

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02. – КМР. 932 «С» 2021.06.14. 04 ПЗ

КРАВЧУК ЛІНИ ВІКТОРІВНИ

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/96 : 658

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Декан гуманітарно-педагогічного факультету Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

І.М. Савицька С.О. Кубицький
(підпис) (підпис)
« » 2021 р. « » 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування системи управління розвитком персоналу підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**
Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**
Гарант освітньої програми
кандидат педагогічних наук, професор **Кубицький С. О.**
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
кандидат економічних наук, професор **Балановська Т.І.**
(підпис)
Виконала **Кравчук Л.В.**
(підпис)

КИЇВ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та освітніх
технологій**

к. пед. н., професор (підпис) **С.О. Кубицький**

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ
Кравчук Лілі Вікторівні
Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування системи управління розвитком персоналу підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» червня 2021р. № 932 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 15.11.2021
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація ТОВ «Експансія» м. Києва; 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти розвитку персоналу підприємства.
2. Діагностика системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія».
3. Напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія».

Дата видачі завдання « » 20 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
(підпис)

Балановська Т.І.

Завдання прийнята до виконання
(підпис)

Кравчук Л.В.

НУБІП України

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування системи управління розвитком персоналу»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Кравчук Ліни Вікторівни

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 91 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 10 таблиць і 17 рисунків. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

В першому розділі визначено сутність понять «розвиток персоналу», «планування розвитку персоналу», «професійне навчання», «планування кар'єри», «кадровий резерв»; досліджено методи професійного розвитку працівників; визначено етапи планування розвитку персоналу підприємства.

В другому розділі проаналізовано діяльність підприємства, структуру персоналу, визначено методи управління розвитком персоналу на підприємстві; визначено заходи проведені для розвитку співробітників організації.

В третьому розділі запропоновані методи щодо покращення системи професійного навчання персоналу підприємства; запропоновано інтеграцію точково-модульного підходу навчання в систему розвитку людських ресурсів підприємства; проаналізовано методи розвитку персоналу зарубіжних компаній з метою їх застосування в системі розвитку персоналу ТОВ «Експансія».

Ключові слова: розвиток персоналу, професійне навчання, кадровий резерв, планування кар'єри, ефективність розвитку.

ЗМІСТ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства	9
1.2. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види	16
1.3. Соціальний та професійний розвиток персоналу підприємства	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Експансія»	34
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства	44
2.3. Здійснення управління розвитком персоналу підприємства	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»	63
3.1. Удосконалення процесу професійного навчання як складової розвитку персоналу	63
3.2. Інтеграція точково-модульного навчання в систему розвитку персоналу ТОВ «Експансія»	69
3.3. Використання зарубіжного досвіду для підвищення ефективності управління розвитком персоналу	74
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Люди завжди були і залишаються одним із найцінніших ресурсів підприємства. Навички, креативне мислення, інтелект та вміння створювати щось нове – це перелік одного із ключових чинників, що дає будь-якій організації успішно функціонувати та розвиватись. Через це, обов'язковою умовою для успіху роботи підприємства є забезпечення високого рівня управління розвитком персоналу.

Кожна організація має власну систему управління та використовує різні методи розвитку персоналу, проте головна мета залишається однаковою – збільшення продуктивності праці працівників для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

Система управління розвитком людських ресурсів постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі еволюції суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Серед вітчизняних та зарубіжних учених, які займалися дослідженням теоретичних та практичних аспектів формування системи розвитку персоналу підприємства, варто відзначити праці А.О. Азарова, Т.І. Балановської, С.С. Гаркавенка, Т.П. Збрицької, В.М. Колпакова, Є.О. Кубіцького, М.В. Михайліченка, Л. А.Мороз, М.І. Мурашко, Ю.А. Плустинаї, Я.М. Рудика, В.А. Савченка, Г.О. Савченка, О.В. Харчишина, Н. І. Чухрайта ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових робіт, дана тема залишається актуальною у зв'язку з постійними змінами технологій, суспільства та їх пріоритетів.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими теоретичним та практичним аспектам формування системи розвитку персоналу організації, вказує на актуальність вибраної теми дослідження. Сьогодні необхідні нові підходи організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допоможе оперативно та своєчасно реагувати на будь-які зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ організації.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність поняття «розвиток персоналу»;
- визначити основні методи розвитку персоналу підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства;
- охарактеризувати систему управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія»;
- проаналізувати здійснення управління професійним розвитком персоналу ТОВ «Експансія»;
- проаналізувати зарубіжний досвід для підвищення ефективності управління розвитком персоналу;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи розвитку персоналу на основі використання різних методів професійного навчання;
- розробити пропозицію щодо інтеграції точково-модульного підходу до професійного навчання працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу підприємства. Поглибленні дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Експансія» міста Київ.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння (співставлення коучингу та наставництва, методів навчання на та поза робочим місцем), систематизація (зведення різних визначень поняття «розвиток персоналу» до одного) та узагальнення (визначення професійного навчання як складової розвитку персоналу), метод індукції (на основі аналізу методів професійного навчання зарубіжних держав характеристика їхньої системи розвитку персоналу) та дедукції (від пропозиції використання тренінгів в професійному навчанні до відвідування занять в

GoldenStaff), графічний метод (аналіз статевої структури підприємства), опитування та власні спостереження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Експансія» міста Київ, а також результати опитувань та власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні процесу інтеграції модульного навчання в систему розвитку персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на покращення існуючої системи розвитку персоналу підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Апробація результатів роботи. Результати наукової діяльності були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» (м. Берлін, 22 листопада 2021 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 91 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 10 таблиць і 17 рисунків. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства

Наш світ неймовірно швидко змінюється і вплив людей на ці переміни залишається сталим. Суспільство еволюціонує та вдосконалюється щодня, що й дає поштовх до розвитку технологій. Існує безліч компаній, що займаються розробкою нових пристроїв, ліків, їжі, одягу та ін. Всі ці різні організації об'єднують одна потреба в талановитих працівниках.

Керівництво будь-якої організації розуміє, що без талановитого персоналу неможливий розвиток та процвітання самої компанії. «Щоб залучити й утримати на роботі розумних людей, необхідно забезпечити їм можливість спілкуватися з іншими розумними людьми» – говорив Білл Гейтс, співзасновник відомої корпорації Microsoft [57].

Сьогоднішня ситуація з пандемією COVID-19 відіграла важливу роль в розвитку всіх організацій та виявила потребу в швидкій адаптації до зовнішніх умов як керівництва, так і персоналу підприємств.

Необхідність швидкого пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища підсилює потребу в більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, підвищенні їх кваліфікаційно-професійного рівня, розвитку в них здібностей до творчості. Загострення конкуренції на світовому ринку потребує наявності в персоналі організацій саме таких якостей. У цих умовах персонал та його професійно-кваліфікаційний, компетентісний рівень усе частіше стають вирішальним чинником перемоги в конкурентній боротьбі.

Приєднання науково-технічного прогресу призводить до швидких та іноді різких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок. Так, наприклад, сучасні спеціалісти змушені проходити курси по підвищенню

кваліфікації раз в 3-5 років. Влаштувуючись на роботу, знову доводиться вчитись, як правильно працювати та виконувати свої обов'язки на конкретному підприємстві. Тоді виникає логічне питання, чи є сенс у здобутті вищої освіти?

Звичайно, адже без теорії неможлива і практика. Потрібно розуміти, що інформація, яку дають у закладах вищої освіти є основою у подальшій роботі, але необхідно вміти використовувати свої знання на практиці та вдосконалювати їх. Як зазначається у латинському вислові: «Tamdiudiscendumestquamdiuvivis» (Вік живи – вік учись).

Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. У провідних країнах світу, зокрема в Японії, основним складовим елементом ефективної роботи організації в конкурентному середовищі є розвиток персоналу. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка компанія процвітає настільки, наскільки грамотно вона керує своїми людьми та розвиває їх потенціал.

Існує кілька чинників, які визначають посилення ролі розвитку персоналу для забезпечення стійкої конкурентоспроможності організації:

- розвиток персоналу є базовим засобом досягнення стратегічних цілей організації;
- розвиток є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації та забезпечення зростання її інтелектуальної вартості;
- без розвитку персоналу проведення організаційних змін стає практично неможливим або може мати негативний ефект.

Стосовно самого поняття «розвиток персоналу» не існує єдиної думки як в наукових колах (серед представників економіки, педагогіки, соціології тощо), так і серед практиків в управлінні персоналом [4, 8, 17, 35, 51].

Дейнека А.В. визначає: «Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами,

пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо» [12].

Коли говорять про розвиток персоналу, дуже часто мають на увазі саме професійний розвиток, тобто здобуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності. Так, у преамбулі Закону України «Про професійний розвиток працівників» [42] відзначено, що його положення визначають правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, розглядається як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та умінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Згідно з

цим Законом професійний розвиток включає неформальне та формальне професійне навчання працівників. Формальне професійне навчання вимагає дотримання всіх державних стандартів освіти та видачу документа про освіту встановленого зразка, неформальне ж навчання не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання.

У роботі [17, с. 369] розвиток персоналу – безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі.

Гетьман О. вважає, що розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» діяльності працівників [11].

На офіційному веб-сайті уряду США [64] можна знайти інформацію щодо роботи спеціалістів з питань прогресу працівників. Тобто є фахівці, що займаються навчанням та розвитком персоналу підприємства чи організації, які дотримуються відповідного плану дій, а саме:

- 1) оцінка потреб в навчанні шляхом опитувань, співбесід з працівниками або консультацій з менеджерами чи інструкторами;
- 2) розробка та створення навчальних посібників, онлайн-модулів навчання та навчальних матеріалів;
- 3) перегляд навчальних матеріалів з різних джерел та вибір відповідних матеріалів;
- 4) проведення навчання для співробітників, використовуючи різноманітні методи навчання;
- 5) допомога в оцінці навчальних програм з розвитку персоналу;
- 6) виконання адміністративних завдань, таких як моніторинг витрат, планування занять, налаштування систем та обладнання та координація реєстрації.

На думку Мурашко М.І. [33], розвиток персоналу включає: підвищення кваліфікації та перепідготовку, планування кар'єри, формування і підготовку кадрового резерву.

Згідно Академічного тлумачного словника української [1] мови поняття «розвиток» означає процес, в результаті якого відбувається зміна якості чогонебудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. Якщо пов'язати це поняття з управлінням персоналу, можна зробити наступне твердження. Розвиток персоналу – це процес, в результаті якого працівник покращує свої знання та вміння.

О. Голищенкова визначає розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу підприємства, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [7]. Погоджуємося з Т. Збрицького у визначенні, а саме, що розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного

професійного навчання працівників для їхньої підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та досконалення соціальної структури персоналу [17].

Тобто, крім професійного зростання, важливу роль відіграє й організаційний розвиток персоналу. На жаль, у зазначених матеріалах не уточнено, що саме розуміється під останнім, однак, на нашу думку, ідеться про залучення працівників до корпоративної культури, до тих традицій і цінностей, які є нормою для конкретної організації.

Одним з складових завдань організаційного розвитку персоналу є формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Сливка В. визначає «розвиток людських ресурсів» як критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства [47]. На думку

Маслової В.М., розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємства [27]. Велика кількість вчених

отождествлюють поняття «розвиток персоналу» та «професійний розвиток персоналу». Серед них Ткаченко А. та Марченко К., які вважають:

«Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності

з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання

працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей» [26]. Інші трактування цього поняття наведені в табл.

11.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»*

Формулювання поняття	Джерело	Ключові слова
Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.	[56]	Сукупність взаємопов'язаних заходів
Внутрішня діяльність із зміни кількісних і якісних показників, що виявляються в роботі та відповідають її спадковим програмам (біологічному і соціальному кодам), умовам керівних впливів зовнішнього середовища.	[20]	Внутрішня діяльність із зміни показників
Безперервне організаційне та особистісне зростання; розвиток через удосконалення у персоналу навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання, ентузіазму та спроможності до праці.	[38]	Безперервне організаційне та особистісне зростання
Процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, що охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.	[8]	Підготовка особи до роботи
Система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності.	[5]	Система навчання
Організаційний процес безперервного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування по службі, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу	[14]	Організаційний процес безперервного навчання працівників

Примітка. *Сформовано автором

У цілому погоджуємося з науковцями [5, 8, 14, 20, 38, 56], а саме:

1) Розвиток персоналу трактується або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес набання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, ці підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має включати в себе обидва критерії і бути взаємопов'язаними між собою.

2) Більшість визначень обмежують термін «розвиток персоналу» професійним розвитком. Зазначимо, що недопустимо відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки при гармонійному розвитку всіх (професійних, особистісних, соціальних, моральних та ін.) характеристик людини можна говорити про розвиток працівника в цілому.

3) Необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід стосовно співробітників, а як динамічний, чітко сформований та спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер.

4) Розвиток часто співставляють з набанням додаткових знань, умінь та навичок. На наш погляд, стосовно персоналу розвиток краще розглядати не як збільшення набору якісних характеристик (екстенсивний процес), а як процес їхнього вдосконалення та виведення на якісно вищий рівень (інтенсивний процес).

Тому ми розглядаємо розвиток персоналу як безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому. В ідеалі розвиток персоналу повинен не тільки покращувати знання, уміння, навички та компетенції для збільшення продуктивності роботи, а й підвищувати трудову мотивацію, поліпшувати ставлення до організації та залучати до створення нових ідей в роботі підприємства.

Завдяки такому визначенню розвиток персоналу дозволяє одночасно вирішити питання як організації (підвищення продуктивності праці), так і

співробітника – збільшення можливості впливати на свій результат та результат компанії, реалізація своїх здібностей, підвищення заробітної плати, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо.

З цього формується мета розвитку персоналу – забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку.

