більш мотивованим. Загалом можна зробити висновок про те, що підприємство успішно працює та розвивається. Для того щоб охарактеризувати структуру персоналу підприємства та його професійно–кваліфікаційний рівень скористаємося декількома допоміжними матеріалами, серед яких особливо інформативними виявилися особисті справи працівників та статистика підприємства. Аналіз складу та структури персоналу слід розпочати з укомплектованості персоналом штату за останні 3 роки (табл. 2.4)

Таблиця 2.4. Структура персоналу НВК «XXXXX»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютна зміна		Відносна зміна	
				2021–2020	2022–2021	2021–2020	2022–2021
Персонал всього, у т.ч.	143	139	137	–4	–2	97,20	98,56
1. Керівник	10	9	9	–1	0	90	100
2. Спеціалісти	9	8	10	–1	2	88,89	125
3. Працівники	124	122	118	–2	–4	98,39	96,72

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

Аналіз табл.2.4 показав що частка, яка припадає на робітників, складає більше половини всієї кількості осіб, зайнятих на підприємстві. Цей факт пояснюється специфікою діяльності підприємства. Кількість керівників становить 7% від усієї чисельності персоналу та кількість спеціалістів складає 6%. Абсолютне та відносне відхилення у порівнянні з попереднім роком негативні. Далі проаналізуємо віковий склад кадрів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Розподіл персоналу у НВК «XXXXXX» за віком у 2022 р.

Групи працівників	Керівники		Спеціалісти		Працівники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 20	–	–	–	–	7	6
20 – 30	3	33	5	50	56	47
30 – 40	4	44	4	40	45	38
40 – 50	2	22	1	10	10	8
50 – 60	–	–	–	–	–	–
Більше 60	–	–	–	–	–	–
Всього	9	100	10	100	118	100

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXXX»

Як видно з табл. 2.5, основна частина співробітників НВК «XXXXXX» – люди молодого віку (20 – 30 років). Саме вони більшою мірою становлять категорію фахівців та робітників, а саме 46,7% від усієї чисельності персоналу підприємства. Це пов'язано зі специфікою роботи підприємства.

Далі проаналізуємо склад персоналу за гендерною ознакою (за статтю) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Розподіл персоналу НВК «XXXXXX» за статтю у 2022 р.

Групи працівників	Жінки		Чоловіки	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Керівники	1	0,73	8	5,84
Спеціалісти	2	1,46	8	5,84
Працівники	44	32,12	74	54,01
Всього	47	34,31	90	65,69

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXXX»

З аналізу таблиці 2.6 видно, що у підприємства значно переважає чоловічий персонал, а саме 65,69% від усієї чисельності персоналу, цей факт пояснюється специфікою діяльності підприємства. Також було проведено аналіз облікової чисельності працівників зі стажу.

Таблиця 2.7. Розподіл персоналу у НВК «XXXXXX» з трудового стажу в 2022 р.

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Працівники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	1	11,11	5	45,45	16	13,56
Від 5 до 10	5	55,56	5	45,45	52	44,07
Від 10 до 15	1	11,11	1	9,09	32	27,12
Від 15 до 20	2	22,22	–	–	18	15,25
Більше 20	–	–	–	–	–	–
Більше 30	–	–	–	–	–	–

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXXX»

Аналіз табл.2.7 показав, що максимальна питома вага працівників, стаж яких від 5 до 10 років, становить 45%. Питома вага працівників, які пропрацювали в аналізованих підрозділах від 10 до 15 років, що становить 38%. Мінімальна питома вага складає працівників, стаж яких від 15 до 20 років становить 14,6% від загальної кількості співробітників. У період із 1.01.2022р. до 1.01.2021р. середня чисельність персоналу зменшилася на 2 особи. Невелике зменшення обсягу робіт, штату спеціалістів та керівників безпосередньо вплинуло на число співробітників. Для більш ретельного аналізу проаналізуємо якісний склад працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Розподіл персоналу з освіти у НВК «XXXXXX» за 2022 рік

Групи працівників за освітою	Керівники		Спеціалісти		Працівники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Середня	–	–	–	–	9	7,63
Середня спеціальна	–	–	1	9,09	57	48,31
Незакінчена вища	–	–	1	9,09	38	32,20
Вища	9	100	8	72,73	14	11,86
Всього	9	100	10	100	118	100

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXXX»

Рівень освіти після проведеного аналізу складу персоналу, (рис.2.7).

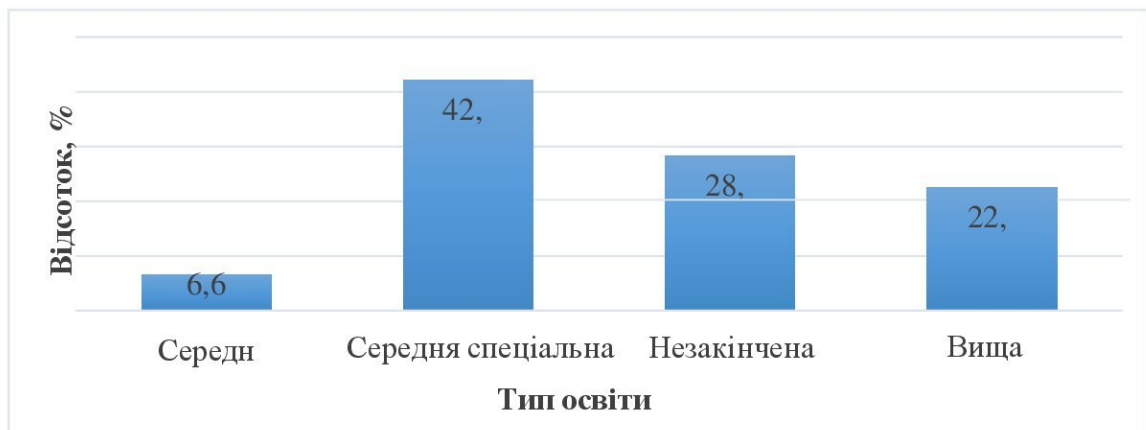


Рис.2.7. Рівень освіти в НВК «XXXXXX» за 2022 рік

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXXX»

З наведених даних видно, що більшість працівників мають середньо–спеціальну освіту (42,3%), а також незакінчену вищу (28,5%), вищу (22,6%) та середню (6,6%) освіту. Високоякісний склад розцінюється досить високо для наданої особливості роботи.

Перевага посереднього освітнього рівня працівників НВК «XXXXXX» обумовлюється найвищою часткою працівників у сукупній чисельності персоналу підприємства. Проте відзначимо єдину спрямованість до збільшення ступеня освіти співробітників. Наступним етапом аналізу є оцінка системи оплати праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Аналіз заробітної плати персоналу у НВК «XXXXXX» (грн)

Показники	2020	2021	2022	Абсолютна зміна		Відносна зміна	
				2021– 2020	2022– 2021	2021– 2020	2022– 2021
Персонал всього у т.ч.							
1. Керівник	900000	918000	950400	18000	32400	102	103,53
2. Спеціалісти	734400	691200	912000	–43200	220800	94,12	131,94
3. Працівники	8630400	8784000	8920800	153600	136800	101,78	101,56

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXXX»

Аналіз табл.2.9 дозволяє зробити висновок, що заробітна плата персоналу підприємства за 3 роки, керівників збільшилася на 5,6%, фахівців – на 24% та робітників – на 3,36%. Для характеристики руху персоналу розглянемо основні показники руху робочої сили.

Коефіцієнт обороту прийому робочих ($K_{пр}$) розраховується за формулою (2.1):

$$K_{пр} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньоспиксова чисельність персоналу}} \quad (2.1),$$

Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{в}$) розраховується за формулою (2.2):

$$K_{в} = \frac{\text{Кількість звільненого персоналу}}{\text{Середньоспиксова чисельність персоналу}} \quad (2.2),$$

Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства ($K_{с.с}$) розраховується за формулою (2.3):

$$K_{с.с} = \frac{\text{Кількість персоналу, що пропрацювали весь рік}}{\text{Середньоспиксова чисельність персоналу}} \quad (2.3),$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п}$) розраховується за формулою (2.4):

$$K_{п} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників за бажанням та за порушення дисципліни}}{\text{Середньоспиксова чисельність персоналу}} \quad (2.4)$$

Далі на основі даних підприємства з персоналу складемо табл.2.10 та розрахуємо показники руху робочої сили.

Таблиця 2.10. Аналіз основних кадрових процесів НВК «XXXXX»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютна зміна 2020–2022	Відносна зміна 2020–2022
Чисельність персоналу на початок року, чол.	151	143	139	–12	–7,95
Середньоспівкова чисельність працівників, чол.	143	139	137	–6	–4,20
Прийнято всього, чол.	20	15	40	20	100,00
Вибуло всього, чол.	28	19	42	14	50,00
в т.ч.:					
за скороченням штату	5	-	6	1	20,00
за власним бажанням	19	19	25	6	31,58
за порушення трудової дисципліни	4	-	11	7	175,00
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	143	139	137	–6	–4,20
Коефіцієнт обороту з прийому	0,14	0,11	0,29	0,15	108,76
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,20	0,14	0,31	0,11	56,57
Коефіцієнт сталості кадрів	0,80	0,86	0,69	–0,11	–13,77
Коефіцієнт плинності кадрів	0,16	0,14	0,26	0,10	63,38

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

Таким чином, ми бачимо, що за період 2020–2022 рр коефіцієнт обороту по прийому не сильно змінився і варіюється від 0,14 до 0,29. Коефіцієнт вибуття НВК «XXXXX» відносно низький: у 2021 році він становив 0,14, але у 2022 році спостерігаємо різке підвищення яке становить 0,31, що на 0,17 більше, ніж у 2021 році. Коефіцієнт сталості кадрів у 2022 році склав 0,69, що на 0,17 менше, ніж у 2021 році, та на 0,11 менше, ніж у 2020 році. Можемо бачити, що у НВК «XXXXX» відносно невеликий коефіцієнт плинності кадрів, який складає менше 1%, що говорить про постійний склад персоналу на підприємстві.

2.3. Аналіз існуючої системи управління процесами розвитку персоналу підприємства

Система розвитку персоналу є складовою частиною системи управління персоналом в цілому. Система розвитку персоналу в НВК «XXXXX» представлена виконанням наступних функцій:

- а) розвиток і навчання персоналу (рис. 2.8);
- б) адаптація персоналу (табл. 2.11);
- в) оцінка і атестація персоналу;
- г) винагорода та мотивування персоналу;
- д) планування кар'єри (табл. 2.12);

е) робота з кадровим резервом.

З представленою рис.2.8, динаміка розвитку і навчання персоналу в 2020 р. склала 33 чол., в 2021 – також 33 чол., а в 2022 р. – 21 чол.

Таблиця 2.11. Адаптація персоналу, 2020–2022 рр.

Назва	2020	2021	2022	Зміна 2020–2022
Кількість працівників, що пройшли адаптацію	13	15	10	–3

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

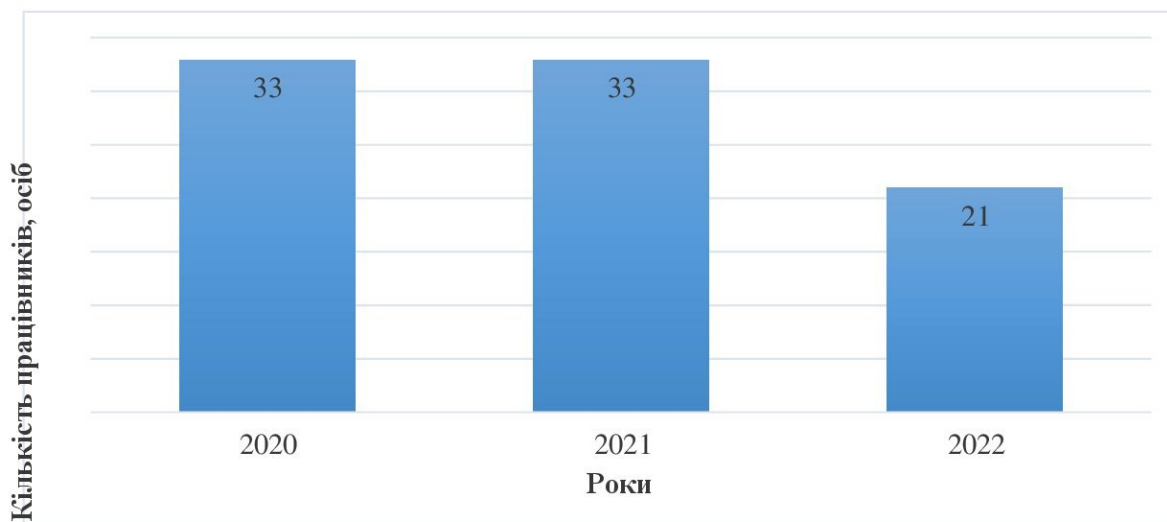


Рис.2.8. Динаміка працівників НВК «XXXXX», які пройшли навчання, за період 2020–2022 рр.

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

Таблиця 2.12. Планування кар'єри, 2020–2022 рр.

Назва	2020	2021	2022	Зміна 2020–2022
Кількість працівників, які приймають участь у плануванні кар'єри	16	16	13	–3

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

Навчанню персоналу в НВК «XXXXX» приділяється велика увага, тут існує система внутрішньо–організаційного розвитку персоналу.

