

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01– МКР. 1666 “С” 2022.11.07. 014, ПЗ

НУБІП України

МОЗОЛЕВСЬКОГО ОЛЕКСАНДРА ВІКТОРОВИЧА

НУБІП України

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму

НУБІП України

УДК 005.332.4:005:95

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва

НУБІП України

_____ Іван ГРИЦЕНКО
(підпис)

_____ Сергій ПРИЛІШКО
(підпис)

«__» _____ 2023 р. «__» _____ 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління розвитком персоналу інноваційного підприємства»

НУБІП України

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми
д. е. н, професор

_____ Ольга ВИТВИЦЬКА

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
д.політ.н, професор.

_____ Федір СЕМЕНЧЕНКО
(підпис)

НУБІП України

Виконав

_____ Олександр МОЗОЛЕВСЬКИЙ
(підпис)

НУБІП України

КИЇВ – 2023

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
публічного управління, менеджменту
інноваційної діяльності та дорадництва
д. держ. упр., доцент Сергій ПРИШКО

«23» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Мозолевському Олександрові Вікторовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління розвитком персоналу
інноваційного підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.11.2022 р. №1666 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.03

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: **наукові праці вітчизняних
та зарубіжних економістів, нормативно-правові акти, статистичні матеріали.**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи розвитку персоналу у економічному світі
2. Стан та аналіз системи розвитку персоналу в інноваційному підприємстві
3. Інноваційні підходи удосконалення системи професійного та індивідуального розвитку персоналу

Дата видачі завдання **«23» листопада 2022 р.**

Керівник магістерської кваліфікаційної
роботи

Завдання прийняв до виконання

Федір СЕМЕНЧЕНКО

підпис

Олександр МОЗОЛЕВСЬКИЙ

підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту магістерської роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми магістерської роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	« » 20 р.	
2.	Підготовка першого розділу роботи	« » 20 р.	
3.	Підготовка другого розділу роботи	« » 20 р.	
4.	Підготовка третього розділу роботи	« » 20 р.	
5.	Підготовка вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	« » 20 р.	
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	« » 20 р.	
7.	Перевірка роботи на академічний плагіат	« » 20 р.	
8.	Отримання відгуку керівника роботи	« » 20 р.	
9.	Отримання зовнішньої рецензії	« » 20 р.	
10.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	« » 20 р.	
11.	Допуск роботи до захисту завідувачем кафедри	« » 20 р.	
12.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	« » 20 р.	

Дата видачі завдання «23» листопада 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
Д.ПОЛІТ.Н.

Федір СЕМЕНЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання:

слухач магістратури

Олександр МОЗОЛЕВСЬКИЙ

(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається з наступних розділів: вступ, три основних розділи, висновки, список використаної літератури і додатки. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок, в якій вміщено 13 таблиць, 18 рисунків, і 3 додатки. Список використаної літератури нараховує 41 джерело.

Тема магістерської роботи полягає в "Управлінні розвитком персоналу інноваційного підприємства". У вступі роботи розглядається актуальність теми та визначаються мета, завдання, предмет і об'єкт дослідження. Детально проаналізовано економічне розуміння інновацій у контексті мотивації, визначена класифікація методів та систем мотивації персоналу, а також проведено порівняння із світовим досвідом використання сучасних підходів до мотивації персоналу. У магістерській роботі вивчено методи і можливості розвитку персоналу на інноваційних підприємствах, здійснено аналіз і критичну оцінку існуючої системи управління персоналом, виявлено способи підвищення продуктивності працівників та їхньої зацікавленості у виробничому процесі для досягнення кращих результатів.

На основі отриманих результатів обгрунтовано шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу, враховуючи інноваційну складову. Також ідентифіковано заходи для залучення працівників до процесу розвитку.

Отримані наукові положення та практичні результати дослідження дозволили визначити шляхи розвитку персоналу на інноваційних підприємствах та оцінити ефективність інвестицій в інноваційну діяльність, що стосується персоналу.

Ключові слова включають: "інноваційна діяльність", "розвиток", "персонал", "ефективність діяльності", "кадри", "методи навчання та розвитку".

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП

3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У

ЕКОНОМІЧНОМУ СВІТІ

5

1.1 Наукова сутність термінів «персонал», «розвиток» та інновація

5

1.2 Класифікація видів та систем розвитку персоналу

14

1.3 Методичні основи розвитку персоналу в інноваційних підприємствах та

світовий досвід застосування сучасних підходів

34

Висновки до розділу 1

43

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В

ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

45

2.1 Стан організаційної складової персоналу в ТОВ «Бліц Авто Трейд»

45

2.2 Оцінка системи професійного розвитку персоналу в інноваційному підприємстві

52

2.3 Основні проблеми застосування та методи оцінки заходів розвитку

62

Висновки до розділу 2

69

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ

ПРОФЕСІЙНОГО ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

71

3.1 Формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу

71

3.2 Покращення системи заохочення особистого росту членів команди

82

3.3 Методи оцінки працівників, спрямовані на підтримку їхнього професійного росту і збереження конкурентоспроможності

86

Висновки до розділу 3

92

ВИСНОВКИ

94

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

97

ДОДАТКИ

101

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність теми дослідження становить ключовий фактор у світлі переходу до постіндустріального суспільства і формування інноваційної економіки.

У цьому контексті здатність підприємств до інноваційного розвитку стає важливою

НУБІП України

для їх успіху і конкурентоспроможності. Глобальні зміни в економіці акцентують увагу на активній ролі людини в інноваційних процесах, її інтелекту, новітніх знаннях і творчих здібностях. В цьому контексті персонал стає носієм унікальних

знань та компетенцій, які можуть бути перетворені на інноваційний продукт. Таким

НУБІП України

чином, мотиваційний менеджмент на підприємствах повинен враховувати ці нові реалії та стимулювати професійний розвиток персоналу.

Впровадження моделей компетенцій персоналу надає унікальний інструмент для оцінки, відбору та ефективного використання персоналу. Це дозволяє

задовольняти кадрові потреби інноваційних підприємств, відбираючи найкваліфікованіших та найздібніших до інноваційного мислення співробітників.

НУБІП України

Подальше розв'язання економічних і соціальних проблем розвитку персоналу неможливо без формування сучасної теорії мотивації професійного росту

персоналу та вивчення її теоретичних основ і сутності. Таким чином, дослідження

НУБІП України

теоретичних аспектів оцінки та мотивації персоналу має велике значення для подальшого розвитку. Наразі існують різноманітні методи мотивації персоналу,

проте швидкі зміни в системі менеджменту вимагають постійного пошуку більш ефективних методик мотивації розвитку персоналу.

Метою роботи поставлено узагальнити та поглибити теоретичні засади та практичні підходи розвитку персоналу в інноваційних підприємствах.

НУБІП України

Об'єктом дослідження є персонал інноваційного підприємства та процеси, що відбуваються в сфері його професійного і індивідуального розвитку.

Предметом дослідження є процес управління розвитком персоналу на інноваційному підприємстві.

НУБІП України

Для досягнення мети потрібно вирішити ряд завдань:

– розкрити наукову сутність термінів "персонал," "розвиток," та "інновація";

– проаналізувати та розширити класифікацію видів та систем розвитку персоналу.

– дослідити методичні основи розвитку персоналу в інноваційних підприємствах та проаналізуйте світовий досвід застосування сучасних підходів.

– розкрити стан організаційної складової персоналу у прикладі ТОВ "Бліц Авто Трейд." й провести оцінку системи професійного розвитку персоналу в

даному інноваційному підприємстві;

– визначено основні проблеми, пов'язані з застосуванням та методами оцінки заходів розвитку персоналу на цьому підприємстві.

– розглянуто процес формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу;

– описати способи покращення системи заохочення особистого росту членів команди на прикладі інноваційного підприємства;

– розгляньте методи оцінки працівників, спрямовані на підтримку їхнього професійного росту та збереження конкурентоспроможності.

Дослідження ґрунтується на теоретичних працях провідних вчених іноземних й вітчизняних джерел, що вивчають питання розвитку персоналу в інноваційних підприємствах. У цій магістерській роботі були використані такі методи

дослідження: наукова абстракція, аналіз та синтез, системний підхід, логічний

аналіз, монографічний аналіз для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу. Також були використані методи групування, створення таблиць, діаграм і графіків для наочного

відображення результатів теоретичних і практичних досліджень, порівняльний та

аналітичний методи для визначення динаміки основних показників діяльності персоналу.

Інформаційною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних економістів, нормативно-правові акти та статистичні дані.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Текст викладений на 100 сторінках, в роботі міститься 13 таблиць, 18 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел містить

41 найменування.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ЕКОНОМІЧНОМУ СВІТІ

1.1 Наукова сутність термінів «персонал», «розвиток» та інновація

Поступовий перехід від індустріального до постіндустріального суспільства, що відбувається протягом минулого XX століття, відзначається глобальними змінами у розвитку людства. Порівняно з індустріальним періодом, де головним чинником було виробництво матеріальних товарів, постіндустріальне суспільство XXI ст. відзначається зростанням ролі послуг, надзвичайно важливою стає роль знань, інформації та інновацій.

Створення інноваційної моделі розвитку економіки України та її конкурентоспроможності на міжнародних ринках передбачає оптимізацію взаємодії між підприємствами малого, середнього та великого бізнесу та державою. Ключову роль у цьому відіграють інноваційні підрозділи, що діють у структурах, які створюють та впроваджують інновації. Вони сприяють поширенню інновацій у межах установи і в цілому сприяють формуванню інноваційної моделі розвитку економіки в Україні. Таким чином, розвиток і створення інноваційних структур у різних установах набуває надзвичайної важливості.

Терміни "персонал", "розвиток" і "інновація" є ключовими поняттями в сучасному менеджменті та організаційних науках. Давайте розглянемо їх наукову сутність окремо та прослідкувати їх аналітично-конструктивний зв'язок на діяльність інноваційного підприємства загалом.

Наукова сутність терміну "персонал" визначається як сукупність працівників або співробітників, які працюють у певній організації чи підприємстві. Цей термін охоплює різноманітні аспекти, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, такі як найм, навчання, розвиток, мотивація, оцінка та звільнення працівників. Наукове вивчення персоналу включає аналіз організаційних структур, культури, стратегій

управління та впливу персоналу на досягнення цілей організації. Існують різні теорії та методики управління персоналом, які допомагають оптимізувати його внесок у досягнення успіху організації.

У контексті організаційного менеджменту та науки про управління, "розвиток" відноситься до системного і структурованого процесу росту та зміни організації з метою досягнення покращень у її діяльності та впровадження нових можливостей. Розвиток включає в себе стратегічне планування, інновації, навчання та розвиток персоналу, а також постійний аналіз та оцінку результатів. Наукове дослідження розвитку організацій зосереджується на вивченні теорій розвитку, стратегічного управління, а також методів та інструментів для впровадження змін.

Управління персоналом - це складний і багатогранний процес, який включає в себе різноманітні теорії та методики для ефективного керівництва та розвитку робочої сили в організаціях. Існує різна кількість теорій та методик управління персоналом. В сучасному бізнес-середовищі управління персоналом стає все більше стратегічним і вимагає поєднання різних підходів для досягнення успіху в організації.

Розуміння терміну "інновація" розмаїте, і ця різноманітність поглядів на її сутність і зміст важлива. Як відзначив відомий американський футуролог Елвін Тоффлер, однією з найбільш важливих і складних проблем, з якими стикається бізнес, є завдання інновацій. Зазвичай ми розуміємо "інновацію" як перетворення потенційних знань на реальність через створення нових продуктів і технологій.

У вітчизняній практиці термін "інновація" активно почав використовуватися під час переходу до ринкової економіки. Це визначення стосується нового використання наукових і технічних знань для створення нових процесів, продуктів і послуг, що призводить до успіху на ринку.

Термін "інновація" вказує на процес впровадження нових ідей, продуктів, послуг, технологій або підходів у діяльність організації з метою покращення її продуктивності, конкурентоспроможності та результативності. Наукова сутність

інновацій полягає в дослідженні процесів їх створення, впровадження та оцінки в організаціях. Це включає в себе вивчення технологічних інновацій, стратегічного управління інноваціями, а також впливу інновацій на конкурентну перевагу організації на ринку. Узагальнення даних щодо визначення категорії "інновації" подано у Додатку 1.

Складна економічна сутність інновацій та різноманітність її визначень вимагає уточнення термінологічного змісту поняття "інновація" та виокремлення її від споріднених понять: "інноваційна діяльність", "інноваційний розвиток", "інноваційний процес", "інноваційна активність" і та ін. У науковій літературі

існують погляди щодо сутності поняття "інновація" у працях таких діячів, як Й. Шумпетер, Г. Барнетт, О. Вартанова, М. Завлін, В. Зяньке, С. Ільєнкова, Л. Похберг, Р. Мюллер, О. Лапко, Ф. Ніксон, Д. Черваньов, Л. Нейкова, І. Перлакі, Б. Санто, Б. Твіст. Кожен діяч трактує це поняття залежно від об'єкта і предмету свого дослідження. Усі ці терміни важливі для сучасного управління організаціями і підкреслюють необхідність наукового підходу до вирішення складних завдань у сфері управління персоналом, розвитку та інновацій для досягнення успіху та конкурентоспроможності організацій у сучасному світі.

Як Михайло Крупка зауважив, поняття інновацій не має єдиного визначення і використовується в різних контекстах. Відповідно до різних науковців та дослідників, інновації можуть мати різне тлумачення. Наприклад, соціолог Гарольд Барнетт визнає інновації як прояв духовної творчості, що включає нові ідеї, поведінку чи об'єкти, які суттєво відрізняються від попередніх форм. Роберт Мюллер розглядає інновації як зміну певної системи у відношенні до зовнішнього середовища. Інші дослідники вважають, що принцип інновацій відноситься до управління корпоративною культурою і передбачає необхідність постійного розвитку корпоративної культури шляхом впровадження нових знань, моделей поведінки, артефактів та інших нововведень.

На основі результатів дослідження можна зробити висновок, що деякі учені розглядають інновації як статичний процес, визнаючи їх кінцевим результатом науково-виробничого циклу, інтелектуальної або науково-технічної діяльності, що пов'язана з практичним впровадженням нових організаційних форм роботи та управління, що виявляються у нових процесах, продуктах або послугах. Іншими словами, вони сприймають інновацію як результат створення нового продукту.

Однак, наш погляд полягає в тому, що більш прогресивним підходом до визначення інновації є розгляд їх як процесу створення та використання нових знань, що призводять до виникнення нових споживчих властивостей товару або нових споживчих цінностей.

Сьогодні існує багато видів інновацій, але не існує єдиної системи класифікації для них. Інновації розділяються на різні категорії з декількох причин. Це дозволяє нам визначити масштаб соціальних змін та їх вплив на соціальний прогрес, оцінити потенціал і розвиток економічної системи і зробити правильний вибір стратегії інновацій (в залежності від типу інновацій).

Класифікація інновацій може базуватися на кількох критеріях, таких як швидкість поширення та обсяг - унікальні чи загальнозживані, місце проведення - локальні чи глобальні інновації, інтенсивність і глибина змін - новий варіант, нове покоління, новий вид або новий жанр, роль у виробничому циклі - сировина, корми, в'язучі речовини, роль у процесі відтворення - споживач, інвестиції, та інші характеристики та властивості інновацій.

Після узагальнення даних про інновації стає очевидним, що інновація може бути визначена з різних точок зору. По-перше, це може бути новий або покращений продукт, послуга або технологія, які введені на ринок або виробничу діяльність підприємства. По-друге, це процес внесення змін і впровадження новацій. Однак наші дослідження дозволяють нам стверджувати, що інновація народжується з результатів наукових досліджень і новацій, які потім матеріалізуються у наукових і

практичних рішеннях. Головною характеристикою інновації є її новизна, яку можна оцінювати з технічних та комерційних точок зору.

Бізнес, який спрямований на впровадження інновацій, включає в себе організацію необхідних ресурсів та прийняття інноваційного ризику. У випадку успіху, підприємець-новатор може отримати значні переваги від інновації. Закон

України "Про інноваційну діяльність" визначає інноваційне підприємство як підприємство, яке розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти або послуги, обсяг яких становить більше 70% від загального обсягу продукції чи послуги.

Таким чином, головною ознакою інноваційного підприємства є його здатність виробляти інноваційні продукти чи послуги.

Сучасний бізнес використовує інноваційні складові для продовження діяльності та забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг на ринку.

Усі наведені фактори призводять до постійного розвитку та покращення потенціалу персоналу в інноваційному підприємстві.

Після аналізу наукової літератури виявляється, що не існує загального і чіткого категоріального апарату для професійного розвитку. Замість цього, ми спостерігаємо різні інтерпретації цього поняття у формі різних дефініцій. Ці визначення стосуються різних аспектів економічної активності, і вони виявляють спільні та відмінні риси між різними сферами економічної діяльності.

Під час дослідження ми відзначили, що багато авторів часто сплутують поняття "професійна підготовка" і "професійний розвиток". Термін "професійна підготовка" інтерпретується різними авторами по-різному. Деякі розглядають його як процес формування знань, навичок і фахових якостей для виконання професійних обов'язків. Інші розглядають професійну підготовку як формування готовності суб'єкта до майбутньої професійної діяльності. Існують інші точки зору, які розглядають професійну підготовку як професійне навчання та концентрують увагу на різних компонентах професійності, таких як цілі, завдання, зміст, форми і методи навчання.

Аналіз наукових джерел, наведених у Додатку 3, свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення професійного розвитку персоналу підприємства. Багато публікацій спрямовані на розуміння професійного розвитку як системно організованого процесу неперервного професійного навчання працівників для підготовки до нових функцій, професійно-кваліфікаційного росту та формування кадрового резерву. Інші розглядають його як досягнення рівня кваліфікації, що відповідає стратегії розвитку організації. Деякі вбачають професійний розвиток у процесах адаптації, оцінки кандидатів, планування кар'єри та службового зростання.

Глибше розкриваючи цей термін, В. Савченко, автор українського підручника «Розвиток персоналу», звертається до підприємницької перспективи. З точки зору науковця, професійний розвиток особистості означає підготовку та адаптацію особи до конкретної професії або спеціальності. В той час як розвиток персоналу він розглядає як системно організований процес, що включає в себе кількісні, якісні та структурні зміни в компетенціях працівників, здійснюючи це за допомогою безперервного професійного навчання та виховання. Цей процес спрямований на підготовку працівників до виконання нових виробничих завдань, підвищення їх професійного рівня, формування кадрового резерву для керівництва та поліпшення соціальної структури персоналу.

Отже, існує безліч підходів до визначення професійного розвитку, і багато з них відзначають його важливість як для окремих особистостей, так і для організацій загалом (Додаток 2).

Після критичного аналізу та узагальнення наукової думки, ми пропонуємо визначати поняття "професійний розвиток персоналу підприємства" за допомогою дуального підходу:

а) На рівні підприємства, це може бути розглянуто як комплекс заходів, спрямованих на безперервне оновлення професійних знань та навичок персоналу.

Це включає в себе адаптацію персоналу до зростаючих професійних вимог,

підтримку зацікавленості працівників у професійному зростанні, що сприяє активізації інноваційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

б) На рівні працівника, професійний розвиток розглядається як постійний процес розвитку професійних компетентностей на основі поєднання самостійного навчання з професійним навчанням на підприємстві. Цей процес підтримує збільшення самомотивації працівників для досягнення інноваційних цілей підприємства.

Наше визначення професійного розвитку на рівні підприємства відрізняється від інших визначень тим, що воно враховує мотиваційні аспекти і спрямовує розвиток у напрямку підвищення професійних компетентностей, інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

Щодо визначення професійного розвитку на рівні працівника, наш акцент складається на тому, що розвиток полягає в набутті потрібних професійних компетентностей і активній самомотивації для досягнення цих цілей на користь підприємства, зокрема в його економічному та інноваційному розвитку. Наші запропоновані визначення враховують та розвивають існуючі теоретичні підходи з урахуванням сучасних потреб підприємств.

Додільно підкреслити, що значення таких наукових пошуків в Україні зростає, адже нещодавно стала формуватися державна політика у сфері професійного розвитку українських працівників, яка передбачена Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI зі змінами та доповненнями, визначаючи правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, не містить тлумачення поняття «професійного розвитку», хоча визначення окремих понять, які стосуються професійного розвитку («атестація працівників», «неформальне професійне навчання працівників», «підтвердження кваліфікації працівників,

«працівник», «професійне навчання працівників», «роботодавець», «формальне професійне навчання працівників») все ж таки наведено.

Державна політика у галузі професійного розвитку персоналу підприємств, відповідно до Закону, спирається на ряд основних принципів зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Основні принципи державної політики у галузі професійного розвитку персоналу підприємств

Джерело: сформовано автором

Безпосереднє керівництво в сфері професійного розвитку персоналу покладається на роботодавців, які забезпечують цей процес через організацію професійного навчання та атестацію працівників. Важливо відзначити, що закон відрізняє формальне і неформальне професійне навчання. Формальне навчання супроводжується виданням документа про освіту відповідного зразка, в той час як неформальне навчання не передбачає видавання такого документа.

Також важливо зазначити, що Закон передбачає можливість організації підтвердження результатів неформального професійного навчання у складі державної служби зайнятості через центри визнання результатів неформального

професійного навчання. Однак, на даний момент такі центри не створені в жодному регіоні України.

Додатково важливо відзначити, що поки що в Україні не встановлено конкретної відповідальності керівників підприємств за організацію професійного розвитку персоналу. Також відсутня чітка відповідальність політиків і урядовців за проведення реформ у сфері професійної освіти в Україні.

Інноваційний процес може розглядатися як послідовна або паралельна послідовність дій, включаючи наукові, технічні та винахідницькі етапи. Цей процес може включати різні фази, від появи інноваційної ідеї до її розробки та впровадження на практиці. Незалежно від конкретних етапів, суть інноваційного процесу полягає в тому, що інноваційна ідея перетворюється в практичний продукт, технологію чи послугу, яка знаходить своє застосування на ринку.

Управління інноваційним процесом вимагає кваліфікованого та творчого підходу. Це включає в себе комерціалізацію винаходів, нових технологій, продуктів і рішень, а також забезпечує науково-технічний, економічний та ринковий ефект. Інноваційний процес взаємодіє між генераторами і споживачами інтелектуальної власності, науковими ідеями і суспільними потребами. Головна мета цього процесу - відповідь на ринковий попит за допомогою інтелектуальних продуктів і рішень.

1.2. Класифікація видів та систем розвитку персоналу

Інноваційний напрям діяльності підприємства призводить до підвищення вимог до персоналу, який зайнятий у основній діяльності. Перед особою постають нові виклики, які виникають у суспільстві наповного існування.

Аналіз наукових джерел вказує на те, що професійний розвиток тісно пов'язаний з індивідуальними здібностями людини, її бажаннями досягати успіху у праці, а також потребою постійно покращувати свої навички і здобувати нові знання. Ця спільність приводить до необхідності вивчення природи професійного

розвитку за допомогою акмеології, яка є наукою про закономірності і механізми розвитку людини в дорослому віці. Однією з основних цілей науки про розвиток особи є створення інструментарію для визначення рівня професійності соціальних акторів, таких як індивіди і суспільство в цілому, і для сприяння подальшому їхньому професійному розвитку та ефективному використанню.