Завдання розвитку персоналу для забезпечення ефективності виконання стратегічного плану організації полягає у: виявленні і підтримці здатних до навчання працівників, передача знань та досвіду як системи безперервного навчання персоналу, активізація потенційних можливостей співробітників, створення резерву керівників, планування трудової кар'єри, формування корпоративної культури, зменшення опору до нововведень, вивчення передових методів розвитку персоналу та знаходження шляхів їхнього впровадження в конкретну організацію.

Таким чином, організація продуктивно працює та розвивається завдяки своїм співробітникам. В свою чергу, розвиток персоналу являє собою процес вдосконалення знань, умінь та навичок працівників з метою забезпечення підприємства висококваліфікованими та мотивованими працівниками для подальшого підвищення продуктивності праці. Тобто розвиток персоналу та розвиток організації в цілому є взаємозалежними.

1.2. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види.

Кожен керівник, якому небайдужий імідж свого підприємства, прагне підвищити ефективність роботи персоналу та надати фахівцям можливості для навчання, розвитку та професійного зростання. Від мотивації працівників та усвідомлення ними своїх перспектив залежить, наскільки відповідальним буде ставлення до виконання своїх робочих завдань. А особисті результати окремо взятого фахівця впливають на успіхи всієї організації в цілому. Тому так важливо правильно скласти план розвитку для кожного співробітника.

Розвиток персоналу є систематичним процесом, орієнтованим на формування співробітників, що відповідають потребам підприємства, і в той же час на вивчення і розвиток продуктивного і освітнього потенціалу співробітників підприємства.

Планування та організація системи розвитку персоналу за сучасних умов набуває все більшого значення. Ефективне планування та організація розвитку персоналу стає передумовою послідовного підвищення людського потенціалу організації, перетворення останньої на таку, що здатна до саморозвитку і навчання, а це, в свою чергу, згідно з вимогами сучасного менеджменту, є необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності за умов динамічності й інтелектуалізації всіх сфер економіки та життєдіяльності суспільства.

Планування розвитку персоналу – це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх досягнення [10]. Будь-яка організація не може обходитися без планування розвитку персоналу, так як необхідно приймати управлінські рішення стосовно:

- розподілу ресурсів (взагалі між сферами управління, а також між системами управління персоналом);
- координації діяльності між окремими підрозділами;
- координації із зовнішнім середовищем (ринком);
- створення ефективної внутрішньої структури розвитку персоналу;
- контролю за ефективністю діяльності персоналу;
- розвитку організації в майбутньому.

Для досягнення стратегічних цілей організації необхідні кваліфіковані, компетентні робітники, від якого можуть вимагатися додаткові навички, знання, уміння, компетенції. Тільки відповідний розвиток може гарантувати їх отримання персоналом. Також закріплення нових працівників на підприємстві (планування адаптації); зменшення опору нововведенням (планування організаційного розвитку); створення системи службово-кваліфікаційного

просування (планування кар'єри) потребує планування розвитку персоналу. Цей процес забезпечує своєчасність рішень, дозволяє уникати поспішності в рішеннях, встановлює чітку мету і ясний спосіб її реалізації, а також дає можливість контролю ситуації.

Одним із основних елементів організації розвитку персоналу є навчання (рис. 1.1).

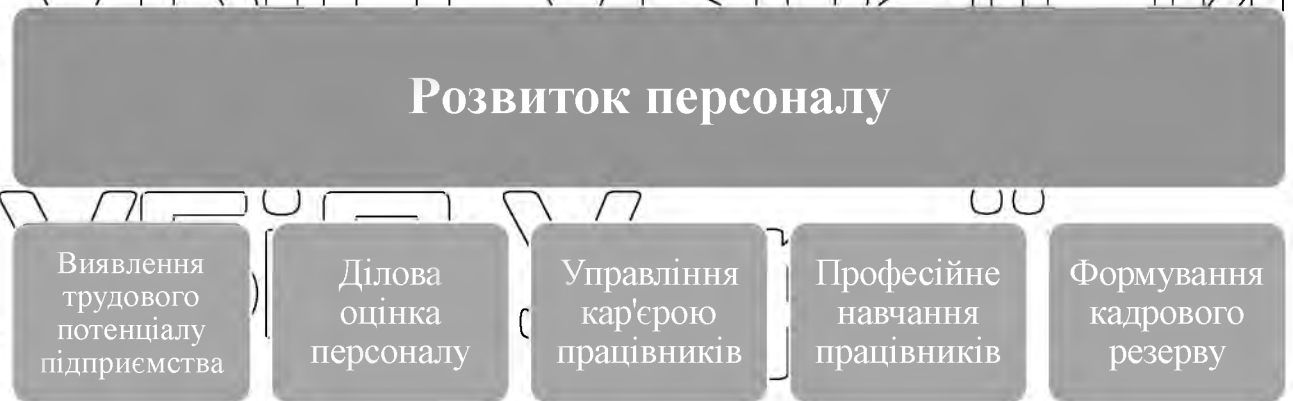


Рис. 1.1. Елементи розвитку персоналу*

Примітка. *Сформовано автором за джерелами: [51, 52]

Отже, навчання працівників є складовою розвитку персоналу. Процес планування розвитку передбачає докладний опис і поетапне документування організації розвитку згідно з його стратегічними цілями, які прив'язані до бізнес-цілей організації та інтересів всіх зацікавлених сторін.

Українські науковці, серед яких Т. Збрицька [17, с. 69], розрізняють три основні форми організації планування, у тому числі і планування розвитку персоналу: "зверху вниз"; "знизу вгору"; "цілі вниз - плани вгору".

Планування "зверху вниз" ґрунтується на тому, що керівництво створює план розвитку, який будуть виконувати їх підлеглі. Така форма планування може дати позитивний результат лише за наявності жорсткої, авторитарної системи примусу. Однак така система може негативно сприйнятися самим працівниками, що призведе до провалу плану.

Планування "знизу вгору" засноване на тому, що плани розвитку створюються підлеглими, на їх основі формується план розвитку

всього персоналу, який і затверджується керівництвом. Таке планування дає можливість персоналу самому впливати на свій розвиток та вивчати саме ті аспекти своєї роботи, які будуть найбільш ефективні в конкретний період.

Однак при затвердженні такого плану варто розуміти, що не для всіх структурних підрозділів такий сценарій розвитку буде доцільним. Кожний підрозділ потребує розробки індивідуального планування розвитку персоналу.

Планування "цілі вниз" плани "вгору" поєднує позитивні риси й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють цілі для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів розвитку співробітників підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємопов'язаних планів розвитку, оскільки загальні цільові установки є обов'язковими для всієї організації.

Результатом планування розвитку персоналу стає план розвитку (для цілого підприємства чи конкретного його підрозділу). План розвитку персоналу – це документ, який визначає майбутні кроки щодо досягнення цілей бізнесу силами персоналу підприємства [17]. Коли того потребують обставини, він корегує кількісні зміни. Наприклад, набір і підготовка нових спеціалістів, які знайдуть способи виконання нових амбітних завдань, або скорочення кадрів, якщо планується зменшення обсягів продаж конкретного підрозділу на наступний рік. Проте в більшості випадків він корегує якісні зміни, такі як переміщення персоналу між підрозділами, створення кадрового резерву керівного складу підприємства, розвиток та навчання персоналу з метою його відповідності до мінливих умов ринку, вдосконалення виробничого процесу, проведення заходів для зміни корпоративної культури, соціально-психологічного клімату працівників і т.п.

Фактично, план розвитку персоналу – це одна із основних складових частин бізнес-плану підприємства. Слід зазначити, що план розвитку персоналу значною мірою залежить від стратегії організації, кадрової політики, корпоративних цінностей, системи планів організації, системи контролю та оцінки виконання. У свою чергу, план розвитку персоналу здійснює

практичний вплив на всі підсистеми управління персоналом [16]. Він визначає основні напрями роботи у сфері управління розвитком людських ресурсів на рік.

Збрицька Т. виділяє 3 види планування розвитку персоналу [17]:

- 1) стратегічне (довгострокове);
- 2) тактичне (середньострокове);
- 3) операційне (короткострокове)

Стратегічне планування включає в себе: цілі з розвитку персоналу підприємства на 10-15 років, напрями їхнього досягнення, враховуючи загальну ситуацію ринку праці, зовнішню та внутрішню тенденції еволюції торгівлі. Тактичне ж планування значно коротше та складається на 2-5 років. Найчастіше його використовують при проектуванні і освоєнні нової техніки чи технології, технічній заміні, покращенню соціального розвитку організації.

Операційний вид планування передбачає вирішення поточних завдань, зумовлених коливаннями ринку та розробляється на поточний рік.

Досягнення відповідності професійного та кваліфікаційного рівнів співробітників реальним бізнес-завданням підприємства є метою складання плану розвитку персоналу. Це можливо завдяки аналізу і виявленню потреби в навчанні співробітників організації. Тобто виявлення невідповідності між тими професійними знаннями і навичками, якими він володіє в даний момент, та тими знаннями і навичками, якими повинен володіти співробітник для реалізації цілей організації (сьогодні та в майбутньому). Визначення потреб у професійному навчанні окремого співробітника вимагає спільних зусиль відділу кадрів, самого робітника і його керівника. Залежно від положення в організації та ролі в процесі розвитку кожна сторона привносить своє бачення сутності цього питання.

Для адекватного визначення потреби розвитку персоналу потрібно брати до уваги такі чинники формування потреби навчання:

- 1) упровадження нової техніки, технології;
- 2) модифікація зовнішнього середовища;

3) зміна стратегії розвитку організації;
 4) зростання комунікаційних можливостей підприємства;
 5) розвиток певного виду діяльності, що спричиняє появу нових товарів чи послуг;

6) трансформація чи створення нової оргструктури.
 Розвиток може охоплювати нових працівників організації з метою прискорення їх адаптації, а також співробітників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку йдеться про підвищення кваліфікації.

Як уже зазначалося, потреба в розвитку – це невідповідність між бажаними та реальними знаннями, навичками та вміннями працівників. Реальні показники визначаються в процесі відбору кандидатів на вакансії, під час вступу на нову посаду або оцінки персоналу, аналізу результатів роботи організації.

Агестація та підготовка індивідуального плану розвитку є традиційними методами визначення і запису потреб у розвитку персоналу. У ході агестації (або під час запланованої зустрічі з питань розвитку) співробітник обговорює з керівником перспективи свого розвитку.

Для виявлення потреби в розвитку зазвичай застосовуються й такі методи, як: спостереження, опитування, аналіз допущених помилок. Популярним також є психологічне тестування та центри оцінки персоналу, за допомогою яких визначається рівень розвитку тих чи інших навичок співробітників. Порівняння результатів оцінки з портретом «ідеального» співробітника для кожної конкретної посади дає можливість визначити прогалини в підготовці працівників і передбачити заходи щодо їх ліквідації [17].

За допомогою перелічених методів можна виявити тільки недосконалість у підготовці фахівців в минулому, але для успішної діяльності важливо знати майбутню потребу. Бажані показники професійно-кваліфікаційного рівня працівників визначаються за допомогою аудиту потреб розвитку. Потреби можуть бути різні – це і розвиток управлінських здібностей, і розвиток професійних навичок та якостей, і поведінкові потреби, пов'язані з

корпоративною культурою, і впровадження нових технологій на виробництві – усе залежить від цілей організації.

Тому для отримання даних про необхідність підготовки застосовуються також методи опису робочих місць і профілі вимог (якісної потреби). Вони порівнюються з якісним складом кадрів. У порівнянні визначається попит на навчання. При визначенні потреби в навчанні необхідно їх розподілити по цільових групах і посадах персоналу, що в свою чергу полегшує розробку колективних та індивідуальних програм. Від правильного визначення потреб у розвитку залежить успіх інших складових процесу розвитку персоналу в цілому. У той же час, на етапі планування процесу розвитку необхідно визначити і скоординувати цілі розвитку персоналу з цілями організації, створити план розвитку, сформувати і розподілити бюджет розвитку персоналу (рис. 1.2).

Координація цілей підприємства і розвитку персоналу. Кожна організація має свою бізнес-стратегію, плани і цілі. Розвиток співробітників повинен відповідати саме тим завданням, які стоять в даний час перед організацією.

Тому розвиток співробітників та розвиток підприємства повинні бути синхронізовані.

Створення та реалізація плану розвитку. План розвитку має містити в собі перелік заходів, часові рамки, необхідні фінансові, матеріальні та людські ресурси для реалізації кожного етапу. Крім того, має бути чітко визначено коло учасників. Необхідно відзначити, що потрібно сфокусувати розвиток та навчання на найбільш зацікавлених та талановитих працівниках організації, від яких, зрештою, і залежить досягнення результатів у цілому.

Формування і розподіл бюджету. Будь-який розвиток співробітників пов'язаний з інвестиціями в персонал, які повинні бути ефективними. Тому необхідно грамотно розподілити наявні фінансові ресурси на проведення тренінгів, семінарів, стажувань, залучення консультантів зовні, здійснення проєктів, створення власного центру з навчання і відобразити це в

загальному організаційному плану. На величину бюджету навчання впливають два основні чинники: потреби самої організації у професійному навчанні персоналу, фінансові можливості підприємства.