Керівництво НВК «XXXXX» розуміє, що капіталовкладення в підготовку і навчання принесуть відчутну матеріальну вигоду для підприємства, що розвиток персоналу – основа виживання організації, його зростання і конкурентоспроможності. Навчання не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань і розвитком у працівників необхідних навичок. В ході навчання працівникам передається інформація про поточний стан справ і

про перспективи розвитку підприємства. Крім того, навчання покликане підвищувати рівень трудової мотивації, прихильність персоналу до своєї організації і включеності до її справи.

Організацією навчання і підготовки персоналу займається відділ кадрів підприємства а також керівників структурних підрозділів, проводиться в відповідно до «Типового положення про освітню установу додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації)».

З метою формування плану навчання визначається потреба в навчанні на рік. Кожен підрозділ подає заявку на навчання. Заявки для включення до річного плану професійної підготовки персоналу надаються до відділу кадрів до 25 січня поточного року. Навчання і підготовка персоналу здійснюється відповідно до річного плану професійної підготовки персоналу. План професійної підготовки персоналу складається з наступних розділів: підвищення кваліфікації керівників вищої, середньої та нижчої ланки, фахівців і службовців. На навчання, яке не передбачено за планом, керівником підрозділу оформляється заявка.

У 2022 році кількість навчених працівників в НВК «XXXXXX» склало 21 людину. У порівнянні з 2021 роком, в якому пройшли навчання 33 людини. Навчання проводиться за програмами, які розробляє підприємство і стверджує директор. При індивідуальній підготовці працівник, якого навчають, вивчає теоретичний курс самостійно, консультуючись у викладачів теоретичного навчання з числа керівників і фахівців цього підрозділу. Для підвищення кваліфікації працівників використовуються різні курси. Планування і облік навчальної роботи передбачає розробку точного плану занять, графіка здачі іспитів і т.д. Навчання проводиться за розкладом. Відділ кадрів за погодженням з керівником встановлює в розкладі послідовність, час і місце проведення теоретичного навчання.

У 2022 році в НВК «XXXXXX» кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію склало 65 осіб, що на 5 осіб менше, ніж в 2021 році, що обумовлено зниженням фінансування на заходи щодо підвищення кваліфікації і

зростанням вартості самих курсів. Під перепідготовкою розуміється отримання додаткової професійної освіти працівника за новою спеціальністю. Перепідготовка проводиться з метою оперативного забезпечення кадрами структурних підрозділів організації в зв'язку з організаційно–структурними змінами та появою нових виробництв і видів діяльності.

Підвищення кваліфікації в НВК «XXXXXX» здійснюють за договорами з освітніми установами, що мають відповідну ліцензію, або на семінарах, де викладачами виступають фахівці і керівники, або шляхом самоосвіти (систематичного самостійного навчання).

Освітня установа після закінчення навчання видає документ встановленого зразка: свідоцтво, посвідчення, сертифікат, диплом та інші. Копії документів про навчання та копії протоколів з результатами навчання зберігаються в особистих справах працівників у відділі кадрів. Нижче наведено план з навчання персоналу на 2021 р. у табл. 2.13.

Таблиця 2.13. План по навчанню персоналу на 2021 р. в НВК «XXXXXX»

Місяць	Заходи	Кількість чол.	Вартість, грн	Бюджет, грн
січень	Підвищення кваліфікації інженерів	10	8000	80000
лютий	Тренінг – ефективне керування	14	3000	42000
березень	–	–	–	–
квітень	Курси з ефективності реклами	5	6000	30000
травень	–	–	–	–
червень	Підвищення якості обслуговування	9	6000	54000
липень	–	–	–	–
серпень	Підвищення кваліфікації агрономів	4	7000	28000
вересень	–	–	–	–
жовтень	Тренінг – ефективне керування	5	3000	15000
листопад	–	–	–	–
грудень	Курси з ефективності реклами	5	6000	30000
Всього за рік		–	–	279000

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXXX»

Таким чином, витрати на навчання в 2021 році склали 279 тис. грн. Робота зі створення резерву кадрів передбачає систему відбору, підготовки та перевірки на практиці майбутніх керівників і фахівців, дозволяє забезпечити безперервну підготовку кандидатів на керівні посади, зростання їх ділових і професійних якостей.

Робота з резервом, порядок відбору кандидатів, формування резерву та призначення на посаду проводиться в НВК «XXXXXX» відповідно

до стандарту підприємства «Робота з резервом. Порядок відбору кандидатів, формування резерву і призначення на посаду», який встановлює порядок відбору кандидатів для резерву кадрів, формування та обліку резерву, визначає вимоги до працівників організації, зарахованим до резерву, регламентує роботу з резервом кадрів і призначення на посади.

Формування резерву кадрів на підприємстві покладається на відділ кадрів і керівників підрозділів. Резерв формується строком на три роки. Структура резерву будується за трьома рівнями управління: вищого, середньому і нижчому відповідно до затвердженого штатного розпису.

В структурі резерву виділяють дві групи: оперативний і перспективний резерв. Оперативний резерв складається з наступників або дублерів кандидатів на заміщення посад керівників, готових приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому. Стратегічний резерв складається з молодих перспективних співробітників, які можуть зайняти певні посади в перспективі.

Формування резерву переслідує мету відбору та підготовки кандидатів, що володіють необхідними професійними, діловими і морально– психологічними якостями для заміщення посад керівників і фахівців–різному рівня. Кошти на підготовку і навчання резерву передбачаються в кошторисі на підготовку кадрів. Формування резерву кадрів на підприємстві покладається на відділ управління персоналом та керівників підрозділів.

Базою резерву є фахівці підприємства; керівники різних рівнів; працівники підприємства, які навчаються без відриву від виробництва в установах вищої професійної освіти, позитивно зарекомендували себе на виробництві.

Нижче наведемо план заміщення посад на 2021–2022 рр. в табл. 2.14.

Таблиця 2.14. План заміщення посад на 2021–2022 рр.

Структурний підрозділ	Посада	Заробітня плата, грн	Новий структурний підрозділ	Нова посада	Нова зарплатня, грн
Відділ планування	Помічник менеджера	7500	Відділ логістики	Менеджер	10000
Бухгалтерія	Бухгалтер	8000	Економічний відділ	Економіст з планування	10500

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

Резерв формується строком на три роки. Формування здійснюється в два етапи. На першому етапі проводиться підбір кандидатур за підрозділами. Списки готують керівники підрозділів і надають їх в ВУП за його запитом. Відділ управління персоналом складає попередній список резерву по підприємству. На другому етапі проводиться оцінка кандидатів за професійними, діловими і особистісними якостями, виходячи з вимог до посади, для якої готується резерв.

1) Підготовка кандидатів на заміщення конкретних посад здійснюється адресно з урахуванням їх особливостей.

Заходи індивідуальних планів, які потребують спеціального вивчення на курсах, включаються в загальний план професійної підготовки персоналу.

Нижче наведено план індивідуальної підготовки (табл.2.15).

Таблиця 2.15. План індивідуальної підготовки

№	Назва заходу	Строк виконання	Результати виконання	Оцінка виконання роботи, підпис керівника підготовки
1	Підвищення освітнього рівня, необхідного для заміщення посади економіста з планування	20 днів	Підвищено рівень	Виконано
2	Направлення на курси підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку, стажування	20 днів	Підвищено рівень	Виконано
3	Самостійна освіта	Впродовж року	Вивчено матеріал	Виконано
4	Придбання навичок, необхідних для роботи за посадою кадрового резерву	14 днів	Придбано навички	Виконано
4.1	Покладення виконання обов'язків на період тимчасової відсутності особи, що заміщує посаду	14 днів	Підвищено рівень	Виконано
4.2	Підготовка рефератів, інформації, документів з питань, що входять до компетенції посади з кадрового резерву	10 днів	Підготовлено	Виконано
4.3	Участь в організації проведення заходів, що входять в компетенцію структурного підрозділу, до складу якого входить посаду з кадрового резерву	10 днів	Підвищено рівень	Виконано

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

Контроль за виконанням індивідуальних планів спільно з відділом кадрів здійснюється керівником НВК «XXXXX». Спеціаліст з підготовки кадрів записує результати кожної співбесіди в облікову картку кандидата.

Відділ кадрів розробляє план роботи з резервом кадрів на основі індивідуальних планів підготовки кандидатів, який далі затверджується заступником директора. Нижче наведемо загальний план професійної підготовки персоналу (табл.2.16). У табл. 2.16 кольорами визначено який курс кожен співробітник за кваліфікаційним рівнем повинен пройти обов'язково.

Таблиця 2.16. Загальний план професійної підготовки персоналу

Категорії персоналу	Види, форми і періодичність підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки											
	Професійна підготовка та професійне навчання							Підвищення	Професійна перепідготовка			
	В очній формі без відриву від основної діяльності, не більше 72 годин											
	Інструктаж по ТБ і ПБ	Заняття з пожежно-технічного мінімуму	Навчання прийомом надання першої допомоги постраждалим	Підготовка по новій посаді	Перевірка знань	Стажування	Дублювання	Контрольні тренування	Спецпідготовка	В очній формі з відривом від основної роботи не більш ніж 72 години	Професійна перепідготовка	Додаткова професійна освіта
Керівник												
Провідні менеджери												
Спеціалісти (включаючи технічних виконавців)												
Інші спеціалісти, службовці												

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

Основою метою професійної підготовки та підвищення кваліфікації є отримання нових знань та навичок задля зростання продуктивності праці на основі компетентнісного підходу. В якості приклада в таблиці 2.17 подана оцінна модель компетенцій спеціалізованого професіоналізму для посади головного механіка сільськогосподарського підприємства.

До особистісних компетенцій, якими має володіти головний механік сільськогосподарського підприємства відносяться:

– цілепокладання у власній діяльності та у діяльності підпорядкованого колективу, тобто працівник інженерного профілю має ставити перед собою цільові орієнтири, відповідні як цілям підприємства, так і зорганізувати підпорядкований колектив до досягнення таких цілей;

– спроможність прийняття рішень у вирішенні проблем зони відповідальності, яка повинна засвідчити, що головний механік має здатність вирішувати проблеми за межами визначених обов'язків, дотримуватись балансу у самостійному прийнятті рішень та колективних рішеннях, оскільки на нього покладається відповідальність за належний стан машин та обладнання сільськогосподарського підприємства;

– ініціативність у розвитку техніко–технологічного забезпечення підприємства, яка засвідчує, що працівник може самостійно визначати проблеми та пропонує напрями розвитку техніко–технологічного забезпечення підприємства;

– креативність у провадженні змін на підприємстві визначає наявність здатності проявляти креативність у розвитку матеріально–технічного забезпечення підприємства, його спроможність не тільки впровадити зміни у технологічному процесі чи автоматизувати роботу обладнання, але й організувати навчання працівників для забезпечення їх підготовки до роботи на оновленій сільськогосподарській техніці.

Сьогодні, на підприємствах агропромислового комплексу використовується широкий спектр методів стимулювання розвитку персоналу, проте для отримання нових компетенцій інженерний персонал активно залучається до навчання. Неодмінне оновлення аграрних технічних засобів та механізмів потребує оновлення знань з механіки та гідравліки, опрацювання вмінь та навичок з використання програмного забезпечення роботи сучасної сільськогосподарської техніки.

Таблиця 2.17. Оцінна модель компетенцій спеціалізованого професіоналізму для посади головного механіка сільськогосподарського підприємства

Компетенція	Рівень володіння компетенцією			
	Слабкий	Базовий	Середній	Сильний
Досвід роботи на підприємствах агропромислового комплексу	Досвід роботи на підприємства агропромислового комплексу від 3 до 5 років	Досвід роботи на підприємства агропромислового комплексу від 5 до 10 років	Досвід роботи на підприємства агропромислового комплексу від 10 до 20 років	Досвід роботи на підприємства агропромислового комплексу понад 20 років
Знання технологічних та конструкторських особливостей сільськогосподарської техніки	Поверхнєве знання техніко–технологічного забезпечення роботи підприємств сільськогосподарського виробництва та АПК	Має спеціалізовані знання щодо певної частини технологічного процесу або роботи техніки підприємства	Має спеціалізовані знання щодо технологічного процесу або роботи техніки підприємства	Має спеціалізовані знання не тільки щодо технологічного процесу або роботи техніки підприємства, але й до їх організації/впровадження
Кваліфікований підхід до забезпечення дієздатності, збалансованість у ремонтних роботах та рекомендаціях з закупівлі нового обладнання	Часткове осмислення можливостей збереження техніко–технологічного забезпечення підприємства та його оновлення	Свідоме розуміння можливостей збереження техніко–технологічного забезпечення підприємства та його оновлення	Розуміння можливостей збереження техніко–технологічного забезпечення підприємства та його оновлення, наявність досвіду, навичок такої діяльності	Глибоке розуміння, наявність досвіду у забезпеченні дієздатності техніко–технологічної бази підприємства, збалансованість пропозицій щодо ремонту та закупівлі нового обладнання

Джерело: складено автором

Основною системою оплати праці на НВК «XXXXX» є почасово–преміальну оплату праці, тобто праця всіх співробітників розраховується виходячи з годинної ставки, помноженої на кількість відпрацьованих годин за табелем, плюс премія за якісне виконання роботи та планових показників, що розраховується як % від окладу. Для того щоб не допускати негативного ефекту, який надає проста фіксована оплата праці, було вирішено робити надбавку в розмірі 20% від окладу, щоб стимулювати виконувати роботу якісно і виконувати планове завдання. На основі проведеного аналізу організації системи розвитку персоналу в НВК «XXXXX», можна виділити негативні і позитивні моменти та представити це в табл.2.18.