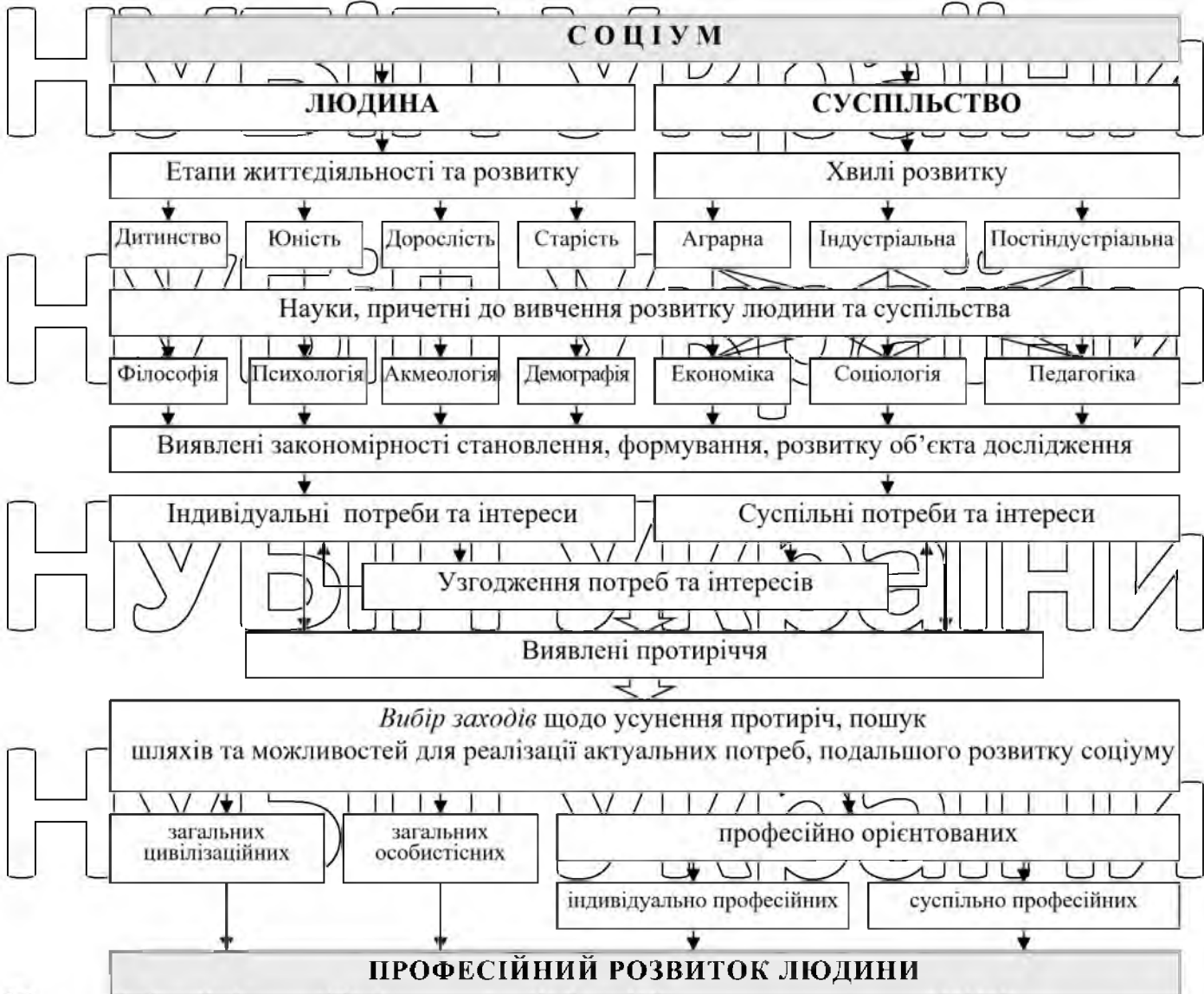


Рис. 1.2 Схема системного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і соціумом

Джерело: побудовано автором

Цей інструментарій об'єднує в собі професійно-діяльнісні моделі, алгоритми і технології, які відображають діяльність людини у межах обраної професії. Для

досягнення цих цілей, використовуються не лише методи акмеології, а також результати досліджень в таких галузях як філософія, психологія, демографія, економіка праці, соціологія праці, педагогіка та інші. На основі цих знань, ми пропонуємо власне бачення системного взаємозв'язку між професійним розвитком людини і соціумом, яке відображено на рисунку 1.2.

Згідно з рис. 1.2, людина пройшла різні етапи життєдіяльності, розвитку та становлення професіоналізму, що залежить від виховання, отриманої освіти, обраної професії та роботи за фахом або не за фахом. Ці етапи можуть відбуватися паралельно і характеризують неповторність людини та унікальність професійного розвитку. У певних умовах розвитку соціуму людина стає носієм конкретних професійних якостей та інтелектуально-інноваційного потенціалу. Це залежить від суб'єктивних та об'єктивних чинників, зокрема від особливостей та умов індивідуального та суспільного розвитку, можливостей суспільного прогресу на основі досягнень науки і техніки, накопичення знань, темпів руху до постіндустріальної економіки, подолання протиріч, своєчасного виявлення шляхів та можливостей для реалізації потреб, подальшого розвитку соціуму. Якщо людина досягла вершини розвитку професійного потенціалу, то це можна назвати «акме».

Вона супроводжує явище набуття професійності на всіх етапах розвитку людської цивілізації. В цьому контексті важливим є з'ясування особливостей формування системи характеристик людини під впливами соціальних та економічних обставин у суспільстві.

Згідно з акмеологією, «акме» є ознакою досягнення вершини розвитку професійного та творчого потенціалу соціального суб'єкта¹. Це явище супроводжує набуття професійності на всіх етапах розвитку людської цивілізації¹. З огляду на прогнозування близького майбутнього, акмеологія потребує додаткової актуалізації та уваги з боку науковців та практиків¹. Важливим є з'ясування особливостей формування системи характеристик людини під впливами соціальних, економічних, демографічних, технологічних та культурних чинників¹. Крок за

кроком мають бути досліджені специфічні механізми й результати таких впливів на макро-, мезо-, мікроекономічному рівнях на організацію життєдіяльності людини¹. Зауважимо, що індивіди суттєво різняться у своїй спроможності протидіяти несприятливим обставинам та реалізовувати свої наміри¹. Їх «акме», оцінюване з урахуванням конкретних ситуацій його прояву, завжди показує, чого вони варті за множиною їх характеристик як особистостей, суб'єктами діяльності та представниками конкретних професій¹.

Тому професійне визначення особистості пов'язується з необхідністю здійснювати трудовий вибір на ринку праці в умовах невизначеності, гостроти як особистісних проблем громадян, так і соціально-економічних проблем суспільства¹. Під професійною самовизначеністю розуміється динамічний процес розвитку та самореалізації людини у середовищі¹. Його тривалість визначається зовнішніми умовами та індивідуальними особливостями суб'єкта вибору професії. Професійне становлення може бути розглянуте через наступні етапи: початкове орієнтування в різних сферах праці, виникнення та розвиток професійних планів, ознайомлення з основами вибраної професії, самостійне професійне навчання, формування власного професійного стилю, професійна адаптація та досягнення поставлених цілей у процесі професійної діяльності.

На рисунку 13 пропонується схема підходу до розуміння зв'язку системи характеристик людини і соціуму в контексті професійного розвитку особистості, викладена у наукових публікаціях [1].

На основі об'єднання індивідуальних і суспільних зусиль щодо професійної підготовки людини (на рівні закладів освіти, підприємств з участю держави) відбувається її поступовий професійний розвиток, як процес набуття професіоналізму у межах однієї чи кількох професій, який виступає одночасно одноосібним і суспільним процесом підготовки працівників до виконання нових завдань, нових функцій, опанування затребуваними компетентностями. Заклади

освіти організують трудове виховання, профорієнтацію, професійну підготовку адекватно своїм повноваженням на ринку освіти.



Рис. 1.3. Зв'язок елементів цілісної системи характеристик людини у вимірах соціуму в контексті її професійного розвитку

Джерело: використано з джерел [1]

Підприємства створюють служби управління розвитком персоналу, залучають спеціальні методи і системи управління професійним розвитком, що включають управління виробничою адаптацією персоналу, професійним навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, атестацією та сертифікацією персоналу, плануванням кар'єри, підготовкою резерву. Усі ці заходи мають спрацювати в інтересах нарощування професіоналізму окремої людини і зайнятого населення загалом, тобто орієнтуватися на процеси набуття компетентностей (знань, вмінь, досвіду), що відрізняється у часі новим змістом,

відповідає вимогам часу, динамічним змінам ринкового попиту, оточуючого середовища, викликам конкуренції, глобалізації, світовим тенденціям інноваційного розвитку. У такому розумінні соціальні та економічні зиски матиме той соціум, в якому створюються кращі можливості для якісного та ефективного професійного розвитку людини, реалізації її професійного потенціалу.

Виходячи з аналізу наукової думки, зауважимо, що в літературі, як такого, окремого категоріального апарату професійного розвитку немає, існують лише різні інтерпретації, представлені дефініціями. Останні стосуються переважно меж різних сфер прояву економічної активності, перегляд яких як «по горизонталі», так і «по вертикалі», виявляє як спільне (участь у трудовому процесі), так і відмінності, зумовлені специфікою професій, подальшим поділом праці в межах професії.

Деякий історичний етап становлення та розвитку проходили методики управління персоналом, тому слід виокремити на основні теорії, які зазнали фундаментального впливу на процес управління трудовими ресурсами.

1. Теорія наукового управління Фредеріка Тейлора, також відома як теорія тейлоризму або наукового управління, є однією з ключових теорій у сфері управління та організаційного управління. Ця теорія була розроблена Фредеріком Вінслоу Тейлором у кінці XIX - на початку XX століття і вона вперше опублікована в його праці "Наукове керівництво" (Scientific Management) у 1911 році.

Основні принципи теорії наукового управління Тейлора:

✓ науковий підхід до управління полягає, що кожна робоча діяльність може бути аналізована, вивчена та оптимізована за допомогою наукових методів;

✓ раціоналізація робочого процесу: застосування наукових методів дозволить знайти найкращий спосіб виконання будь-якої роботи, що включало детальний аналіз робочих операцій, розробку стандартів і процедур, а також поділ робочих завдань на прості фрагменти;

✓ відокремлення функцій: виробничий процес пропонувано розділити на дві частини - планування (управління) і виконання. Керівництво мало б забезпечувати

розробку стандартів і контролювати їх виконання, а робітники повинні були точно виконувати вказівки;

✓ платіж за результатами: робітникам платили за кількість і якість продукції, яку вони виготовляли, і це мало стимулювати їх до більш ефективної праці;

✓ підбір і навчання працівників: важливо підібрати працівників для конкретних завдань і навчити їх виконувати ці завдання за допомогою стандартних методів і процедур;

Теорія наукового управління Тейлора дала початок розвитку наукового підходу до управління, а також вплинула на підходи до організації праці і управління персоналом. Проте, критики тейлоризму вказують на його недоліки, такі як недооцінка ролі мотивації працівників, монотонність роботи, а також відсутність уваги до соціальних та психологічних аспектів управління. Не зважаючи на ці недоліки, теорія наукового управління Тейлора продовжує мати вплив на сучасну теорію та практику управління.

2. Теорія відносин (гуманістичне управління) відома як гуманістичне управління або гуманістичний підхід до управління, є однією з ключових теорій у сфері управління та організаційного управління. Ця теорія розвивалася в середині XIX століття та була відповіддю на деякі недоліки і обмеження теорії наукового управління Тейлора та класичного адміністрування.

Основні принципи теорії відносин (гуманістичного управління):

✓ спрямованість на людину полягає у важливості врахування індивідуальних потреб, цінностей та мотивації працівників. Головна ідея полягає в тому, що задоволені працівники більш продуктивні та мотивовані;

✓ підтримка та комунікація: значна увага приділена на створенні позитивних відносин у колективі, співпраці та комунікації між керівництвом і підлеглими;

участь та консультації; залучення працівників до прийняття рішень та можливість їм висловлювати свої ідеї та погляди на роботу та процеси в організації;

самореалізація: підкреслює важливість особистого і професійного зростання працівників;

гнучкість: гуманістичний підхід сприяє більшій гнучкості в управлінні, що дозволяє адаптувати підходи та методи до конкретних ситуацій і потреб;

задоволеність працівників: сприяє підвищенню продуктивності та відданості організації.

Теорія відносин була розвинена великою кількістю вчених, включаючи Абрахама Маслоу, Дугласа МакГрегора, Ренсіса Лікерта, Фредеріка Герцберга та інших. Вона внесла важливий внесок у розвиток сучасних підходів до управління персоналом та підкреслила роль мотивації, співпраці та людського потенціалу в організаційному успіху. Теорія відносин наголошує на гуманізації управління та розумінні того, що працівники - це не просто ресурси, а особистості зі своїми потребами та прагненнями. Головна ідея полягає в тому, що задоволені працівники більше мотивовані та продуктивні, підкреслює розвиток комунікації, підтримку, мотивацію та вдосконалення умов праці.

3. Теорія X- та Y-директорів Дугласа МакГрегора - це дві протилежні концепції підходу к управлінню персоналом:

теорія X відображає думку, що більшість працівників відчужені від роботи і уникають відповідальності та потребують стимулів для виконання роботи;

теорія Y вважає, що більшість людей відчуження не від роботи, а від невідповідного управління. Вони мають природну мотивацію до досягнень та відчуття відповідальності, тому управління повинно надавати можливості для самовираження та творчості працівників.

Ці дві теорії відображають різний погляд на людей і їхню природну мотивацію на роботі. Теорія X підтримує діяльність управління та контроль, тоді як Теорія Y висуває ідею самоорганізації та співпраці працівників.

4. Модель управління згідно з рівнями складності М.Мінцберга — це теоретична рамка, яка визначає різні рівні управління в організації, була розроблена відомим канадським ученим Генрі Мінцбергом. Ця модель допомагає розуміти, як великі організації функціонують на різних рівнях ієрархії та як вони взаємодіють один з одним. Мінцберг виділяє п'ять рівнів управління:

✓ рівень стратегічного управління приймає стратегічні рішення та визначає загальні напрямки організації, стратегічні цілі, місію та цінності компанії;

✓ рівень адміністративного управління займається розробкою та впровадженням політик та процедур, які допомагають виконати стратегічні рішення;

✓ рівень управління ресурсами, на якому керівники вирішують питання, пов'язані з розподілом ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для досягнення стратегічних та адміністративних цілей;

✓ рівень управління функціональними підрозділами відбувається керівництвом окремими функціональними підрозділами та за виконання завдань, пов'язаних з їхніми функціями;

✓ рівень операційного управління, на якому проводяться повсякденні операції та керівництво персоналом. Це найнижчий рівень управління, де фізично здійснюється робота та виконуються завдання.

Ця модель допомагає організаціям краще розуміти розподіл обов'язків та функцій на різних рівнях ієрархії та сприяє збалансуванню діяльності на різних рівнях управління. Кожен рівень має свої особливості та завдання, і їх спільна робота спрямована на досягнення стратегічних цілей організації.

5. Теорія контингентного управління Фідлера (Fred E. Fiedler) є однією з ключових теорій у сфері управління та лідерства, розробленою в 1960-х роках. Ця теорія стверджує, що ефективність лідера залежить від відповідності між стилем керівництва і контекстом або ситуацією, в якій він або вона працює. Наприклад, в

деяких ситуаціях ефективнішим може бути авторитарний стиль управління, в інших - демократичний.

Основні концепції теорії контингентного управління Фідлера:

✓ Стиль лідера розділений Фідлером на два типи:

- Орієнтований на завдання: Лідери цього типу більше зосереджені на досягненні конкретних завдань і цілей. Вони зазвичай виявляють високий рівень контролю та вимагають від підлеглих дотримуватися стандартів.

- Орієнтовані на відносини: Лідери цього типу більше зосереджені на встановленні позитивних міжособистих відносин з підлеглими та створенні приємного робочого середовища.

✓ Ситуаційний фактор - на ефективність стилю лідера впливає певний контекст або ситуація. Він використовував "шкалу ситуаційного керівництва" (Least Preferred Co-Worker scale, LPC), яка оцінює, як лідер сприймає свою найменш прийнятну співробітницю.

✓ Відповідність стилю і ситуації полягала у розумінні того, що оптимальна ефективність досягається, коли стиль лідера відповідає ситуації.

✓ Наявність контролю полягає, що лідери можуть бути більш ефективними в ситуаціях, де вони мають більший рівень контролю над ситуацією.

Теорія контингентного управління Фідлера вказує на важливість врахування контексту та ситуації при визначенні оптимального стилю лідера. Вона надає підставу для адаптації керівництва в залежності від конкретних обставин і допомагає підвищити ефективність управління в організаціях.

6. Теорія управління вартістю людини - це концепція, що визнає, що працівники є важливим активом для організації і їхні знання, навички і внесок мають значущу цінність. Основна ідея полягає в тому, що управління персоналом повинно бути спрямоване на розвиток та максимізацію потенціалу працівників, а також створення умов для їхньої мотивації, задоволеності та розвитку. Теорія

підкреслює важливість інвестицій у людський капітал та відзначає, що це може призвести до покращення результатів і конкурентоспроможності організації.

Варто розуміти, що створення професіоналу не зводиться суто до завдань організації професійної підготовки (не зменшуючи її значення). Чим складнішими стають вимоги до компетентностей сучасного працівника, тим більше проявляється обмеженість прагнень досягти цілей становлення професіонала традиційними засобами професійного навчання на підприємстві.

Безпосереднє керівництво в сфері професійного розвитку персоналу покладається на роботодавців, які забезпечують цей процес через організацію професійного навчання та атестацію працівників. Важливо відзначити, що закон «Про професійну підготовку фахівців»¹ відрізняє формальне і неформальне професійне навчання. Формальне навчання супроводжується виданням документа про освіту відповідного зразка, в той час як неформальне навчання не передбачає видавання такого документа.

У становленні професіонала не можна недооцінювати величезного значення культури, духовності, пріоритетних цінностей людини, сили її мотивацій до ефективної праці, творчості, оновлення знань. При цьому важливо, щоб темпи здобуття нових знань і вмінь не відставали від стрімких змін професійного світу, глобальних тенденцій, зрушень в інноваційному розвитку. Отже, роль професійного розвитку людини у соціумі не можна сприймати спрощено. У свою чергу, зміст і форми професійного розвитку не можна вважати незмінними у часі і просторі.

У сучасному управлінні персоналом досягають високі результати тоді, коли працівники підприємства володіють необхідними навичками та компетенцією, і в цьому контексті ключовим аспектом є професійне навчання персоналу. Розглядаючи це з погляду розвитку організації, важливо враховувати, що розвиток персоналу слід розглядати як інвестиції у майбутнє організації.

Саме тому кадровий потенціал організації вважається значущим стратегічним фактором, оскільки він безпосередньо впливає на успішність діяльності організації. Однією з важливих складових кадрового потенціалу підприємства є навчання персоналу. Таким чином, навчання персоналу спрямоване на розвиток працівників, збереження їхніх професійних навичок на високому рівні та підвищення їх конкурентоспроможності.

Головною метою навчання персоналу на підприємстві є досягнення максимальної ефективності в роботі працівників шляхом підвищення рівня їхніх знань та професійних навичок. [42] Навчання розглядається як один із найбільш ефективних методів розвитку персоналу в будь-якій організації.

У сучасних умовах змін, успішне функціонування організації неможливе без активного розвитку її персоналу. Підвищення кадрового потенціалу шляхом навчання сприяє підвищенню рівня професійної підготовки персоналу, що має позитивний вплив на результативність діяльності підприємства.

В економічній літературі виділяються три основні типи навчання персоналу в організаціях: навчання поза робочим місцем; навчання безпосередньо на робочому місці; самостійна підготовка працівників. [53] Навчання на робочому місці проводиться на основі ресурсів, що має організація. При навчанні поза робочим місцем, служба персоналу організації визначає вимоги до процесу навчання працівників і контролює якість підготовки. У разі самостійної підготовки працівників, керівник складає персональний план навчання, який затверджується. За такого роду навчання, організація може впроваджувати різні методи стимулювання, включаючи і матеріальні та нематеріальні.

Термін "професійний розвиток особистості" можна інакше описати як "професійний розвиток персоналу" в організації. Цей процес впливає на працівника шляхом надання професійної освіти та навчання протягом всього його робочого періоду в організації. Це робиться з метою досягнення максимальної ефективності виробництва або надання послуг та підвищення конкурентоспроможності.

Професійний розвиток також допомагає працівникам виконувати більш складні завдання і максимально використовувати свої здібності та можливості. Розвиток персоналу включає в себе такі аспекти, як "освіта", "професійне навчання персоналу" і "професійно-кваліфікаційне просування персоналу".

"Освіта" може бути описана як процес і результат засвоєння систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до роботи та інтеграції в суспільство. Рівень освіти, включаючи загальну середню, професійно-технічну та вищу освіту, залежить від вимог виробництва, рівня розвитку науки, техніки, технологій, культури та суспільних відносин.

"Професійне навчання персоналу" - це спеціально спрямований процес формування теоретичних знань, умінь і практичних навичок у працівників організації за допомогою спеціальних методів і форм. Цей процес необхідний для підготовки персоналу для сучасних і майбутніх завдань і сприяє розвитку їхньої професійної компетентності та конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Згідно ЗУ «Про освіту» професійне навчання працівників включає: [21]

1) Первинна підготовка працівників;

2) Перепідготовка працівників;

3) Підвищення кваліфікації працівників

У контексті організаційного розвитку, професійне навчання персоналу виконує різні функції, такі як первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Первинна професійна підготовка передбачає отримання професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, для забезпечення відповідного рівня професійної кваліфікації, необхідного для ефективного працевлаштування в організації.

Перепідготовка персоналу передбачає професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на опанування іншою професією або спеціальністю

робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже мають первинну професійну підготовку в професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу включає в себе професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дозволяє розширювати і поглиблювати їхні раніше здобуті знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу - це процес переміщення робітників і фахівців з вищою освітою в організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу через опанування новими знаннями, уміннями та практичним досвідом роботи.

Щодо методів розвитку персоналу, їх можна розділити на традиційні та інноваційні. В Європейських країнах широко використовуються інноваційні методи, в той час як в Україні їх застосування тільки починає розвиватися в практиці підприємств.

Таблиця 1.1

Класифікація методів розвитку персоналу

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
за ступенем інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> • традиційні • сучасні
за ступенем залучення	<ul style="list-style-type: none"> • пасивні • активні
за кількістю осіб, що навчаються	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальні • групові
за ступенем виробничої інтегрованості	<ul style="list-style-type: none"> • без відриву від виробництва • з відривом від виробництва
за тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокові • середньострокові • короткострокові
за джерелом фінансування	<ul style="list-style-type: none"> • бюджетне фінансування • недержавні суспільні фонди й організації • міжнародні фонди та організації • фінансові ресурси підприємств • особисті кошти працівника

Джерело: узагальнено на основі [23; 52]

До сучасних методів навчання персоналу відносять такі: різні відео навчання, дистанційне навчання з використанням телекомунікаційних технологій, короткотривалі очні семінари, тренінги, практикуми, кейс-навчання, ситуаційні задачі, ділові ігри, дискусії, дебати, форуми, різні коучинги, майстер-класи на різноманітну тематику.