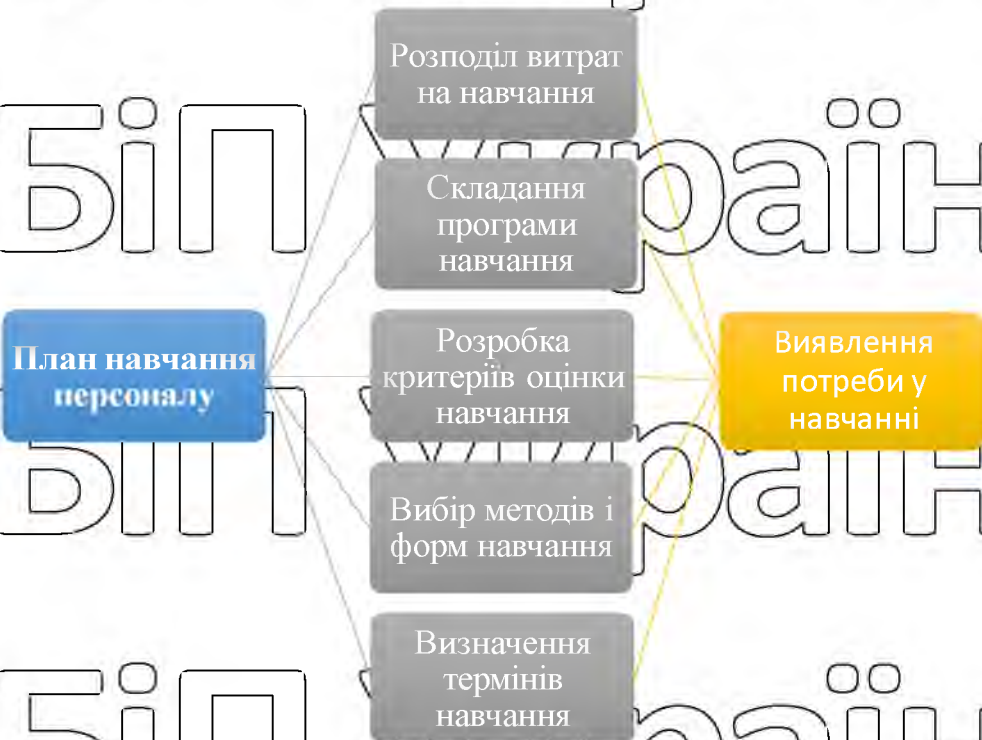


Рис. 1.2 Розробка плану навчання персоналу*

Примітка. *Розроблено автором на основі джерела: [36]

Перш за все організації потрібно провести оцінку персоналу для визначення потреби в навчанні та кількості людей, які цього потребують. Існує багато методів, щоб провести оцінювання робітників [51], проте жоден з них не дає високої достовірності. Тому варто поєднувати використання різних методів при атестації персоналу для всебічного аналізу роботи та якостей працівників. Потрібно дати відповідь на головні питання: які є можливості в людини і в якій мірі вони реалізовані, які не реалізовані і чому, а також, за яких умов у майбутньому вони можуть реалізуватись.

Після проведення оцінювання персоналу, складається план його розвитку та навчання. Згідно закону України «Про професійний розвиток працівників» [42] професійне навчання працівників розглядається як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток

необхідних навичок та вміннь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

Отже, планування розвитку персоналу є однією із складових стратегій підприємства для інновації самого підприємства. План розвитку може складатися як на довгостроковій, так і на короткостроковій основі, та враховує всі потреби організації в кадрах. Після якісної оцінки персоналу керівництво визначає методи та інструменти для зростання своїх працівників, а також планує бюджет на навчання.

1.3. Управління навчанням та рухом персоналу підприємства

Інвестиції в людський капітал є одним з основних вкладень підприємства з метою його процвітання. Система навчання та розвитку персоналу підвищує професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та ефективність функціонування підприємства.

Розвиток персоналу являє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем, та включає в себе такі поняття, як: особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання. Згідно з Харчициною О., це один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття

з-поміж зайнятих працівників забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства [53, с.50].
 Савченко В. стверджує, що професійне навчання це безперервний процес, що має декілька етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи професійного навчання персоналу*

Примітка. *Розроблено за: [44]

Усе більше поширення у вітчизняних підприємствах отримує ідея створення системи безперервної освіти працівників. Однак для того, щоб система навчання персоналу працювала і приносила очікувані результати необхідно використовувати мотивацію персоналу до розвитку, а також знайти способи управління цими мотивами.

Для здійснення процесу професійного навчання персоналу в організації використовуються різні види і форми навчання. Виділяють 3 основні види професійного навчання (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види професійного навчання*

Примітка. *Розроблено за джерелом: [41]

Первинна професійна підготовка полягає в отриманні професійних знань та умінь, які необхідні при виконанні службових обов'язків. Така підготовка може бути загальною (стосуватися організації в цілому) та спеціалізованою (стосуватися конкретних способів виконання певних функцій, технологічних процесів та застосування методів при виконанні роботи). Зазвичай, з неї починається кар'єрний ріст працівника в організації. Також, система професійного розвитку передбачає підготовку робітників, які не мали жодної професії (навчання триватиме не більше ніж 6 місяців).

Плинність працівників, їх просування та вивільнення призводять до виникнення потреби у перепідготовці персоналу. Метою перепідготовки персоналу є здобуття штатними працівниками нових професій, знань, умінь і навичок. Перепідготовка працівників здійснюється у спеціалізованих підрозділах, у центрі підготовки фахівців організації, або поза її межами (в спеціалізованому навчальному центрі).

Підвищення кваліфікації працівників – це навчання працівників, після одержання певної освіти, і яке спрямоване на підтримання та поступове вдосконалення їхніх професійних знань, умінь й навичок. Потреба у підвищенні кваліфікації працівників зумовлена розвитком продуктивних сил. Основною

метою підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання поставлених завдань; підвищення гнучкості управління та готовності до інновацій; просування по горизонталі та по вертикалі; підвищення розряду та адаптація персоналу до нової техніки і технологій; освоєння нових професій. Курси підвищення кваліфікації проводяться для набуття здобувачем освіти нових компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань [41].

Професійне навчання працівників може проводитися як в межах, так і поза межами підприємства. Навчання в межах організації проводиться на виробництві на власній навчально-виробничій базі своїми педагогічними кадрами. Підготовка працівників за межами підприємства потребує не лише визначення кількості робітників, але й визначення професійної спрямованості та якості підготовки. Приклади методів професійного навчання наведено в табл.

1.2.

Таблиця 1.2

Методи професійного навчання працівників*

Методи навчання	
На робочому місці	Поза робочим місцем
1. Інструктаж	1. Лекція
2. Ротація	2. Розгляд практичних ситуацій
3. Учнітво і наставництво	3. Ділові ігри
4. «Копіювання»	4. Самостійне навчання
5. Метод ускладнених завдань	5. Моделювання

Примітка. *Розроблено автором на основі джерела: [51]

Інструктаж – це інформація, введення у спеціальність та у всі тонкощі вибраної роботи, адаптація, ознайомлення робітника з його новою робочою обстановкою. Вони поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий. Тобто працівники, під час прийняття на роботу та періодично, повинні проходити на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання домедичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і

стихійних лих[40]. Такий метод навчання є ефективним при розвитку простих технічних навиків та використовується на всіх рівнях організації.

Ротація – це коли, співробітник переводиться на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду зазвичай на термін від декількох днів до декількох місяців. Широко застосовується організаціями, що вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння кількома професіями[12]. Крім навчального ефекту даний метод позитивно впливає на мотивацію співробітника та допомагає долати стрес, викликаний одноманітними виробничими функціями.

Проте ротація має і свої недоліки. Головним з них є високі витрати на навчання, що пов'язано з втратою продуктивності при переміщенні з однієї посади на іншу.

Учнівство і наставництво є традиційними методами ще з давніх часів.

Працюючи разом з майстром, молоді робітники вивчали професію та переймали досвід свого наставника. Такий метод широко використовується і досі, особливо при набутті практичного досвіду в медицині, управлінні, виноробстві та ін.

Багато людей ототожнюють поняття «наставництво» та «коучинг». Коучинг (з англ. coaching – тренування) – це професійні стосунки, що допомагають людям добитися видатних результатів у своєму житті, кар'єрі, бізнесі[25]. Хоча вони досить схожі в своєму трактуванні, проте між ними є різниця (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Відмінності між коучингом та наставництвом*

Коучинг	Наставництво
Коуч провадить команду до досягнення кінцевої цілі;	Наставник вчить підопічного, як краще жити і працювати;
Коуч допомагає особі самій знайти відповіді на запитання, збагнути чого вона хоче;	Наставником часто є той хто є старшим за віком чи за посадою, але безумовно більш компетентним у роботі;

Коуч задає правильно поставлені конкретні питання, на які людина повинна сама дати відповідь. Тобто коуч лише підштовхує до правильного рішення;	Наставник виступає в якості своєрідного буфера і провідника в тому як організація працює, що і як потрібно робити на новому робочому місці, ознайомлює з елементами корпоративної культури, роблячи тим самим легшою адаптацію до нових умов для підопічного;
Коуч не є керівником над підопічним і не являється радником;	Завдання наставника полягає в тому щоб бути керівником для недосвідченого підопічного;

Продовження табл. 1.3

Коучинг	Наставництво
Коуч може також надати моральну підтримку і допомогти людині знову повірити у себе;	Наставник навчить підопічного необхідних навичок для кар'єрного росту;
Працівник не підпорядковується коучу;	Зазвичай вчить саме роботі на підприємстві.
Важливу роль відіграє довіра і бажання знайти вирішення проблем на робочому місці, у колективі, в особистому житті.	

Примітка. *Узагальнено автором на основі джерела [37]

«Копіювання» як метод навчання є ефективним при вивченні манери виконання того чи іншого виду робіт. Працівник закріплюється за спеціалістом, спостерігає за його діями та копіює їх. Більшість науковців не розрізняють учнівство та «копіювання» як окремі методи навчання.

Метод ускладнених завдань – спеціальна програма робочих дій, вибудована за ступенем їхньої важливості, розширенням обсягів завдань та підвищенням їх складності. Після застосування такого методу учень чи слухач здатний вже самостійно виконувати виробничі завдання. Для ефективного використання методу ускладнених завдань необхідно забезпечити своєчасний зворотний зв'язок щодо результатів виконання конкретних робочих дій та завдань.

Професійне навчання на виробництві більш ефективно для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства.

Лекція – це пасивний метод навчання, що використовується для викладу теоретичних і методичних знань. Зазвичай являє собою монолог лектора з можливістю задавати питання. Однак, такий метод не передбачає практичних дій, тому можуть виникнути проблеми з їх виконанням в майбутньому.

Розгляд практичних ситуацій – в основі лежать групові обговорення, дискусії, в яких працівники беруть активну участь, а керівник спрямовує та контролює їхню роботу. Моделювання ситуацій, що відбуваються на власному чи конкуруючому підприємствах.

Ділові ігри – імітація професійної діяльності, що розвиває практичне мислення працівників, вміння аналізувати ситуацію, приймати конструктивні рішення. Перевагою ділових ігор є модель реальної організації, що дають значно скоротити операційний цикл і тим самим показати слухачам кінцеві результати прийнятих ними рішень та дій.

Самостійне навчання – найбільш доступний метод навчання для персоналу підприємства. Для цього методу не потрібні ні інструктори, ні лектори, ні вчителі, проте організація для одержання найбільшої користі повинна забезпечити співробітників розробленими аудіо- та відеоматеріалами, підручниками, навчальними посібниками, інструкціями тощо.

Моделювання – це форма навчання, яка передбачає відтворення реальних умов на робочому місці за допомогою тренажерів, макетів і т.п.

Як і всі явища, професійне навчання як на робочому місці, та і поза його межами має свої переваги та недоліки (табл. 1.4).

Навчання за межами робочого місця дозволяє оволодіти нові знання та методики, які не практикуються в організації. Саме тому вони вважаються більш ефективними [9].

Варто відзначити, що кожна організація використовує різні методи розвитку персоналу. Для правильного визначення, який саме метод управління підходить організації, варто відштовхуватись від стратегії підприємства та результатів оцінки персоналу.

Розвитком персоналу називають процес формування у працівників знань, навичок та умінь, які вони зможуть використовувати на практиці, що дасть змогу підвищити їх продуктивність праці та вплине на результативність функціонування підприємства в цілому [50].

Як зазначалося на рис. 1.1, розвиток персоналу, окрім професійного росту, включає також планування кар'єри та формування кадрового резерву.

Кар'єра – швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності [18]. Об'єкт управління діловою кар'єрою – кадрові потоки. Суб'єкт – працівники служби управління персоналом.

Українські науковці виділяють наступні завдання [30]:

- 1) зростання задоволеності працівників кар'єрою та роботою;
- 2) підвищення ефективності використання персоналу;
- 3) підвищення лояльності працівників до підприємства;
- 4) сприяння професійному становленню та розвитку працівників.

Згідно С.В. Мішиної, управління кар'єрним ростом працівників повинно базуватися на таких принципах [30]: безперервності, осмисленості, оперативності, маневреності, ефективності, науковості, об'єктивності, контролю, багатоваріантності та професіоналізму.

План розвитку трудової кар'єри передбачає, з одного боку професійне зростання співробітника, тобто підвищення його кваліфікації, а з іншого – послідовне зайняття посад для отримання відповідного досвіду. Інакше кажучи, працівник не зможе зайняти посаду керівника підприємства, якщо в нього не буде досвіду в управлінні якимось департаментом, він не матиме необхідних знань, умінь та навичок для високої керівної посади. Як то кажуть: «Тихіше їдеш – далі будеш».

Управління трудовою кар'єрою окремого працівника залежить від його потенційних можливостей, нахилів, професійних інтересів та здібностей. Однак не варто недооцінювати роль організації на розвиток кар'єри. Наприклад, потрібно враховувати ефективність підприємства, його рентабельність, можливість забезпечення кар'єрного зростання через його навчання та мотивацію.

Ми вважаємо, що розвиток кар'єри взаємопов'язаний із формуванням кадрового резерву організації. Тобто кадровий резерв є сходиною при зростанні кар'єри.

Науковці [3] визначають кадровий резерв як групу працівників, що мають здатність до управлінської діяльності, які відповідають вимогам, запропонованим посадою конкретного рангу, а також пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку. Для його формування використовують різні джерела: внутрішні (керівні працівники підприємства, провідні спеціалісти, молоді фахівці, котрі успішно пройшли стажування) та зовнішні (фахівці, що мають відповідну освіту та позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності).