Таблиця 2.18. SWOT–аналіз НВК «XXXXX»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> висококваліфікований персонал; працездатний персонал, з оптимальним віком; оптимальна структура управління, що забезпечує ефективні вертикальні і горизонтальні зв'язки; 	<ol style="list-style-type: none"> відсутність довгострокового планування; відсутність кадрового резерву; відсутність нематеріальної мотивації, зниження ефективності організації розвитку персоналу
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> за рахунок організації навчання, можливо, підвищити освітній рівень працівників, вдосконалення системи мотивації персоналу дозволить підвищити продуктивність праці і задоволеність працею працівників підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> неефективна система мотивації сприяє зниженню продуктивності праці, проблеми в системі розвитку персоналу, пов'язані з низькою мотивацією сприятимуть зростанню плинності кадрів

Джерело: побудовано за даними НВК «XXXXX»

Проаналізувавши систему розвитку персоналу в НВК «XXXXXX» можна виділити наступні проблеми: існуючі методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; відсутність нематеріальної мотивації, зниження ефективності організації розвитку персоналу; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу.

Висновки до розділу 2

Рівень забезпеченості кадрами будь-якої галузі є похідним показником, з одного боку, від демографічних процесів у суспільстві, а з другого – від темпів економічного розвитку держави та рівня життя. В Україні ці процеси характеризуються здебільшого як негативні. Проаналізовані дані дають уявлення про системну проблему, яка тісно пов'язана з демографічною кризою в Україні. Починаючи з 1994 р., чисельність населення стрімко скорочується. За 2002–2022 рр. вона зменшилася з 48,5 до 41,9 млн осіб. Кількість сільського населення зменшилася з 15,9 млн осіб у 2002 р. до 12,8 млн осіб у 2022 р. Подібні тенденції несуть системну загрозу національній безпеці нашої держави, породжують негативні соціальні та економічні явища, можуть створювати значні проблеми в середині всього суспільства.

Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві протягом 2004–2022 рр. скоротилася з 3998,3 до 2721,2 тис. осіб. При цьому у 2011–2013 рр. відбувалося збільшення кількості зайнятих, але потім вона суттєво скоротилася. Чисельність найманих працівників у 2004–2022 рр. постійно скорочувалася. За аналізований період, вона зменшилась з 1272 до 499,9 тис. осіб. Кількість прийнятих працівників при цьому скоротилася з 382 тис. осіб у 2006 р. до 178 тис. осіб у 2022 р., або більш ніж 2 рази. Кількість звільнених працівників за цей період зменшилася з 514 тис. осіб до 194 тис. осіб.

Якщо проаналізувати освітній рівень працівників сільського господарства, то можна сказати, що за період 2008–2022 рр. кількість співробітників з неповною вищою освітою зменшилася, а з повною навпаки збільшилася. Темпи зростання обсягів підвищення кваліфікації персоналу є недостатніми впродовж 2008–2022 рр., оскільки складають лише 0,4% на рік.

Дослідження організації управління персоналом на НВК «XXXXXX» виявило наступне: звичайний вік працівників становить приблизно 30 років; середній стаж роботи персоналу становить 7 років; відповідно до вікового рівня адміністративні працівники перебувають у команді стабільного формування персоналу, що у сукупності зі стажем діяльності визначає дані професійні групи як стійкі.

Аналіз процесів кадрового руху за останні 3 роки показав, що на НВК «XXXXXX» характеризується середніми значеннями коефіцієнтів руху. Дані показники характеризують низьку стійкість та сталість персоналу з обліку, коефіцієнт сталості персоналу становить – 13,77. Коефіцієнт плинності на підприємстві має дорівнювати 3–5%. Це вказує на низький або природний рівень плинності. На практиці показник плинності складає 10–12%. Для великих підприємств середній показник становить 15%. Коефіцієнт плинності кадрів у звітний період цьому підприємстві становить 26%. Це значення прямо вказує на недоліки у системі управління кадрами. За високого ступеня виразності дій плинності робітників з'являється загроза «винесення» працівниками власного негативного настрою назовні і як результат, ймовірно погіршення іміджу персоналу підприємства.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу НВК «XXXXXX» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність нематеріальної мотивації; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НВК «XXXXX»

3.1. Заходи підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу підприємства

Реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою визначається ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його розвитку. А стратегічний підхід до розвитку персоналу підприємства – полягає у забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання та розвитку на довгострокову перспективу.

В якості основного заходу задля підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу підприємства пропонується розробка Стратегії розвитку персоналу НВК «XXXXX», узагальнюючої моделі дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівню ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей. Пропонується наступний алгоритм формування стратегії управління персоналом (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Алгоритм формування стратегії управління розвитку персоналу в НВК «XXXXX»

Назва етапу	Короткий опис	Методика дослідження
Вивчення зв'язку бізнес-стратегії та стратегії розвитку персоналу	Даний етап включає в себе перевірку кожного пункту та напрямки в бізнес-стратегії, а також визначення вимог до персоналу та ступеня його участі у реалізації стратегії.	Анкетування
Оцінка потенціалу персоналу	Цей крок включає аналіз існуючого для реалізації стратегії розвитку підприємства наявного потенціалу персоналу. Аналіз збалансованого потенціалу персоналу дозволяє виділити ключові типи співробітників, наявність яких для підприємства необхідне його подальшого розвитку. Після цього визначається, які програми розвитку персоналу мають бути розширені, а які, навпаки, скорочені	Чек-лист
Виявити пріоритетні напрямки інвестування у персонал підприємства	Вибираються напрями інвестування у персонал	Аналіз кадрової документації

Джерело: складено автором на основі [64]

На першому етапі необхідно сформувати цільову групу. В якості випробуваних виступатимуть керівники незалежно від приналежності до функціональних підрозділів у кількості 9 осіб. В даний час не існує традиційної методики з виявлення бізнес-стратегії, тому, основним методом дослідження стало анкетування. Запитання анкети були складені особисто автором магістерського дослідження (додаток Б).

Основною перевагою анкетування є те, що, з одного боку, питання гнучкі і дають можливість пристосуватися до різноманітних дослідницьких завдань, а з іншого – допускають подальший контент-аналіз та кількісну обробку даних. Майже 90% респондентів відзначили високу авторитетність керівництва підприємства. На питання «Яка стратегія управління персоналом існує на підприємстві?» відповіді співробітників виглядали таким чином (рис.3.1).

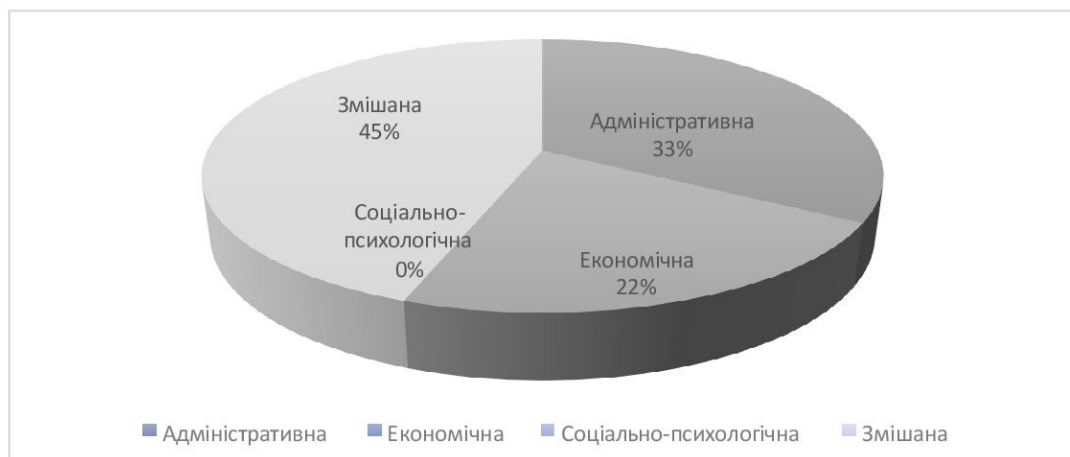


Рис.3.1. Відповіді респондентів на питання «Яка стратегія управління персоналом існує на підприємстві?»

Джерело: складено автором

З даних рис.3.1. випливає, що 45% опитаних співробітників вважають, що на підприємстві існує «змішана стратегія управління», в якій переважає адміністративна (33%) та економічна (22%). Під змішаною стратегією управління в суспільстві розуміється поєднання правильного використання економічних законів, господарських розрахунків та відповідних способів впливу на персонал, заснованих на владі, дисципліни праці. Далі 78% опитаних відповіли, що кваліфікація менеджменту у підприємства висока. На наступне запитання респонденти висловилися в такий спосіб (рис.3.2).

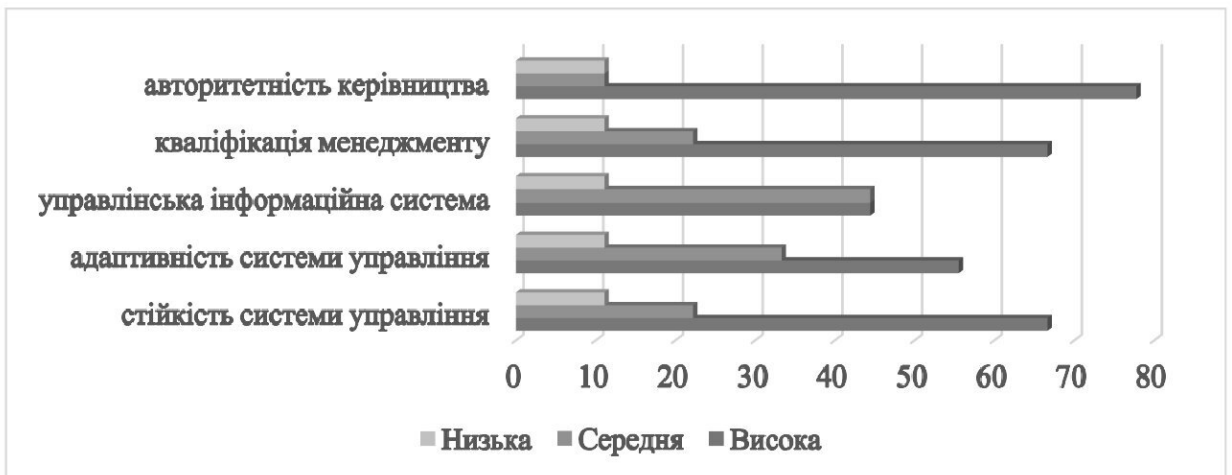


Рис.3.2. «Яка важливість таких показників якості управління компанією?»
Джерело: складено автором

З даних рис.3.2. випливає, що респонденти високо оцінюють такі показники як «управлінська інформаційна система», «адаптивність системи управління» та «стійкість системи управління». Також респонденти відзначають високий рівень фінансової незалежності підприємства. На питання про рівень адаптивності (гнучкості) системи управління респонденти відповіли: висока (56%), середня (33%), низька (11%). Майже 33% працівників соціальну політику підприємства оцінюють як «високо розвинену», 44% як «розвинену», 11% як «початкову».

На наступне запитання відповіді працівників виглядають наступним чином (рис.3.3).

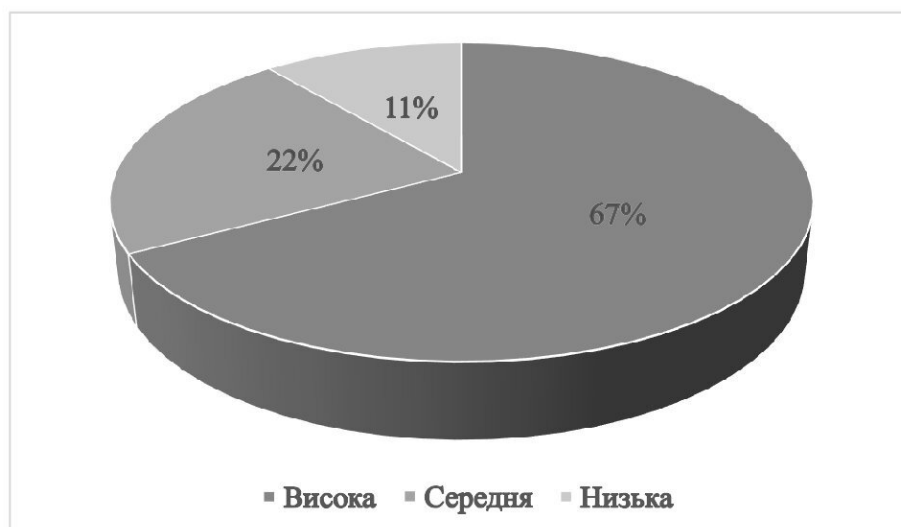


Рис.3.3. «Яка Ваша оцінка наявної здатності підприємства залучати та зберігати талановитих працівників?»

Джерело: складено автором

З відповідей видно, що 67% респондентів «високо» оцінюють роботу персоналу, «середньо» – 22%, «низько» – 11% співробітників. Практично 78% керівників задоволені роботою співробітників підприємства.

На наступне питання, що стосується оцінки системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, 33% співробітників відзначили її як «високо розвинену», а 56% як «розвинену», 11% – як «початкову». Керівники НВК «XXXXXX» оцінюють плинність персоналу як «середня» – 67%, «низька» – 22%, «висока» – 11%.