Методи навчання, вже вказано вище, можуть бути в організації та поза її межами. Як вони класифікуються можна побачити на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Класифікація методів навчання за місцем призначення

Джерело: побудовано автором

Отже, процес формування знань, навичок та умінь у працівників, які можуть бути застосовані на практиці, і які сприяють підвищенню продуктивності праці, впливаючи на результативність функціонування підприємства в цілому, називається навчанням персоналу [3]. Навчання відкриває можливості для працівників досягти нових вершин у своїй кар'єрі і стати справжніми фахівцями у своєму галузі.

Ефективність діяльності підприємства надзвичайно залежить від рівня професійного розвитку його працівників. Тому стратегія організації повинна включати в себе процес навчання персоналу [33]. Роль навчання персоналу в загальній системі управління персоналом організації зображена на рисунку 1.5.

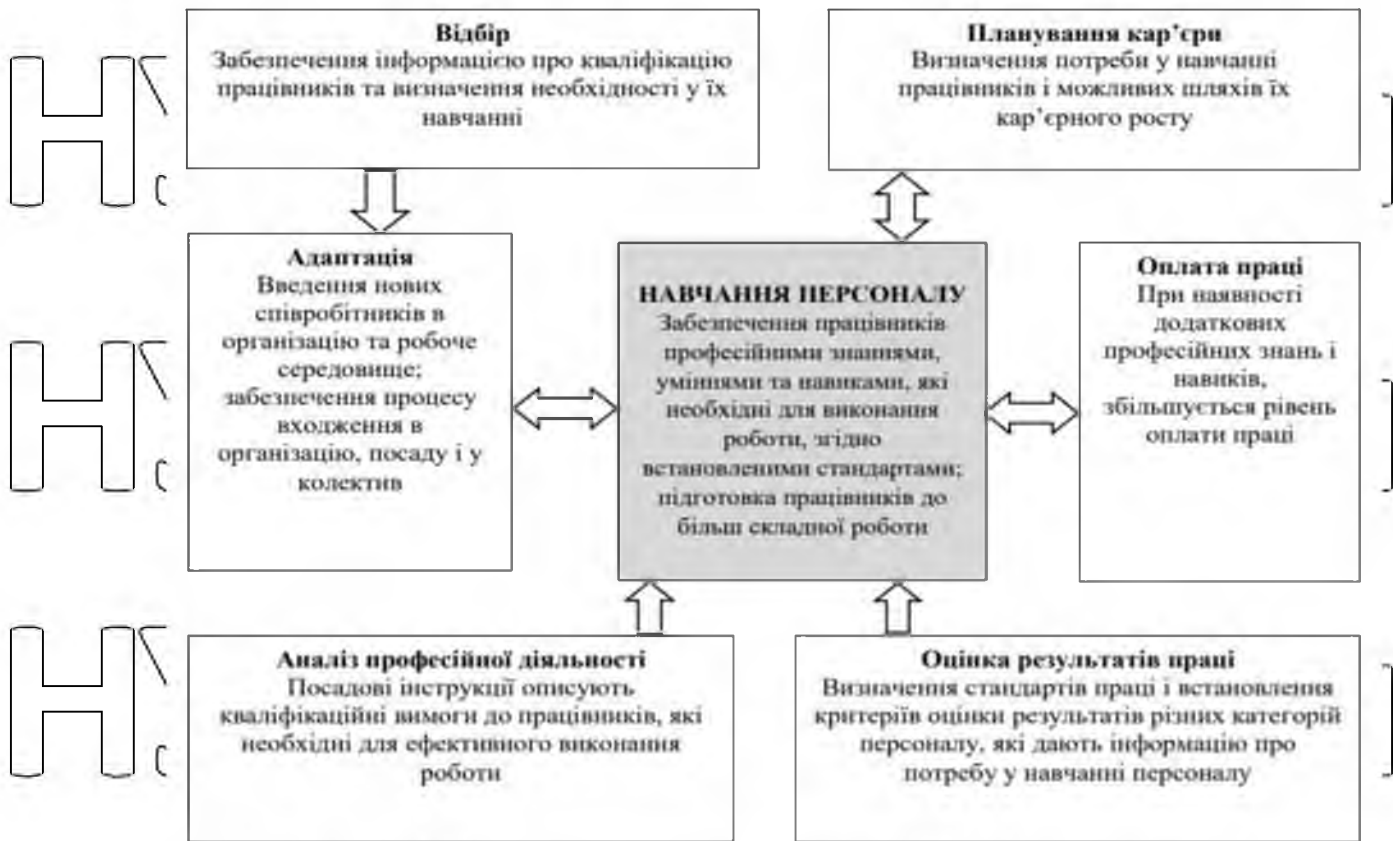


Рис. 1.5 Роль навчання в загальній системі управління персоналом

підприємства *

* Джерело: побудовано на основі [17, 20, 30]

Для визначення потреби у навчанні необхідно використовувати різні джерела інформації. У таблиці 1.2 наведено різні методи визначення потреби у навчанні, разом із їхніми перевагами та недоліками [20].

При виборі методів навчання необхідно враховувати побажання персоналу щодо їхнього навчання [30]. Планування навчання персоналу має бути спрямоване на розвиток і розкриття індивідуальних здібностей працівників.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методів визначення потреби у навчанні працівників організації

Метод	Переваги	Недоліки
Звернення керівників	<ul style="list-style-type: none"> беруть до уваги індивідуальні характеристики кожного працівника. заявка на навчання відображає реальні вимоги організації. мінімальні витрати 	<p>особи, які подають заявку, можуть бути схильними до суб'єктивних оцінок, спрямованими на досягнення короткострокових цілей а також мати недостатню кваліфікацію.</p> <p>працівники, які висловлюють бажання, можуть характеризуватися недостатнім розумінням цілей та стратегій організації, а також зафіксованими підходами і сумнівами.</p>
Спостереження пропозицій від працівників	беруть до уваги пропозиції співробітників, враховуючи їхні особисті бажання на основі усвідомлення власних сильних та слабких сторін, власних інтересів та власної кар'єрної перспективи.	існує можливість встановлення критеріїв, які є надто загальними
Оцінка професійної кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> здатність оцінки потенціалу кожного працівника; постійність процедури 	існує можливість встановлення критеріїв, які є надто загальними
Оцінка результатів праці працівників	<ul style="list-style-type: none"> встановлюється зв'язок між навчанням та цілями та стратегією організації. сприяє підвищенню мотивації працівників для досягнення ефективної роботи. 	неможливо застосувати до вищого керівництва
Аналіз інструкцій по посадах	можливість оцінити відповідність вимог професійним якостям працівників	складність оцінки продуктивності роботи працівника в майбутньому
Експертна оцінка від незалежного консультанта	<p>консультація дає оцінку на основі: глибокого розміщення цілей і стратегій навчання, спеціальних професійних знань і досвіду.</p> <ul style="list-style-type: none"> забезпечується відповідність між навчанням і метами та стратегією організації. здійснюється індивідуальний підхід до кожного працівника. оцінка здійснюється безпосередньо щодо конкретних якостей працівників. оцінка персоналу проводиться з високою точністю 	обмеженість консультанта в знаннях щодо певної організації
Психологічна оцінка		не всі працівники проявляють бажання пройти тестування та приєднатися до тренінгів.

Джерело: узагальнено на основі [20]

Програми та плани навчання на підприємстві розробляються спеціалістами, які мають досвід роботи в сфері, яка відповідає тематиці навчання, принаймні три роки [53].

Оцінка ефективності навчання має відповідати наступним критеріям: вона повинна бути доступною для розуміння, універсальною, економічною і спрощеною для оцінки результатів навчання персоналу. Для оцінювання навчання працівників використовують особисті картки обліку навчання персоналу, які містять інформацію про такі показники, як атестація, кваліфікація та освіта працівника, трудова діяльність і стаж роботи, зовнішнє та внутрішнє навчання, викладацький статус [43].

Таким чином, аналізуючи результативність навчання працівників, ми можемо обрати найкращу програму навчання, провести порівняння і оцінку, визначити позитивні та негативні аспекти програми навчання, оцінити якість організації навчання і розробити систему аналізу результатів навчання [40]. Такий підхід дозволяє використовувати висновки про результативність програми навчання як основу для розробки стратегії управління персоналом.

Важливим аспектом у розвитку персоналу є стратегічне планування кар'єри працівника, його просування на кваліфікаційних або службових рівнях (ступенях) відповідно до визначеної схеми. Це планування кар'єри становить альтернативу хаотичному переходові працівника з одного робочого місця на інше.

За словами Е. В. Маслова, трудова кар'єра працівника може мати стабільний характер, якщо протягом тривалого часу вона обмежується однією посадою (робочим місцем одного рівня соціального статусу), або бути динамічною, коли вона пов'язана з частим змінюванням робочих місць або посад. Відповідно до напрямку такої динамічної трудової кар'єри, її можна поділити на два типи: горизонтальну - коли немає переміщень працівника між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів, і вертикальну - коли працівник переходить на робочі місця (посади) вищого соціального статусу [15].

Схематично види кар'єри можна зобразити на рисунку 1.6.



Рис. 1.6 Види кар'єри

Джерело: побудовано автором

Професійна кар'єра означає процес розвитку працівника як професіонала протягом його всього трудового життя. Ця кар'єра може реалізовуватися в різних організаціях [44]. Майнова кар'єра включає в себе процес зміни фінансового статусу людини [6]. Посадова кар'єра описує просування працівника відповідно до ієрархічної структури організації. Кожна посада має свою специфікацію та вимоги, і зайняття певної посади вимагає відповідного рівня освіти та досвіду [5].

Планування трудової кар'єри спрямоване на створення зв'язку між кар'єрними цілями працівника та стратегією управління організацією. Воно також враховує підвищення професійної компетентності та самореалізацію працівників, що є важливими аспектами у вдосконаленні структури персоналу [6]. Проте планування кар'єри не обмежується лише розстановкою персоналу, а також включає в себе подальший розвиток, професійне зростання та можливість перепідготовки працівників. Це вимагає взаємодії планування кар'єри та виробничої адаптації,

атестації персоналу, професійного навчання та формування кадрового резерву керівників організації [6].

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення професійного розвитку персоналу підприємства. Багато публікацій спрямовані на розуміння професійного розвитку як системно організованого процесу неперервного професійного навчання працівників для підготовки до нових функцій, професійно-кваліфікаційного росту та формування кадрового резерву. Інші розглядають його як досягнення рівня кваліфікації, що відповідає стратегії розвитку організації. Деякі вбачають професійний розвиток у процесах адаптації, оцінки кандидатів, планування кар'єри та службового зростання. Отже, існує багато підходів до визначення професійного розвитку, і багато з них відзначають його важливість як для окремих особистостей, так і для організацій в цілому.

Щодо визначення професійного розвитку на рівні працівника, наш акцент складається на тому, що розвиток полягає в набутті потрібних професійних компетентностей і активній самомотивації для досягнення цих цілей на користь підприємства, зокрема в його економічному та інноваційному розвитку. Наші запропоновані визначення враховують та розвивають існуючі теоретичні підходи з урахуванням сучасних потреб підприємств та суспільства загалом.

На завершення, результатом розвитку персоналу є створення сприятливого морального клімату в організації, зниження текучості кадрів, збільшення мотивації працівників, їх відданість компанії та більш ефективного досягнення поставлених цілей. Обрання стратегії управління розвитком персоналу та її постійне удосконалення стає головною функцією відділу кадрів. Проте наявність високої професійної підготовки, навичок та досвіду праці не є гарантією високої продуктивності праці.

1.3. Методичні основи розвитку персоналу в інноваційних підприємствах та світовий досвід застосування сучасних підходів

Методичні основи розвитку персоналу в інноваційних підприємствах - це комплекс стратегій, підходів і інструментів, спрямованих на підготовку, розвиток і управління кадрами в організаціях, які активно впроваджують інновації у своєму бізнес-процесі. Цей процес має на меті забезпечити оптимальну кількість та якість персоналу, необхідного для досягнення цілей інноваційного підприємства.

Основні характеристики та складові методичних основ розвитку персоналу в інноваційних підприємствах згруповано на рис. 1.7. Узагальнюючи, методичні основи розвитку персоналу в інноваційних підприємствах - це системний підхід до управління людськими ресурсами, спрямований на створення сприятливого середовища для інновацій і забезпечення компетентностей та мотивації персоналу для досягнення інноваційних цілей організації.

Багато закордонних компаній активно прагнуть залучати співробітників з різних географічних і національних середовищ у свої відділи чи центри для інновацій, особливо якщо компанія має глобальний характер і потребує розуміння особливостей розвитку різних країн. Залучені співробітники із різноманітними знаннями та кваліфікацією з різних країн можуть при необхідній мотивації генерувати різноманітні ідеї для вирішення бізнес-проблем. Очевидно, що співробітники інноваційних організацій повинні володіти міжнародними мовами.

У керуванні персоналом інноваційної організації відводиться велике значення розвитку творчого потенціалу співробітників. У практиці закордонних компаній існують різні рівні стандартів управління персоналом. Наприклад, одним із ключових завдань Інституту ліцензійного персоналу та кадрового розвитку (CIPD) у Великобританії є створення та удосконалення професійних стандартів. Ці стандарти визначають, які навички та знання повинен мати фахівець з управління персоналом для виконання завдань на різних рівнях. CIPD створив систему

професійних стандартів більше 30 років тому, і вони були визнані національними стандартами кадрового менеджменту Великої Британії, зокрема вони отримали державне визнання у 2002 році.



Рис. 1.7 Основні характеристики та складові методичних основ розвитку персоналу в інноваційних підприємствах*

* побудовано автором

Однією з особливостей британського підходу до стандартизації є розробка норм, які охоплюють практично всі аспекти управління персоналом, включаючи як

вузькі спеціалізовані, так і широкі управлінські функції. Ця система професійних стандартів є досить складною і включає три основних рівні: підготовчий, рівень практика та рівень високого практика. Кожен з цих рівнів поділений на конкретні області. Здійснення компетентностей і навичок у всіх областях одного рівня є обов'язковою передумовою для переходу на наступний рівень.

Професійна організація у сфері кадрового менеджменту Великобританії, відома як Ліцензійний інститут персоналу і кадрового розвитку, є найстарішою та найбільшою асоціацією фахівців у сфері управління персоналом в Європі, яка налічує понад 120 тисяч своїх членів.

Американська модель професійних стандартів управління персоналом була розроблена провідною асоціацією з управління людськими ресурсами в США, яку відомо як Товариство управління людськими ресурсами (Society for Human Resources Management - SHRM). Ця організація є найбільшою в Сполучених Штатах серед фахівців з управління персоналом і налічує приблизно 300 тисяч членів, включаючи значну кількість представників інших країн. Суспільство створило власний Сертифікаційний інститут управління людськими ресурсами (Certification Human Resources Institute - CHRI), який, в свою чергу, організував тестовий центр, де були розроблені стандарти професійної діяльності у сфері управління персоналом. Ці стандарти спрямовані, переважно, на практичний досвід управління персоналом і поділені на три рівні.

1. Професіонал у сфері управління персоналом (Professional in Human Resources - PHR).

2. Вищий професіонал у сфері управління персоналом (Senior Professional in Human Resources - SPHR).

3. Професіонал у галузі міжнародного управління людськими ресурсами, відомий як "глобальний" професіонал (Global Professional in Human Resources - GPHR).

Під час переходу до ринкових умов відбулися зміни в поглядах на управління персоналом, оскільки була помітна масова еміграція фахівців з промислових галузей в інші галузі економіки, такі як фінанси, торгівля і інші. Велика кількість професіоналів залишили свою колишню роботу, не здатні знайти застосування своїм знанням і навичкам. Це призвело до втрати важливого кадрового потенціалу для багатьох підприємств, особливо у сфері послуг. Тому основними проблемами, з якими стикаються багато кадрових служб, стали наступні: невідповідність персоналу на всіх рівнях до роботи в нових умовах; втрата інтересу до креативної та інноваційної діяльності через недостатню оцінку трудового внеску; брак конкретної інформації та відповідної теоретичної та методичної бази.

Аналіз наукових джерел, що стосуються професійного розвитку персоналу, вказує на те, що в Україні, перейшовши на ринковий спосіб розвитку, стало важливим оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал. За словами Т.

Шульца, одного з видатних представників теорії людського капіталу, "вибори в користь освіти та навчання є відносно більш привабливими, ніж вибори в користь людського капіталу" [27]. Поділяючи цю точку зору, дослідники віддають перевагу збагаченню національного багатства через постійне навчання як пріоритету у розвитку потенціалу нації. С. Робінс наголошував, що управління людськими ресурсами є динамічною галуззю, яка постійно змінюється, тому відповідь менеджерів на будь-які зміни повинна бути швидкою і результативною. Серед критеріїв ефективності системи управління персоналом можна виділити і такі, що не мають економічного характеру, наприклад, очікування працівників на об'єктивну оцінку своєї праці [3].

Дослідження виявили, що найпоширенішими методами формування кадрового потенціалу, використовуваними як у вітчизняних, так і в зарубіжних підприємств, є такі:

- ✓ Підсистема адаптації персоналу для новоприйнятих працівників, яку використовують 75% організацій.

✓ Залучення персоналу через відділи набору та найму кадрів у власних кадрових службах компаній (65%).

✓ Залучення персоналу через департаменти зайнятості та різні кадрові агентства (61%).

✓ Співпраця з вузами (35%).

Р. Оуен підкреслював важливість приділення людському ресурсу такої ж уваги, як і обладнанню, для отримання прибутку власником підприємства. Оуен наголошував на тому, що багато підприємців занадто мало уваги приділяли людському фактору, і, незважаючи на величезні витрати на обладнання, вони купували найдешевших працівників [4].

Отже, основні переваги і недоліки практики формування та розвитку кадрового потенціалу в українських та зарубіжних підприємствах сфери послуг наведено в таблиці 1.4.

Аналіз наукових джерел показує, що успіх розвитку підприємств у сучасних умовах сильно залежить від конкурентоспроможності їхнього персоналу. Отже, належить надавати велику увагу постійному підвищенню кваліфікації та розвитку працівників, вдосконаленню систем мотивації та проведенню стратегічних прогнозів потреб у висококваліфікованих фахівцях у різних сферах діяльності.

У багатьох зарубіжних компаніях людина розглядається як цінний ресурс та основний актив. Розповсюджується концепція управління людськими ресурсами, яка є важливою тенденцією та взаємодіє з основними методами управління.

Протягом останніх років ставлення до людських ресурсів раптово змінилося, і це головним чином сталося через зміну у свідомості працівників щодо їхньої ролі у виробництві. Якісні людські ресурси важливі для підтримки та підвищення продуктивності організації.

Таблиця 1.4

Основні переваги і недоліки практики управління персоналом українських і зарубіжних підприємств

Суб'єкт	Переваги	Недоліки
	Формування кадрового потенціалу	
Українські підприємства	Функція залучення персоналу делегується професійним кадровим агентствам.	Кадровий потенціал визначається незалежно від стратегії компанії.
	Розвивається співпраця з університетами, включаючи участь у розробці основних освітніх програм та залучення студентів для проходження практики і стажування.	Відсутність аналізу якісних показників кадрового потенціалу.
	Особлива увага приділяється адаптації нових працівників і формуванню корпоративної культури.	Не приділяється увага маркетингу персоналу та аналізу ринку праці.
Зарубіжні підприємства	Зосереджуються на розвитку репутації роботодавця і проводять аналіз ринку праці.	Обмежені можливості отримання вищих посад для зовнішніх співробітників через застосування закритої кадрової політики.
	Використовують різні методи, такі як тести та письмові завдання, для відбору найкращих кандидатів.	Не завжди можна використовувати цей підхід через особливості деяких спеціалізацій.
	Розвиток кадрового потенціалу	
Українські підприємства	Відводять увагу і асигнування для навчання персоналу, з'явлення корпоративних навчальних закладів, відновлення системи наставництва.	Не завжди складається бюджет на навчання, і часто не відстежуються чи не оцінюються результати навчання.
	Впроваджуються методи відбору кандидатів для навчання та розвитку.	Не відбувається планування кар'єри співробітників та визначення пріоритетних напрямків їхнього розвитку.
	Здійснюється інтенсивний розвиток кадрового потенціалу, тобто зміни якісних характеристик.	Керівництво намагається компенсувати недостатню чисельність персоналу, використовуючи максимально можливі можливості співробітників.
Зарубіжні підприємства	Розвиток персоналу вписаний у корпоративну культуру.	Застосування навчальних програм без врахування місцевих особливостей в підрозділах компанії.
	Багато компаній мають корпоративні університети в своїх структурах.	Значні інвестиції спрямовуються на розвиток вищого менеджменту.
	Сертифікація роботи з персоналом є поширеною практикою.	Великі витрати пов'язані із проведенням практики та сертифікації.

Джерело: сформовано автором.

Отже, роль керівника стає все більш важливою, оскільки він направляє ресурси організації на інноваційну діяльність, необхідну для виживання компанії в умовах конкурентної боротьби. Керівник повинен сприяти поєднанню знань і вмінь своїх підлеглих для досягнення стратегічних цілей компанії в сфері управління персоналом.

У Сполучених Штатах Америки активно розробляються наступні напрямки управління персоналом:

1. управління персоналом тут значно залежить від випадкових факторів, таких як розвиток науково-технічних концепцій і попит на ринку готової продукції;

2. формуються нові технології управління персоналом, пов'язані з відбором, підготовкою, підвищенням кваліфікації та удосконаленням систем оплати праці. Схожі тенденції спостерігаються і в діяльності європейських компаній.

У Японії відзначається інший підхід до управління, спрямований на людину.

Це проявляється у відношенні до працівника як до особистості, підтримці колективізму, прийнятті рішень на колективному рівні та використанні довгострокового найму. Важливим є виявлення різноманітних здібностей працівників і їх максимальне використання в процесі виробництва. У японських організаціях характерна поступова оцінка та просування, використання неформальних механізмів контролю та відсутність суворої спеціалізації персоналу.

Тут підтримується ідея людських відносин і відданість ідеалам компанії. Великі компанії в Японії практикують довічний найм співробітників.

Аналізуючи статистику Кембриджського університету щодо "використання людських ресурсів на підприємствах", можна виділити три основні групи країн:

1. Перша група включає країни, де використання людських ресурсів на підприємствах становить більше 70%. До цієї групи належать Великобританія, Сінгапур, США, Німеччина, Франція, Італія і Фінляндія.

2. Друга група включає країни, де використання людських ресурсів на підприємствах становить більше 50%. Сюди входять Австралія, Іспанія, Канада, Чехія і Японія.

3. Третя група країн характеризується низьким показником використання людських ресурсів на підприємствах, який становить 25%. До цієї групи відносяться Росія, Україна, Казахстан, Польща, Мексика, Монголія і Китай.

З урахуванням стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, однією з ключових складових ефективності роботи підприємств у сфері послуг є посилення уваги до людських ресурсів і вдосконалення методів їх управління в умовах інноваційних технологій.

Базові концепції управління персоналом на сучасному етапі:

- ✓ соціальні інновації також важливі, як і технологічні;
- ✓ інвестиції необхідні не тільки в технологію, але і в людські ресурси;
- ✓ активність працівників повинна забезпечуватися через взаєморозуміння і засоби комунікації;
- ✓ спільне вирішення проблем організації з колективом.