Формування кадрового резерву має декілька етапів:

- 1) аналіз потреби в кадровому резерві;
- 2) підбір кандидатів до складу кадрового резерву;

Даний етап включає в себе: аналіз документальних даних (характеристика, особиста картка працівника, результати атестацій тощо), співбесіда для виявлення зацікавленості в просуванні, спостереження за поведінкою в різних ситуаціях, оцінка професійної діяльності за певний період та порівняння якостей претендента до вимог певної посади.

- 3) формування списку кадрового резерву;

Отже, розвиток персоналу включає в себе професійне навчання, управління кар'єрою та формування кадрового резерву. Ці поняття є взаємозалежними та взаємодоповнюють одне одного. Так, для управління кар'єрою необхідно підвищити рівень кваліфікації працівника, потім якщо він

показує гарні результати в роботі та демонструє свої знання, вміння та навички, то співробітника додають до кадрового резерву, що в подальшому при ефективній праці допоможе піднятися по кар'єрним сходам.

Висновки до розділу 1

1. Підприємство ефективно працює та розвивається завдяки своїм співробітникам. В свою чергу, розвиток персоналу являє собою процес вдосконалення знань, умінь та навичок працівників з метою забезпечення підприємства висококваліфікованими та мотивованими працівниками для подальшого підвищення продуктивності праці. Тобто розвиток персоналу та розвиток організації в цілому є взаємозалежними.

2. Визначено, що планування розвитку персоналу є однією із головних складових стратегій підприємства для інновації самого підприємства. План розвитку може складатися як на довгостроковій, так і на короткостроковій основі, та враховує всі потреби організації в кадрах. Після якісної оцінки персоналу керівництво визначає методи та інструменти для зростання своїх працівників, а також планує бюджет на навчання.

3. Розвиток персоналу включає в себе професійне навчання, управління кар'єрою та формування кадрового резерву. Ці поняття є взаємозалежними та взаємодоповнюють одне одного. Так, для управління кар'єрою необхідно підвищити рівень кваліфікації працівника, і якщо він демонструє гарні результати в роботі та показує свої знання, вміння та навички, то співробітника додають до кадрового резерву, що в подальшому при продуктивній праці допоможе піднятися по кар'єрним сходам.

НУБІП України

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Експансія»

НУБІП України

Економічне зростання є однією із вагомих суспільних проблем, на яку постійно звернута увага економістів і політиків. Саме темпи економічного зростання визначають динаміку економічного розвитку країни, її авторитет на міжнародній арені й історичні перспективи [35].

НУБІП України

В сучасних умовах пандемії внесок кожної сфери економічної діяльності набуває надзвичайної важливості в розвитку національного господарства. Традиційно рушійною силою розвитку національної економіки вважається виробництво. Однак, визнаючи значимість галузей виробничої сфери, не слід применшувати роль торгівлі, завдяки якій стає можливим дотримання балансу між виробництвом і споживанням, формується суттєва частка валової доданої вартості в Україні, забезпечується робочими місцями економічно активне населення.

НУБІП України

Торгівельна діяльність як одна з найважливіших складових економіки України, від якої залежить якість життя людини, розвиток економіки та її конкурентоспроможність, сьогодні проходить динамічний трансформаційний етап посткризового розвитку.

НУБІП України

В першу чергу, варто акцентувати увагу на тому, що торгівля пройшла складний процес трансформації в ринкову економіку та зазнала значних витрат: кількісно зменшилася мережа торговельних підприємств, а тривала збитковість підприємств галузі призвела до повної втрати власних обігових коштів у більшості обласних спільнот споживчих товариств України.

НУБІП України

Однією з провідних організацій, що допомагають розвитку національної економіки є ТОВ «Експансія». Підприємство засноване у 2002 році в місті Київ та зробило значний внесок в розвиток української економіки, так як це було

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

одне із перших власних торгових підприємств, що в подальшому не лише забезпечило економічне зростання країни, а й надало велику кількість робочих місць для населення.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Експансія» (далі ТОВ «Експансія») входить до складу FozzyGroup, однієї з найбільших торгово-промислових груп України, що є одним з чільних українських ритейлерів з понад 700 торговельними об'єктами по всій території країни. Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси організації охоплюють виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанный бізнеси (рис.2.1).

FozzyGroup нараховує 695 магазинів по всій Україні. Серед такі відомі торговельні мережі, як: супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети LeSipro, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та супермаркети Thrash! Траш!. У мережах FozzyGroup представлені товари під власними торговими марками «Премія», PremiyaSelect, «Повна наша», EXTRA! та інші. У мережах «Сільпо», LeSipro діє програма для постійних гостей «Власний Рахунок», яка разом із системою винагороди споживачів є ефективним дослідницьким і маркетинговим інструментом [62].

Одним з видів діяльності мережі FozzyGroup є торгівля непродовольчими товарами. Організація має власні фармацевтичні супермаркети «Біла ромашка», а також виробляє та торгує персональною електронікою ipigo.

Слід зазначити, що FozzyGroup займається промисловим виробництвом.

Основними підприємствами є: Ніжинський консервний завод, «Богуславський завод продоварів», ТОВ «Вогні Гестії».

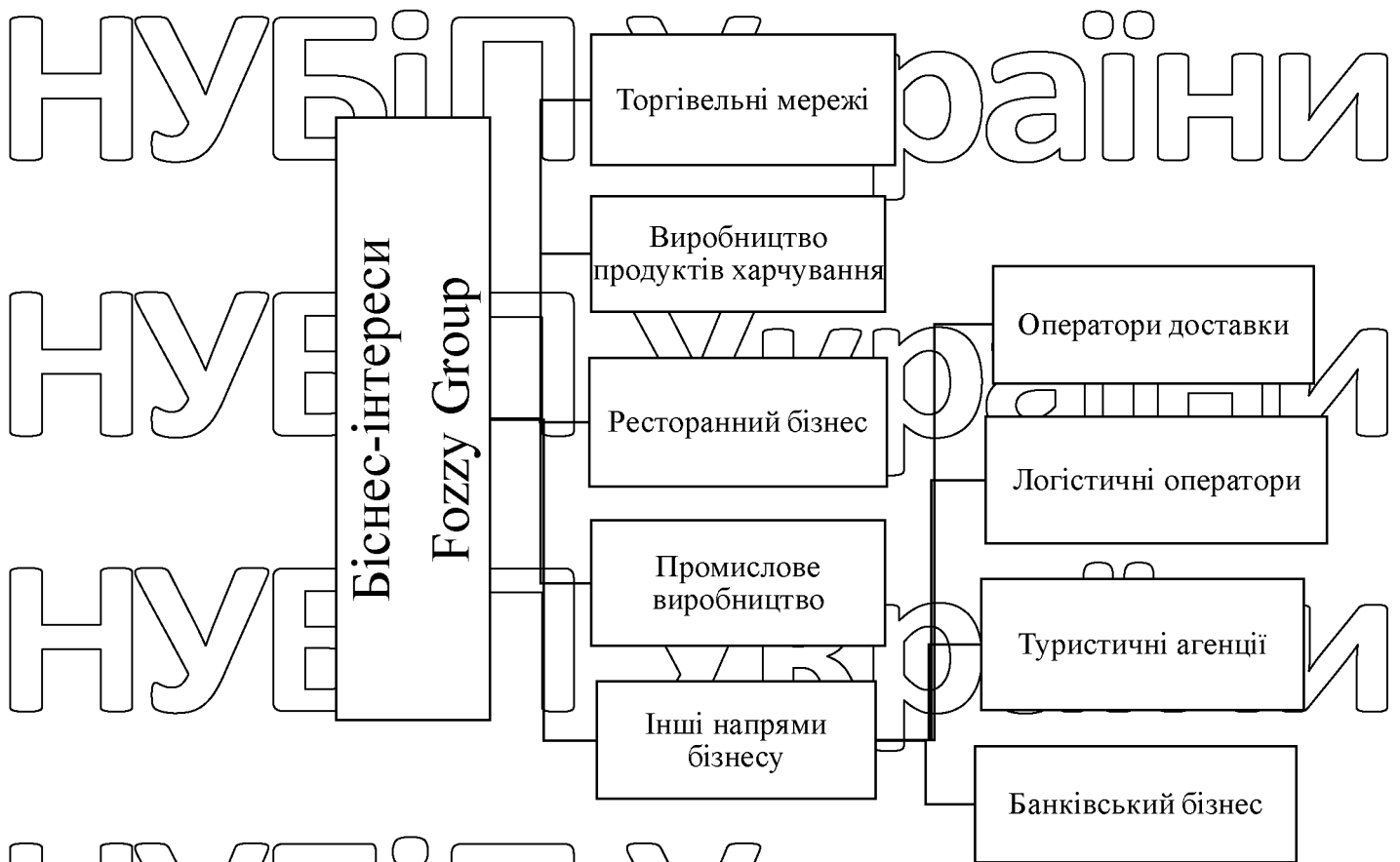


Рис. 2.1. Бізнес-інтереси Fozzy Group*

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела [62]

В період після посилення карантину в зв'язку з пандемією, велика кількість людей хоче «вийти» у світ. Відвідування кафе, ресторанів та барів залишається важливою частиною життя сучасної людини. FozzyGroup врахувала

ці потреби суспільства та забезпечила відмінним сервісом та якістю у своїх

закладах, таких як: «У Хромого Пола», POSITANO, ESCOBAR, WHO & WHY. DRINKERY bar, «Дзяо-бар», бар «Мокрі вуса».

FozzyGroup займається і іншими напрямками бізнесу. Група компаній має власного логістичного оператора "УБК", оператора доставки Justin, розробника TemaBIT, мережу туристичних агенцій «Сільпо Вояж». Також Група є основним акціонером ПАТ «БАНК ВОСТОК»!

FozzyGroup впроваджує сучасні та інноваційні рішення в усіх напрямках діяльності. Для утримання на провідних позиціях ринку ритейлу Група

компанії інвестує в покращення бізнес-процесів. Завдяки добре налагодженій логістиці торговельних мереж магазини вчасно постачаються продуктами харчування через власні розподільні центри по всій Україні. Крім того, в Групі організацій функціонує власна система контролю якості, що забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

З початку свого заснування у 1997 році FozzyGroup фокусується на інноваційному вдосконаленні бізнесу, а також створює нові можливості для ринку та стимулює розвиток галузі загалом.

ТОВ «Експансія» — мережа гіпермаркетів, що працюють у форматі CashandCarry, з асортиментом від 30 до 50 тис. позицій, що об'єднують продуктові та непродуктові товари. З них більше 3500 акційних позицій та цікавинок, що не залишають байдужими навіть найвибагливіших покупців.

Гіпермаркети FOZZY найбільш вдало поєднують характеристики оптової бази і роздрібною магазину.

На сьогоднішній день ТОВ «Експансія» нараховує дев'ять гіпермаркетів на території всієї України, чотири з яких в Києві (рис. 2.2). В майбутньому планується відкриття нового гіпермаркету в Кривому Розі. Мережа Fozzy посіла 3-тє місце в загальнонаціональному конкурсі RetailAwards «Вибір споживача» – 2017 у номінації «Мережа гіпермаркетів України» [65].



Рис. 2.2. Філіали ТОВ «Експансії»*

Примітка. *Сформовано автором

Асортимент продукції гіпермаркетів Fozzy нараховує до 51 тисячі товарів провідних національних і локальних виробників, а також товарів під власними торговими марками (серед них BTM EXTRA!®, представлена тільки в мережі гіпермаркетів Fozzy і створена спеціально для оптових покупців) (рис. 2.3).

Частка продуктових товарів становить до 70%.



Piki Tiki

PREMIYA SELECT



Рис. 2.3. Власні торгові марки FozzyGroup*

Примітка. *Сформовано автором

Основними видами діяльності ТОВ «Експансія» є:

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями тютюновими виробами;

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і пістечок нетривалого зберігання;

- оптова торгівля напоями;

- оптова торгівля тютюновими виробами;

- роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Основними видами діяльності, перелік яких визначається відповідними законами, ТОВ може займатися тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії). Організація має 130 ліцензій [15].

Гіпермаркет Fozzy в місті Києві знаходиться за адресою вул. Академіка Заболотного 37 в торгово-розважальному центрі ArtMall, де добре організовані під'їзні шляхи та стоянка для особистого автотранспорту.

Головним документом, яким керується ТОВ «Експансія» в своїй діяльності, є статут.

Основним видом діяльності гіпермаркету Fozzy є роздрібна та оптова торгівля продуктами харчування та предметами першої необхідності. Головною задачею підприємства є забезпечення всього населення України якісними продуктами харчування за низькими цінами. Гарантувати якість товару за рахунок використання високоефективних технологій і етичного ведення роздрібною торгівлі.

Основними цінностями ТОВ «Експансія» є [62]:

1) Професіоналізм. Вдосконалення своєї майстерності, освоєння всіх тонкощів обраної професії незалежно від досвіду роботи чи отриманої освіти.

2) Адаптивність та здатність до вдосконалення. У час постійних змін потрібно вміти пристосовуватись до нововведень.

3) Мотивація. Організація вищує щире бажання професійно розвиватися і здобувати нові навички, та інвестує в забезпечення добробуту співробітників.

4) Відкритість. Робота підприємства побудована на принципах прозорості, тому результати роботи доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам та державі.

5) Орієнтація на результат. Кожному робітнику необхідно ясно представляти необхідний результат, брати на себе відповідальність за досягнення поставленої мети, здійснювати необхідні дії. Керівництво при цьому повинно вміти формувати зрозумілі та конкретні цілі, щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого прагнути.