На другому етапі необхідно оцінити потенціал персоналу. Для цього вибирається аудиторія освітньої програми з урахуванням поставлених цілей. Це завдання вимагає чіткого розуміння функціонування підприємства загалом. Кожен менеджер середньої ланки є одночасно керівником та спеціалістом. Тому для цієї категорії персоналу необхідно визначити потреби, як у розвитку управлінських якостей, так і у вдосконаленні професійних знань. Важливим завданням для вирішення першої з перерахованих проблем, є ідентифікація характеристик, найбільш значущих для менеджерів як фахівців з управління.

Визначити потребу у розвитку менеджерів середньої ланки можливо за допомогою бальних оцінок за такими критеріями:

- ступінь готовності до роботи;
- рівень самостійності;
- ініціативність;
- надійність виконання робіт;
- здатність переконувати;
- співпраця;
- ділова контактність – вміння мотивувати та координувати роботу співробітників.

Для визначення потреб у розвитку та навчанні необхідно знати, з одного боку, існуючий рівень менеджерів, з іншого – зафіксувати бажаний, але реально досяжний рівень кваліфікації кожному із критеріїв. Всі ці необхідні для досягнення мети питання були сконцентровані в чек-листах (додаток В),

розроблених для використання у НВК «XXXXXX». Результати оцінки менеджерів середньої ланки НВК «XXXXXX» представлені на рис.3.4.

Таким чином, персоналу НВК «XXXXXX» необхідно підвищувати свій професійний рівень, а також рівень залученості персоналу до діяльності підприємства, залучати до кадрової роботи соціологів та психологів. На основі виявлених потреб у розвитку та потенціалу співробітника, визначаються завдання, здійснюється підбір та розробка розвиваючих кейсів.

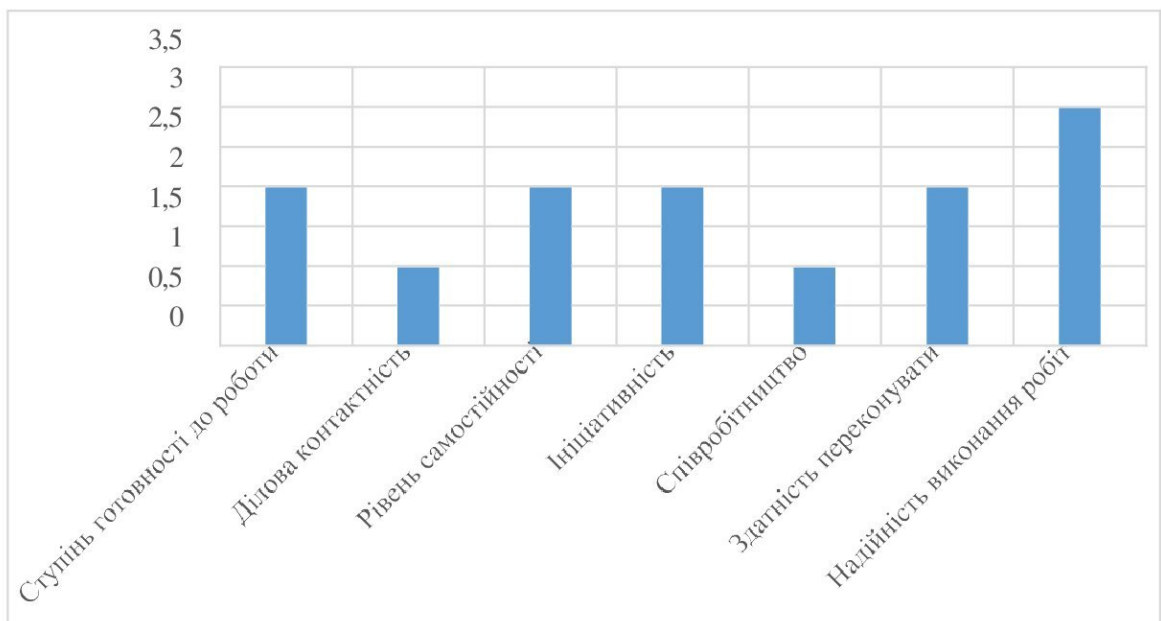


Рис.3.4. Виявлені потреби у розвитку менеджерів середньої ланки НВК «XXXXXX»

Джерело: складено автором

На третьому етапі має бути вирішене питання про те, які конкретно навички мають набути співробітники. Головна складність тут полягає у цьому, що потреби у навчанні окремих працівників потрібно правильно співвіднести з потребами підприємства загалом. При цьому іноді виявляється, що вони не збігаються. Тому особи, відповідальні за вибір програми, повинні використовувати всі засоби наявних у їхньому арсеналі. А їх чимало – це результати щорічної оцінки (якщо така проводиться), і діагностика знань та навичок персоналу за допомогою тестування, та співбесіди з самими співробітниками та їх безпосередніми керівниками, та аналіз потреб у вдосконаленні кваліфікації. Робота на даному етапі має проводитися з трьома

категоріями співробітників. Це топ–менеджери, менеджери середньої ланки і самі учні. Інформація, отримана від них, має лягти в основу програми розвитку. За даними відділу роботи з персоналом НВК «XXXXXX», в 2021 р. необхідно підвищити кваліфікацію 32 особи. Для забезпечення ефективності стратегії розвитку персоналу підприємства необхідно, перш за все, підтримувати та стимулювати прагнення персоналу до розвитку та навчання.

Так як в організації відсутня система управління розвитком в організації, то пропонується провести заходи щодо її впровадженню, на основі системи управління розвитком персоналу виробничої організації. Почнемо з визначення цілей та завдань, функцій системи управління розвитком персоналу організації.

Метою професійного розвитку персоналу НВК «XXXXXX» є забезпечення організації висококваліфікованими та мотивованими працівниками для ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Завданнями управління розвитком персоналу підприємства будуть: організація виробничого навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, внутрішньофірмове навчання, проведення стажувань, атестації та ротацію кадрів, формування кадрового резерву, відстеження кадрової кар'єри персоналу, науково–інформаційне забезпечення працівників.

Функції системи управління розвитком персоналу можна визначити таким чином:

1. Розробка щорічної Програми розвитку персоналу на основі заявок структурних підрозділів організації та реалізація заходів програми у межах своїх повноважень;

2. Професійний розвиток виробничого персоналу – навчання, перенавчання, виробнича атестація та переатестація персоналу, підвищення кваліфікації робітничих виробничих підрозділів організації;

3. Професійний розвиток адміністративно–управлінського персоналу – перенавчання, підвищення кваліфікації, організація стажувань, ротації, атестації керівників та фахівців, внутрішньофірмове навчання цільового призначення;

4. Підбір та професійна адаптація новоприйнятих працівників – ведення бази даних про фахівців регіону, пошук кадрів за заявками керівників структурних підрозділів організації (контакти з регіональними службами зайнятості населення, організація та проведення конкурсних процедур, професійний підбір кадрів), співпраця з профільними професійними навчальними закладами з підбору молодих спеціалістів; складання та реалізація програми адаптації новоприйнятих працівників, супровід працевлаштованих керівників та спеціалістів в адаптаційний період;

5. Організація опитувань громадської думки щодо ефективності діяльності окремих працівників та структурних підрозділів; аналіз результатів опитування, підготовка висновків на атестаційну комісію, керівнику, і навіть для самооцінки працівнику;

6. Складання розділу «Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів» щоквартального аналітичного звіту служби персоналу;

7. Здійснення управлінського обліку, первинного бухгалтерського обліку та ведення статистичної звітності з питань підготовки кадрів.

Перелік доцільних заходів щодо розвитку персоналу НВК «XXXXXX» представлено на рис. 3.5.

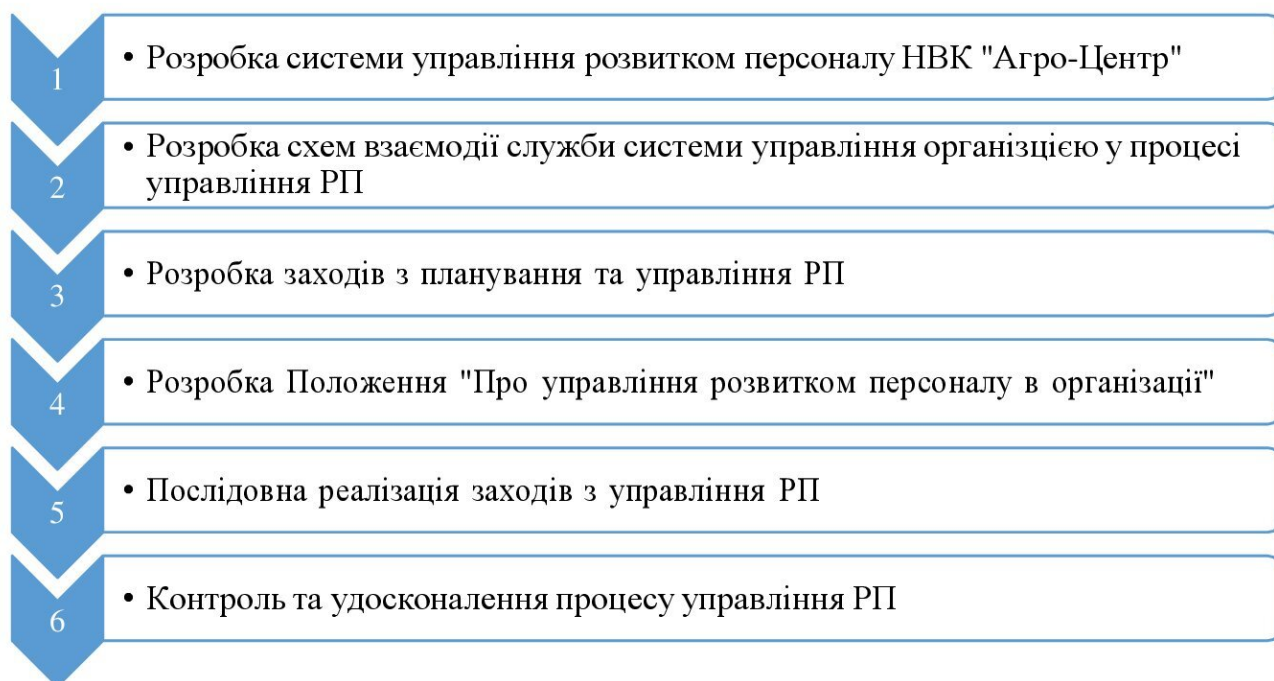


Рис.3.5. Система заходів щодо розвитку персоналу НВК «XXXXXX»

Джерело: складено автором

Опишемо зміст заходів докладніше.

1. Розробка системи управління розвитком персоналу промислової організації включає:

1.1. Опис та аналіз існуючої технології управління розвитком персоналу у виробничій організації;

1.2. Визначення раціональної структури НВК «XXXXXX» відповідно із сучасними завданнями організації та програмами їх виконання;

1.3. Безпосередньо розробку та обґрунтування проекту, який запровадив технології розвитку персоналу.

У цьому заході приймають участь генеральний директор, менеджер з кадрів, керівники структурних підрозділів організації.

2. Розробка схем, що взаємодіє зі службою системи управління організацією у процесі управління РП (всередині організації).

3. Розробка заходів щодо планування та управління РП:

3.1. отримання інформації про готівковий склад персоналу;

3.2. Оцінка програм найму, підготовки та розміщення персоналу, що існують в організації;

3.3. Організація адаптаційної та профорієнтаційної роботи з персоналом;

3.4. Розробка планів кар'єри, професіограм, особистісних специфікацій;

3.5. Організація навчання працівників

3.6. Формування бази даних із кадрового резерву.

4. Розробка Положення «Про управління розвитком персоналу в організації»:

4.1. Закріплення заходів щодо управління РП за менеджером з кадрів;

4.2. Визначення відповідальних осіб;

4.3. Визначення порядку взаємодії виконавців у процесі реалізації зазначених заходів

5. Послідовна реалізація заходів щодо управління розвитком персоналу НВК «XXXXXX» здійснюється спільно—з менеджером з кадрів, керівниками та працівниками організації.

6. Контроль та вдосконалення процесу управління розвитком персоналу здійснюється менеджером з кадрів НВК «XXXXXX».

Таким чином, запропоновано послідовність доцільних заходів щодо формування системи управління професійним розвитком персоналу в НВК «XXXXXX», яка передбачає обов'язкове внутрішньофірмове навчання. Удосконалення внутрішньофірмового навчання та розвитку персоналу НВК «XXXXXX» складається з наступних напрямків (рис.3.6).



Рис.3.6. Напрями внутрішньофірмового навчання та розвитку персоналу НВК «XXXXXX»

Джерело: складено автором

1) Здобуття вищої освіти за профілем роботи. Профільна вища освіта – сукупність знань, умінь та навичок, що визначають здатність працівника здійснювати службову діяльність відповідно до професійних та кваліфікаційних вимог, які пред'являються до певної посади [37, с.24–28]

Навчання у вищих профільних навчальних закладах як частина системи безперервної професійної підготовки може здійснюватися в наступній формі: здобуття базової вищої освіти; здобуття другої (профільної) вищої освіти.

Працівники НВК «XXXXXX» направляються на навчання до освітніх установ вищої професійної освіти (незалежно від їх організаційно–правових форм), що мають ліцензію на право ведення освітньої діяльності у сфері професійної освіти та державну акредитацію.