У багатьох великих корпораціях проходить процес планування навчання їхніх працівників на рік, і ці плани консолідуються департаментом управління персоналом. Крім того, проводиться також навчання співробітників поза планом, і це є ефективним інструментом мотивації працівників. Це сприяє підвищенню лояльності працівників до компанії і допомагає знизити текучість кадрів. Іноді компанії укладають додаткові угоди з працівниками, які пройшли навчання, і у разі розірвання трудового договору з ініціативи працівника вони зобов'язані відшкодувати вартість навчання компанії.

У країнах, що розвиваються, зростає потреба в менеджерах середнього рівня, які активно беруть участь в єдиній управлінській та корпоративній культурі. Цю проблему вирішують за допомогою створення корпоративних університетів. Після закінчення навчання в таких університетах працівники отримують сертифікати.

Цей підхід має численні переваги, включаючи економію коштів, організацію ефективної системи навчання та сприяння розвитку корпоративної культури.

Досвід управління персоналом свідчить про те, що інвестиції в освіту співробітників приносять компанії економічний ефект. Система освіти і підготовки фахівців на виробництві підвищує рівень знань і розвитку працівника, покращує якість людського капіталу. Отже, підвищення рівня освіти сприяє підвищенню ефективності праці співробітника через збільшення продуктивності праці або набуття навичок, які дозволяють працівникам виконувати важливу роботу більш якісно.

Дослідники з Пенсільванського університету, такі як Роберт Земски, Лайза Лінч зі Школи бізнесу Флетчера (університет Тафта) і Пітер Капеллі зі Школи менеджменту Уортона, провели аналіз понад трьох тисяч робочих місць. Це дослідження показало, що при підвищенні рівня освіти на 10%, продуктивність праці зростає на 8,6%. Наприклад, порівнюючи це з підвищенням основних фондів на 10%, продуктивність праці зростає всього на 3,4%. В інших словах, в зарубіжних країнах вигода від інвестицій у людський капітал майже втричі перевищує вигоду від інвестицій у технічні засоби [5].

За результатами дослідження, проведеного Г. Псахаропулосом, що вивчав динаміку соціальної віддачі на інвестиції в освіту, видно, що країни з низьким рівнем доходу на душу населення, як правило, мають такі показники: соціальна віддача початкової освіти - 23%, середнього рівня - 15%, вищої освіти - 11%. У найбільш розвинених країнах світу з високим рівнем доходу (ОЕСР) соціальна віддача початкової освіти становить 14%, середнього рівня - 10%, а вищої освіти - 8% [12].

Сучасні підходи до управління персоналом включають в себе базові принципи та положення, які можуть бути адаптовані для конкретної організації. Однак управління персоналом містить загальні елементи, які є спільними для багатьох компаній. Ці елементи включають в себе:

I. Визначення потреб у персоналі, з урахуванням стратегічного розвитку організації, а також формування якісного і кількісного складу персоналу, включаючи процеси набору, відбору та розстановки персоналу.

II. Розробка кадрової політики, яка включає в себе принципи підбору та розстановки персоналу, умови найму і звільнення, навчання та підвищення кваліфікації, оцінку роботи персоналу та систему розвитку кадрів.

Отже, для ефективного функціонування системи управління персоналом важливо розробляти її на основі науково обґрунтованих принципів та застосовувати сучасні методи і технології, які відповідають цим принципам та сприяють розвитку організації.

Дослідження підтверджує, що система управління персоналом є обов'язковою складовою процесу управління та розвитку будь-якої організації. Вона виникає при створенні організації незалежно від волі її засновників і впливає на її успіх та конкурентоспроможність на ринку. Інвестиції в розвиток персоналу є вкладеннями у майбутнє, оскільки сприяють досягненню економічних переваг.

Висновки до розділу 1

В розділі 1 "Теоретичні основи розвитку персоналу у економічному світі" було систематично розглянуто і проаналізовано ключові концепції та теоретичні підходи, які лежать в основі управління персоналом в контексті сучасного економічного середовища. Виокремлено основні фактори, що визначають роль і важливість персоналу для успіху підприємств, а також розкрито ключові аспекти стратегічного управління персоналом, адаптації до змін та мотивації працівників.

Завдяки аналізу теоретичних підходів, стало очевидним, що розвиток персоналу є невід'ємною частиною сучасного підприємницького процесу.

Організації повинні бути готовими адаптуватися до швидких змін у економічному середовищі та вдосконалювати стратегії управління персоналом, щоб забезпечити конкурентоспроможність і інноваційність.

У цьому розділі було визначено ключові теоретичні аспекти, які будуть доречними для подальших досліджень та розробки методичних підходів до розвитку персоналу в економічному середовищі. Цей фундаментальний розділ надає необхідний теоретичний базис для подальшого аналізу та практичного впровадження стратегій управління персоналом у сучасних умовах економічного розвитку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Стан організаційної складової персоналу в ТОВ «Бліц Авто Трейд»

Під час роботи над магістерською роботою було досліджено Товариство з обмеженою відповідальністю «Бліц Авто Трейд». Основна ідея такого товариства полягає в тому, що його учасники несуть обмежену відповідальність за його зобов'язаннями. Важливо розуміти, що ця обмеженість відповідальності не визначається розміром майна чи грошових коштів, які належать товариству. Вона полягає в тому, що учасники ризикують втратити лише ту частину своїх внесків до статутного капіталу, яка була внесена ними. До них не стягуються додаткові суми, і це відрізняє їх від учасників повних чи командитних товариств.

Основним організаційно-правовим документом, що регулює діяльність ТОВ «Бліц Авто Трейд» є статут, відповідно до якого основними цілями є одержання прибутку від здійснення видів діяльності, які зазначені у статуті, а також задоволення соціально-економічних інтересів Учасників.

Основними видами діяльності компанії є оптова торгівля хімічними продуктами. Іншими видами діяльності є: виробництво іншої хімічної продукції, оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Засновником ТОВ «Бліц Авто Трейд» є Легенький Олександр Васильович. .

Розмір внеску до статутного фонду складає 2 400 000,00 грн.

ТОВ «Бліц Авто Трейд» - українська компанія, що займається імпортом і дистрибуцією автотоварів та ексклюзивно представляє на ринку кращі світові бренди продуктів для автомобілів: моторні оливи, охолоджуючі та гальмівні рідини, змазки, акумулятори, та інші. На українському ринку ТОВ «Бліц Авто

Трейд» представляє власні бренди OIL FORMULA, NEW FORMULA, SYNOPTIC та такі відомі світові бренди, як ALPINE, JENOX, LION, BLACK MAX, Eurostep.

Вигідні довгострокові відносини з провідними гравцями ринку Європи, Америки, України забезпечують конкурентний асортимент та ціни на весь асортимент. На сьогодні ТОВ «Бліц Авто Трейд» має основні офіси в Польщі та Україні, що забезпечує взаємовигідні логістичні та фінансові схеми співпраці для компанії та її клієнтів.

Торгова команда ТОВ «Бліц Авто Трейд» розпочало свою діяльність з 2015 року, продуктивно співпрацює з існуючими клієнтами. Компанія представляє продукцію в 12 регіонах України та активно розшукує нових в регіонах, де дистрибуція відсутня. Фірма реалізує продукцію в 1200 роздрібних точок, сервісів технічного обслуговування автомобілів, автосервісів.

ТОВ «Бліц Авто Трейд» має мережу роздрібних магазинів і на сьогодні нараховує 25 магазинів розташованих у місті Києві. Представництва компанії розташовані в Києві, Житомирі, Івано-Франківську, Дніпропетровську, Запоріжжі, Кривому Розі. В компанії працює 27 торгових агентів з продажу.

Об'єкт дослідження має власний [інтернет-магазин](#), що надають покупцям можливість придбати продукцію за найнижчими цінами, в будь-який час, не виходячи з дому або офісу. Кваліфіковані консультанти в телефонному режимі завжди допоможуть зробити правильний вибір з великого асортименту продукції. За допомогою власного автопарку з 25 авто різного грузопідйому, компанія може здійснити доставку "день в день", в найбільш зручний для клієнта час.

Варто також проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «Бліц Авто Трейд» на ринку та визначити його основних конкурентів. Основними конкурентами досліджуваного підприємства є: ТОВ «Омега-Автопоставка», ТОВ «АСГ», ТОВ «Проммастила».

Схематично організаційну структуру управління «ТОВ «Бліц Авто Трейд» можемо проглянути на рис. 2.1. Кожен із підрозділів виконує властиві йому функції.

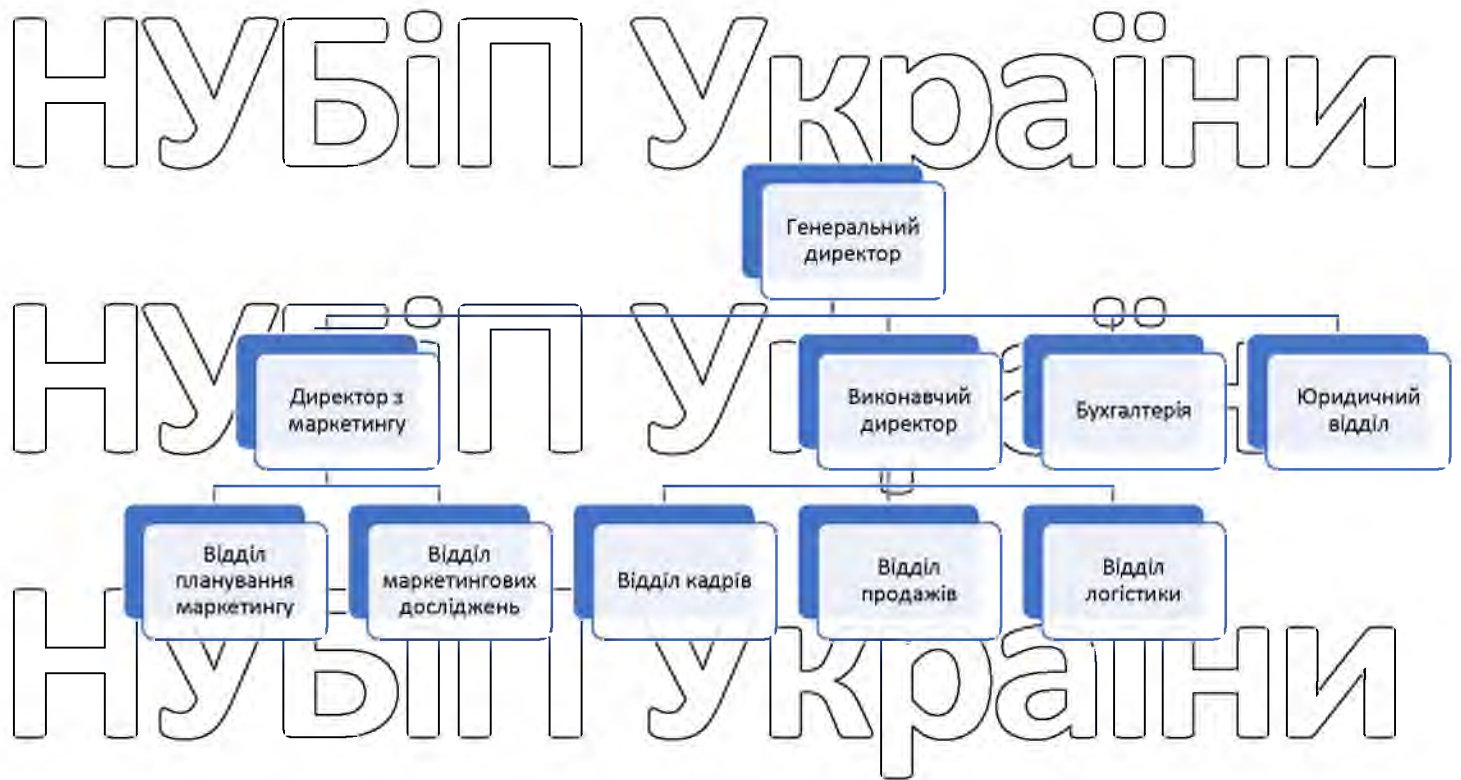


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Бліц Авто Трейд»

Джерело: складено автором

Функції, повноваження та обов'язки структурних підрозділів підприємства встановлюються відповідно до положень, що підтверджуються у порядку, передбаченому статутом підприємства або іншими установчими документами. З метою оцінки відповідності організаційної структури управління ТОВ "Бліц Авто Трейд" вимогам був проведений аналіз переваг і недоліків такої структури управління, який відображено в таблиці 2.1.

Отже, з урахуванням наявних переваг в організаційній структурі управління ТОВ "Бліц Авто Трейд", існують певні недоліки. Основним завданням керівництва є розробка управлінських заходів для зменшення негативного впливу цих недоліків на управління підприємством.

Таблиця 2.1

Виявлені переваги і недоліки організаційної структури управління та їх прояви у
ТОВ «Бліц Авто Трейд»

Переваги та їх прояв	Недоліки та їх прояв
1. Швидке виконання наказів та вказівок, які надаються керівником підлеглими, свідчить про чітке підпорядкування персоналу.	1. Розпорошення відповідальності спостерігається через невідповідність між функціями, призначеними елементам структури, та їх повноваженнями для їх виконання.
2. Здатність швидко приймати рішення створює можливість реагувати оперативно на зміни в зовнішньому середовищі.	2. Протиріччя між лінійними та функціональними керівниками виражається у недоцільності інформаційних потоків через перевантаження системи зайвою інформацією.
3. Професійна ефективність при вирішенні завдань фахівцями функціональних підрозділів.	

Джерело: складено автором

Детальніше розглянемо якісний склад персоналу у відділі продажів, який має найбільшу частку працівників у штатному розписі компанії. Посадові обов'язки керівника відділу продажів включають ряд завдань:

- забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад роботи з базами клієнтів, складання і подання у встановлені терміни аналітичної звітності;
- організує контроль за співробітниками та їх роботою;
- бере участь в оформленні матеріалів звіту, аналітичних та моніторингових даних;
- робити стандартні пропозиції клієнтам;
- аналізувати операції;
- аналітика та моніторинг ціни, демпінг та завищення цін.

Варто проаналізувати кількісний та якісний склад відділу менеджерів ТОВ «Бліц Авто Трейд» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка кадрового забезпечення відділу продажу ТОВ «Бліц Авто Трейд»

за 6 місяців 2023 року

Категорії персоналу	осіб	%
Адміністрація відділу менеджерів	1	3%
Менеджери відділу	3	10%
Керівник відділу продажів	27	87%
Всього	31	100%

Джерело: побудовано автором

За рівнем освіти (рис. 2.2) у відділі продажів підприємства працює 84 % персоналу з вищою освітою та 16 % працівники без вищої освіти, що включають менеджерів з продажів, які є студентами останніх курсів та завершують навчання в університеті, здобуваючи практичний досвід. Слід відзначити, що за статтю серед працівників відділу продажів ТОВ «Бліц Авто Трейд» протягом 2022-2023 року можна побачити такий розподіл: жіночий персонал - 26%, чоловічий персонал - 74%. Оскільки специфіка компанії має більше технічний профіль, тому дану специфіку краще сприймає чоловічий персонал.

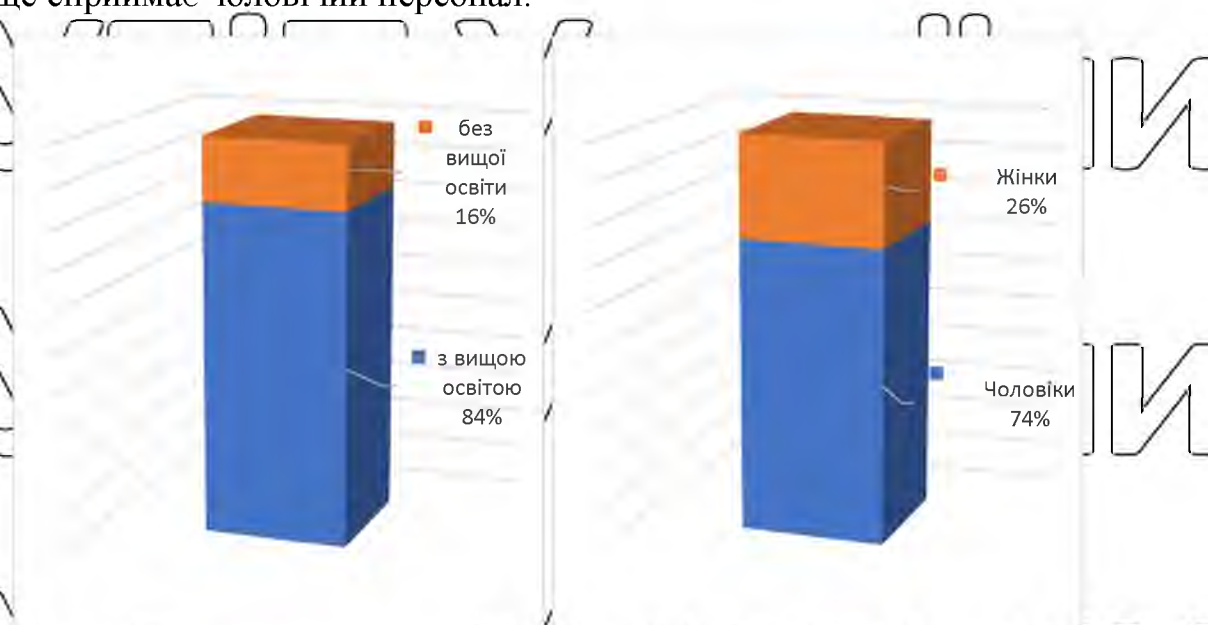


Рис. 2.2 Характеристика відділу продажів у ТОВ «Бліц Авто Трейд»

Джерело: складено автором

Важливим етапом дослідження операційної діяльності підприємства є аналіз активної частини підприємства та джерел його фінансування. Для цього слід проаналізувати баланс підприємства за 2022 рік (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Актив порівняльного аналітичного балансу ТОВ «Бліц Авто Трейд» за 2022 рік

Статті активу	Абсолютні величини		Питома вага, %	
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду
I. Необоротні активи у тому числі	292013	411762	28,54	38,07
нематеріальні активи	249539	278459	24,39	25,74
основні засоби	862	728	0,08	0,07
II. Оборотні активи, у тому числі:	731030	669940	71,46	61,93
виробничі запаси	17530	21320	1,71	1,97
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	639467	0,00	59,12
дебіторська заборгованість за розрахунками	1651	6320	0,16	0,58
грошові кошти в національній та іноземній валюті	2563	1892	0,25	0,17
Баланс	1023044	1081702	100,00	100,00

Джерело: складено автором

Отже, аналізуючи баланс підприємства в активній його частині, слід відмітити, що валюта балансу збільшилася за 2022 рік на 5,7%. Найбільшу питому вагу займають оборотні активи, динаміка яких є негативною (зменшилася на 8,36%). В оборотних активах помітно зросли виробничі запаси та дебіторська заборгованість за розрахунками. Необоротні активи зросли в динаміці 2019 року на 41,01 %.

Слід також проаналізувати джерела фінансування активів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Пасив порівняльного аналітичного балансу ТОВ «Бліц Авто Трейд» за 2022 рік

Пасив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	питомій вазі
I. Власний капітал	220404	121744	21,54	11,25	-98660	-44,76
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2795	3802	0,27	0,35	1007	36,03
III. Поточні зобов'язання, у тому числі:	799845	956156	78,18	88,39	156311	19,54
Баланс	1023044	1081702	100	100	58658	5,73

Джерело: складено автором

Серед джерел фінансування діяльності найбільшу питому вагу займають поточні зобов'язання (88,39% у 2022 році), негативним також є те, що їх питома вага зросла в динаміці років на 19,54%. Тобто така діяльність підприємства розвиває його залежність від зовнішніх джерел фінансування та максимізує ризик неплатоспроможності та ризик настання банкрутства.

Отож, аналіз економічних показників операційної діяльності підприємства показав, що господарська діяльність ТОВ «Бліц Авто Трейд» помітно погіршилася, адже значно зростає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Головне завдання у відділі менеджерів підприємства полягає у наступному: дає окреслення майбутнього стану організації а саме усієї роботи; сприяє первісному аналізу проблем, які виникають в процесі роботи; а адміністрація менеджерів вже стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи; породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів; вимагає підвищення кваліфікації персоналу; робить необхідним контроль виконаного, облік та аналіз. Для проведення планово-

економічної роботи на ТОВ «Бліц Авто Трейд» працівники користуються відповідним програмним забезпеченням та інформаційними технологіями.

Аналіз кадрового забезпечення відділу продажів ТОВ «Бліц Авто Трейд» свідчить про ефективну політику організації роботи відділу, оскільки прослідковується логічні зв'язки управління та налагодження комунікації між співробітниками. Необхідною умовою успішної діяльності організації в майбутньому є процес планування, підготовки обґрунтованих перспективних рішень для підвищення якості та притягнення більшої аудиторії до ТОВ «Бліц Авто Трейд». Від ефективності функції планування в відділі продажів залежить й ефективність діяльності усієї компанії

2.2

Оцінка системи професійного розвитку персоналу в інноваційному підприємстві

Управління персоналом в ТОВ «Бліц Авто Трейд» це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі, а система управління персоналом - це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

Оцінка системи професійного розвитку персоналу в інноваційному підприємстві є важливим етапом для забезпечення ефективності роботи компанії та її конкурентоздатності на ринку (рис. 2.3).