Загалом в ТОВ «Експансія» працює близько 300 осіб, які включають в себе керівний персонал, менеджерів-консультантів, бухгалтерію, відділ маркетингу, операціоністів, продавців та ін. Працівники підприємства отримують зарплатню відрядно-преміальною формою, це означає що робітник одержує не тільки відрядний зарібок, але і премію. Премія звичайно встановлюється за досягнення визначених показників: виконання плану

виробництва продукції, завдань по якості продукції або економії у витраті матеріальних та інших видів ресурсів. Прибуток підприємство отримує від реалізації товарів та платних торгових послуг, тобто прибуток від торгової діяльності. Ціноутворення здійснюється витратним методом, тобто ціна розраховується, виходячи із суми постійних і змінних витрат на одиницю продукції й запланованого прибутку з урахуванням нижнього порогу ціни. При оносередкованому збуті ціна продажу кінцевому споживачу збільшується на розмір націнки, яка залежить від особливостей товару (сезонність, мода, новизна), а також еластичності попиту за цінами. Витратний метод не враховує ринкових чинників (характер попиту, рівень платоспроможності попиту, політику конкурентів), а ціна, визначена за таким методом, практично завжди завищена і в конкурентній ситуації чревата негативними наслідками для продавця.

Проте є й позитивні оцінки цієї моделі: якщо в рамках однієї галузі всі виробники використовують витратний метод ціноутворення, цінова конкуренція мінімальна, а ціни більш реальні й виключають наживу за рахунок покупців. Групи товарів представлені в магазині різноманітні, і вони поділяються на такі категорії: кулінарія, бакалія, хліб та хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, гастрономія, фрукти та овочі, риба та морепродукти, сири, молочна продукція, заморожені овочі та фрукти, лікєро-горілчані та безалкогольні напої, засоби гігієни, господарчі товари.

В процесі роботи гіпермаркет «Fozzy» забезпечує відповідність виробничих приміщень екологічним та санітарно-гігієнічним вимогам, обладнання – вимогам нормативних документів щодо виробництва, зберігання продажу товарів та вимогам охорони праці. В торговельному залі магазину є санітарні правила, правила продажу товарів, книга скарг та пропозицій, а також вимірювальні прилади, що використовуються для зважування товарів та розрахунків з покупцями.



Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Експлансія»*

Примітка.* Побудовано автором за даними підприємства

ТОВ «Експансія» характерна лінійно-функціональна структура управління, вона є досить простою, незважаючи на масштаби організації (рис. 2.4). На підприємстві існує чітко визначена ієрархія, система прав та зобов'язань,

жорсткий розподіл трудових функцій, але, як зазначалося вище, існує система норм й цінностей, що формується в процесі обговорення й узгодження, використовується ситуаційний підхід до вирішення проблем, кожен працівник має можливість розвитку й самовираження.

На чолі товариства стоїть Директор, який організовує роботу всієї мережі.

ТОВ «Експансія» очолює Кругляк Наталія Василівна, яка також виступає одним із учасників товариства. Вона видає накази та розпорядження, що є обов'язковими для виконання директорами, що стоять на чолі всіх рішень щодо діяльності підприємства таких як: розвиток виробництва, персоналу,

операційної діяльності, операційної логістики, комерції, адміністративної діяльності, фінансів, безпеки, інформаційних технологій. У кожного директора є заступники з відповідних напрямів діяльності, які вже безпосередньо спрямовують свою діяльність на функціонування магазину через Керуючих магазинами.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Експансія» є засобом систематичного всебічного контролю, а також порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років. Перш за все необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Експансія»

згідно даних табл. 2.1.

НУБІП України

Таблиця 2.1
Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Експансія»*

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7426109	8682501	7840450	414341,00	+5,8
Валовий прибуток, тис. грн.	654760	925548	1069835	415075,00	+63,39
Чистий прибуток, тис. грн.	136149	140909	143672	7523,00	+5,53
Середньорічна вартість: - необоротних активів;	1065779	1067947	930457	-135322,00	-12,7
- оборотних активів	1324124	1500014	1557664	233540,00	+17,64
Фондовіддача, грн	6,97	8,13	8,43	1,46	+20,95
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	5,61	5,79	5,03	-0,58	-10,34
Кількість працівників, осіб	2986	3192	3080	94	+3,15

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Аналіз показав, що ТОВ «Експансія» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2020 році склав 7840450 тис. грн., що на 5,8% більше ніж у 2018 році, що свідчить про збільшення обсягів продажу.

Чистий прибуток підприємства також виріс на 7523 тис. грн. це свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, зміцнення позицій на ринку та розширення сфери діяльності, а саме відкриття інтернет-магазинів з послугами доставки. Однак зменшення необоротних активів на 12,7% свідчить про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства. Проте спостерігається тенденція росту фондовіддачі, що означає зростання ефективності використання основних фондів. Уповільнення ж оборотних активів у 2020 році призводить до залучення додаткових коштів для

продовження господарської діяльності підприємства хоча б на рівні минулих років. Це негативно відображається на фінансовій стійкості та платоспроможності підприємства.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Експансія» у 2020 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства

Залучення на підприємство якісного персоналу, пошук компромісу між якістю і витратами на персонал – актуальна проблема, що постає перед власниками і керівниками підприємств. Ефективність використання персоналу підприємства значною мірою обумовлена наявністю гармонійної системи управління персоналом.

Загалом аналіз потенціалу ТОВ «Експансія» передбачає вивчення та оцінку забезпеченості підприємства людськими ресурсами в цілому, а також за категоріями; визначення та виявлення показників плинності кадрів тощо.

Для проведення подальшого аналізу підприємства, розглянемо філію ТОВ «Експансія» в м. Київ на вулиці Академіка Заболотного, 37, а саме магазин №3.

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства, тому що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість торговельного обслуговування.

Аналіз ясного складу персоналу торговельного підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Аналіз персоналу підприємства за статтю показує, що в гіпермаркеті працює більше жінок, ніж чоловіків (рис. 2.5). Така тенденція зберігалася протягом 2018-2020 років. Це вказує на меншу необхідність використання фізичної сили.

Структура персоналу підприємства за статтю

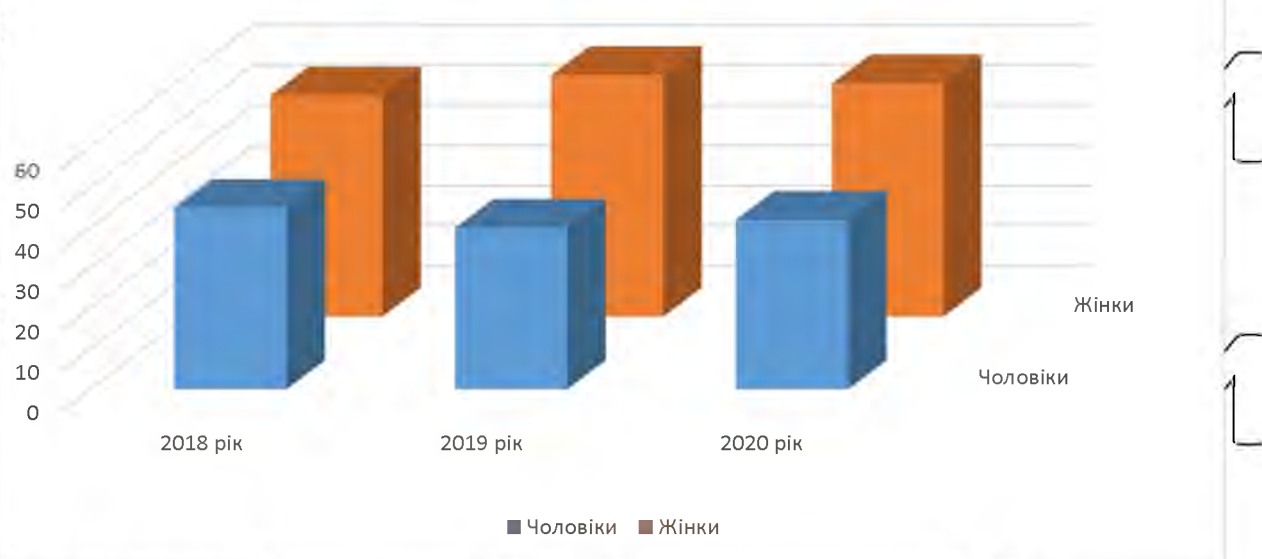


Рис. 2.5. Структура персоналу підприємства за статтю*

Примітка. *Створено автором за даними підприємства

На сьогоднішній день середній вік працівників підприємств України зростає, а разом з ним і потреба в молодих кадрах. Аналіз і структура вікового складу (табл. 2.2) свідчать про це, що кількість співробітників до 25 років виросла на 50% у 2020 році порівняно з 2018 роком, що поводить тенденцію стосовно «омолодження» персоналу. У свою чергу це означає, що більшість співробітників краще будуть сприймати нововведення підприємства, які являються неминучими в сучасному суспільстві. Кількість працівників старших 45 років знизилася удвічі у 2020 році порівняно з 2018 році. Така тенденція свідчить про зміну кадрової стратегії підприємства та залучення

молодих спеціалістів. Як зазначалося вище, загальні кількості співробітників знизилася в 2020 році, що є одним із наслідків державних заходів протидії розповсюдження вірусу Covid-19 та відповідно нової політики підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз і структура вікового складу працівників*

Вік працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
До 25 років	40	11,43	50	13,51	60	18,75	+20	+50
25-35 років	70	20	60	16,22	60	18,75	-10	-14,29
35-45 років	150	42,86	145	39,19	155	48,44	+5	+3,33
Від 45 до пенсійного віку	50	14,28	95	25,68	25	7,81	-25	-50
Пенсіонери	40	11,43	20	5,4	20	6,25	-20	-50
Всього	350	100,00	370	100,00	320	100,00	-30	-8,57

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Доповнити оцінку складу персоналу може аналіз динаміки співвідношення чисельності окремих категорій персоналу (табл. 2.3).

Значення показника співвідношення виробничого та адміністративного персоналу за період, що досліджувався, в цілому знизилося з 85,71% у 2018 році до 82,81% у 2020 році. Така динаміка показника є дещо негативною, адже свідчить про відносне збільшення кількості управлінців, які керують робочим процесом, що іноді призводить до нераціонального використання людських ресурсів. Але в ситуації пандемії така частка управлінського персоналу зможе вдало організувати впровадження нових принципів в управлінні та організації роботи, що дало б можливість отримати вагомий позитивний результат.

Зміна коефіцієнту співвідношення основних та допоміжних робітників підприємства свідчить, що частка основних працівників у складі підприємства

(тобто зайнятих безпосередньо у робочому процесі) зменшилася. Цей факт, в свою чергу, може негативно відобразитися на якості виконаної роботи, так як допоміжні співробітники можуть не знати всі нюанси роботи даного підприємства.

Таблиця 2.3

Структура персоналу товариства за категоріями у 2018-2020 роках*

Категорія персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Загальна чисельність персоналу	350	100	370	100	320	100	-30	-8,57
За професійними групами								
Адміністративний персонал	50	14,29	55	14,86	55	17,19	+5	+10
Керівники	24	6,86	26	7,02	26	8,13	+2	+4
спеціалісти	26	7,43	29	7,84	29	9,06	+3	+6
Виробничий персонал	300	85,71	315	85,14	265	82,81	-35	-11,67
Основні працівники	280	80	285	77,03	240	75	-40	-13,34
Допоміжні працівники	20	5,71	30	8,11	25	7,81	+5	+1,67
За кваліфікаційним рівнем								
Висококваліфіковані	24	6,86	24	6,49	24	7,5	0	0
Кваліфіковані	50	14,29	52	14,05	55	17,19	+5	+10
Малокваліфіковані	270	77,14	289	78,11	236	73,75	-34	-12,59
Некваліфіковані	6	1,71	5	1,35	5	1,56	-1	-16,67
За стажем роботи								
До 1 року	105	30	120	32,43	160	50	+55	+52,38
1-5 років	133	38	156	42,16	80	25	-53	-39,85
5-10 років	86	24,57	68	18,38	54	16,88	-32	-37,21
Більше 10 років	26	7,43	26	7,03	26	8,12	0	0

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Рівень кваліфікації персоналу підприємства впродовж досліджуваного періоду також змінювався. Кількість висококваліфікованих працівників залишалася незмінною протягом цих років, що вказує на високу професійність

працівників. Частка кваліфікованих робітників виросла у 2020 році на 10% порівняно з 2018 роком. Тобто збільшилася частка спеціалістів вищої кваліфікації, що впливає на збільшення ефективності роботи підприємства.

Частка працівників малокваліфікованих становить більше 70% протягом дослідженого періоду, тобто такі показники забезпечують нормальний функціонал підприємства. Менше 2% становить частка некваліфікованих працівників. Варто зазначити, що відсоток некваліфікованих співробітників зменшився на 16,67% в 2020 році відносно 2018 року. Такий показник вказує на те, що керівництво підприємства має ефективну стратегію управління персоналом.

У сьогоденних умовах визнано необхідним забезпечити перехід на новий тип взаємодії вищої школи й виробництва, що передбачає цільову підготовку фахівців на основі договорів між підприємством і закладами вищої освіти.

Персонал підприємства не є постійним: одні працівники звільняються, інші наймаються. Причини звільнення можуть бути різними. Ці зміни у персоналі підприємства називаються плинністю персоналу. Плинність — це результат звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу в організацію.