Навчання може бути організовано за заочною або очно–заочною (вечірньою) формою. Форма навчання встановлюється освітньою установою залежно від складності навчальних програм. Працівники НВК «XXXXXX» направляються на навчання для отримання першої чи другої профільної вищої

освіти, якщо у них немає відповідної професійної освіти за спеціальністю або профілем діяльності структурного підрозділу, але вони мають великий практичний досвід роботи, зробили значний внесок у розвиток НВК «XXXXXX», які мають потенціал кар'єрного зростання, можуть бути в майбутньому зараховані до кадрового резерву [67].

На навчання направляються працівники підприємства, як правило, не старше 45 років, які мають стаж роботи у НВК «XXXXXX» не менше 3 років. Рішення про направлення на навчання на платній основі за рахунок коштів підприємства приймається генеральним директором НВК «XXXXXX» з врахуванням фінансового стану підприємства на підставі особистої заяви працівника та клопотання керівника структурного підрозділу. За рахунок коштів НВК «XXXXXX» проводиться часткова оплата навчання працівника. Розмір її має перевищувати 50% вартості навчання. При позитивному рішенні про направлення працівника на навчання на платній основі за рахунок коштів НВК «XXXXXX» кадрова служба укладає договір з освітньою установою про підготовку спеціаліста.

2) Професійна перепідготовка. Професійна перепідготовка – отримання з урахуванням наявної професійної освіти додаткових професійних знань, умінь та навичок за освітніми програмами, що передбачають вивчення окремих дисциплін, необхідних для виконання нового виду службової діяльності [7, с.13–16]. Напрямок працівників на професійну перепідготовку з метою отримання нової спеціальності у випадках, якщо у зв'язку зі зміною посадових обов'язків їм необхідні теоретичні знання та практичні вміння, навички у нових галузях та напрямках діяльності, проводиться на умовах, що діють у разі отримання працівниками вищої освіти.

До перепідготовки входять навчальні програми обсягом понад 500 годин. Після закінчення навчання видається диплом державного зразка.

3) Велике значення має приділятися підвищенню кваліфікації вищого управління – директора, начальників відділів. Працівники цієї категорії повинні володіти широтою кругозору та вмінням вирішувати стратегічні завдання

розвитку НВК «XXXXX». На таких семінарах розглядаються питання пріоритетних напрямів діяльності НВК «XXXXX», економічний аналіз роботи підприємства та довілля. Важливе значення надається ролі керівника у формуванні управлінської команди та корпоративної культури.

Один із найважливіших напрямів навчання фахівців кадрових служб – професійна підготовка персоналу. Для співробітників відділів, що займаються обслуговуванням корпоративних клієнтів, представлений широкий спектр тем, які наголошують на організацію комплексного обслуговування під час роботи з корпоративними клієнтами. Розглядаються сучасні методи формування клієнтської стратегії визначення потенційної ємності ринку, сегментування ринку, виділення клієнтських груп.

Передбачено цілу низку семінарів для співробітників, які працюють із банками (оформлення кредиту на продукцію НВК «XXXXX»), які розглядають, у тому числі актуальні зараз питання кредитування фізичних осіб, а також роботи з проблемною та простроченою заборгованістю.

Велика програма навчання має бути розроблена для співробітників, відповідальних за безпеку та захист інформації. Головною темою є організація внутрішнього контролю з метою збереження інформації, що є комерційною таємницею. Таким чином, метою безперервного професійного навчання персоналу є забезпечення постійної відповідності кваліфікації та професійних навичок кожного співробітника НВК «XXXXX» кваліфікаційним вимогам, що висуваються до відповідних категорій працівників.

На основі аналізу потреби у навчанні та ув'язки її з пріоритетними напрямами діяльності НВК «XXXXX» має бути розроблений зведений план навчання, а також комплекс цільових програм навчання різних категорій персоналу, орієнтованих на забезпечення реалізації стратегії НВК «XXXXX» відповідно до пріоритетних напрямів діяльності.

Для вирішення виявлених у другому розділі проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації:

1. Переглянути зміст навчальних програм на відповідність їх утримання

потреб робочого місця: для спеціалістів; для робітників; для керівників.

Тематика тренінгів представлена табл.3.2.

Таблиця 3.2. Тематика тренінгів для різних рівней персоналу

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин
Працівники	спілкування у професійній діяльності	8
	підвищення кваліфікації	55
Спеціалісти	культура поведінки спеціаліста	3
	етика спеціаліста	3
	психологічні основи етики ділового спілкування	6
Керівники	етикет керівника	3
	управління персоналом	8
	формування корпоративної культури	4
	етапи ведення переговорів	3

Джерело: складено автором

2. Збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та фахівців з курсу «Психологія взаємовідносин та етика поведінки керівника».

3. Оптимізувати витрати на навчання персоналу. Пропонована до впровадження у НВК «XXXXXX» система дистанційного навчання дозволить вирішити низку таких проблем: забезпечення якісними навчальними програмами; неможливість постійної присутності персоналу в центрі проведення навчання; оптимізація витрат за навчання та ін. Дистанційне навчання – це спосіб навчання на відстані, при якому викладач та учні фізично перебувають у різних місцях. Історично дистанційне навчання означало заочне навчання. Однак зараз – це засіб навчання, що використовує аудіо, відеотехніку, інтернет та супутникові канали зв'язку [77, с.29–35].

Також дистанційне навчання зручне тим, що навчальні матеріали можуть бути доступні будь-якому працівнику, який прагне розвиватися і просуватися у професійному плані. У вільний час він матиме можливість покращити та оновити свої знання.

НВК «XXXXXX» пропонується впровадження Системи дистанційного навчання, розробленої компанією ISpro. Пропонована система являє собою мережне програмне рішення для автоматизованого управління процесом навчання персоналу та клієнтів, інтегроване в мережну інфраструктуру підприємства спільно з базою електронних курсів різної спеціалізації [54].

Система дистанційного навчання ISpro дозволяє:

1) навчати співробітників за допомогою наочних інтерактивних матеріалів у межах: програми адаптації співробітників, що знову надійшли; технічних інструктажів з експлуатації нового обладнання; програм підвищення кваліфікації чи навчання молодих спеціалістів.

2) тестувати знання співробітників під час переходу на іншу посаду або прийомі на роботу.

3) атестувати діючий персонал (формування кадрового резерву).

4) централізовано керувати навчальним процесом, здійснювати моніторинг та документування результатів навчання.

Використання технологій дистанційного навчання дозволяє проводити навчання десятків людей протягом дуже короткого часу, забезпечуючи при цьому повний контроль за процесом навчання у режимі реального часу.

3.2. Реалізація та ефективність заходів щодо управління процесами розвитку персоналу

Для впровадження та здійснення запропонованих заходів необхідно скласти дерево цілей (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Дерево цілей для удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу НВК «XXXXXX»

Джерело: складено автором

Тепер необхідно розглянути кожну ціль докладніше. Для цього складено дерево робіт та графік відповідальності по кожному запропонованому заходу.

Захід №1 – Перегляд навчальних програм (проведення тренінгів) за категоріями персоналу. Дерево робіт для заходу №1 представлено рис.3.8.

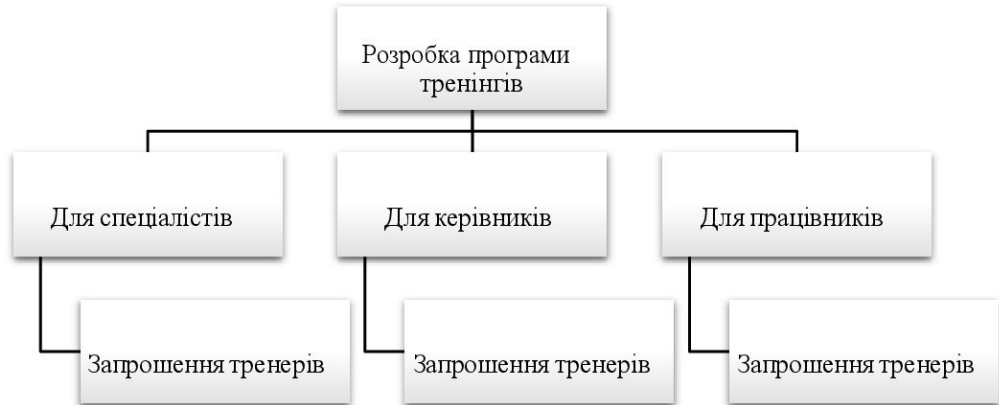


Рис.3.8. Дерево робіт щодо проведення тренінгів для заходу №1

Джерело: складено автором

У табл. 3.3 наведено графік відповідальності з розробки програми тренінгів у НВК «XXXXXX».

Таблиця 3.3. Графік відповідальності з розробки програми тренінгів (захід №1)

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Розробка програми тренінгів за категоріями персоналу	ГД, УПП			
Запрошення тренерів		УПП		
Оплата тренінгу			Б	
Контроль результатів				ГД, УПП

Джерело: складено автором

Де ГД – генеральний директор; УПП – управління плануванням персоналу; Б – бухгалтерія.

Розрахунок кошторису для проведення заходу №1 представлений у табл.3.4.

Таблиця 3.4. Розрахунок кошторису на проведення заходу №1

№	Заходи	Од.вим.	Вартість
1	Запрошення тренерів для спеціалістів	грн	18000
2	Запрошення тренерів для працівників	грн	12000
3	Запрошення тренерів для керівників	грн	24000
4	Всього	грн	54000

Джерело: розраховано автором

Захід №2 – Впровадження дистанційного навчання. На рис.3.9 представлено дерево робіт для заходу №2 із впровадження дистанційного навчання за умов використання Системи дистанційного навчання, розробленої компанією ISpro.



Рис.3.9. Дерево робіт з впровадження системи дистанційного навчання (захід №2)
Джерело: складено автором

У табл.3.5 представлений графік відповідальності щодо впровадження системи дистанційного навчання у НВК «XXXXXX».

Таблиця 3.5. Графік відповідальності щодо впровадження системи дистанційного навчання (захід №2)

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Придбання ліцензії і програмного забезпечення	Б			
Вивчення способів адаптації системи до вимог підприємства		ГТП		
Налаштування та запуск системи			ГТП	
Навчання роботи з системою				ГТП, УПП

де ГТП – група техпідтримки

Джерело: складено автором

Контроль за результатами навчання покладається на управління планування персоналу. Фахівці управління стежитимуть за регулярністю навчання, підбором необхідних програм, отриманням результатів та доведенням результатів до керівників відповідних підрозділів. Технічне забезпечення НВК «XXXXXX» дозволяє проводити навчання робітників в офісі підприємства, придбання додаткових ПК не буде потрібно. Усі робочі місця керівників та спеціалістів оснащені ПК. Розрахунок кошторису для проведення заходу №2 представлений у табл.3.6.

Таблиця 3.6. Розрахунок кошторису для проведення заходу №2

№	Заходи	Од. вим.	Вартість
1	Придбання ліцензії на 10 користувачі Ispro	грн	20000
2	Придбання Ispro серверу обмеженого можливості підтримки 10-ти одночасно працюючих користувачів	грн	9000
3	Встановлення та налаштування ПЗ	грн	3000
4	Навчання користувачів	грн	2300
5	Подальший супровід	грн	600
6	Всього	грн	34900

Джерело: розраховано автором

Захід № 3 – Проведення навчального курсу з питань ділового етикету. На рис.3.10 представлено дерево робіт для заходу №3 з проведення курсу «Етика ділового спілкування».

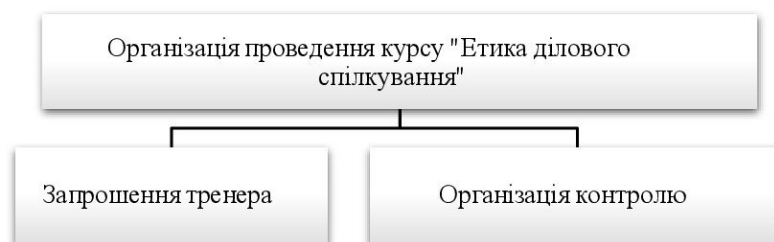


Рис.3.10. Дерево робіт щодо проведення курсу «Етика ділового спілкування» для заходу №3

Джерело: складено автором

У табл.3.7 представлений графік відповідальності щодо проведення курсу «Етика ділового спілкування».

Таблиця 3.7. Графік відповідальності щодо проведення курсу «Етика ділового спілкування» (захід №3)

Етапи заходу	Час проведення			
	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень	1 тиждень
Запрошення тренера	УПП			
Оплата тренера		Б		
Підготовка бланків та анкет			УПП	
Організація контролю результатів				УПП

Джерело: складено автором

Розрахунок кошторису для проведення курсу «Етика ділового спілкування» (захід №3) представлений у табл.3.8.

Таблиця 3.8. Розрахунок кошторису для проведення заходу №3

№	Заходи	Од. вим.	Вартість
1	Запрошення тренера	грн	12000
2	Підготовка бланків та анкет	грн	600
3	Всього	грн	12600

Джерело: розраховано автором

Запропоновані заходи щодо управління процесами розвитку персоналу необхідно оцінити з точки зору їх економічної доцільності.

Сенс оцінки ефективності запропонованих заходів полягає в тому, щоб отримана інформація була надалі проаналізована та використовувалася під час підготовки та проведення аналогічних програм навчання та розвитку персоналу в майбутньому. Така практика дозволяє постійно працювати над підвищенням ефективності навчання та розвитку, та позбавлятися таких програм та форм навчання, які зарекомендували себе як неефективні. Основною метою будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку, тож розглядати результати впровадження запропонованих заходів слід через кінцевий результат діяльності.

Проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів. Ефективність від впровадження заходів визначено провідними спеціалістами підприємства на основі експертної думки.

Можливе зростання доходів розраховується, ґрунтуючись на прогнозах експертів, за формулою (3.1):

$$МЗВ=(3\times МЗВ_{\max}+2\times МЗВ_{\min})/5 \quad (3.1),$$

де МЗВ – можливе зростання доходів.

Експертами виступали генеральний директор НВК «XXXXXX», головний бухгалтер, заступник директора з комерційних питань, заступник генерального директора з управління персоналом, економіст. Отже, експертна оцінка наведена у табл.3.9

Таблиця 3.9. Експертна оцінка збільшення доходів

Експерти	Значення можливого зростання, %				
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1	+				
2			+		
3				+	
4			+		
5		+			

Джерело: розраховано автором

$$МЗВ=\frac{(3\times 0,4+2\times 0,1)}{5}=0,28\%$$

Отже, збільшення доходів становитиме 0,28%.

Доходи підприємства за 2022 рік склали 62 787 грн, тоді збільшення на 0,28% складе:

$$\Delta O = 62787 * 0,0028 = 175,8 \text{ грн.}$$

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності заходу №1 наведено у табл.3.10.

Таблиця 3.10. Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності проведення тренінгів (захід №1)

Показник	Од. вим	Значення	Джерело інформації
Кількість персоналу до запровадження заходу	чол.	137	дані підприємства
Кількість персоналу після запровадження заходу	чол.	137	дані підприємства
Доходи	грн	62787	дані підприємства
Середньорічне вироблення одного працюючого	грн	458,3	розрахунок
Величина постійних витрат	грн	55145	дані підприємства
Одночасові витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням заходу	тис. грн	54	розрахунок

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показників економічної ефективності заходу наведено у табл.3.11.

Таблиця 3.11. Розрахунок показників економічної ефективності заходу №1

Показник	Од. вим	Значення
Збільшення доходів після впровадження заходу	грн	62962,8
Середньорічне вироблення одного працюючого після впровадження заходу	грн	459,6
Приріст продуктивності праці після запровадження заходу	%	0,28
Річна економія на постійних витратах	грн	154,4
Річний економічний ефект	грн	100,4
Строк окупності заходу	років	0,54

Джерело: розраховано автором

Доцільність запропонованого заходу підтверджується тим, що економічний ефект від його проведення становитиме 100,4 тис. грн та витрати на його реалізацію окупляться протягом 0,54 року чи за 6,5 місяців.

Далі проведемо розрахунок економічної ефективності впровадження системи дистанційного навчання, розробленої компанією ISpro (захід №2).

Можливе зростання збільшення доходів розраховується аналогічно першому заходу, ґрунтуючись на прогнозах експертів. Експертна оцінка наведена у табл.3.12.

Таблиця 3.12. Експертна оцінка збільшення доходів

Експерти	Значення можливого зростання, %				
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1					+
2					+
3				+	
4		+			
5			+		

Джерело: розраховано автором

$$МЗВ = \frac{(3 \times 0,5 + 2 \times 0,2)}{5} = 0,38\%$$

Отже, додатковий дохід становитиме 0,38%.

Доходи підприємства за 2022 рік склали 62 787 грн, тоді збільшення на 0,38% складе: $\Delta O = 62787 * 0,0038 = 238,6$ тис. грн.

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності заходу №2 наведено у табл.3.13.

Таблиця 3.13. Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності (захід №2)

Показник	Од.вим	Значення	Джерело інформації
Кількість персоналу до запровадження заходу	чол.	137	дані підприємства
Кількість персоналу після запровадження заходу	чол.	137	дані підприємства
Доходи	грн	62787	дані підприємства
Середньорічне вироблення одного працюючого	грн	458,3	розрахунок
Величина постійних витрат	грн	55145	дані підприємства
Одночасові витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням заходу	грн	34,9	розрахунок

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показників економічної ефективності заходу №2 наведено у таблиці 3.14. Доцільність запропонованого заходу підтверджується тим, що економічний ефект від його проведення становитиме 119,5 тис. грн. та витрати, вироблені з його реалізації окупляться протягом 0,29 року чи за 3,5 місяці.

Таблиця 3.14. Розрахунок показників економічної ефективності заходу №2

Показник	Од.вим	Значення
Збільшення доходів після впровадження заходу	грн	63025,6
Середньорічне вироблення одного працюючого після впровадження заходу	грн	460,0
Приріст продуктивності праці після запровадження заходу	%	0,38
Річна економія на постійних витратах	грн	154,4
Річний економічний ефект	грн	119,5
Строк окупності заходу	років	0,29

Джерело: розраховано автором

Можливе зростання збільшення доходів розраховується аналогічно попереднім заходам, ґрунтуючись на прогнозах експертів. Експертна оцінка наведена у табл.3.15.

Таблиця 3.15. Експертна оцінка збільшення доходів

Експерти	Значення можливого зростання, %				
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1		+			
2	+				
3	+				
4		+			
5		+			

Джерело: розраховано автором

$$МЗВ = \frac{(3 \times 0,2 + 2 \times 0,1)}{5} = 0,1\%$$

Отже, додатковий дохід становитиме 0,1%.

Доходи підприємства за 2022 рік склали 62 787 грн, тоді збільшення на 0,1% складе: $\Delta O = 62787 * 0,001 = 62,8$ тис. грн.

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності заходу №3 наведено у табл.3.16.

Таблиця 3.16. Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності (захід №3)

Показник	Од.вим	Значення	Джерело інформації
Кількість персоналу до запровадження заходу	чол.	137	дані підприємства
Кількість персоналу після запровадження заходу	чол.	137	дані підприємства
Дохід	грн	62787	дані підприємства
Середньорічне вироблення одного працюючого	грн	458,299	розрахунок
Величина постійних витрат	грн	55145	дані підприємства
Одночасові витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням заходу	грн	12,6	розрахунок

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показників економічної ефективності заходу №3 наведено у табл.3.17.

Доцільність запропонованого заходу підтверджується тим, що економічний ефект від його проведення становитиме 141,8 тис. грн та витрати, вироблені з його реалізації окупляться протягом 0,09 року чи за 1 місяць.

Таблиця 3.17. Розрахунок показників економічної ефективності заходу №3

Показник	Од.вим	Значення
Збільшення доходів після впровадження заходу	грн	62849,8
Середньорічне вироблення одного працюючого після впровадження заходу	грн	458,8
Приріст продуктивності праці після запровадження заходу	%	0,10
Річна економія на постійних витратах	грн	154,4
Річний економічний ефект	грн	141,8
Строк окупності заходу	років	0,09

Джерело: розраховано автором

Для подальших розрахунків економічних показників трьох заходів необхідно розрахувати ставку дисконтування. Вона визначається за формулою:

$$d = a + b + c \quad (3.2),$$

де: a – рівень прибутковості; b – рівень ризику; c – обсяг інфляції.

У даному випадку $a = 7\%$ – це відсоток в Ощадбанку на 2021 р; $b = 4\%$; $c = 11\%$ рівень інфляції за даними Укрстату.

Знаючи всі значення підставимо їх у формулу і отримаємо:

$$d = 7 + 4 + 11 = 22\%$$

Провівши нескладні економічні розрахунки, дізнаємося ставку дисконтування – вона дорівнює 22%.

Далі потрібно розрахувати коефіцієнт дисконтування. Коефіцієнт дисконтування – це коефіцієнт, за допомогою якого номінальні одноразові витрати чи інвестиції на рік їх вкладення наводяться до єдиного розрахункового року. Коефіцієнт дисконтування розраховується за формулою:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (3.3),$$

де d – ставка дисконтування у період, у цьому проекті період часу 1 квартал. Відповідно, $d = 0,22$; $d = 0,055$. Розрахуємо коефіцієнти дисконтування у табл.3.19, які нам знадобляться у подальшому.

Таблиця 3.19. Розрахунок коефіцієнта дисконтування

Період розрахунку	Розрахунок коефіцієнта	Значення коефіцієнта
4 квартал 2021	$\frac{1}{(1+0,055)^0}$	1
1 квартал 2022	$\frac{1}{(1+0,055)^1}$	0,94787
2 квартал 2022	$\frac{1}{(1+0,055)^2}$	0,89845
3 квартал 2022	$\frac{1}{(1+0,055)^3}$	0,85161

Джерело: розраховано автором

Для оцінки ефективності реалізації одночасно трьох заходів будемо використовувати наступні показники:

1) Чистий дисконтований дохід (інтегральний ефект, накопичений дисконтований ефект, прибуток). Чистий дисконтований дохід (ЧДД) характеризує різницю між грошовими надходженнями та сумарними витратами, що приведені до єдиного моменту часу. Це реальний дохід, який може забезпечити конкретний проект за розрахунковий період.

Чистий дисконтований дохід розраховується за такою формулою (3.4):

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - B_t) \times k_{dt}$$

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) за весь період, формула (3.5):

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - B_t) \times k_{dt}$$

1) Чиста поточна вартість (ЧПВ) – наростаючий результат ЧДД за період, формула (3.6):

$$\text{ЧПВ}_t = \sum_{t=0}^t \text{ЧДД}_t$$

Чиста поточна вартість (ЧПВ) за весь період, формула (3.7):

$$\text{ЧПВ}_T = \text{NPV} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t$$

Розрахункові показники економічної ефективності трьох заходів представлені у табл. 3.20.

Таблиця 3.20. Розрахунок показників економічної ефективності

Період розрахунку	Доходи	Витрати	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований дохід	Дисконтовані витрати	ЧДД _t	ЧПВ _t
4 квартал 2021	0	46,9	1	0	46,9	-46,9	-46,9
1 квартал 2022	0	24	0,94787	0	22,7488	-22,749	-69,649
2 квартал 2022	301,4	18	0,89845	270,794	16,1721	254,621	184,973
3 квартал 2022	175,8	12,6	0,85161	149,714	10,7303	138,983	323,956
Всього	477,2	101,5		420,507	96,5513	323,956	

Джерело: розраховано автором

За даними наведеної табл.3.20 видно, що чистий дисконтований дохід за період реалізації трьох заходів становитиме 323,96 тис.грн, а це означає, що одночасна реалізація трьох заходів принесе підприємству прибуток. Отже, запропоновані заходи виявилися економічно вигідними для НВК «XXXXX».

3.3. Вплив запропонованих заходів на результати господарської діяльності підприємства

Для визначення впливу запропонованих заходів на результати (дохід, постійні витрати, кількість робітників, прибуток, продуктивність праці одного працюючого) господарської діяльності підприємства НВК «XXXXXX» пропонується використання методів короткострокового економіко-математичного прогнозування.

Методи економічного прогнозування — це сукупність операцій і прийомів, які на основі ретроспективних даних, екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) зв'язків об'єкта прогнозування, а також їхніх змін дають можливість передбачати майбутній його розвиток [87]. Проте одним із найбільш поширених методів короткострокового прогнозування економічних явищ є екстраполяція.

Термін «екстраполяція» має кілька тлумачень. У широкому значенні екстраполяція — це метод наукового дослідження, що полягає в поширенні висновків, отриманих зі спостережень за однією частиною явища, на іншу його частину. У вузькому значенні — це визначення по ряду даних функції інших її значень поза цим рядом [87].

Екстраполяція полягає у вивченні сформованих у минулому і сьогодні стійких тенденцій економічного розвитку і перенесення їх на майбутнє. Мета такого прогнозу — показати, до яких результатів можна дійти в майбутньому, якщо рухатися до нього з тією самою швидкістю або прискоренням, що й у минулому.

Прогноз визначає очікувані варіанти економічного розвитку виходячи з гіпотези, що основні фактори і тенденції минулого періоду збережуться на період прогнозу або що можна обґрунтувати і врахувати напрямок їхніх змін у розглянутій перспективі. Подібна гіпотеза висувається виходячи з інертності економічних явищ і процесів на підприємстві НВК «XXXXXX».

Отже, спираючись на результати оцінювання ефективності заходів щодо управління процесами розвитку персоналу, які подано у параграфі 3.2 даної роботи, визначимо довірчий інтервал екстраполяції в табл. 3.21.

Таблиця 3.21. Довірчий інтервал екстраполяції впливу запропонованих заходів на результати господарської діяльності НВК «XXXXXX» у 2021 році

№	Назва показника	Од. виміру	До заходів 2022 рік	Після заходів 2021 рік	Довірчий інтервал	
					тис. грн	%
1	Доходи	тис. грн	62787	63264,2	477,2	100,76
2	Постійні витрати	тис. грн	55145	55282,9	137,9	100,25
3	Кількість робітників	чол.	137	137	0	100
4	Продуктивність праці	тис. грн	458,3	461,5	3,2	100,7
5	Балансовий прибуток	тис. грн	7642	7981,3	339,3	104,4

Джерело: розраховано автором

Для прогнозування показників економічного розвитку НВК «XXXXXX» та візуалізації отриманих результатів використаємо графічний метод. На рис.3.11 представлено результати прогнозування впливу запропонованих заходів на дохід підприємства НВК «XXXXXX».