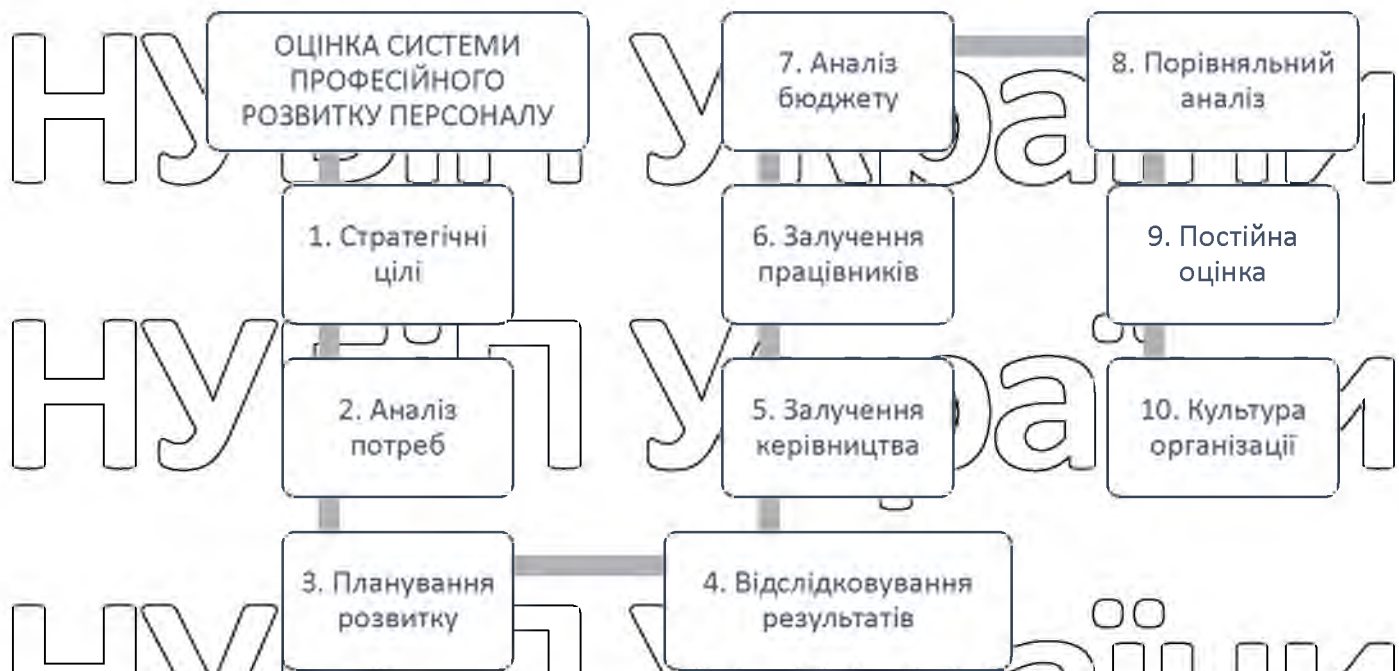


Рис. 2.3 Ключові аспекти оцінки системи професійного розвитку персоналу у ТОВ «Бліц Авто Трейд»

Джерело: складено автором

Нижче представлені ключові аспекти, які можна врахувати при оцінці такої системи:

1. Стратегічні цілі в контексті системи професійного розвитку персоналу в інноваційному підприємстві визначають головні напрями та завдання, які компанія прагне досягти в цій сфері, щоб підтримати свою інноваційну діяльність і забезпечити конкурентоздатність. Ось кілька ключових аспектів стратегічних цілей:

- ✓ розвиток інноваційної культури, однією з цілей може бути створення корпоративної культури, яка сприяє інноваціям та навчанню, що означає підтримку ініціатив співробітників у внесенні нововведень і виявленні та вирішенні проблем;
- розвиток ключових компетенцій, які необхідні для інноваційної роботи, і створення стратегії їх розвитку, що може включати технічні навички, лідерські якості, навички співпраці та інші;

✓ забезпечення доступу до ресурсів, такими як доступ до освітніх матеріалів, курсів, технологій та експертів;

✓ залучення та утримання талановитого персоналу, тобто передбачає створення стратегії, яка дозволить компанії привертати і утримувати талановитих співробітників, які сприятимуть інноваціям;

✓ підвищення продуктивності та результативності персоналу завдяки їхньому професійному розвитку, або впровадження нових методів роботи, оптимізацію процесів та зменшення втрат;

✓ забезпечення конкурентних переваг через розвиток персональних компетенцій та здатності до інновацій;

✓ моніторинг та оцінка ефективності системи розвитку персоналу;

✓ забезпечення сталості розвитку персоналу відповідно до змін у галузі та компанії.

Ці стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і часово обмеженими (SMART-цілі), щоб було легше оцінювати їхню виконуваність та співвідношення зі стратегією інноваційного підприємства. Розвиток персоналу повинен бути гармонійно інтегрованим зі стратегією інноваційного розвитку компанії.

2. Аналіз потреб в розвитку персоналу - це важливий етап в оцінці системи професійного розвитку на інноваційному підприємстві. Проведення цього аналізу допомагає ідентифікувати, які конкретні навички, знання та компетенції необхідні співробітникам для ефективної роботи в інноваційному середовищі. Ось докладніші аспекти аналізу потреб:

✓ аналіз стратегічних цілей і завдань підприємства в контексті інноваційної діяльності, тобто що саме підприємство прагне досягти інноваціями, які цільові ринки, які продукти або послуги планують розробляти;

✓ аудит існуючих навичок і компетенцій включає анкетування співробітників, аналіз їхніх резюме, результати оцінки в ході попередніх проектів;

✓ визначення ділянок найбільшої потреби, наприклад, потреба в покращенні технічних навичок для розробки нових продуктів або в засвоєнні навичок управління інноваційними процесами;

✓ аналіз ринкових та технологічних тенденцій;

✓ оцінка внутрішніх та зовнішніх загроз;

Аналіз потреб в розвитку персоналу допомагає підприємству зосередити зусилля на розвитку тих компетенцій і навичок, які є критичними для досягнення інноваційних цілей та успіху компанії в цілому.

3. Планування розвитку полягає у ефективному плануванні та реалізації програми індивідуального та колективного розвитку персоналу. Детальному розгляду підлягають наявні навчальні програми, тренінги, семінари і менторські програми.

4. Відслідковування результатів включає оцінку покращень в роботі співробітників, збільшення їх продуктивності, а також ступінь залишку та задоволеності персоналу.

5. Підтримка керівництва компанії є критичною для успішного впровадження системи професійного розвитку персоналу. Від зацікавленості керівників у інноваційному розвитку розвивається діалог з працівниками щодо потреб та стратегій розвитку, фінансова підтримка та зацікавленість у впровадженні розвиваючих програм, інколи на власному прикладі та забезпеченні персоналу необхідними ресурсами, такими як доступ до експертів, технологій або платформ для навчання та розвитку.

6. Залучення працівників у процесі навчання та покращення своїх навичок. Керівництво повинно розуміти інтерес наявного персоналу у впровадженні корпоративного напрямку розвитку, або потребує оновлення кількісний склад персоналу.

7. Аналіз бюджету, виділений на розвиток персоналу, повинен бути адекватним та відповідати потребам компанії.

8. Порівняльний аналіз системи професійного розвитку з кращими практиками в галузі та з конкурентами, що сприятиме ідентифікувати можливі області покращення.

9. Постійна оцінка професійного розвитку персоналу враховує зміни в галузі, потреби компанії та підтримує комунікацію між співробітниками.

10. Корпоративна культура сприяє відкритості, навчанню та розвитку.

Після проведення оцінки, рекомендується розробити план покращень та поетапно впроваджувати його з метою оптимізації системи професійного розвитку персоналу в інноваційному підприємстві.

Успіх полягає у інвестиції в своїх співробітників - навчання і розвиток компетенції, турбота про соціальну захищеність персоналу сприяє гармонійному розвитку підприємства, максимальній ефективності його роботи. Середня заробітна плата на підприємстві перевищує середню в країні та галузі, щороку збільшується на 10-20%.

Слід відмітити, що з року в рік ТОВ «Бліц Авто Трейд» покращує умови праці, безпеку виробничих процесів, що відповідають нормам українського та міжнародного законодавства про охорону праці. Одним із ключових елементів політики є спрямованість на пріоритет життя і здоров'я людей, які працюють на підприємстві.

Нематеріальна мотивація для ТОВ «Бліц Авто Трейд» представлена в основному соціальним пакетом для співробітників: транспортна доставка працівників; матеріальні виплати; путівки на оздоровлення.

Також ТОВ «Бліц Авто Трейд» в практиці своєї діяльності активно займається навчанням і підвищенням кваліфікації своїх працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Навчання співробітників ТОВ «Бліц Авто Трейд» у 2022 році

Показники	2022 рік
Перепідготовка, спеціалізація (індивідуальне навчання), осіб	3
Підвищення кваліфікації робітників	7
Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	2
Екзаменаційна сесія	5

Джерело: побудовано автором

Таким чином, за результатами, що ми отримали в процесі дослідження, можна сказати, що система управління підприємством ТОВ «Бліц Авто Трейд» є досить прогресивною. Підприємства має за основу є професійність виробничого персоналу, якість та широкий спектр послуг. Слабкими сторонами є реклама та маркетинговий стан підприємства. Важливу роль у процесі діяльності відводиться стратегічному управлінню підприємством, що базується на побудові стратегічних цілей за кожною послугою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Цілі розвитку ТОВ «Бліц Авто Трейд» в залежності від складових його економічної стратегії

Напрямок	Ціль
Економічний	- Оптиміальне використання підприємницького потенціалу; - Швидка адаптація до динамічних змін зовнішнього середовища на ціни на нерухомість;
Аналітичний	- Аналітика та моніторинг з послугами власних потреб та потреб ринку; - Збереження продуктивності виробництва в довгостроковій перспективі за допомогою аналітики.
Ресурсний	- Забезпечення виробництва основними видами ресурсів; - Створення резервів основних ресурсів; - Створення умов для ефективного розвитку діяльності.
Фінансовий	- Фінансова забезпеченість підприємства; - Оптиміальне співвідношення власного і залученого капіталів;
	- Збалансованість засобів і джерел їхнього формування; - Збалансованість доходів і витрат.
Соціальний	- Забезпечення соціальної стабільності у колективі; - Забезпечення працівникам необхідних умов праці; - Висока продуктивність праці.

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що досягнення поставлених цілей забезпечить підприємству не лише стабільні високі економічні результати діяльності, а й дасть змогу йому комплексно розвиватися, в довгостроковій перспективі задовольняючи свої потреби, та якісно надавати послуги.

Основним видом діяльності ТОВ «Бліц Авто Трейд» є оптові продажі. Тобто така діяльність підприємства є операційною. Тобто, політика управління товарним асортиментом є ефективною, адже підприємство знижає рівень виробництва товарів, які є малорентабельними та безперспективними. Варто визначити фактори, що впливають на асортиментну політику підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фактори впливу на асортиментну політику ТОВ «Бліц Авто Трейд»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Технологічні можливості	Якість та вартість послуг.
Технічні можливості	Дизайн і стратегії реклами.
Матеріально-технічне забезпечення	Методи просування та обслуговування.
Трудові ресурси	Розмаїтість і глибина асортименту.
Інвестиційні можливості	Зміни в потребах споживачів.
Організація бізнес процесів	Активності конкурентів.

Джерело: складено автором

Реалізація кадрової політики на підприємстві вимагає застосування стратегічного підходу. Визначення стратегічних цілей управління персоналом передбачає розробку відповідних заходів кадрової політики, і найважливішим спрямуванням цієї політики є формування та ефективне використання персоналу (див. рис. 2.4).

Процес формування та розвитку персоналу підприємства піддається впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники недоступні для контролю підприємства, але їх слід враховувати при визначенні потреби в персоналі та виборі оптимальних джерел для її задоволення. Сюди входять ринкова ситуація (демографічні фактори, освітні політики, взаємодія з профспілками), географічні особливості розташування робочих сил та науково-технічний прогрес (вплив на

характер і зміст роботи та потреби в спеціалістах, можливості перепідготовки персоналу) і нормативно-правове середовище (правила, встановлені державою, трудове законодавство, законодавство про охорону праці, зайнятість, соціальні гарантії і так далі).

Внутрішні фактори, натомість, піддаються впливу з боку самого підприємства. Це включає в себе цілі організації, стиль управління (централізований чи децентралізований), наявність фінансових ресурсів (які визначають здатність фінансувати ініціативи управління персоналом) і кадровий потенціал організації (який відображає можливості співробітників і правильне розподілення обов'язків між ними для забезпечення ефективної та стабільної роботи).

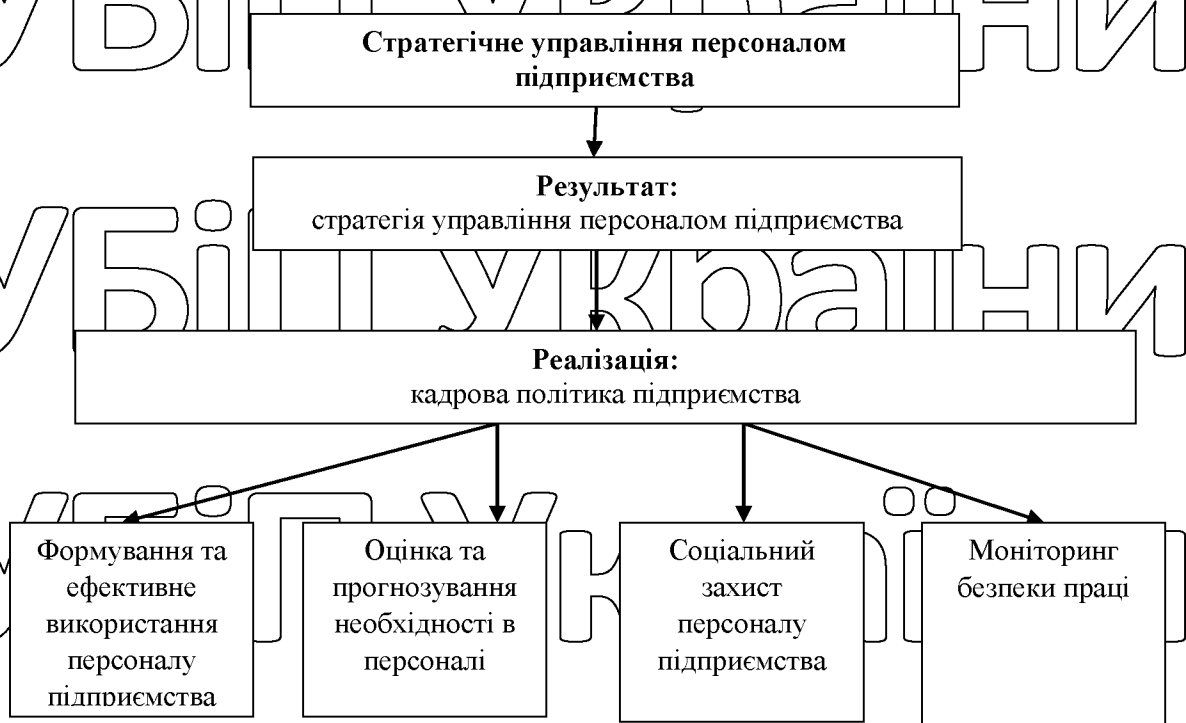


Рис. 2.4 Формування персоналу підприємства як результат стратегічного управління персоналом*

*узагальнено автором основи проаналізованого матеріалу

Вибір об'єкта формування персоналу (особистісний потенціал, кадровий потенціал, загальна зайнятість і компетенції) служить основою для створення

відповідної кадрової політики на підприємстві. Таким чином, процес формування персоналу підприємства є складним і має на меті досягнення цілей розвитку організації завдяки розвиненим здібностям персоналу та їх можливостям в застосуванні під час виконання конкретних видів робіт.

Отже, система факторів, які впливають на формування і розвиток соціально-економічного механізму мотивації персоналу на підприємстві, може бути представлена у наступному вигляді (див. рис. 2.5).

У Додатку 4 розглянуто співвідношення між соціальними ресурсами, соціально-економічними потребами та мотиваційним механізмом. Мотиваційний механізм формується всередині організації, враховуючи фактори зовнішнього середовища, цілі організації, якості та кількісні характеристики її співробітників і менеджменту. Проте моделювання мотиваційного механізму може здійснюватися, дотримуючись стандартних методик і правил.

Управління персоналом на підприємстві на основі мотиваційного механізму буде успішним лише в разі врахування актуальних та довгострокових цілей і завдань організації, а також суспільства. Тут важливо враховувати зв'язки між працівниками та зовнішнім середовищем, які залежать від інтересів працівника.

Однак, щоб досягти успіху, суб'єкти мотиваційного управління повинні мати необхідні знання і навички.

Зважаючи на ієрархічну структуру мотиваційної сфери особистості, стратегію мотивації працівників та їх діяльність слід ієрархічно будувати, враховуючи субординаційні зв'язки між різними її рівнями.

Система матеріальних стимулів для праці складається з різних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані загальним інтересом у трудовій діяльності.



Рис. 2.5 Система факторів, що впливають на формування і розвиток соціально-економічного механізму мотивації.

1 – фактори, визначені згідно із змістовними теоріями; 2 – фактори, визначені згідно з процесними теоріями; 3 – фактори, визначені згідно з теоріями „поля” (відносин).

*сформовано автором

Важливо підкреслити, що управління персоналом інноваційного підприємства має бути спрямоване передусім на зміни у трудовій мотивації співробітників, з метою досягнення максимальної продуктивності та високих результатів в інноваційних проектах. Це можливо лише тоді, коли стратегія управління персоналом орієнтується на наближення інтересів власників підприємства і найманих працівників, враховуючи їхні трудові очікування та спільну мотивацію до постійного професійного зростання.

Узагальнена думка полягає в тому, що така система належно враховує реальні фактори, що впливають на трудову поведінку, і які визначені вченими різних шкіл мотивації (змістовними, процесними теоріями мотивації та теоріями взаємодії), і враховує великий вплив цих факторів на формування та розвиток соціально-економічного механізму мотивації. Врахування цих факторів сприяє ефективному функціонуванню мотиваційного механізму або розкриває його недоліки.

2.3 Основні проблеми застосування та методи оцінки заходів розвитку

Проблеми управління персоналом на різних підприємствах і організаціях, включаючи державні установи, стали досить поширеними явищем сьогодні.

Головна причина цих проблем полягає в тому, що багато організацій не використовують системний підхід до управління персоналом, який враховував би поточну економічну ситуацію, особливості самої організації, її стадію розвитку, а також стратегічні плани і перспективи. Це означає, що існуюча система управління персоналом не враховує важливого аспекту "людського фактору". Багато керівників в організаціях прагнуть використовувати "технічний" підхід до управління персоналом, оцінюючи співробітників лише за їхніми технічними характеристиками, такими як кваліфікація, вік, стаж та освіта, і контролюючи їх на кожному етапі управління персоналом.

Зараз є видимі погіршення в професійному розвитку персоналу українських підприємств, що свідчить про необхідність глибокого аналізу причин такої ситуації та виявлення ефективних мотиваційних впливів на різних рівнях, включаючи

глобальний, національний, регіональний та мікроекономічний. Потрібно створити мотиваційну систему, яка не тільки уникне обмежень в професійному рості, але й сприятиме йому. Головний напрямок професійного розвитку персоналу підприємств пов'язаний з впливом глобальних чинників, таких як глобалізація економіки, технологічні зміни у світі, інформатизація, міжнародна конкуренція в інноваціях та зміни в структурі економіки, зайнятості та освіти. Це вимагає вдосконалення якості освіти та постійної професійної підготовки персоналу.

Водночас рух країн у напрямі інформаційного суспільства, економіки знань відбувається у світі досить нерівномірно, в силу об'єктивних та суб'єктивних причин, неоднакових можливостей щодо інвестування у процеси відтворення та розвитку людського потенціалу в країні, зокрема інвестування у розвиток персоналу на рівні підприємств. В силу неоднакової ефективності управління на різних економічних рівнях виявляється різною здатність економік до ефективних трансформацій, а підприємств – до інновацій, що зумовлює неоднакову інтенсивність якісних змін у стані професійного розвитку.

Аналіз глобальних закономірностей засвідчує: держави, які інклуються про освіту та безперервний професійний розвиток зайнятого населення, стають лідерами інноваційного розвитку, мають високий рівень конкурентоспроможності у світі. Проаналізуємо глобальні показники розвитку інформаційного суспільства, характерні для України.

За останні п'ять років Україна погіршила позиції за індексом конкурентоспроможності, змістившись з 76 місця у 2014 р. на 83 місце у 2018 р.; індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), змістившись з 73 місця у 2014 р. на 79 місце у 2017 р.; індексом електронного уряду, змістившись з 62 місця у 2016 р. на 82 місце у 2017 р. (рис. 2.6).

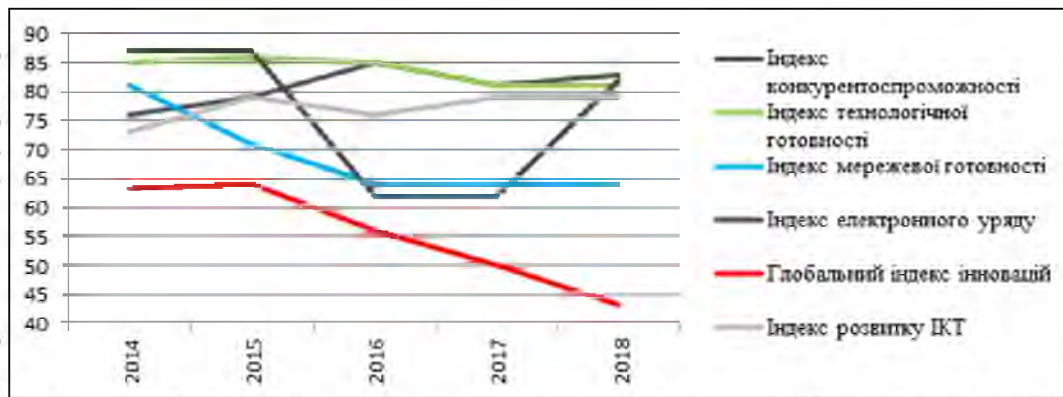


Рис. 2.6 Динаміка місця України серед інших країн (2014-2018 рр.) за глобальними показниками конкурентоспроможності*

* Джерело: використано джерело [17] кн, с.164]

Для п'ятирічного інтервалу спостережень така динаміка свідчить про втрату важливих позицій серед країн світу. Це вимагає пошуку шляхів виправлення такої ситуації, наводячи на думку про необхідність задіяння вагомої для людського ресурсу складової — професіоналізму, мотивація розвитку якого із залученням регуляторного впливу з боку держави сприймається чи не єдиною можливістю змінити ситуацію.

Здійснений аналіз використаних джерел свідчить, що практично незіставним є порівняння розміру нарахованої за місяць оплати праці для переважної більшості професій та професійних груп в Україні з величиною навіть мінімальної заробітної плати в країнах Європи. Існуюча система оплати праці на українських підприємствах грає роль антистимула у професійному розвитку персоналу в умовах неконкурентоспроможності доходів українських працівників порівняно з працівниками підприємств країн ЄС.

Втрачаючи кваліфікованих працівників, більшість українських компаній, навіть заявляючи про дефіцит кадрів, практично нічого не робить, щоб утримати персонал: роботодавці не хочуть або не можуть поліпшувати оплату та умови праці, мотивувати людей гідною оплатою праці, витратитися на їхнє навчання. Чимало роботодавців в умовах сплеску міграції не наважуються збільшувати обсяги

професійного навчання на підприємствах, очікуючи нові кадрові втрати серед навчених працівників. Працівники, у свою чергу, в умовах економічної кризи та зниження рівня доходів не прагнуть інвестувати у свій постійний професійний розвиток, оскільки передусім спрацьовує мотивація самовиживання, мотивація пошуку прийнятної роботи або додаткових заробітків.

Заходи розвитку персоналу можуть стикатися з різними проблемами, які можуть ускладнити їх ефективність. Основні проблеми, що можуть виникати при застосуванні таких заходів, включають наступні:

- ✓ недостатньо визначених цілей та відсутність чіткої стратегії можуть

призвести до того, що заходи розвитку персоналу стають надто загальними і неефективними;

- ✓ недостатньо ефективна система підбору персоналу, яка

характеризується відсутністю при оцінці кандидатів якісної системи співбесід;

недостатньою увагою до особистісних характеристик (таким, як здатності до виконання тих чи інших функцій, риси характеру), багато в чому визначає успішність виконання посадових обов'язків та взаємодії з оточуючими;

- ✓ відсутність підтримки керівництва, яке повинно бути переконане в

важливості інвестицій у розвиток персоналу і демонструвати це в своїх діях і

словах.