Дані про рух персоналу за 2018-2020 роки, які наведені у табл. 2.4, необхідні для розрахунку плинності персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.4

Рух персоналу філії ТОВ «Експансія» 3 у період 2018-2020 рр.*

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Прийнято працівників	52	14,86	76	20,54	35	10,94	-17	-32,69
Вибуло працівників	65	18,57	64	17,3	85	26,56	20	+30,77
з них:								
з причини скорочення штату; за власним бажанням/ порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	-	-	-	-	15	4,69	15	+1500
Середньооблікова чисельність штатних працівників	344	-	360	-	345	-	1	+0,29
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	350	100	370	100	320	100	-30	-8,57

Примітка. *Створено автором за даними підприємства

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, формула розрахунку виглядає наступним чином:

$$K_{п.к} = \frac{(Чз - Чн.з)}{Чсер} \times 100\% \quad (2.1)$$

«де $K_{п.к}$ – плинність кадрів;

$Чз$ – чисельність звільнених працівників;

$Чн.з$ – чисельність неминуче звільнених працівників;

$Чсер$ – середньооблікова чисельність працівників [2]»

Кількість звільнених працівників майже не змінилася протягом 2018-2019 рр., однак зросла кількість прийнятих робітників, що в свою чергу вплинуло на коефіцієнт плинності кадрів, який зменшився до 17,78%. Проте, варто

зазначити, що показник виріс протягом 2020 року до 20,29%. Це пов'язане із скороченням штату робітників у зв'язку зі зменшенням кількості вакансій. Такі показники є нормальними для оптової та роздрібної торгівлі. Через карантинні

заходи проти Covid-19 протягом 2020 року показник плинності кадрів може вирости, так як більшість підприємств закривалися. Тому частка прийнятих робітників підніметься.

Якщо показник плинності персоналу підвищиться, то це матиме негативне значення для підприємства. Постійне навчання новачків гальмує розвиток бізнесу. До того ж, це – значні фінансові збитки: розміщення вакансій, постійні співбесіди, залучення до відбору фахівців, оплата роботи наставників та інші витрати.

Слід пам'ятати, що плинність може дорого обійтись роботодавцю, а саме включатимуть:

- витрати на соціальну безпеку і допомогу по безробіттю;

- виплату проміжних відпусток, допомоги;

- простоювання машин та обладнання;

- витрати на добір персоналу;

- адміністративні витрати;

- зниження продуктивності, оскільки необхідно мати час для адаптації нових працівників, досягнення ними рівня продуктивності звільнених працівників.

Працівники звільняються тоді, коли їх потреби не задовольняються на цьому місці роботи і можливо на іншому місці будуть більш сприятливі умови праці.

Причини плинності персоналу умовно можна поділити на дві великі групи: з ініціативи роботодавця та з ініціативи працівника.

Звільнення за ініціативи роботодавця може бути корисним для організації, коли звільнення даного працівника не матиме негативних наслідків.

Наприклад, самовільний невихід на роботу викликає ряд проблем.

Витрати підприємства викликають виплати, які здійснюються незалежно від

наявності або відсутності працівника. Окрім того, треба оплачувати понадурочну працю робітника, який виконує роботу відсутнього працівника, а це обходиться дорожче. Тут також може простоявати дороге обладнання, машини і механізми.

Якщо щодо першої групи все досить очевидно, постійні прогули, несистематичне виконання функціональних обов'язків, незадоволення результатами роботи працівника, то друга група має більш широке підґрунтя.

Основними причинами звільнення за бажанням робітника є:

неконкурентна заробітна плата;

погані умови праці;

несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;

погано налагоджений процес адаптації;

відсутність професійного та кар'єрного росту;

працівник не бачить своєї цінності для підприємства;

очікування працівника не збілися з можливостями підприємства;

непорозуміння з керівником;

незручне розташування організації, великі затрати часу на дорогу;

рутинна робота;

ненормований робочий графік;

старі технології (як в технічному плані, так і в управлінському);

непрозора система мотивації;

неможливість прояву ініціативи;

надто жорсткий контроль з боку керівництва;

невиконання роботодавцем обіцянок та ін.

Інтерв'ю при звільненні або анкетування дасть можливість виявити причини звільнення працівника та опрацювати шляхи їх усунення в майбутньому.

Підсумовуючи результати аналізу лояльності кадрів, варто відзначити збільшення тенденції звільнень співробітників з підприємства. Однак такі зміни

були продиктовані необхідністю проведення оптимізації чисельності персоналу в зв'язку із поширенням вірусу Covid-19.

Підеумовуючи вище сказане, можна вказати, що підприємство має невисоку плінність як для торгової мережі. Хоча кількість працівників зменшилася протягом 2020 року, однак зросла частка кваліфікованих працівників, що вказує на ефективність роботи з розвитку персоналу. В цілому підприємство не має проблем із потребою в кадрах та підвищує рівень професійного розвитку своїх співробітників.

Здійснення управління розвитком персоналу підприємства

У системі управління розвитком персоналу оцінювання є першим необхідним елементом. Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними ідеалами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами[3].

Аналіз і облік персоналу дають змогу найбільш повно й об'єктивно вирішувати питання, пов'язані з розміщенням кадрів, плануванням їхнього навчання і розвитку [20].

Для ефективного аналізу якісного складу кадрів організована періодична (раз на рік) оцінка працівників філії ТОВ «Експансія» у формі атестації. Її проводить відділ кадрів разом із завідувачами відділів. Підприємство на Заболотного має 3 HR-менеджера: керівник відділу кадрів та два його заступники. Кожний з них виконує різні функції, але всі беруть участь в процесі розвитку персоналу організації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до атестаційної комісії.

Працівник має бути попередньо ознайомлений зі складеною на нього характеристикою. Якщо він не згоден з відомостями, викладеними в характеристиці, працівник може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості щодо своєї службової діяльності [10, с. 30].

Діюча система атестації персоналу філії ТОВ «Експансія» не є досконалою в вирішенні проблеми мотивації активності працівників і резановки їх по "своїх" міснях в організації згідно соціальному статусу виходячи з дійсних досягнень в трудовій діяльності і того потенціалу робочої сили, який в них закладений.

Важливою частиною атестації в гіпермаркеті Fozzy є призначення категорії співробітнику згідно його роботи (табл. 2.5). Існують такі види категорій: А, В, С, D. Категорія А – найвища, тобто висококваліфіковані робітники, а категорія D – найнижча, відповідно некваліфіковані.

Таблиця 2.5

Критерії щодо призначення категорії в ТОВ «Експансія»*

Категорія	Критерії
Категорія «А»	<p>досвід роботи на підприємстві не менше 1 року;</p> <p>допомога керівництву в адаптації та навчанні нових співробітників;</p> <p>ідеальне знання та виконання своїх посадових обов'язків;</p> <p>відсутність прогулів;</p> <p>відсутність запізнь;</p> <p>наявність бажання до професійного росту;</p> <p>активна участь в житті організації;</p> <p>виконання деяких функцій керівника за потреби.</p>
Категорія «В»	<p>досвід роботи на підприємстві не менше пів року;</p> <p>гарне знання та виконання своїх посадових обов'язків;</p>

	<p>відсутність прогулів; відсутність запізень; участь в житті організації;</p>
<p>Категорія «С»</p>	<p>знання та виконання своїх посадових обов'язків; кількість запізень не перевищує 3 разів на місяць; участь в житті організації;</p>
<p>Категорія «D»</p>	<p>наявність більше 3 прогулів без поважної причини; скарги керівництва, інших співробітників чи клієнтів на знання чи виконання своїх посадових обов'язків; кількість запізень більше 5 разів на місяць; влаштування конфліктних ситуацій із зовнішніми та внутрішніми клієнтами підприємства.</p>

Примітка. *Узагальнено автором на основі даних підприємства

Коли людина влаштовується на роботу, йому автоматично присвоюють категорію «С». Тобто працівник отримує лише свою ставку, що залежить від відроблених годин, та преміальну частину.

Категорія «В» передбачає додаткову премію, що складає 5% від його посадового окладу. Співробітник категорії «В» вніс вклад в розвиток роботи підприємства та запропонував покращення щодо процесу роботи.

Категорія «А» передбачає, що працівник бере активну участь в розвитку та адаптації персоналу, а також має досвід роботи на підприємстві не менше одного року. Преміальна частина цієї категорії – 10% від посадового окладу.

Категорія «D» призначається співробітнику в тому випадку, коли є серйозні проблеми в роботі чи конкретні зауваження щодо виконання своїх посадових інструкцій. В такому випадку, співробітнику дається місяць на роботу з своїми помилками та проводиться повторна атестація. В разі неврахування всіх зауважень попередньої оцінки такий співробітник направляється на тренінги для підвищення кваліфікації або ж звільняється.

Система досліджень персоналу і їхньої діяльності спрямована на об'єктивну оцінку особистісних і професійних якостей працівників, виявлення

чинників, що впливають на процес досягнення вершин розвитку. Варто зазначити, що не лише агеастація персоналу є інструментом дослідження рівня розвитку персоналу. У філії ТОВ «Експансія» управлінці керуються даними, виявленими під час власних спостережень та діалогу з самими підлеглими, для визначення потреби в розвитку.

За результатами оцінювання персоналу, керівництво підприємства складає план розвитку окремих співробітників чи конкретної групи працівників; визначає вид, форму та метод навчання; стимулює працівників до розвитку свої професійних здібностей; та організовує професійне навчання кадрів.

Професійне навчання на філії ТОВ «Експансія» проводиться як на робочому місці так і поза ним. Практика безпосередньо на виробництві є важливим чинником збільшення кваліфікації працівників. Зазвичай, використовують ротацию та наставництво.

Використання такого методу як ротация, збільшує продуктивність праці, забезпечує підприємство високо- та різнокваліфікованими працівниками. Однак є і мінус такого методи навчання. Із збільшенням вимог до співробітника, знижується його ефективність, тобто людина змушена виконувати декілька видів роботи одночасно, а тому і зменшується якість виконання.

Наставництво використовують при адаптації новик співробітників, а також при роботі з кадровим резервом. Ментор відповідає на всі питання та передає свої знання та досвід учневі. Такий метод є досить ефективним, адже працівники мають можливість з'ясувати всі нюанси роботи у професіонала із значним досвідом роботи.

ТОВ «Експансія» практикує і навчання поза робочим місцем. Тобто співробітник посилається на інший гіпермаркет для вдосконалення своїх знань, умінь та навичок, а також для здобуття нових ідей у свої професійній діяльності. Такий метод забезпечує комунікацію співробітників з іншими підрозділами та обмін досвідом.

Основною метою роботи з кадрами управління на ТОВ «Експансія» є формування згуртованого та ефективного управлінського колективу, здатного самостійно вирішувати складні й різноманітні завдання. Основними напрямками вдосконалення якісного складу управлінців і фахівців, а також формування цілісного управлінського колективу ТОВ «Експансія» є: організація професійної орієнтації й професійного добору управлінських кадрів, оцінка їхніх здатностей і результатів роботи, організація цілеспрямованої професійної підготовки кадрів управління в складі резерву для висування, а також управління розвитком кар'єри працівників.

Сьогодні наявність лише професійно-кваліфікаційних навичок не задовольняє потреб роботодавців в швидкому реагуванні, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делегованими повноваженнями, постійному прагненні до професійного зростання, самовдосконаленні як особистісних, так і ділових якостей, розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також співробітництві в колективі, соціальній відповідальності, підтримці ділової етики, трудовій дисципліні та корпоративній культурі [4]. Лише безперервний професійний розвиток дозволить працівнику адаптуватися до швидких змін навколишнього середовища та до нових вимог виробництва.

Після атестації керівництво підприємства має дані для створення кадрового резерву персоналу. У філії ТОВ «Експансія» резерв управлінців формують по таких принципах:

- 1) підбір кандидатів до складу резерву, здійснюється по їх ділових і особистісних якостях;
- 2) дотримання вікового й освітнього цензів кандидатів на висування. З огляду на те, що підготовка професійного управлінця на базі вищої школи займає від п'яти до восьми років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років;
- 3) гласність в організації роботи з резервом для висування.

В даний період керівництво ТОВ «Експансія» розуміє необхідність створення кадрового резерву з молодих спеціалістів. Кожного місяця відбувається збори керівників відділів, де обговорюються проблеми виробництва та пропозиції щодо їх вирішення і покращення роботи в цілому.

Більшість інноваційних ідей ідуть від молодих керівників, які починали свою кар'єру з «низів» в даній спеціальності та мають свою точку зору щодо удосконалення певних виробничих процесів.

Джерела, що формують резерв управлінських кадрів ТОВ «Експансія», відображені на рис. 2.6.