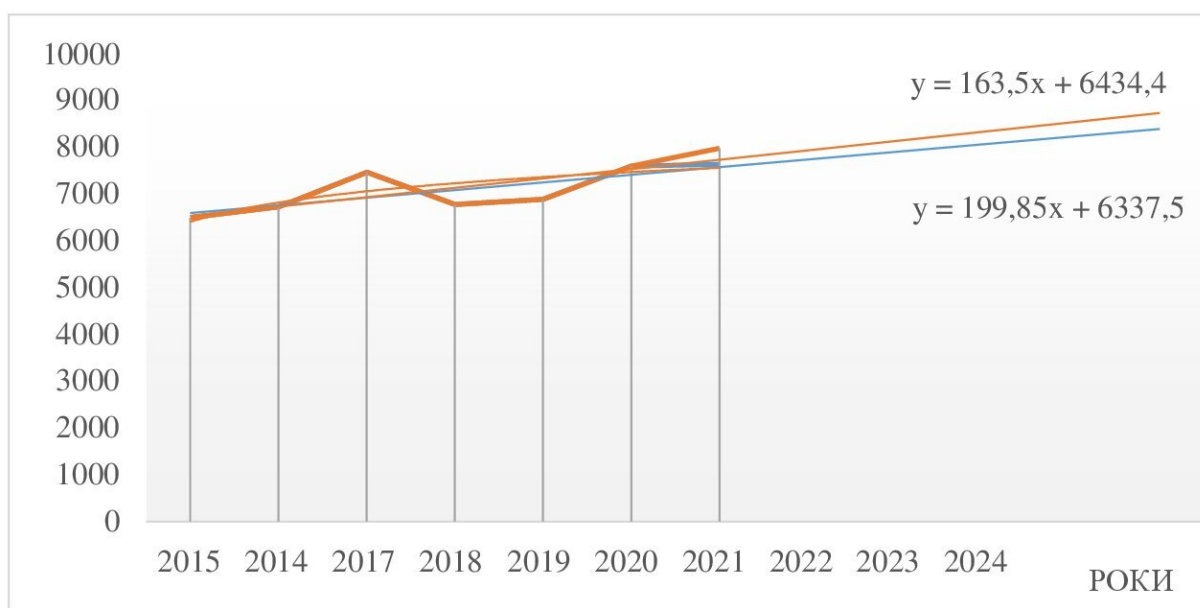


Рис. 3.11 – Результати прогнозування впливу запропонованих заходів на дохід підприємства НВК «XXXXXX»

Джерело: розраховано автором на основі табл.3.21

На рис.3.12 подано результати прогнозування впливу запропонованих заходів на постійні витрати підприємства НВК «XXXXXX».

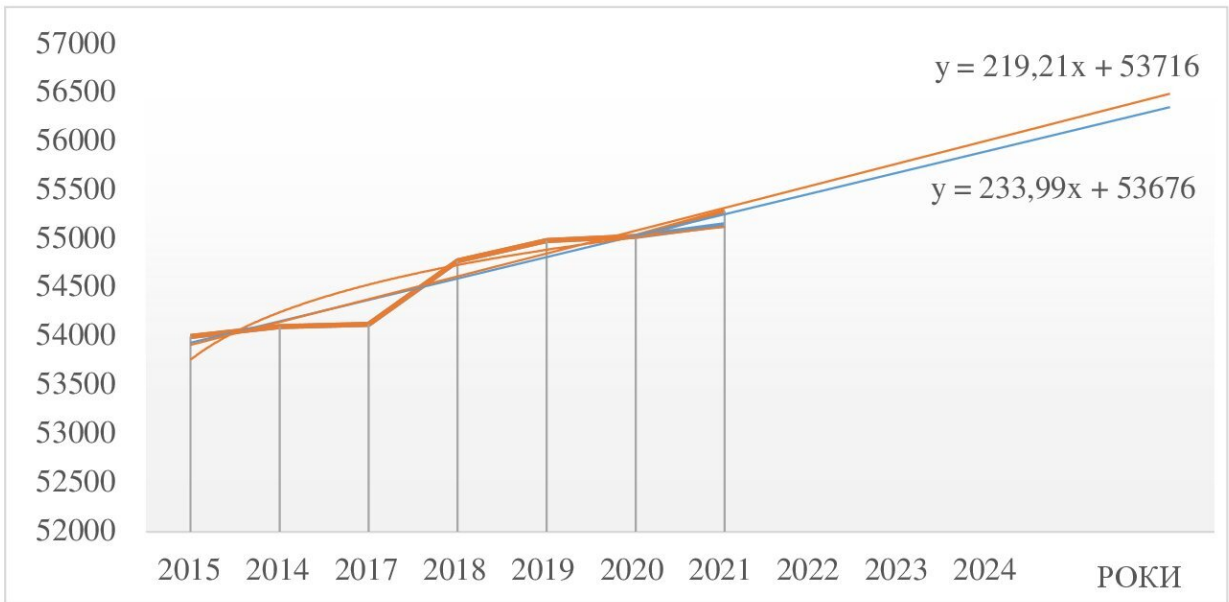


Рис.3.12 – Результати прогнозування впливу запропонованих заходів на постійні витрати підприємства НВК «XXXXXX»

Джерело: розраховано автором на основі табл.3.21

На рис.3.13 представлено результати прогнозування впливу запропонованих заходів на продуктивність праці працівників підприємства НВК «XXXXXX».

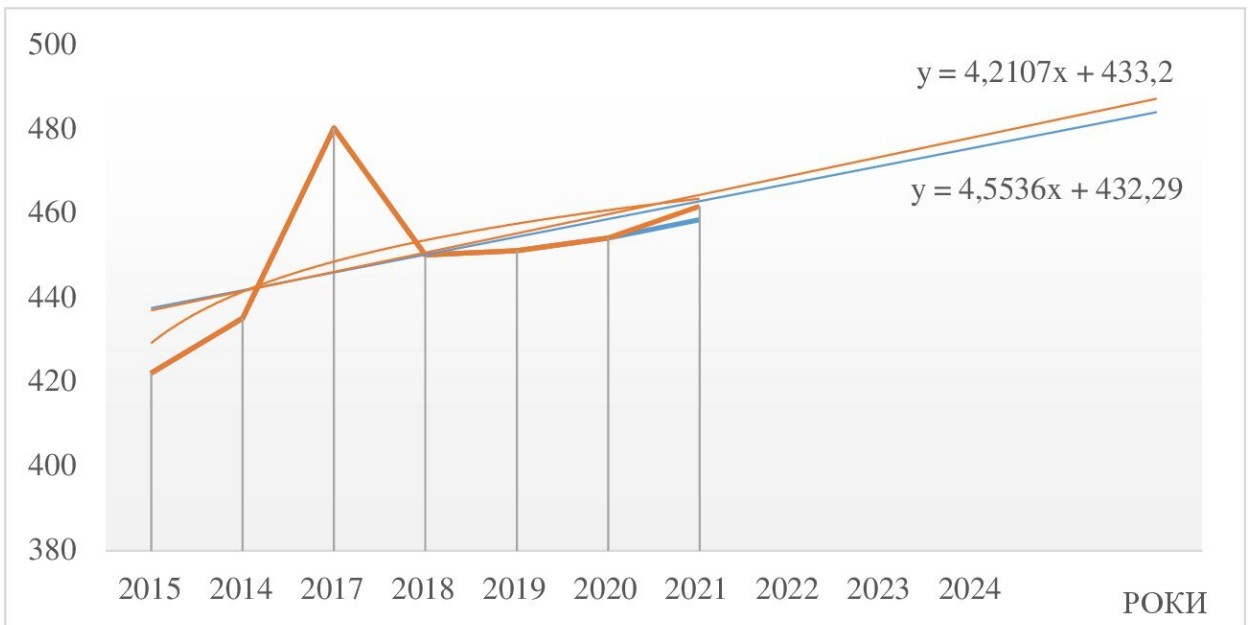


Рис.3.13 – Результати прогнозування впливу запропонованих заходів на продуктивність праці працівників підприємства НВК «XXXXXX» *Джерело:*

розраховано автором на основі табл.3.21

На рис.3.14 представлено результати прогнозування впливу запропонованих заходів на прибуток підприємства НВК «XXXXX».

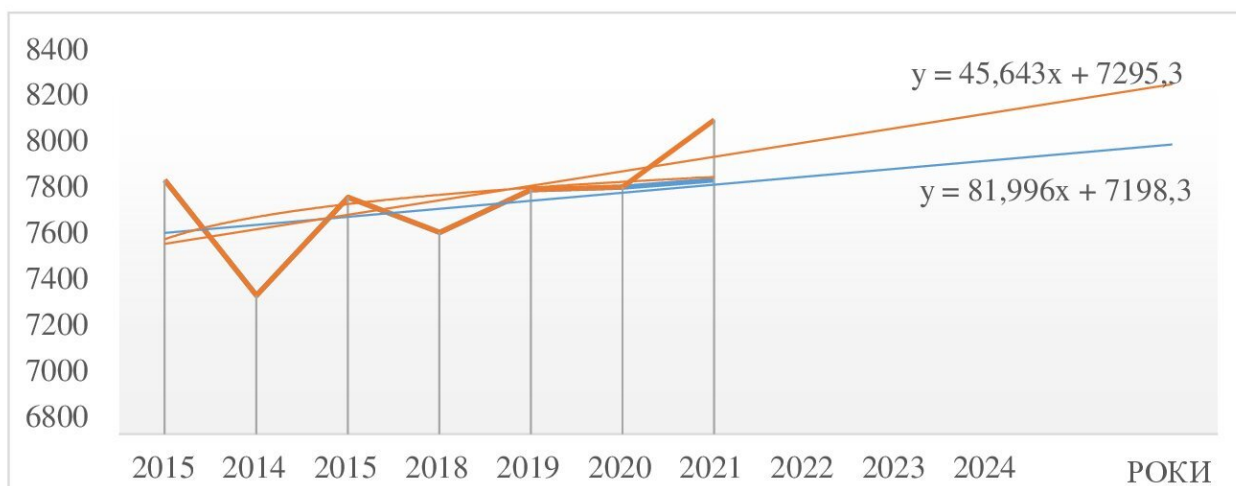


Рис.3.14 – Результати прогнозування впливу запропонованих заходів на прибуток підприємства НВК «XXXXX»

Джерело: розраховано автором на основі табл.3.21

В результаті впровадження трьох заходів через рік відбудеться збільшення доходу на 0,76%, збільшення балансового прибутку на 4,4%, середньорічне вироблення одного працюючого збільшиться на 0,7%, при цьому чисельність персоналу залишиться без змін.

За результатами прогнозування можна стверджувати, що екстраполяція даних доводить про позитивний вплив запропонованих заходів на результати (дохід, постійні витрати, кількість робітників, прибуток, продуктивність праці одного працюючого) господарської діяльності підприємства НВК «XXXXX». Проте, як свідчить практика, на ці результати впливатимуть інші екзогенні та ендогенні фактори аграрного бізнесу:

- динаміка та характер змін зовнішнього середовища підприємства;
- динаміка та характер змін внутрішнього середовища підприємства
- інноваційно-інвестиційне забезпечення агробізнесу;
- імідж аграрного сектору України;
- процеси ціноутворення на агропродукцію;
- збільшення/зменшення експорту сільськогосподарської продукції;
- наявність рівноваги попиту і пропозиції на ринку аграрної продукції;

- завершення земельної реформи в Україні;
- вступ України у міжнародні організації;
- зміст міжгалузевих і внутрігалузевих економічних відносин;
- розбудова інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку галузі;
- формування інноваційної моделі функціонування аграрного ринку;
- техніко-технологічна модернізація агропромислового виробництва;
- адаптація національної інноваційної системи до умов глобалізації та підвищення її конкурентоспроможності тощо.

Таким чином, при наявності позитивного впливу запропонованих заходів на результати (дохід, постійні витрати, кількість робітників, прибуток, продуктивність праці одного працюючого) господарської діяльності підприємства НВК «XXXXX» виявляються ризики, які здатні нівелювати цей вплив, та знизити економічну ефективність.

Підводячи підсумки аналізу впливу запропонованих заходів на результати господарської діяльності підприємства НВК «XXXXX» слід зауважити, що управління розвитком персоналу потребує постійної роботи з працівниками, їх стимулювання та мотивування до якісної роботи з урахуванням впливу ризиків й специфіки сільського господарства, яке відноситься в нашій країні до ризикового бізнесу через зміну глобального клімату та еміграції населення.

Незважаючи на це, основною концепцією в сільському господарстві України є збільшення урожайності всіх культур і зменшення посівних площ. Виробництво зерна є пріоритетним напрямком розвитку рослинництва. Рослинництво, як одна з найважливіших складових частин агрономічного циклу, визначає розвиток сільського господарства в цілому у країні. Воно забезпечує населення нашої країни продуктами харчування, тваринництво – кормами, переробну промисловість – сировиною. При правильному поєднанні рослинництва з тваринництвом забезпечується постійний біологічний кругообіг у системі «грунт-рослина-грунт», а це зумовлює при певних додаткових умовах збереження біологічної рівноваги в природі, підтримання рівня природної родючості ґрунту.

Висновки до розділу 3

Аналіз системи стратегічного управління персоналом показав, що співробітники НВК «XXXXX» впевнені у стратегії управління, що проводиться, і характеризують її як змішану, тобто розглядають її як поєднання правильного використання економічних законів, господарських розрахунків та відповідних способів впливу на персонал, заснованих на владі, дисципліні праці. Відзначають високу кваліфікацію менеджменту, управлінську інформаційну систему, сталу систему управління. Проте персонал відзначає середній рівень адаптивності (гнучкості) системи управління та слабку соціальну політику на підприємстві. В ході анкетування також визначили, що персоналу необхідно підвищувати свій професійний рівень, рівень залучення до діяльності підприємства.