- ✓ використання недостатньо ефективних систем оцінки персоналу і його

мотивації;

- ✓ відсутність індивідуального підходу і застосування загальних

принципів може бути неефективним;

- ✓ неефективні методи навчання, що може призвести до втрати часу і

ресурсів. Інноваційні та ефективні методи навчання, такі як онлайн-курси, менторство та практичне навчання, можуть бути більш результативними;

НУБІП України

✓ відсутність вимірюваних результатів ускладнює оцінку розвитку персоналу, важливо встановити ключові показники ефективності та систему моніторингу для оцінки успіхів;

✓ не використання можливостей якісного (особистісного) зростання працівників, яке передбачає створення можливостей для прояву ініціативи і розвитку здібностей кожного окремого співробітника (відсутня програма кар'єрного росту співробітників);

✓ низька мотивація співробітників вимагає залучення цінності в розвитку та навчанні, важливо створити стимули та мотиваційні механізми для підвищення інтересу персоналу до процесу розвитку;

✓ відсутність часу на навчання потребує забезпечення гнучкості та відповідності робочого графіку;

✓ недостатнє врахування змін у галузі, якщо заходи розвитку персоналу не враховують ці зміни та не підлаштовані під нові вимоги галузі, вони можуть бути неактуальними.

Для успішного впровадження заходів розвитку персоналу важливо вирішувати ці проблеми і вдосконалювати підходи на основі навчального досвіду та розвитку організації.

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс між оновленням та збереженням кадрового складу, якістю та кількістю працівників, а також їхнім розвитком у відповідності до потреб організації. Для досягнення ефективної кадрової політики важливо використовувати стратегічне управління персоналом та дотримуватися його етапів. Кожна організація повинна розробити свої власні кадрові заходи, враховуючи свою стратегію.

Наслідком цих недоліків є не лише дії керівників, але й загалом характер організації, де відсутня відповідна мотивація співробітників для підвищення їх трудової активності. Для підвищення робочої активності в юридичних структурах потрібно використовувати різні методи мотивації персоналу. Зокрема, економічний

або матеріальний метод може включати в себе використання премій за результатами праці, впровадження окремих форм оплати праці для певних категорій співробітників, а також надання матеріальної підтримки у вигляді компенсаційних виплат у надзвичайних або екстремальних ситуаціях.

Згідно з Трудовим кодексом та законодавчими актами, існує чітка система оплати праці, включаючи розміри тарифних ставок, посадові оклади і форми матеріального стимулювання. Основні принципи оплати праці та преміювання визначені в Положенні про оплату праці працівників, а для державних органів - постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15.

На підприємствах преміювання працівників має місце щокварталу і спрямоване на стимулювання якісного та своєчасного виконання трудових обов'язків, ініціативності та дотримання високих стандартів праці. Головним умовою для отримання премії є бездоганне виконання трудових функцій та обов'язків, які визначені законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями, а також своєчасне виконання заходів з охорони праці.

У системі мотивації та стимулювання персоналу керівники повинні завжди враховувати та використовувати комбінацію факторів, що підштовхують до виконання робочих обов'язків. Оскільки професійне вигорання є актуальною проблемою в сучасному управлінні персоналом (табл. 2.8).

Стимулювання праці включає в себе створення умов, за яких активна трудова діяльність, що призводить до конкретних, заздалегідь встановлених результатів, стає необхідною і достатньою для задоволення важливих і соціально обумовлених потреб працівника і формування у нього мотивації до праці. Система мотивації і стимулів праці повинна базуватися на визначеному нормативному рівні трудової діяльності. Іншими словами, працівник і керівник мають дотримуватися діючої системи правил і положень, які сприяють організації трудової діяльності окремого працівника і всієї організації в цілому.

Таблиця 2.8

Регулятори-фактори мотивації, які повинні враховувати керівник*

1. Умови праці	2. Оплата праці	3. Психологічний комфорт
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Комфортне робоче оточення ✓ Мінімальний рівень шуму ✓ Ергономічність і дизайн ✓ Наявність їдальні або кафе ✓ Збереження чистоти ✓ Позитивні фізичні умови праці 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Відповідна зарплата ✓ Справедливі винагороди за результатами праці, такі як бонуси, акції, дивіденди та частка в прибутку ✓ Соціальні пільги, які включають у себе житло, медичне обслуговування, дитячі садки, санаторії, можливості для спорту і культурного відпочинку, безкоштовне харчування і інше. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Почуття власної цінності та важливості для організації ✓ Увага, визнання і підтримка зі сторони колег та керівництва ✓ Позитивні взаємини в колективі
4. Розвиток особистості	5. Почуття залученості	6. Захоплення й виклики
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Перспективи для навчання та саморозвитку ✓ Можливість росту в професійному плані ✓ Збільшення рівня відповідальності та впевненості ✓ Можливість експериментувати, виявляти творчість і виражати себе 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Відчуття значущості власної праці. ✓ Інформованість щодо справ, планів і перспектив компанії. ✓ Уважне врахування особистих точок зору працівників керівництвом ✓ Спільне прийняття рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Захоплююча робота ✓ Завдання, що важливі та вимагають росту в майстерності ✓ Збільшення рівня відповідальності з кожним кроком ✓ Сприяння конкуренції та бажання стати кращим за інших ✓ Ставлення складних та захопливих професійних цілей

*сформовано автором

Працівник повинен бути ознайомлений з чіткими вимогами, які до нього ставляться, з умовами винагороди за їхнє виконання і можливими санкціями у разі порушення. Робота кожного працівника повинна бути розглянута з урахуванням її внеску в загальну діяльність організації. Організація повинна виконувати свої державні обов'язки і завдання, і кожен працівник є частиною механізму, що забезпечує роботу цієї системи.

Оцінка персоналу також включає в себе оцінку особистого росту працівника.

Кінець року відзначається заповненням звіту про досягнення мети, які були

поставлені на початку року. Після цього, керівник структурного підрозділу визначає, наскільки працівник відповідає цілям і завданням.

Отже, в аналізованому підприємстві вважаємо, що управління персоналом у ринкових умовах здійснюється за допомогою економічних методів, а також застосування соціально-психологічних методів, які сприяють створенню психологічного комфорту в колективі та почуття приналежності до організації. Фіксована зарплата на підприємстві допомагає запобігти збільшенню текучості кадрів і зменшує витрати на пошук нових робітників. При використанні економічних методів, важливо також контролювати психологічний клімат в колективі та уникати розвитку конфліктів. При виникненні конфліктних ситуацій, їх слід мінімізувати та злагоджувати їх. Усі ці аспекти повинні бути узгоджені з управлінцем персоналу за погодженням з керівником організації.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Бліц Авто Трейд» - українська компанія, що займається імпортом і дистрибуцією автотоварів та ексклюзивно представляє на ринку кращі світові бренди продуктів для автомобілів: моторні оливи, охолоджуючі та гальмівні рідини, змазки, акумулятори, та інші. На українському ринку ТОВ «Бліц Авто Трейд» представляє власні бренди OIL FORMULA, NEW FORMULA, SYNOPTIC та такі відомі світові бренди, як ALPINE, JENOX, LION, BLACK MAX, Baroclem.

Основними видами діяльності компанії є оптова торгівля хімічними продуктами. Іншими видами діяльності є: виробництво іншої хімічної продукції, оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Вигідні довгострокові відносини з провідними гравцями ринку Європи, Америки, України забезпечують конкурентний асортимент та ціни на весь асортимент. На сьогодні ТОВ «Бліц Авто Трейд» має основні офіси в Польщі та

Україні, що забезпечує взаємовигідні логістичні та фінансові схеми співпраці для компанії та її клієнтів.

У даному розділі було проведено оцінку системи професійного розвитку персоналу в ТОВ "Бліц Авто Трейд" та виявлено, що підприємство активно впроваджує інноваційні підходи до розвитку свого персоналу. Зокрема, було визначено наявність системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє підвищенню їх професійного рівня. Проте, залишаються певні проблеми в системі професійного розвитку, такі як нестабільність підходів до навчання та відсутність чіткого механізму оцінки ефективності навчальних заходів.

Зарубіжний досвід і практика України підтверджують, що успішне управління можливе лише за умови наукового обґрунтування, практичної реалізації та постійного вдосконалення методів та форм управління. Система формування персоналу враховує різноманітні фактори, що визначають працівників, такі як теорії мотивації, теорії відносин, і забезпечує ефективне функціонування системи мотивації або виявляє проблеми її роботи.

У цьому розділі було проаналізовано основні проблеми, пов'язані з застосуванням та оцінкою ефективності заходів розвитку персоналу на підприємстві. Однією з основних проблем є відсутність чіткого критерію оцінки результатів навчання та розвитку працівників. Також виявлено, що не завжди впроваджені заходи відповідають потребам персоналу та стратегії розвитку підприємства. Для вирішення цих проблем рекомендується розробити більш системний підхід до оцінки та планування заходів розвитку, а також впроваджувати інструменти оцінки результатів, що дозволять визначити їхню ефективність.

Матеріальні стимули завжди мають вагомий вплив, але на певному етапі розвитку співробітника нематеріальні стимули стають дедалі важливішими. У сучасному світі, задоволення соціальних потреб та реалізація індивідуальних бажань стають ключовими факторами в мотивації працівників, особливо після досягнення певного рівня професійного зросту.

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу

Управління персоналом в сучасних умовах є ключовим аспектом ефективного керівництва організацією. Набутий досвід у цій галузі, який успішно застосовують компанії незалежно від їхньої національності та галузі діяльності, вимагає уважного вивчення та використання. Важливо розглядати співробітників як головний ресурс компанії і створювати умови для привернення та збереження талановитих працівників, а також надавати їм необхідну підготовку для відповідності потребам підприємства.

Спираючись на статистику Кембриджського університету, можна виділити три основні групи країн за рівнем використання людських ресурсів на підприємствах. У третю групу, з низьким рівнем використання ресурсів, входять Україна, Казахстан, Польща, Мексика, Монголія, Китай.

Україна займає третє місце у рейтингу за показниками управління персоналом, і ця позиція може бути пояснена кількома ключовими особливостями української системи управління персоналом.

По-перше, варто відзначити, що український менталітет є рясне більш імпульсивному підходу до управління, а не врахуванню довгострокових стратегій.

Цей підхід може вести до випадкових змін, які не завжди приносять бажаний результат. Для досягнення успіху важливо переглянути цей підхід та встановити чіткі завдання для всього колективу, що сприятиме єдності та досягненню спільної мети. Впровадження нових технологій та методів управління персоналом може бути неефективним, якщо не вирішити цю основну проблему.

По-друге, українські підприємства не завжди визначають основний фактор успіху або головну стратегічну перевагу, які необхідні для подальшого розвитку.

Відсутність цієї чіткої стратегії веде до недоцільності та відсутності необхідних навичок для її виконання. На додаток, українська система мотивації працівників часто ґрунтується на грошовій винагороді, і перехід до нематеріальних стимулів може бути важким через менталітет.

По-третє, організаційна культура на підприємствах в Україні також має свої особливості. Негативне ставлення до організаційної культури та недостатня її розуміння впливають на діяльність багатьох компаній. Для подолання цих проблем важливо створити нову культуру, яка підтримає глибокі трансформації та розвиток.

У підсумку, для поліпшення системи управління персоналом в Україні необхідно вирішувати основні проблеми, враховувати менталітет та сприяти розвитку нових стратегій та підходів до мотивації персоналу.

За даними статистики, приблизно 83% великих і середніх підприємств в Україні виявляють потребу в удосконаленні управління персоналом. Деякі з цих підприємств вирішують покращити процес управління персоналом шляхом підвищення кваліфікації своїх менеджерів з персоналу. Реалізуючи стратегічні напрямки розвитку персоналу, відповідні менеджери здатні зацікавлювати, підвищувати кваліфікацію та розміщувати на робочих місцях працівників відповідно до вимог. Як результат, працівники готові виконувати виробничі завдання відразу наступного дня і готові до постійних пересувань в зв'язку з інноваційними перетвореннями.

Досягнення найкращих результатів в управлінні персоналом можливо завдяки поєднанню зазначених напрямків вдосконалення та використання цінного досвіду міжнародних компаній, які активно інвестують у розвиток своїх працівників і перетворення їх на ключовий актив.

Деякі підприємства розробляють методики для ефективного оцінювання результатів працівників та використовують інтенсивність матеріальної мотивації, щоб привабити та утримувати талановитий персонал. Менеджери з управління персоналом в таких компаніях активно працюють над створенням HR бренду для

свої організації. Вони пропагують цінності компанії через різні комунікаційні канали і досягають успіху в привабленні найкращих фахівців. Ця практика, без сумніву, позитивно впливає на зростання прибутку підприємства.

Важливу роль у системі комунікацій підприємства відіграють маркетингові комунікації. ТОВ «Бліц Авто Трейд» використовує весь комплекс маркетингових комунікацій: внутрішні комунікації, реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, та брендуння.

Зважаючи на те, що існує розбіжність між реальним використанням комунікаційних інструментів та їх значущістю, слід розглянути комунікаційний мікс, оцінений за важливістю для підприємства та для споживачів (табл. 3.1).

Використовуємо такі показники:

0 - комунікаційний елемент не має значення;

25 - комунікації без даного елемента нічого не втрачають;

50 - в даному комунікаційному елементі проявляється потенціал підприємства;

75 - комунікаційний елемент є показником рівня розвитку підприємства, його піклування про споживачів, цільовий ринок;

100 - комунікаційний елемент є визначальним у діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Оцінка інструментів маркетингових комунікацій за ступенем важливості

Елементи маркетингових комунікацій підприємств споживчої кооперації	Оцінка важливості елемента для ТОВ «Бліц Авто Трейд»	Оцінка важливості елемента для споживачів
1. Внутрішні комунікації	100	0
2. Реклама	50	50
3. Стимулювання збуту	25	100
4. Зв'язки з громадськістю	75	50
5. Прямий маркетинг	75	100
7. Бренд	75	100

Джерело: складено автором

Згідно даних табл. 3.1, варто побудувати діаграму важливості комунікаційних інструментів (рис. 3.1).

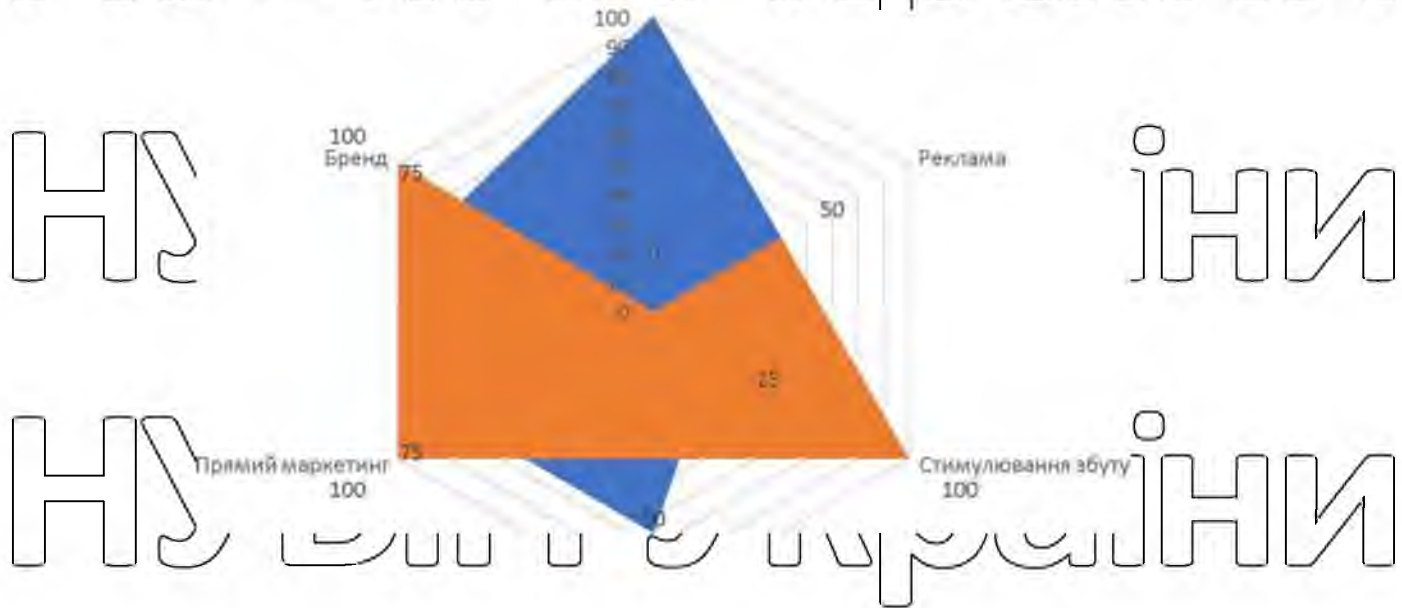


Рис. 3.1 Оцінка важливості комунікаційних елементів ТОВ «Бліц Авто Трейд»

Джерело: складено автором

Розглядаючи зведену таблицю значущості системи комунікацій для двох груп респондентів, стає очевидною важливість розвитку та підтримки кожного з її елементів. Оскільки всі зазначені компоненти, в тій чи іншій мірі, є необхідними і при грамотному застосуванні посилюють вагомість підприємства на ринку.

Основним аспектом просування товару на ринок є ефективна організація маркетингових комунікацій підприємства.

Маркетинговою діяльністю займається маркетинговий відділ. Функціями маркетингового відділу підприємства є: аналіз ринкових ситуацій; вивчення тенденцій розвитку ринку; прогнозування обсягів продажу; вивчення попиту; вивчення каналів пошуку клієнтів, реалізації діяльності, методів продажу; підготовкою рекомендацій для підрозділу з просування спільно з керівництвом підрозділу менеджерів, координацією їхніх дій та дій мережі; розробка бюджету маркетингу; планування іміджу підприємства.

Однією з основних стратегій у сфері маркетингу, яку слід активно впроваджувати на підприємствах даного сектору, є інноваційна стратегія. Тому планування інноваційного розвитку підприємства надає можливість врахувати майбутні завдання, визначити основні потреби ринку, впливати на зміни у зовнішньому середовищі та спонукає підприємства до постійної інноваційної діяльності. Ця діяльність спрямована на розробку та впровадження сучасного обладнання, новітніх технологій і проєктів, щоб представити свої послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Все це досягається завдяки стратегічному управлінню і аналізу.

Таким чином, маркетингова стратегія діяльності ТОВ «Бліц Авто Трейд» охоплює усі необхідні аспекти. Організація процесу підвищення ефективності управління бізнес процесами на підприємстві повинна базуватися та орієнтуватися на сучасній технології Performance Management.

Система керування ефективністю, відома як Performance Management, складається з трьох ключових елементів: вимірювання, зворотнього зв'язку і позитивного мотивування. Хоча ці елементи можуть існувати окремо, лише разом вони створюють справжню систему Performance Management. Ці компоненти мають бути застосовані систематично, послідовно й мають свої особливості:

✓ Вимірювання передбачає аналіз результатів діяльності співробітника для збору необхідних даних, щоб встановити мінімальний стандарт, який заохочує до виконання роботи. Визначаючи поточний стан виконання роботи підлеглими, менеджери можуть поліпшувати їхню продуктивність.

✓ Зворотній зв'язок дозволяє співробітникам контролювати свою роботу та отримувати інформацію про свій прогрес.

✓ Позитивне мотивування включає визнання поліпшеного виконання роботи, що сприяє подальшим покращенням. Це може бути матеріальною або соціальною мотивацією, але важливо, щоб воно було надано часто і було значущим для співробітників.

Філософія Performance Management базується на ідеї, що все може бути виміряно, і коли щось вимірюється, це можна покращити. Performance Management спрямований на досягнення наступних цілей:

- ✓ Збільшення рівня контролю менеджменту над роботою та її результатами.

- ✓ Виявлення можливих проблем на ранніх стадіях їх виникнення.
- ✓ Установлення зв'язку між завданнями та обов'язками працівника та загальними цілями організації.

- ✓ Мотивація працівників, що дозволяє їм визначати і працювати над власними цілями, при цьому дотримуючись стандартів виконання роботи.

- ✓ Забезпечення коригувального та дисциплінарного ефекту, оскільки порушення стандартів може бути об'єктивно визначено та виміряно.

- ✓ Розвиток ефективної системи зворотного зв'язку.
- ✓ Забезпечення об'єктивності у прийнятті рішень щодо визначення розміру оплати праці.

Performance Management також може бути розглянутий як система ключових підсистем: лідерство, система управління, організаційна культура (табл. 3.2).

Концепція Performance Management базується на аналізі даних про діяльність компанії, які були зібрані протягом всього періоду її існування. Тому важливим аспектом є постійне вимірювання та облік результатів фірми. Performance Management полягає в оцінці того, як ефективно працюють всі рівні управління в організації (включаючи працівників), і в прийнятті рішень щодо необхідних змін для покращення продуктивності працівників та команди в цілому. Ця концепція оперує в умовах постійної динаміки та змін, спрямовуючи на внесення вдосконалень.

Таблиця 3.2

Ключові підсистеми Performance Management

Підсистема	Характеристика
Лідерство	Під лідерством в рамках цієї концепції розуміється окремі особи, які займають позиції керівництва в організації. Успішність функціонування організації в цьому підході залежить від рівня освіченості, виховання, принциповості та знань лідерів про теоретичні аспекти та підходи у сфері управління. Важливою є ясність цілей організації та безперервне приділення уваги основній ідеології.
Система керування	Під системою керування перш за все розуміють організаційну структуру фірми, виробництво та систему ієрархії повноважень керівників, наскільки чітко визначені відповідальність, повноваження та компетенція менеджерів всіх рівнів.
Організаційна культура	Організаційна культура може розглядатися як психологічна атмосфера в організації. Вона визначає той специфічний контекст, в якому працівники, включаючи вищий керівницький склад та робітників, взаємодіють для досягнення загальних цілей фірми, в якій вони зайняті.

Джерело: узагальнено автором

В рамках концепції Performance Management успіх будь-якої організації залежить від взаємодії трьох значимих величин, які складають формулу успіху :

R (Readiness) – Готовність (необхідні засоби);

W (Willingness) - Бажання (рівновага очікуваних наслідків);

A (Ability) - Вміння (знання того, що робити та впевненість в тому, що знаєш як робити).

P (Performance) – Виконання (Продуктивність праці або дохід) (3.1):

$$R \cdot W \cdot A = P \quad (3.1)$$

Готовність (R - Readiness), бажання (W - Willingness) та вміння (A - Ability) в управлінні персоналом мають важливе значення для досягнення успішних результатів. Коли працівник готовий і має бажання виконувати завдання, а також

володіє відповідними навичками і знаннями, це створює передумови для ефективної діяльності.

Важливо наголосити, що готовність співробітників виконувати завдання може залежати від того, наскільки їм надані необхідні ресурси і засоби для роботи. Однак бажання і мотивація також відіграють ключову роль у досягненні успіху. Менеджери мають впливати на мотивацію своїх підлеглих та створювати стимули для досягнення цілей.

Зміцнення навичок та вмінь працівників також є важливим елементом управління персоналом, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності та продуктивності в роботі. У цілому, управління персоналом є постійним процесом, який враховує багато факторів, і вимагає адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

На рівні окремих компаній активно розробляються і впроваджуються інноваційні підходи до управління персоналом, спрямовані на досягнення бізнес-цілей через взаємовигідне співробітництво. Менеджери з питань персоналу впроваджують комплексну систему управління, яка включає в себе такі елементи:

1. Грейдування - це створення ієрархії посад через організаційне планування та управління винагородами, соціальними пільгами, ротацією та просуванням.

2. Оцінка ефективності включає в себе визначення цілей, оцінку результативності та компетентностей через управління винагородами, соціальними пільгами, ротацією, плануванням кар'єри, управлінням кадровим резервом та навчанням.

3. Моделі компетенцій - це набір якостей і навичок, необхідних для успішного досягнення цілей через підбір персоналу, оцінку ефективності, навчання та розвиток корпоративної культури.