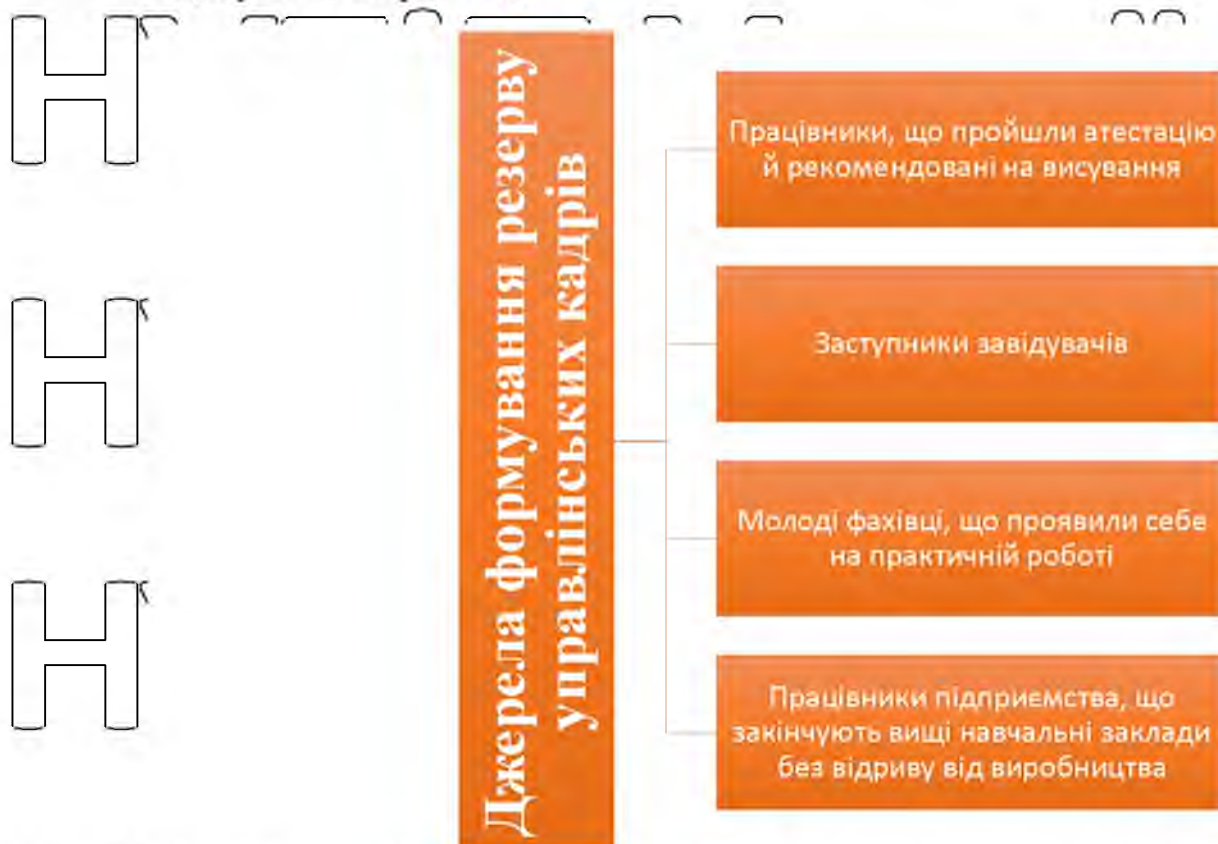


Рис. 2.6. Джерела формування резерву управлінських кадрів ТОВ «Експансія»*

Примітка. *Розроблено автором за даними підприємства

ТОВ «Експансія» розрізняє два підходи щодо формування кадрового резерву (рис. 2.7).

Керівництво ТОВ «Експансія» в даний період майже не використовує зовнішній підбір персоналу до кадрового резерву. Однак у відділі кадрів

зберігається інформація про кандидатів на керівні посади, які з різних причин не влаштувалися на роботу. Коли з'явиться затребуваність на відповідну вакансію, HR-менеджери зв'яжуться з претендентом та у разі їх згоди підготують до роботи.



Рис. 2.7. Підходи щодо формування кадрового резерву*

Примітка. *Сформовано за даними підприємства

Внутрішній кадровий резерв формується із працівників підприємства.

Оперативний резерв – це кандидати на заміщення керівних посад, які готові приступити до роботи в найближчий час. Він формується, якщо завідувач відділу звільняється, виходить у декретну відпустку чи на пенсію, або ж у зв'язку з кар'єрним зростанням. Стратегічний резерв – це молоді спеціалісти, що можуть зайняти певні посади в перспективі. Даний тип кадрового резерву формується з урахуванням лідерських якостей кандидатів та їхніх професійних компетентностей. Резерв ключових фахівців – це працівники, які демонструють високий професіоналізм, мають унікальні знання та вдало використовують їх на практиці, а також здібності до наставництва. В даний тип резерву входить найменша кількість працівників через одну вакансію – головного повара.

Формування кадрового резерву ТОВ «Експансія» проводиться згідно Положення про кадровий резерв та передбачає декілька етапів (рис. 2.8)



Рис. 2.8. Етапи формування кадрового резерву ТОВ «Експансія»*

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Після формування кадрового резерву відкривається програма стажування на нового кандидата та проводиться його навчання. Перш за все працівнику видають посадову інструкцію, в якій вказані функціональні обов'язки та вказівки щодо їх виконання. Потім кандидат здає іспит з теорії своєму керівнику та, у разі успішного проходження, переходить до практичної підготовки. Керівник стає наставником для представника кадрового резерву та показує всі нюанси роботи. Пізніше у нього дають щоденні завдання, що сприяють розвитку необхідних компетенцій, та за їх допомогою оцінюють прогрес навчання і готовність до зайняття відповідної вакансії.

Однією з головних проблем при формуванні кадрового резерву ТОВ «Експансія» є недостатня мотивація розвитку персоналу на підприємстві. Дивно, що до цього часу діють застарілі принципи підвищення співробітників, тобто «куміство» чи власні вигоди керівництва. В такий спосіб організація

втрачає дійсно талановитих працівників, що можуть збільшити ефективність праці в декілька разів чи надати інноваційні ідеї щодо продажу, маркетингу чи виробництва. Слід враховувати і перебування співробітника на одній посаді довгий період часу без можливості росту. Таке ставлення також негативно впливає на роботу в цілому.

З метою створення та удосконалення кадрового потенціалу підприємства, ефективного його використання, підвищення професійних та ділових якостей людських ресурсів підприємства та розвитку персоналу в цілому, ТОВ «Експансія» особливу увагу приділяє організації підготовки та перепідготовки кадрів, забезпеченню росту кваліфікації працівників на виробництві. Відділ кадрів виступає координатором та організатором процесу навчання.

Підготовка (адаптація) нового персоналу у ТОВ «Експансія» проходить в процесі роботи. Відповідальними за сам процес адаптації співробітників є заступники завідувачів відділів. Вони закріплюють нового співробітника до більш кваліфікованого, зазвичай це співробітник категорії А, який в своє чергу передає всі необхідні знання та навички стажеру. Такий вид підготовки називають наставництво.

Враховуючи ситуацію з пандемією, ТОВ «Експансія» приділяє велику увагу такому методу навчання як ротация. Тобто отримання додаткової професійної кваліфікації. В такий спосіб підприємство збільшує знання та вміння своїх працівників, що дає можливість у залученні меншої кількості робітників для роботи. Проте варто зазначити, що така стратегія є дуже виснажливою для співробітників, а це в свою чергу може вплинути на ефективність роботи.

Так, згідно даних табл. 2.2 кількість робітників зменшилася протягом 2020 року, а обсяги продажу та робіт залишилися незмінними. З цього можна зробити висновок, що збільшилася продуктивність праці, що й підтверджують дані табл. 2.1. Так, окрім своїх прямих посадових повинностей потрібно виконувати ще й додаткові. Наприклад, заступнику завідувача відділу кас, окрім контролю та аналітики роботи відділу, необхідно 30% свого робочого

часу пропрацювати на касі. З однієї сторони, організація витрачає менше коштів, так як не потрібно платити окремому співробітнику. З іншого боку, при такому постійному навантаженні робітник втомлюється швидше та його ефективність роботи зменшується.

Щодо кар'єрного росту на ТОВ «Експансія», то система є досить туманною. Наприклад, проаналізувавши відділ кас, можна сказати, якщо людина приходить на найнижчу посаду – касира, то наступною кар'єрною сходинкою буде заступник завідувача відділу, а потім завідувач відділу. На цьому кар'єрний шлях в більшості випадків завершується. Причиною цього, як вже зазначалося вище є «кумівство». Більшість співробітників не має можливості в подальшому просуванні через таку поведінку керівництва.

Підсумовуючи вище написане, можна вказати, що розвиток персоналу відіграє важливу роль в управлінні організацією. Головним елементом розвитку персоналу ТОВ «Експансія» є його навчання. Підприємство приділяє велику увагу навчанню на підприємстві, а саме розації, що в свою чергу при довгому використанні негативно відображається на ефективності праці. Іншим методом навчання є наставництво, який використовується при адаптації нових співробітників та роботі з кадровим резервом. Він є досить ефективним, тому що проводиться спеціалістом із великим досвідом роботи.

Також можна зазначити, що в більшості випадків працівник не може зайняти більш високу посаду ніж завідувач відділу через упередженість керівництва. Саме тому формування кадрового резерву є менш ефективним.

Кадровий резерв ТОВ «Експансія» формується переважно завдяки внутрішнім джерелам. Після цього проводиться навчання кандидатів на виробництві під наглядом наставника-керівника.

Висновки до розділу 2

Доведено, що ТОВ «Експансія» у 2020 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2020

році склав 7840450 тис. грн., що на 5,8% більше ніж у 2018 році, що свідчить про збільшення обсягів продажу. Чистий прибуток підприємства також виріс на 5,53%. Це свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, зміцнення позицій на ринку та розширення сфери діяльності.

Результати аналізу плинності кадрів вказали на збільшення тенденції звільнень співробітників з підприємства. Проте такі зміни були продиктовані необхідністю проведення оптимізації чисельності персоналу в зв'язку із поширенням вірусу Covid-19. Слід зазначити, що підприємство має невисоку плинність як для торгової мережі. Кількість працівників зменшилася протягом 2020 року, але зростає частка кваліфікованих працівників, що вказує на ефективність роботи з розвитку персоналу. В цілому підприємство не має проблем із потребою в кадрах та підвищує рівень професійного розвитку своїх співробітників.

Досліджено, що розвиток персоналу у ТОВ «Експансія» є основою системи управління людськими ресурсами підприємства. Головну роль в розвитку персоналу займає його навчання, основними методами якого є ротация та наставництво. Планування кар'єри на підприємстві є досить неоднозначним процесом через упереджене ставлення керівництва. Однак значну роль приділяють щодо формування кадрового резерву та його навчання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»

3.1. Удосконалення процесу професійного навчання як складової розвитку персоналу

Для отримання значного прибутку на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, потрібен професійний розвиток персоналу підприємства. На сьогоднішній день, підтвердити важливість висококваліфікованих кадрів може той факт, що вартість підприємства на ринку може бути в сотні разів більшою від її активів, а саме цю різницю можна пояснити лише великою вартістю висококваліфікованих працівників.

Розвиток компетенцій працівників є одним з основних чинників забезпечення конкурентоспроможності організації. Тому традиційно склалося, що в першу чергу підприємство вкладає капітал в навчання своїх робітників, в удосконалення їхніх знань, умінь та навичок. Для цього слід впроваджувати передові методи і технології, що підвищували б продуктивність та ефективність праці людей загалом та управлінців зокрема.

Професійна підготовка являє собою формування майбутніх знань, умінь і навичок, що можуть сприяти більш ефективному та досконалому здійсненню функціональних обов'язків покладених на працівника та реалізацію його повноважень. Вона пов'язана із систематичними діями, які спрямовані як на отримання нових знань, так і на здобуття практичного досвіду в період навчання, обміну обізнаністю та формування індивідуальних чи групових навичок з метою вдосконалення професійної діяльності. Ефективна підготовка фокусується на задоволенні потреб підприємства, і як результат в негайному покращенні результатів, що і визначає його мету.

Загалом навчання персоналу відбувається:

- при прийомі на роботу;

- при призначенні на нову посаду чи дорученні виконання нових функціональних обов'язків

- при зміні специфіки роботи чи умов виконання трудового процесу на робочому місці;

- при зміні технології та організації виконання робіт, впровадженні нового обладнання та пристроїв,

- при встановленні невідповідності певних знань, вмінь та навичок, а також практичного досвіду до необхідних для виконання своєї роботи[52].

Динамічний розвиток суспільства і технологій в цілому призводять до зростання потреби у професійній майстерності в наявній у працівника професії, що і є об'єктивною вимогою росту виробничої діяльності підприємства. Тому для поліпшення системи розвитку персоналу ТОВ «Експансія» пропонуємо

забезпечити відвідування персоналом тренінг-центру. Так, наприклад, центр

бізнес-навчання Golden Staff Training сприяє підвищенню особистої і професійної ефективності будь-якого співробітника організації: від менеджера до керівника [43].

Перевагою цього бізнес-центру є можливість замовлення конкретного типу освіти з урахуванням індивідуальних потреб. Цьому сприяє широкий вибір видів навчання (рис. 3.1).

Види навчання Golden Staff

- Онлайн навчання
- Корпоративне навчання
- Коучинг
- Навчання для керівників
- Навчання HR-менеджерів
- Навчання логістиці
- Управління командою

Рис. 3.1. Види навчання Golden Staff*

Примітка. *Створено автором на основі джерела [43]

ТОВ «Експансія» варто зупинити свою увагу на корпоративному бізнес-навчанні, коучингу та навчанні для керівників.

Корпоративне бізнес-навчання допомагає у вирішенні практичних бізнес-задач за допомогою підвищення кваліфікації робітників, їхньої особистої залученості та внутрішньої мотивації. Корпоративні тренінги систематизують та структурують навички і знання працівників, розвивають їхній інтелектуальний ресурс та навчають персонал відповідно до потреб організації. Досвід GoldenStaffTraining дозволяє оперативно, розважливо та в залежності від потреб організації підготувати ексклюзивні навчальні програми чи адаптувати вже існуючі на вимоги підприємства з урахуванням специфіки роботи [43]. Також протягом всього навчання присутня оцінка персоналу та довгостроковий супровід у вигляді тренерів.

Також є можливість замовити комплексний навчальний проєкт, що передбачає:

- розробку та проведення комплексу тренінгів, адаптованих під потреби і специфіку організації;

- поетапність навчання;

- розробку корпоративних компетенцій, їхню оцінку та розвиток;

- застосування ефективних форматів навчання (індивідуальний і командний коучинг, тренінги, супервізії).