Запропоновано рекомендації щодо побудови системи управління розвитком персоналу в організації. Процес формування системи управління розвитком персоналу НВК «XXXXX» включає такі етапи: розробка схем, які взаємодіють у службі системи управління організацією у процесі управління РП; розробка заходів з планування та управління РП; розробка положення «Про управління розвитком персоналу в організації»; послідовна реалізація заходів щодо управління розвитком персоналу; контроль, і вдосконалення процесу управління розвитком персоналу.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та фахівців з курсу «психологія взаємовідносин та етика поведінки керівника»; впровадити систему дистанційного навчання. Проведені у роботі розрахунки показали, що в результаті реалізації заходів відбудеться збільшення доходів на 0,76%, збільшення балансового прибутку на 4,4%, середньорічне вироблення одного працюючого збільшиться на 0,7%, причому чисельність персоналу залишиться без змін. Таким чином, запропоновані заходи виявилися економічно вигідним.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це концепція взаємозалежних координаційних, фінансових і суспільних заходів відповідно до формування обставин, з метою стандартного функціонування, розвитку та результативного застосування потенціалу робочої сили на координаційному рівні.

Проведений у першому розділі теоретичний аналіз поняття, значення та ефективності організації системи розвитку персоналу дозволив зробити висновок, що освічений персонал організації дозволяє підприємству бути більш прибутковим, відповідно розвиток підприємства без персоналу що не розвивається, є неможливим. Але щоб система була ефективною, необхідно робити даний процес навчання максимально прозорим і доступним. Тому наявність навченого, мотивованого та лояльного для підприємства персоналу, який не тільки володіє теоретичними аспектами але й неухильно дотримується їх у своїй практичній діяльності, є необхідною умовою для успішного функціонування бізнесу. Саме система розвитку персоналу, існуюча на підприємстві, покликана формувати стабільний та компетентний персонал.

Сьогодні, для організацій велику значущість набуває можливість по-новому оцінити і скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточного бізнесу – завданнями, а також налагодити ефективний процес управління організацією відповідно до змін зовнішнього середовища.

Вдосконалення системи розвитку персоналу завжди регулюється потребою підприємства та прагненням до цього самого працівника. Професійний розвиток виконує важливі функції в трудовій діяльності працівника, при цьому стимулює зростання трудової діяльності активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівникові зайняти вище соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності його своєю працею.

У другому розділі здійснено аналіз досвіду конкретного підприємства у сфері функціонування системи розвитку персоналу.

Дослідження організації управління персоналом на НВК «XXXXXX» виявило наступне: звичайний вік працівників становить приблизно 30 років;

середній стаж роботи персоналу становить 7 років; відповідно до вікового рівня адміністративні працівники перебувають у команді стабільного формування персоналу, що у сукупності зі стажем діяльності визначає дані професійні групи як стійкі.

Аналіз процесів кадрового руху за останні 3 роки показав, що на НВК «XXXXXX» характеризується середніми значення коефіцієнтів руху. Дані показники характеризують низьку стійкість та сталість персоналу з обліку, коефіцієнт сталості персоналу становить – 13,77. Коефіцієнт плинності на підприємстві має дорівнювати 3–5%. Це вказує на низький або природний рівень плинності. На практиці показник плинності складає 10–12%. Для великих підприємств середній показник становить 15%. Коефіцієнт плинності кадрів у звітний період на цьому підприємстві становить 26%. Це значення прямо вказує на недоліки у системі управління кадрами. За високого ступеня виразності дій плинності робітників з'являється загроза "винесення" працівниками власного негативного настрою назовні і як результат, ймовірно погіршення іміджу персоналу підприємства.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу НВК «XXXXXX» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність нематеріальної мотивації; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу.

Проведений аналіз організації системи розвитку персоналу свідчить про те, що вона націлена на сприятливий розвиток персоналу. Адже НВК «XXXXXX» постійно рухається вперед і інвестує як у свій розвиток так і у розвиток інших організацій: освоює нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджує сучасні технології і використовує нове обладнання, створює нові проекти та робочі місця; вкладає у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників.

У третьому розділі було проведено аналіз системи стратегічного управління персоналом який показав, що співробітники НВК «XXXXXX» впевнені у стратегії управління, що проводиться, і характеризують її як змішану, тобто розглядають її як поєднання правильного використання економічних законів, господарських розрахунків та відповідних способів впливу на персонал, заснованих на владі, дисципліни праці. Також, вони відзначають високу кваліфікацію менеджменту, управлінську інформаційну систему, стали систему управління. Проте персонал відзначає середній рівень адаптивності (гнучкості) системи управління та слабку соціальну політику на підприємстві. В ході анкетування також визначили, що персоналу необхідно підвищувати свій професійний рівень, рівень залучення до діяльності підприємства, а також залучати до кадрової роботи соціологів та психологів.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та фахівців з курсу «Психологія взаємовідносин та етика поведінки керівника»; впровадити систему дистанційного навчання.

Проведені у роботі розрахунки показали, що в результаті впровадження проекту відбудеться збільшення доходів на 0,76%, збільшення балансового прибутку на 4,4%, середньорічне вироблення одного працюючого збільшиться на 0,7% причому чисельність персоналу залишиться без змін.

Таким чином, запропоновані заходи виявилися економічно вигідними, принесуть НВК «XXXXXX» прибуток та вирішать проблеми, що були виявлені під час дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О., Щелкунова А. Роль формування та управління кадровим потенціалом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ОДЕУ*. 2014. №8. С. 35–46.
2. Баб'як Г.П., Бенцал Ю.М. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал*. Випуск 19. Тернопіль: Економічна думка, 2014. С. 130–133.
3. Базалійська Н.П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом // *Молодий вчений*. 2014. № 6 (1). С. 73–75.
4. Савченко В.А. Оцінювання соціальної ефективності професійного навчання персоналу // *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 74–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_9
5. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
6. Богиня Д.П. Науково–практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / *Соціально–економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: мон.* К: ІЕ НАНУ, 2017. 300 с.
7. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
8. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»* Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С. 144–146.
9. Краус Н.М. Діагностика впливу R&D сектора вищої освіти на інновації підприємств в Україні [Електронний ресурс] / Н.М. Краус, О.П. Голобородько, К.М. Краус // *Ефективна економіка*. – 2019. – №1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6817>.
10. Вертегел С.Я. Оцінка та розвиток персоналу. *Вісник Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2013. № 2(5). С. 47–53.

11. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Організація професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах. *Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України*: матеріали XI Всеукраїнської студентської Інтернет–конференції. м. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 127–129.
12. Гавкалова Н.Л. Соціально–економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. *Наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
13. Гаврилюк І.В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 22.09.2022)
14. Гвініашвілі Т.З., Павлович С.О. Ефективні інструменти мотивації персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic
15. Гетьман О.О. Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105
16. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персонал . *Інноваціна економіка: всеукр. науково–виробничий журн*. Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
17. Д'яченко Ю.Ю. Аналіз сучасних поглядів на розвиток персоналу підприємства. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. Спецвипуск, том 2. 2009. С. 32 – 36.
18. Дворник І.В. Оцінка впливу основних факторів на формування доходів сільського населення. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 211–225.
19. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом . *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
20. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості . *Науковий вісник*. Одеса: ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.

21. Дідусь М.О., Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79
22. Духницький Б.В. Потенціал розвитку агропродовольчого ринку України. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 27–34.
23. Дяконенко О.І. Вплив на сільське розселення зрушень у продуктивності сільської економіки. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 76–88.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом: навчальний посібник. Н. Новгород: НИМБ, 2009. 624 с.
25. Етинець Ф.Ф., Мних С.В., Олійник О.В. Економічний аналіз: навчальний посібник. Житомир: ЖІТІ, 2000. 417 с.
26. Збрицька Т.П. Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
27. Кан У.А. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work URL: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf) (дата звернення: 17.10.2023)
28. Кирилов А.В. Технології управління персоналом і кон'юнктура. Соціальна політика і соціологія. 2014. №4 (105). С. 173-184.
29. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально–трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами. Київ. нац. ун–т ім. Тараса Шевченка. К., 2008. 20 с.
30. Когатько Ю.Л. Бідність сільського населення України. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 1. С. 32–43.
31. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2012. – 397 с.
32. Коновалова В. С. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик*. 2014. №9. С. 74–84.
33. Коцко Т.А., Гарбарчук К.В. Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. *Сучасні підходи до управління*

підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко–практ. конф., 12 квітня 2020 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 106 с.

34. Кочемировська О.О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України: аналітична доповідь. К.: НІСД, 2014. 108 с.

35. Красношарпа В.В., Коваленко А.О. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 162–165.

36. Крумов А. Методи обучения персонала. *Управление персоналом*. 2012. № 8. С. 24–28

37. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>. (дата звернення: 17.10.2021)

38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 304 с.

39. Лапшина І.А. Розвиток людського капіталу України в процесі євроінтеграції: монографія. Львів: НІСД, 2008. 332 с.

40. Ларичева А.В. Ведерніков М.Д. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств. *Інноваційна економіка*. №6 (55). 2021. С. 72–77.

41. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*: Економічні науки, вип. 7, ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2005. С. 155–163.

42. Лукичова Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. URL: <http://http://knigafund.ru/> (дата звернення: 29.10.2021)

43. Любимова К.О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.

44. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №1. С. 103–107.

45. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу.
46. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422.
47. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Науково-методичний журнал «Наукові праці», Серія «економіка»*. 2022. №132, т. 145. С. 108–114.
48. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затейщикова О.О. Розвиток та використання управлінського персоналу — стратегічний підхід: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 216 с.
49. Никонец О.Е. Черкасова А.Н. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации. *Концепт*. 2016. Т. 11. С. 231–235.
50. Офіційний сайт Korn Ferry Hay Group. Залученість працівників: вебсайт URL: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066> (дата звернення: 1.10.2021)
51. Офіційний сайт державної служби статистики України: вебсайт : URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
52. Офіційний сайт компанії ISpro. Виробництво та запровадження сучасних ІТ-рішень для реалізації системи внутрішньо-корпоративного навчання та атестації персоналу: вебсайт URL: www.ispro.com.ua (дата звернення: 27.09.2021)
53. Примак Т.О. Економіка підприємств: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2000. 365 с.
54. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2021. Вип. 25. С. 51–54
55. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67–68.

56. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2021. № 9 (100). С. 23–27.
57. Півторак А.А. Оцінювання трансформаційних тенденцій на ринку праці в сільській місцевості. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 94–105.
58. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / За науковою редакцією д.е.н. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
59. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327
60. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом . *Наукові праці КНТУ : економічні науки*. 2010. Вип.17. С. 210–218.
61. Савіна Г.Г., Бочкарева Є.І. , Щербина А.М. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. Т. 2. С. 82–93.
62. Сайт НВК «XXXXXX». URL: <https://nomis.com.ua/26409554-pervynna-profspilkova-orhanizatsiia-nvk-ahro-tsentr> (дата звернення: 17.09.2023)
63. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства.
64. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства.
65. Стецюк П.А. Стратегія і тактика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2021. 370 с.
66. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення . *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197
67. Ткачук В.А. Сучасний стан і тенденції розвитку аграрного ринку праці. *Економіка АПК*. 2021. № 7. С. 6–13.
68. Уйтмор Дж. Коучинг високої ефективності. М.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. 168 с.

69. Український мобільний банк знань. Розвиток персоналу. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 23.09.2023)
70. Управління персоналом: навчальний посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.
71. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. №10. С. 96–103.
72. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навчальний посібник. 2–ге вид., перероб. і доп. К: МАУП, 2014. 328 с.
73. Фінанси підприємств : підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін. 5–е вид., перероб. та допов. К. : КНЕУ, 2015. – 547 с.
74. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.–метод. посіб. Київ: Вид. МАУП, 2001. 112 с.
75. Храмов, А. Дистанционное обучение как форма получения образования, повышения квалификации и переподготовки персонала. *Директор*, 2015. № 11. С. 29–35.
76. Четверик В.М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11. С. 214– 217.
77. Шимановська–Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
78. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально–трудоових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи . *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. № 30. С. 273–280
79. Щетініна Л.В. Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf> (дата звернення: 05.09.2023)
80. Юрчишин В.В. Аграрна політика в Україні на зламах політичних епох. *Економіка АПК*. Київ: Наук. думка, 2009. 368 с.
81. Armstrong M. Armstrong’s handbook of human resource management practice. *Michael Armstrong*. 2014. 756 p.
82. Frank F.D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st

century . *Human Resource Planning*. 2014. Vol. 27. No. 3. pp. 12–25.

83. Kappel M. How to establish a culture of employee engagement. URL: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2020/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement/2/#77fddb4f2a04> (дата звернення 12.09.2022)

84. YouControl. вебсайт: URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2022)

85. Voropay N.L, Gerasimenko T.V, Kirilova L.O, Korsun L.M, Matskul M.V, Maltseva E.V, Mikhailenko A.V, Orlov E.V, Chernyshev V.G., Cherpurna O.E, Shinkarenko V.M *Economic and mathematical methods and models: Textbook*. Odessa: ONEU, 2020. 404 p.