Ця комплексна програма спрямована на тривале впровадження та має значний вплив. Вона дозволяє підприємствам створювати кваліфікований персонал, що забезпечує їх стійкість навіть під час економічних криз. Розвиток персоналу та

реалізація їхніх навичок та знань визначають їхню цінність як людського капіталу, що допомагає підприємствам зберігати конкурентоспроможність.

Забезпечуючи своїх працівників можливістю підвищення рівня знань, керівництво отримує можливість більш реалістично планувати майбутні результати діяльності. Знання, які набуваються в навчальних центрах компанії,

роблять працівників менш мобільними і обмежують їхню компетенцію, пов'язуючи їх із конкретною компанією. Таким чином, це сприяє стабілізації робочого персоналу. Важливо належним чином оцінити покращення якісних характеристик

працівників і стимулювати їх працездатність, створюючи умови для зацікавленості

у подальшій співпраці. Знання, набуті за межами компанії (через курси, семінари, міжнародні програми, вищу освіту тощо), надають працівникам більше вільності у виборі, оскільки вони не прив'язані до однієї конкретної організації і можуть

застосовувати свої знання в різних сферах. У цьому контексті, керівництво повинно

зосередити увагу не лише на матеріальних стимулах, але й на задоволенні потреб працівників, покращенні умов праці, стимулюванні інтелектуального розвитку, самовираженні та самореалізації.

Ці негативні фактори мають ще значно більший вплив на підприємства під час економічних криз, оскільки збільшують ризик невиконання договірних зобов'язань

та зниження якості товарів і послуг. Збагачення нематеріальними активами, зокрема інтелектуальною власністю, є важливим для підвищення конкурентоспроможності. Тому розвиток власних інноваторів та партнерство з

ними повинні стати частиною стратегії розвитку підприємств. Міжнародний досвід

може значно підсилити зусилля українських підприємців у цьому напрямі, а участь тренерів міжнародних шкіл у підготовці українських фахівців може значно покращити їхні знання, навички і активність у сфері управління міжнародною діяльністю.

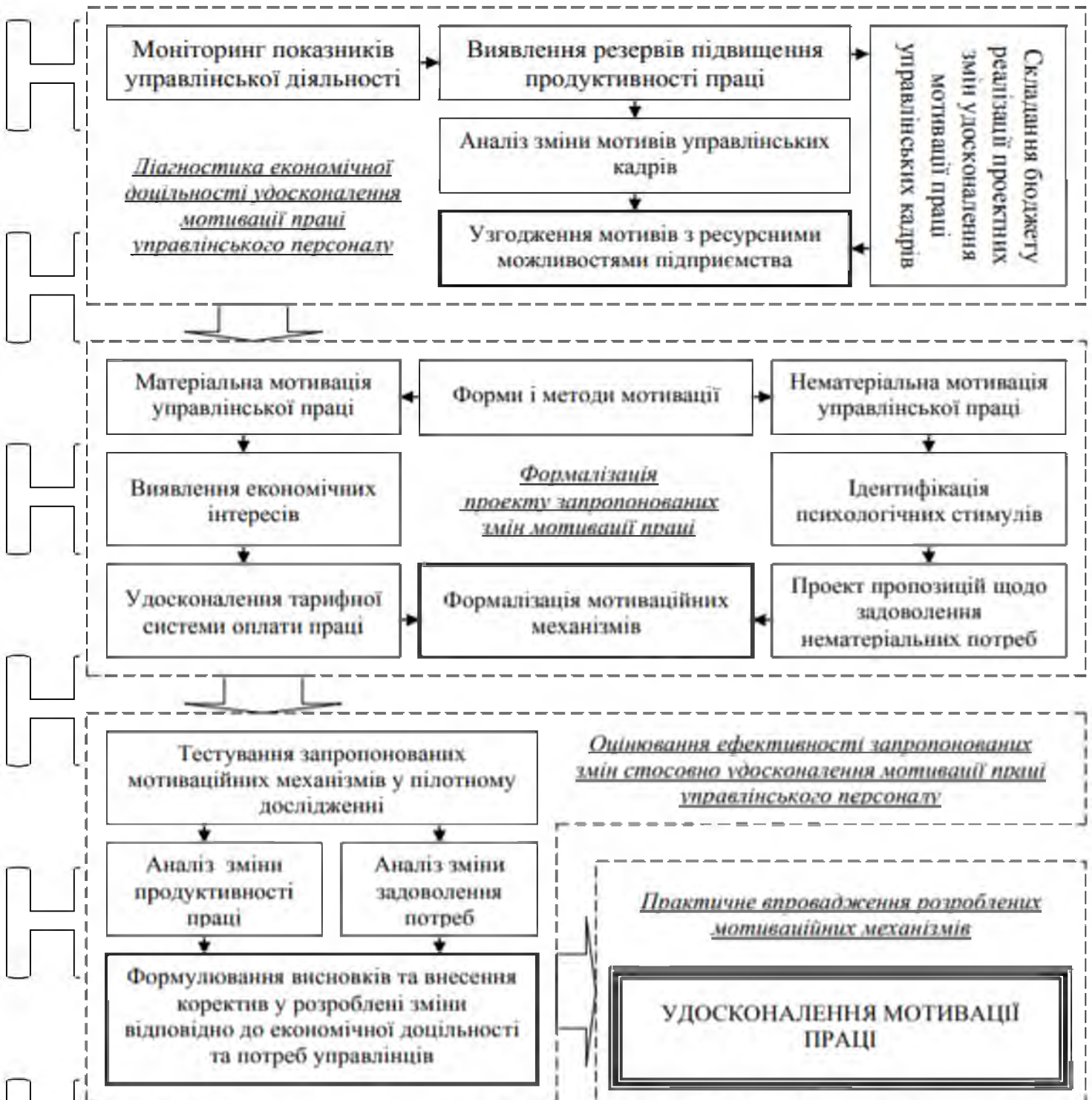


Рис. 3.2 Алгоритм удосконалення мотивації праці управлінського персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [34; 54]

Для підприємств, що надають телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги, імпорту та експорту яких у 2016 році становив відповідно 7,89% та 16,66% від загальної суми експорту [1], важливим є використання досвіду відомих компаній Силіконової Долини, таких як «Apple», «Google» та «Facebook». Цей досвід включає теорію управління талантами, яка відрізняється від традиційних управлінських підходів.

Функціональна ефективність мотивації праці, щодо забезпечення підтримки процесів соціально-економічного розвитку управлінського персоналу, визначається якісними та кількісними параметрами. Покращення та підвищення стандартів цих параметрів вимагає дотримання певних правил і процедур, як це показано на рис. 3.2 [54].

У сучасному світі необхідно поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними чинниками, оскільки стратегічні цілі орієнтовані на інновації.

Розробка інновацій вимагає навчання і прискореного освоєння знань під час роботи. Це спонукає компанії набирати талановитих працівників, які зобов'язані навчатися протягом усього трудового життя.

Свобода виконання завдань стимулює виконавців до реалізації власних ідей і експериментів, що сприяє інноваціям. Талановиті працівники середнього рівня, які зацікавлені в кар'єрному зростанні, мають більше підтримки для розвитку своїх компетенцій. Їхні інноваційні ідеї приносять компанії прибуток, і це вимагає визначення їхньої результативності.

Формування корпоративної культури засноване на міжособистісних комунікаціях і створює умови для відкритості. Ці фактори сприяють підвищенню індивідуальної продуктивності праці та загальному росту компанії та її працівників. Поширення інформації про культуру та переваги роботи у соціальних мережах стає важливим елементом роботодавців брендом. Традиційна реклама компаній вже не так ефективна, як обмін інформацією у соціальних мережах. Таким чином,

принципи управління талантами у цих компаніях змінюються та вдосконалюються з плином часу.

3.2 Покращення системи заохочення особистого росту членів команди

Спонування людини до діяльності виникає з її потреб, які потрібно задовольняти. У цьому контексті працівник має інтерес у тому, щоб умови його роботи раціонально відповідали його професійним знанням, вмінням і навичкам, і щоб за цю діяльність він отримував адекватну винагороду. З іншого боку, роботодавець повинен створювати систему мотивації праці, яка відповідала його фінансовим можливостям і дозволяла привертати найкращі кадри, забезпечуючи їм можливість задовольнити свої потреби та сприяти підвищенню результативності роботи.

Абрахам Маслоу, який створив концепцію ієрархії потреб, розглядає їх у п'яти групах:

1. Фізіологічні потреби (пов'язані з фізичними потребами, такими як дихання, їжа, вода).
2. Потреби в безпеці (здоров'ї, майно, майбутнє).
3. Соціальні потреби (пов'язані з відносинами, сім'єю, дружніми стосунками, культурними цінностями).
4. Потреби в повазі (самоповага, визнання, впевненість у власних досягненнях).
5. Потреби в самореалізації (можливість виразити творчі ідеї, дотримуватися моральних принципів тощо).

Залежно від індивідуальних характеристик, здібностей, професійних навичок та соціального розвитку працівника, його потреби можуть змінюватися. Чим більше розвинутим є підприємство, тим більше ресурсів воно може витратити на задоволення цих потреб. Методи соціально-психологічного стимулювання також

включають оптимізацію робочих умов, забезпечення можливості відпочинку, організацію корпоративних заходів та інше (рис. 3.3).

Створення мотиваційних оснев передбачає створення сприятливих умов для управлінської діяльності, оптимізацію виробничих процесів для зменшення робочого навантаження працівників, при цьому підвищуючи складність і різноманітність методів виконання завдань. Це також включає в себе сприяння партнерству між членами колективу, створення та фіксацію внутрішніх традицій і звичаїв тощо. Все це сприяє формуванню відповідної корпоративної культури, яка має на меті не тільки поліпшення економічних показників виробничо-господарської діяльності, але і розвиток творчих здібностей працівників.

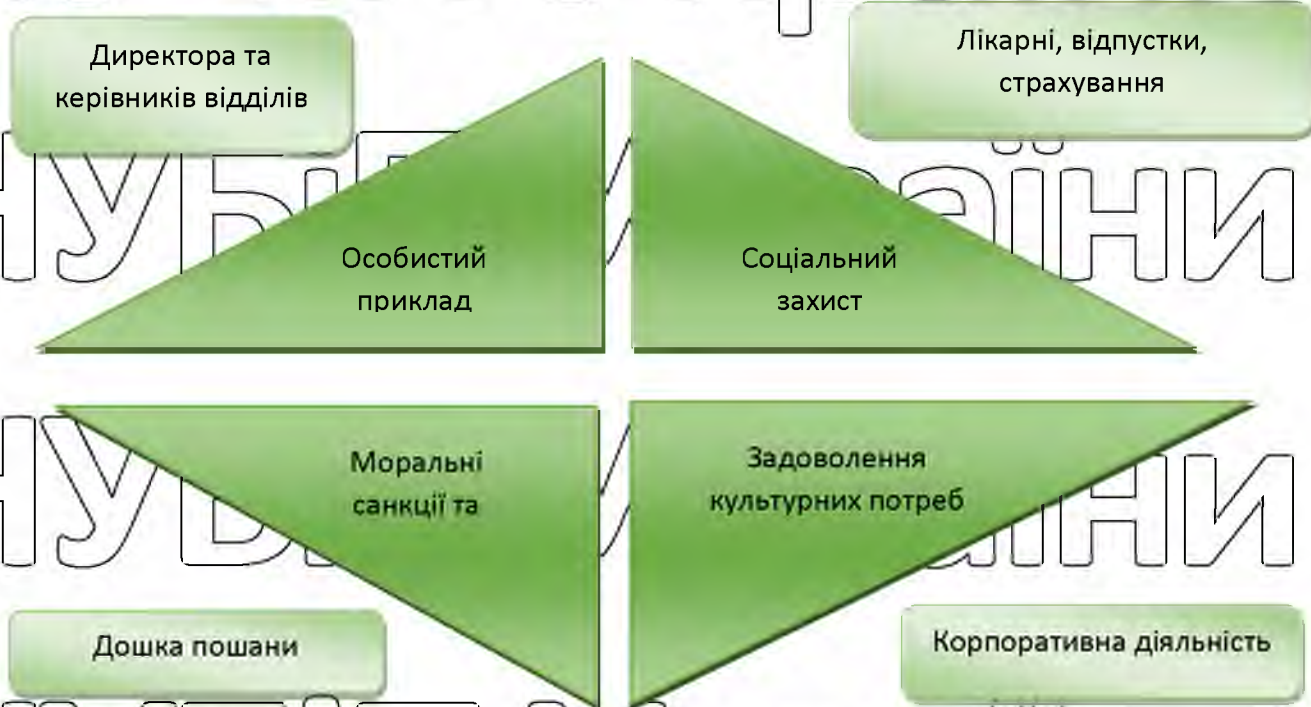


Рис. 3.3 Складові соціально-психологічного впливу на персонал

Джерело: побудовано автором

Моральні способи мотивації включають в себе признання досягнень співробітників, як може бути як особистим, так і публічним. Особисте признання

означає, що працівники, які відзначилися в своїх професійних зусиллях, отримують увагу вищого керівництва фірми. Це може включати згадування їхніх досягнень у доповідях, особистий контакт з вищим керівництвом, можливість підписувати важливі документи, у яких вони брали участь у розробці, а також особисті вітання зі святами та особистими подіями.

Поліпшення стимулювання індивідуального розвитку персоналу потребує від керівництва підприємством встановлення впорядкованої системи індивідуального розвитку кожного працівника, які складаються з певних правил та процедур:

- ✓ розпочніть з визначення потреб та цілей кожного працівника в індивідуальному розвитку, проведіть бесіди та анкети, щоб з'ясувати, які знання та навички вони б хотіли розвивати;

- ✓ розробіть індивідуальні плани спільно з кожним працівником, які враховують їхні цілі й потреби, будуть включати конкретні кроки та ресурси, необхідні для досягнення поставлених завдань;

- ✓ забезпечте доступ до навчальних матеріалів, тренінгів і семінарів, які допоможуть працівникам розвивати їхні навички та знання;

- ✓ залучіть досвідчених колег або керівників до ролі менторів й наставників для підтримки та спрямованості у розвитку працівників;

- ✓ встановіть систему відзнак і винагород, що стимулюватимуть працівників до досягнення їхніх цілей у розвитку, може бути фінансова винагорода, похвала, або інші форми визнання;

- ✓ постійний моніторинг розвитку працівників і коригування планів, що допомагає підтримувати актуальність та ефективність стимулювання розвитку персоналу;

- ✓ забезпечте взаємозв'язок індивідуальних цілей розвитку працівників із загальними цілями організації, щоб забезпечити їхню спрямованість на досягнення стратегічних завдань компанії;

регулярно оцінюйте прогрес та досягнення працівників у розвитку та надавайте звіт керівництву організації.

Вчені відзначають унікальність кожної особистості та її індивідуальні потреби, які вона прагне задовольнити, працюючи на підприємстві. Тому при створенні системи мотивації важливо для керівника розуміти, що неможливо застосовувати однаковий підхід до мотивації всіх працівників. Такий індивідуальний підхід допоможе підприємству досягти економічної ефективності в системі розвитку.

3.3 Методи оцінки працівників, спрямовані на підтримку їхнього професійного росту і збереження конкурентоспроможності

У сучасних умовах глобалізації світової економіки Україна стає все більше інтегрованою у прогресивне світове господарство, яке базується на передових інформаційних та цифрових технологіях. Це призводить до збільшення важливості професійного розвитку працівників на підприємствах і в організаціях. Формування та розвиток сучасного персоналу пов'язані з наступними подіями, які трапилися у минулому та мали відповідні наслідки.

Спочатку, у минулій економіці, головним ресурсом був капітал, але в сучасній економіці головним ресурсом стали знання. Освітній потенціал став ключовим фактором суспільного прогресу, оскільки він відображає досягнення національної науки і освітніх технологій.

Сучасні інформаційні та цифрові технології впливають на економіку, полегшуючи життя і руйнуючи традиційні стандарти. Вони роблять освітній простір більш доступним та міжнародним.

Глобалізація бізнесу вимагає від працівників здатності до професійної мобільності та швидкого освоєння нових напрямків. Це означає необхідність навичок адаптації до змін та оновлення професійних знань і вмінь з урахуванням потреб ринку.

Світова криза, спричинена пандемією COVID-19, змусила підприємства переглянути внутрішні комунікації і бізнес-процеси в умовах нової реальності. Це створило потребу в нових навичках, таких як кризові комунікації, робота в соціальних мережах, робота з великими обсягами інформації та інші.

Стан справ в Україні внаслідок воєнних дій призвів до економічних труднощів, що поширюються як на державний рівень, так і на рівень окремих громадян. Нові умови вимагають від підприємств більшої гнучкості та швидкого реагування на зміни в економіці та суспільстві.

Зміни, які відбуваються, вимагають від підприємств постійної адаптації, активного навчання та оновлення знань свого персоналу для відповіді на виклики глобалізації та інтернаціоналізації економічних відносин.

Важливу роль у цьому процесі відіграють інформаційно-цифрові технології. Слід зауважити, що Європейський Союз визнає цифрову грамотність (цифрову компетентність) однією з 8 ключових навичок для повноцінного життя та діяльності. Проте в Україні поки що не вдається досягти високого рівня цифрової грамотності. За результатами першого всеукраїнського дослідження, присвяченого оцінці цифрової грамотності українців (грудень 2019), більше половини населення України мають рівень нижче відмітки "базовий рівень".

У той же час, на сьогоднішній день на фахівців, таких як кваліфіковані топ-менеджери, фахівці з оптимізації бізнес-процесів, менеджери з управління інформаційними ресурсами підприємства, бізнес-аналітики, антикризові менеджери, покладається вирішення стратегічних та тактичних завдань у інтересах компаній. Ці фахівці грають ключову роль у розвитку нової економіки України, яка базується на знаннях та використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

Основною метою цифровізації є цифрова трансформація існуючих та створення нових галузей економіки, а також перетворення всіх сфер життєдіяльності на більш ефективні та сучасні. Ми можемо оцінювати світові

тенденції розвитку наукової та інноваційної діяльності, використовуючи міжнародні рейтинги. Наприклад, "Глобальний інноваційний індекс 2020" містить інформацію про інноваційну діяльність 131 країни світу, включаючи огляд політичної ситуації, стан освіти, розвиток інфраструктури та бізнесу. Україна посіла 45 місце у цьому рейтингу, що вище, ніж її географічні сусіди, проте залишає місце для покращень.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на інноваційну діяльність країн, активізуючи розвиток та фінансування інновацій у деяких сферах економіки, зокрема в сфері охорони здоров'я та суміжних галузях.

Досвід розвинених країн світу підтверджує, що ефективна цифрова трансформація економічної системи є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності країни в умовах глобалізації. Також важливо постійно оцінювати результати цифрової стратегії розвитку країни порівняно з іншими країнами. Згідно з даними "The Global Competitiveness Report 2019" Всесвітнього економічного форуму, Україна займає 85-ту позицію серед 141 досліджуваної країни. Інші країни у регіоні також мають вплив на конкурентоспроможність України, наприклад, Шрі Ланка (84 місце), Молдова (86 місце), Азербайджан (58 місце), Вірменія (69 місце), Грузія (74 місце), і Латвія (41 місце).

На жаль, Україна втратила дві позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності в 2019 році, зокрема у показнику впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Важливо відзначити, що вклад України в НДДКР в ВВП є недостатнім (протягом останніх десяти років він не перевищував 1,3%), і чисельність персоналу, зайнятого науковими дослідженнями і розробками, продовжує зменшуватися.

У таких умовах кадровий та інформаційний потенціал стають ключовими факторами виробництва в інноваційних системах під час цифрової трансформації економіки. Особливу важливість при цьому відіграє кадровий потенціал. Ефективність праці людей значною мірою залежить від їх мотивації. Зазвичай,

система мотивації на підприємстві обмежується матеріальними аспектами, такими як грошова винагорода. Проте керівництво повинно також приділяти значну увагу нематеріальним методам стимулювання працівників.

Система мотивації персоналу відіграє важливу роль в управлінні персоналом організації та забезпеченні безпеки підприємницької діяльності. Її правильна конструкція дозволяє не лише стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей, але також надає їм задоволення від процесу праці через задоволення їх потреб і забезпечує безпечні умови для всього підприємства.

Ураховуючи, що різні категорії працівників (вищого, середнього та нижчого рівнів управління) мають різні мотиваційні фактори для своєї виробничо-управлінської діяльності, важливо враховувати ці відмінності при розробці системи мотивації. Сучасна практика деяких українських і зарубіжних підприємств свідчить про зміни в системі розвитку персоналу, особливо для молодих працівників, які вкладають більше цінностей у самореалізацію та саморозвиток (нематеріальну мотивацію).

Важливий взаємозв'язок між процесом вдосконалення системи мотивації праці та соціально-економічним розвитком діяльності управлінських кадрів можна побачити на рис 3.4.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації передусім спрямоване на задоволення потреби працівника в збереженні свого соціального статусу у колективі шляхом збереження його робочого місця або посади. Воно також включає в себе підвищення соціального статусу працівника через отримання більш відповідальної посади, зацікавленість працівника в опануванні нових знань, навичок і практичних навичок, а також заохочення до професійного спілкування з іншими професіоналами, як в межах організації, так і за її межами. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

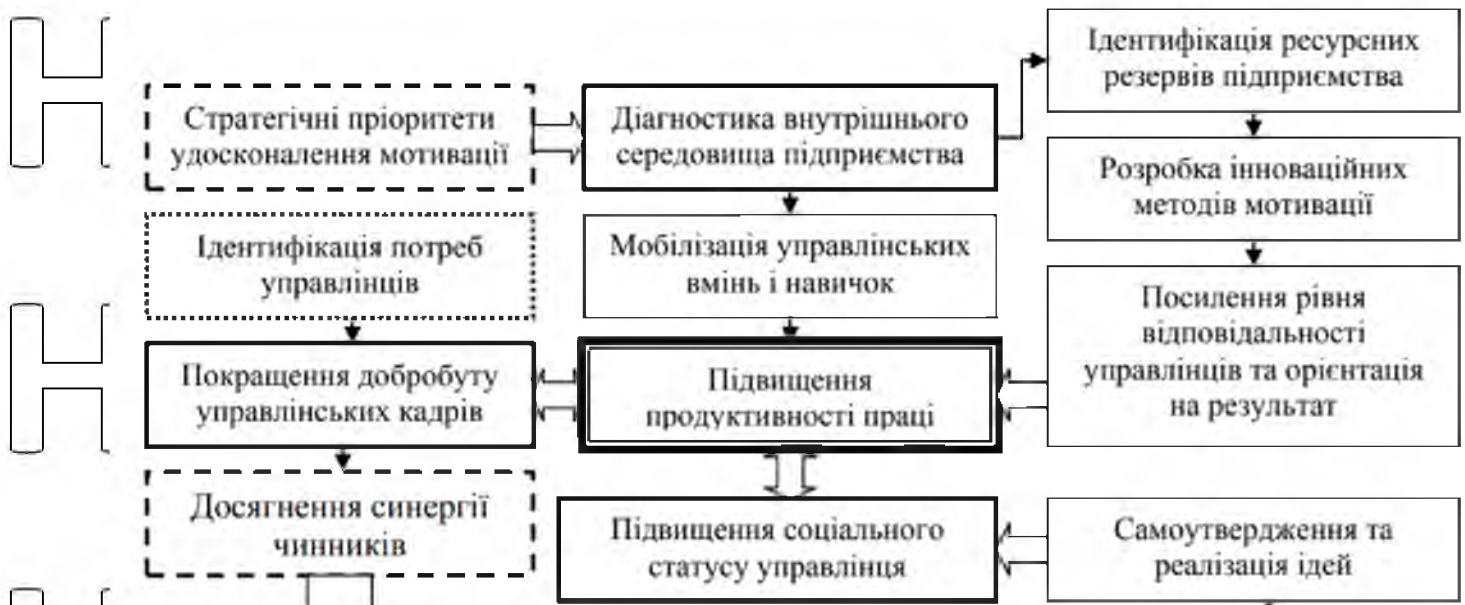


Рис. 3.4 Вплив процесу удосконалення мотивації праці на соціально-економічний розвиток діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором

Нестандартним методом підвищення мотивації праці є використання мотивації вільним часом або модульної системи компенсації вільним часом. Суть цієї системи полягає в тому, що вона компенсує розбіжності в робочому часі між працівниками, які працюють в різний час доби і дні тижня, шляхом надання їм вільного часу, а не грошових бонусів, як це зазвичай буває в традиційних системах компенсації. Хоча ця форма мотивації ще не є загальнопоширеною на українських підприємствах, зарубіжний досвід свідчить про корисність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах. Використання гнучких форм зайнятості, таких як скорочений робочий день, подовжена відпустка, гнучкий графік роботи та інші, надає можливість працевдатному населенню вибирати між робочим часом і відпочинком.

Інший спосіб надання нематеріальних стимулів полягає в поліпшенні умов праці, таких як надання персоналу доступу до передових технологій, створення комфортних робочих зон, удосконалення дизайну внутрішнього простору,

встановлення систем опалення і кондиціонування тощо. У зарубіжній практиці широко використовується концепція "командної побудови" (team-building). Сучасні інноваційні методи мотивації працівників, які наразі дуже поширені, включають корпоративні стимули та премії. Є кілька підходів до мотивації персоналу, які ефективно впроваджуються за кордоном, але не завжди використовуються в нашій країні (див. рис. 3.5).

Персонал, враховуючи стрімкі економічні зрушення, безумовно, є найважливішим активом будь-якого підприємства. Тому, першочерговим завданням керівника є налагодження взаємовідносин зі співробітниками, мотивуючи їх [3]. До останніх входять загальні корпоративні заходи та надання різних пільг, які утворюють соціальний пакет. Сьогодні соціальний пакет є одним з найефективніших методів стимулювання працівників, таких як безкоштовне харчування, медичне страхування, оплата транспортних та мобільних зв'язків, пільгові або безкоштовні поїздки в санаторії залежно від стану здоров'я, а також можливість підвищення кваліфікації або навчання за рахунок підприємства.

Саме тому виникло поняття "компенсаційний пакет", іншими словами, це поєднання фінансових інтересів працівників і стратегічних завдань підприємства.

Компенсаційний пакет має бути добре зрозумілий кожному співробітникові і простий для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення його безперебійного функціонування [4, с. 194].

Система нематеріальної мотивації повинна бути індивідуалізована для кожного працівника, враховуючи його рівень, соціальний статус, вік, стать та психологічні особливості. Розробникам методів нематеріального стимулювання слід приділяти ще більше уваги. Керівники підприємств, що бажають досягти комерційного успіху на ринку, мають розглядати розробку кадрових стратегій, включаючи різні аспекти управління працею, в тому числі нематеріальну мотивацію працівників.

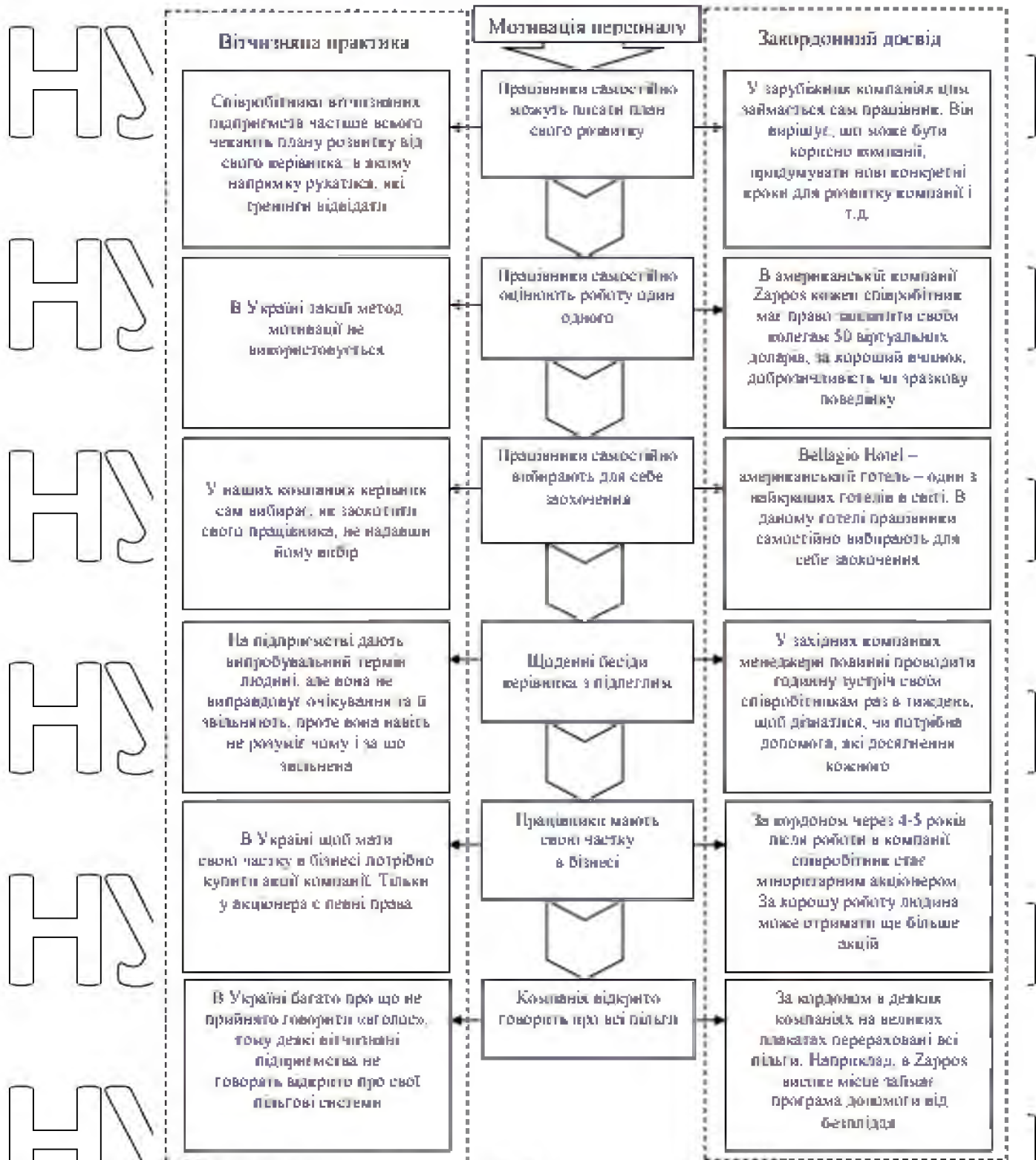


Рис. 3.5 Порівняльна характеристика підходів до мотивації персоналу на вітчизняних та закордонних підприємствах*

*сформовано автором на основі матеріалів з інтернету

Очевидно, для кожного працівника повинна бути розроблена індивідуальна система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, ресурсів, які доступні в організації, стилю керівництва в компанії і в певному відділі.

Ефективність запропонованих методів може бути оцінена з часом. Однак зарубіжний досвід свідчить про те, що нематеріальні методи можуть бути успішно використані для досягнення більшої ефективності роботи працівників.

Забезпечення ефективності через поліпшення мотивації управлінського персоналу має бути досягнуто шляхом дотримання двох основних підходів. З

одного боку, цей процес повинен включати в себе системні заходи, спрямовані на забезпечення дієвості, ефективності та функціональної спроможності, які мають

бути уніфіковані для всіх організаційних структур і рівнів управління на машинобудівних підприємствах. З іншого боку, ефективність заходів щодо

покращення мотивації має ґрунтуватися на використанні індивідуального підходу до визначення психологічних стимулів управлінської діяльності для кожного

окремого працівника в апараті управління.

Висновки до розділу 3

Працівники є ключовим ресурсом, який визначає ефективність розвитку підприємства. Конкурентоспроможність будь-якої організації безпосередньо залежить від кваліфікації її працівників. Важливим є впровадження на вітчизняних

підприємствах колективних методів організації праці, таких як "гуртки якості", які сприяють підвищенню продуктивності та поліпшенню трудових відносин. Крім

того, важливо залучити працівників до управління виробництвом, створивши виробничі ради, що складаються з робітників (на прикладі Німеччини) і спільних комітетів менеджерів і робітників (на прикладі США).

Для досягнення цих цілей важливо впровадити окремі аспекти системи управління персоналом, які характерні для Японії і США: зобов'язаність фірми,

індивідуальний підхід до кожного працівника з метою максимального використання його здібностей та стимулювання його інтересу до успіху компанії.

Паралельно з цим, конкуренція та заохочення індивідуальних зусиль працівників також є важливими. Кожен роботодавець має інтерес у розвитку свого персоналу, особливо якщо це стосується керівних посад. Підвищення кваліфікації працівника

призводить до загального покращення ефективності підприємства. Розвиток співробітників сприяє формуванню індивідуальних планів розвитку.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності працівників до компанії і водночас зменшення витрат на їхню компенсацію. Вона передбачає

різноманітні заохочення, які не обов'язково пов'язані з грошовою винагородою, такі як можливість навчання, кар'єрний розвиток, оздоровлення та інше. Головною

метою нематеріальної мотивації є збільшення лояльності та зацікавленості працівників у компанії. Тому система мотивації праці управлінського персоналу

повинна бути гнучкою і піддається коригуванню для забезпечення ефективності та раціональності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

У сучасному глобалізованому світі спостерігаються зміни в орієнтирах діяльності суб'єктів господарювання, а також у темпах оцінки ситуації та ухвалення рішень. Однією з основних мет цих змін є знаходження ефективних підходів до управління працею та стимулювання продуктивності працівників на підприємствах різних форм власності. В цьому контексті виникає потреба в акценті на розвитку особистості, здатної творчо розв'язувати загально-виробничі та соціально-економічні завдання взаємозв'язку. Неможливо заперечувати, що ефективність підприємства і його кінцевий результат сильно залежать від ефективності управління персоналом та методів мотивації працівників. Вивчення та розгляд інноваційних підходів до системи соціально-економічних мотивацій у юридичних структурах дозволяє прийти до наступних висновків:

1. У першому розділі дослідження були розглянуті наукові сутносій термінів "персонал," "розвиток," та "інновація" визначили ключові поняття, що відіграють важливу роль у сфері управління персоналом інноваційних підприємств. Огляд поняття інновацій розкриває його сутність та основні ознаки. Інновація представляє собою процес знаходження і використання нових знань у створенні нових продуктів, процесів і послуг, які конкурентоспроможні на ринку. Дослідження наукових визначень цього терміну дозволяє стверджувати, що інновація виникає внаслідок досліджень, реалізує наукові та практичні рішення і має основну характеристику - новизну, яку оцінюють як за технічними показниками, так і за ринковою конкурентоспроможністю.

2. Здійснено класифікацію видів та систем розвитку персоналу, що вказує на різноманітність підходів та стратегій в управлінні персоналом на сучасних інноваційних підприємствах. Одні вбачають професійний розвиток у процесах адаптації, оцінки кандидатів, планування кар'єри та службового зростання. Наш акцент складається на тому, що розвиток полягає в набутті потрібних професійних

компетентностей і активній самотивації для досягнення цих цілей на користь підприємства, зокрема в його економічному та інноваційному розвитку. Наші запропоновані визначення враховують та розвивають існуючі теоретичні підходи з урахуванням сучасних потреб підприємств та суспільства загалом.

3. Результатом розвитку персоналу є створення сприятливого морального клімату в організації, зниження текучості кадрів, збільшення мотивації працівників, їх відданість компанії та більш ефективне досягнення поставлених цілей. Обрання стратегії управління розвитком персоналу та її постійне удосконалення стає головною функцією відділу кадрів. Проте наявність високої професійної підготовки, навичок та досвіду праці не є гарантією високої продуктивності праці.

4. Дослідження підтверджує, що система управління персоналом є обов'язковою складовою процесу управління та розвитку будь-якої організації.

Вона виникає при створенні організації незалежно від волі її засновників і впливає на її успіх та конкурентоспроможність на ринку. Інвестиції в розвиток персоналу є вкладеннями у майбутнє, оскільки сприяють досягненню економічних переваг.

5. Розглянуто стан організаційної складової персоналу в конкретному підприємстві – ТОВ "Бліц Авто Трейд." Аналіз розкрив сильні та слабкі сторони і вказав на можливості покращення цієї системи.

6. Обговорено важливість формування механізму мотивації для професійного розвитку персоналу, який є ключовим чинником для забезпечення ефективного управління на інноваційному підприємстві. Покращення системи заохочення особистого росту членів команди визначено як важливу складову в управлінні персоналом на інноваційних підприємствах.

7. Проведено аналіз основних труднощів, пов'язаних із використанням та оцінкою результативності заходів щодо розвитку персоналу на підприємстві. Однією з ключових проблем є відсутність чіткого критерію для оцінки результатів навчання та професійного росту працівників. Також було виявлено, що не завжди впроваджені ініціативи відповідають потребам персоналу та стратегії розвитку

підприємства. Для вирішення цих питань, рекомендується розробити більш системний підхід до оцінки та планування заходів розвитку, а також використовувати інструменти оцінки результатів, які дозволяють визначити їхню ефективність.

8. Матеріальні стимули завжди мають значний вплив, але на певному етапі розвитку працівника нематеріальні стимули стають дедалі важливішими. У сучасному світі, задоволення соціальних потреб та реалізація індивідуальних бажань стають ключовими факторами у мотивації працівників, особливо після досягнення певного рівня професійного зростання.

9. Вивчення практики управління персоналом розкриває, що інвестиції в освіту співробітників приносять компаніям економічну користь. Система навчання та професійної підготовки працівників на виробництві підвищує рівень знань та розвитку персоналу, покращуючи якість людського капіталу. Отже, підвищення рівня освіти призводить до підвищення ефективності праці співробітника через збільшення продуктивності або здобуття знань, які формують навички, необхідні для виконання важливих завдань.

У ході нашого дослідження було встановлено, що система управління персоналом є невід'ємною частиною керівництва та розвитку як підприємницьких структур, так і державних організацій. Вона зароджується в процесі створення організацій і визначає успіх їх розвитку та конкурентоспроможність. Інвестиції в розвиток персоналу обіцяють приносити економічну вигоду підприємствам та збільшувати продуктивність виконання завдань і функцій підприємств в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Мороз Г.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283с
2. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. В.В. Бала, А.Г. Мащак. Технологічний аудит і резерви виробництва. 2016. С. 46–50.
3. Барський Ю. М., Саган М. В. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. Економічний форум. Луцьк: ЛНТУ, 2014. Вип. 3. С. 150-159.
4. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом. К.: КНЕУ, 2010. 403 с. В. С. Васильченко, А. М. Грищенко, О. А. Гринцова, Л. П. Керб. Управління трудовим потенціалом. URL: <http://buklib.net>
5. Грубляк О.М. Аналіз фінансового забезпечення інноваційного розвитку держави. Молодий вчений. 2017. № 10(50). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/193.pdf>
6. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevscg_2016_9_10.
7. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. І.М. Долішній, А.В. Колодійчук. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Випуск. 20.5. С. 211–216.
8. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.
9. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О.В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2011. – 378 с

10. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання : моногр. П. П. Микитюк, Ж. П. Крисько, В. І. Гринчуцький [та ін.]; Тернопіль: Економічна думка, 2014. 450 с.

11. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 16, частина 1, 2017. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017na/31.pdf

12. Колот А.М. ТО. Мотивація персоналу: підруч. А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.

13. Конституція України. Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996, із змін та доповн. № 27-ІХ від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

14. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

15. Кузнецов А. А. Принципи управління корпоративною культурою підприємства в нестабільній економіці. Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 352–356.

16. Любомудрова Н. П., Захарчин Г.М., Струтинська Л.Р. Управління персоналом. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 260 с.

17. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р.О. Винничук. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.

18. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. І.А. Маринич. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376–380.

19. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. С. 440–443.

20. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : моногр. П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Федирко [та ін.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 399 с.

21. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: моногр. . Економічна думка, Терноп. нац. екон. ун-т, 2007. 296 с.

22. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

23. П'ятницька Г.Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013 №3. С. 76-91.

24. Про інвестиційну діяльність: закон України від 18.09.1991р. №1560-ХІІ. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws>

25. Про інноваційну діяльність. Закон України № 36 від 4 липня 2002 р. із змін та доповн. № 40-IV від 12.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

26. Про освіту Закон України № 2145-VIII від 18/12/2018р., із змін та доповн. № 2457-IX від 24.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

27. Про професійний розвиток працівників. Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р., із змін та доповн. № 341-IX від 27.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

28. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с

29. Гудь Н.Т. Відкриті інновації — нова парадигма інноваційного розвитку. Сер.: Економіка. 2013. Вип. 21. С. 81-85.

30. Салун М. М., . В. Майстренко. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

31. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 109-112.

32. Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

33. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2017). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Pearson.

34. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 5. № 2. P. 267-299.

35. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

36. Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2019). *Human Resource Management*. Cengage Learning.

37. Gold, J. (2019). *Employee Training and Development*. Pearson.

38. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., & Gowell, N. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.

39. Jiménez-Jiménez D. Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel review*. 2013. № 42:1. P. 28-49

40. Акмеологія — Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D0%BC%D0%B5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F>.

41. Українська Академія Акмеологічних Наук. URL: <http://www.kmpu.edu.ua>

НУБІП України

Додаток 1

Підходи до визначення сутності поняття «інновація»

Ключова риса	Автор	Визначення
Інновація як зміни	Водачек Л., Водачкова О. [5]	Інновація – цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи, що може представляти кількісну та якісну зміну, яка стосується тієї чи іншої сфери діяльності підприємства
	Дачій О.І. [12]	Інновація – це здійснення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері
Інновація як результат	Харів П.С., Собко О.М. [37]	Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок
	Ілляшенко С.М., Прокіпенко О.В. [12]	Інновація – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва та збуту товарів
Інновація як процес	Федоренко В.Г. [43, с. 19]	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм
	Пересіда А.А. [27]	Інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі

Джерело: сформовано на основі [5; 12; 27; 37; 43]

НУБІП України

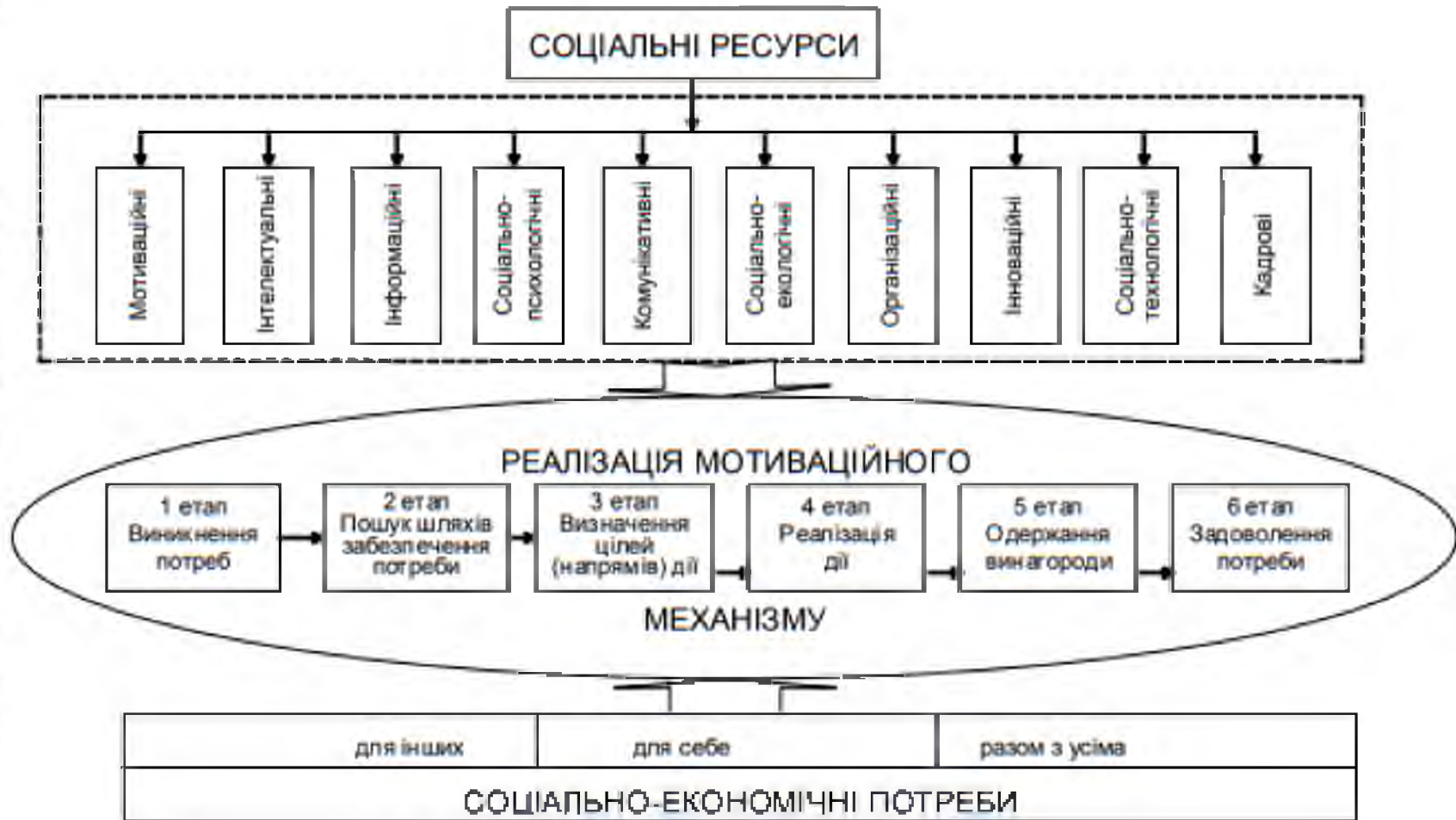
Додаток 2

Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття «професійний розвиток персоналу»

Автори	Узагальнення наукового підходу
А. Зленко, Д. Мірошніченко	Набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб'єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності
В. Даник	Системно організований процес неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійнокваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
О. Грیشнова А. Кібанов	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації, в широкому розумінні – професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточне періодичне оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійне просування
С. Лучик	Це не лише професійний вибір і подальше навчання, а й тактика побудови кар'єри, вироблення професійної поведінки, наявність професійних досягнень, задоволення від процесу та результатів праці, зміну або стабільність робочого місця, професії
В. Хміль	Процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації
В. Савченко	Це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей
О. Чернушкіна	Постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей

Джерело: складено на основі вивчення та систематизації наукових джерел

Взаємозв'язок соціальних ресурсів і соціально-економічних потреб з мотиваційним механізмом



НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України