У цілому запровадження корпоративного тренінгу дасть позитивний результат на роботі працівників та на їхній мотивації (рис. 3.2). Також

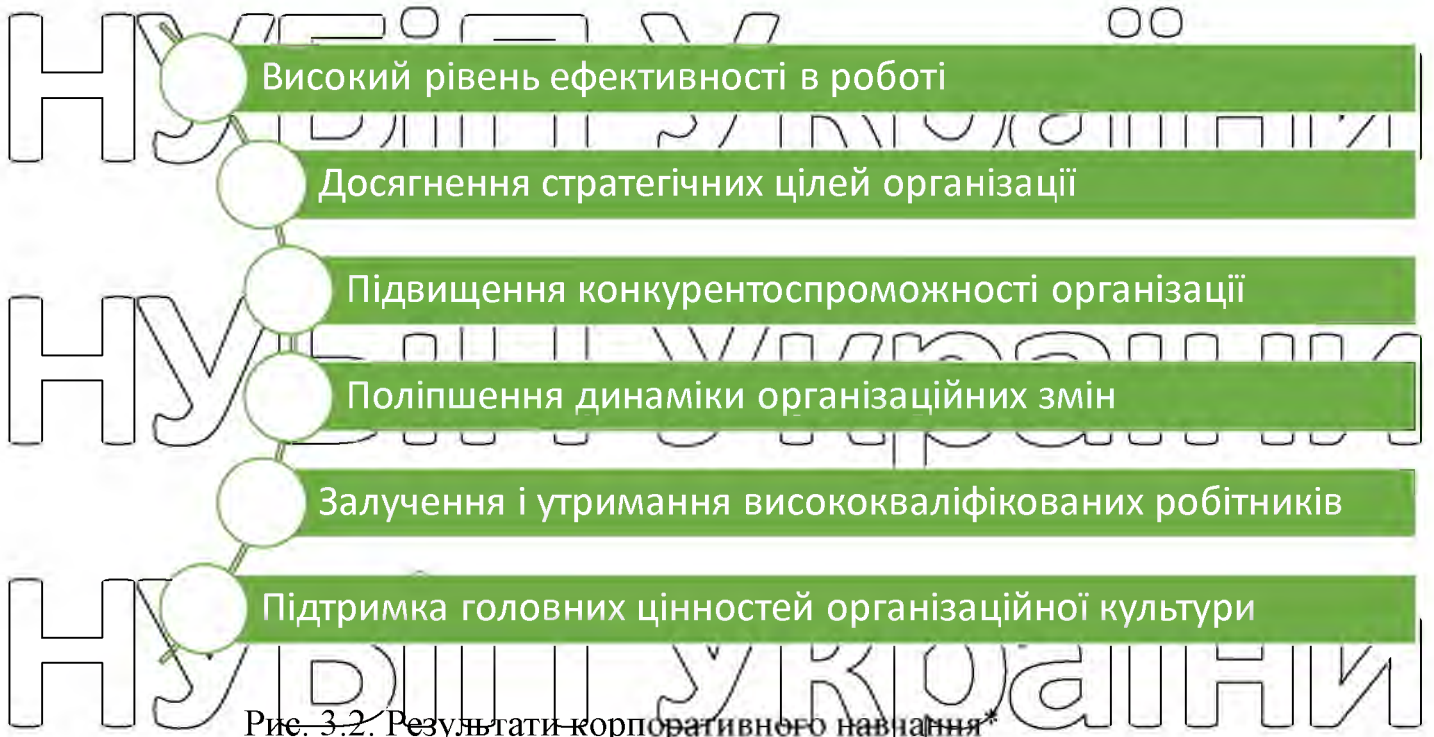
керівництво ТОВ «Експансія» має можливість вибору теми корпоративного навчання, серед яких [43]:

- Коучинг для організації;

- Навчання бізнес-тренерів (у разі створення своїх тренінгів);

- Навчання керівників;

- Вивчення трудового законодавства та ін.



Примітка. * Створено автором на основі джерела: [43]

Для більш самостійного навчання варто скористатися таким методом як коучинг. Тобто коуч допоможе максимально реалізувати здібності та можливості працівників, використовуючи спеціально розроблений індивідуальний план.

GoldenStaff Training виділяє три види коучингу (рис. 3.3).



Примітка. * Створено автором на основі джерела: [43]

Після цього методу навчання працівники самостійно вирішуватимуть поставлені задачі завдяки правильній організації робочого процесу, засвоять навички нестандартного рішення завдань та поставлених цілей; управлінці ж зможуть розробляти ясну та чітку командну стратегію для досягнення завдань.

Тренінги для керівників передбачають виявлення та розвиток необхідних управлінських компетенцій у працівників, а саме формування навичок, що підвищують ефективність роботи керівника та надихають на самовдосконалення і зростання.

Програма навчання GoldenStaffTraining побудована згідно базових функцій менеджменту, управлінських комунікацій, міжфункціональних взаємодій та особистої ефективності менеджера [48]. Завдяки тренінгу керівники сформують свій стиль управління та подолають внутрішні та зовнішні «бар'єри», що перешкоджають професійному та особистісному зростанню та розвитку.

Після проходження вибраного виду тренінгу працівники, окрім здобуття та розвитку своїх професійних компетенцій, отримують сертифікат згідно міжнародних стандартів якості ISO 9001.

Вартість таких тренінгів залежить від кількості працівників та відповідно вибраного типу навчання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунки витрат для проведення тренінгів GoldenStaff*

Показники	Навчання для керівників	Коучинг	Корпоративне навчання
Кількість осіб	26	50	100
Грошові витрати за курс на особу, грн	4500,00	3000,00	2500,00
Витрати часу, дні	30	14	14
Загальні грошові витрати за курс, тис. грн	117	150	250
Загальні грошові витрати, тис. грн		517	

Примітка.*Розраховано автором на основі джерела: [43]

Так, на 2021 рік, враховуючи кількість керівників 2020 року, ТОВ «Експансія» витратить 117 тис. грн. Якщо брати до уваги спеціалістів та основний персонал із категорією «А» і «В», то витрати становитимуть 150 тис. грн. на 50 осіб. Корпоративне навчання на 100 осіб потребувало б суму в 250 тис. грн. Якщо врахувати, що товарообіг підприємства збільшується, то сума в 517 тис. грн. в рік не є невідомою, а переваги від такого навчання будуть лише підвищувати ефективність. Також варто зазначити, що навчання буде проходити поетапно з певною кількістю осіб для комфорту працівників, тренерів та підприємства в цілому.

Як альтернативу описаному типу, відділ кадрів разом з керівництвом підприємства може розробити власну систему навчання з урахуванням всієї специфіки роботи ТОВ «Експансія». До осіб, що будуть проводити навчання можна залучити як власний персонал (висококваліфікованих працівників, з досвідом роботи не менше 2-3 років), так і найняти нових із відповідною освітою. Проте варто зазначити, що співробітники підприємства можуть краще провести навчання, так як знають всі нюанси роботи.

Допомогти при такому навчанні може курс «Навички успішної кар'єри» [34]. Навчально-методична розробка курсу допоможе тренерам забезпечити формування компетенцій для розвитку власної кар'єри. Курс поділений на 5 модулів та 30 занять. Тривалість кожного заняття може бути визначена тренером в залежності від потреби. Загалом цей курс розроблений на збільшення мотивації професійного, кар'єрного розвитку та логічної послідовності використання навичок і вмінь працівників через реалізацію ключових компетенцій. Основу для останнього пункту можна знайти в роботі вітчизняних науковців [59, 60].

ТОВ «Експансія» також потрібно пам'ятати про гарантії та компенсації працівникам протягом періоду навчання, встановленими Кодексом законів про працю України, а саме [19]:

а) виплата заробітної плати;
 б) теоретичні заняття та виробниче навчання проводяться в межах робочого часу;

в) присвоєння кваліфікації після проходження навчання та надання роботи відповідно до неї.

Також однією з вагомих проблем професійного розвитку ТОВ «Експансія» є туманність кар'єрного росту. Така перспектива відлякує та демотивує працівників, що в подальшому веде до зниження продуктивності праці. Керівництву підприємства варто відкинути особисті «побажання» щодо

кар'єри робітників, звернути увагу на талановитих і компетентних співробітників, які ще не до кінця розкрили свій потенціал, та допомогти їм у професійному рості. Такий підхід забезпечить організацію

висококваліфікованими управлінцями, що не піднялися кар'єрними сходами через зв'язки, а завдяки своїм знанням, вмінням та навичкам.

Отже, використання різних форм професійного навчання підвищить не лише кваліфікацію працівників, але й продуктивність праці, що відобразиться на прибутку підприємства та його іміджу. Також такі дії підвищать рівень

конкурентоспроможності організації на ринку. Варто зазначити, що при використанні послуг GoldenStaffTraining, керівникам ТОВ «Експансія» не потрібно буде самостійно складати план навчання та шукати викладачів, а лише спостерігати результат в роботі співробітників. Також перевагою цієї організації є навчання не лише основного персоналу, але й управлінців. При

проходженні тренінгів керівники розроблять та вдосконалять свій стиль управління. Ще однією перевагою є можливість онлайн тренінгів, що являється важливим в період карантинних обмежень. Загалом урізноманітнення методів професійного навчання дасть позитивний вплив на розвиток підприємства в

цілому. Викорінення поняття «кумівства» ТОВ «Експансія» дозволить збільшити частку дійсно талановитих працівників, які, при підтримці вищого керівництва, запровадять інноваційні ідеї з розвитку підприємства в майбутньому.

НУБІП України

3.2. Інтеграція точково-модульного навчання в систему розвитку

персоналу ТОВ «Експансія»

НУБІП України

Найголовнішим завданням будь-якого підприємства є підвищення

конкурентоспроможності послуг та продукції, а звідси і збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. На

сьогоднішній день основним чинником підвищення ефективності діяльності організації є персонал, а саме його професійне навчання. Як зазначалося вище, безперервне навчання використовується більшістю провідних підприємств

світу. Такий підхід до розвитку персоналу забезпечить організації висококваліфікованими кадрами та ростом ефективності праці працівників.

Розвиток потенційних можливостей людських ресурсів включає в себе методи набору та відбору, навчання та перенавчання, підвищення кваліфікації,

контроль ефективності використання робочого часу, удосконалення системи матеріальної мотивації, врахуванням особистих результатів працівника в результативність діяльності підприємства [39]

Ми вважаємо, що ТОВ «Експансія» в першу чергу слід загострити свою увагу на удосконаленні системи професійного навчання, а саме пропонуємо використання модульного навчання. Такий метод навчання використовують

більшість закладів вищої освіти, однак його можна інтегрувати в систему розвитку ТОВ «Експансія».

Першу роботу з модульного навчання опублікував американський науковець С. Постлезвейт у 1969 році. Він запропонував концепцію, згідно якої цілісний фрагмент навчального матеріалу ділять на декілька одиниць, які можна вважати автономними та вільно інтегрувати в програму занять [29].

Як зазначають О.В. Курінний та Т.А. Черкасова, модульне навчання являє чітко вибудовану технологію навчання, котра будується на структуруванні

навчальної інформації та організації роботи учнів з повними, логічно завершеними навчальними блоками (модулями) [22]. В кінці кожного модуля учні здають іспит для того, щоб перевірити засвоєні знання.

ТОВ «Експансія» може поєднати модульне навчання з виробничою практикою. Так, наприклад замість іспиту в кінці кожного модулю працівники виконуватимуть певне завдання і за його результатами будуть отримувати певний бал. Результати такого навчання також можуть допомогти в оцінці персоналу, так як кожний співробітник буде мати бал за певний модуль, який визначає область знань в певній спеціалізації чи при виконанні конкретної дії.

Модульне навчання має 3 основні функції (рис. 3.4).

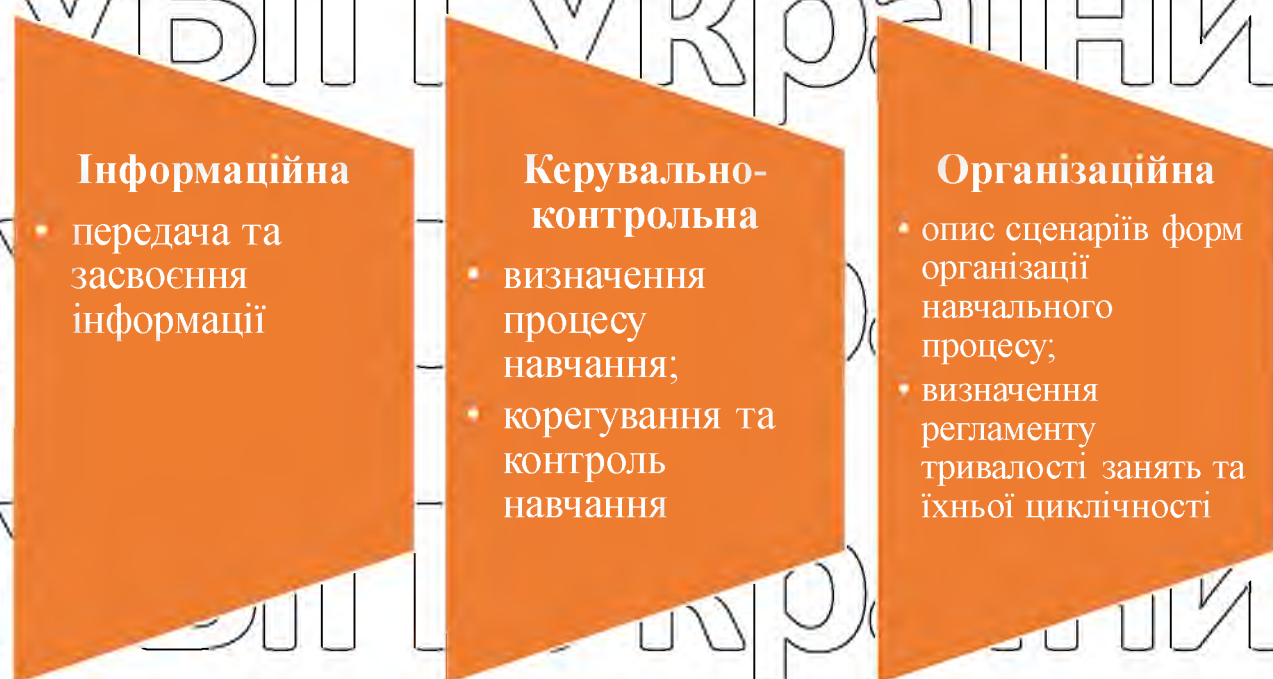


Рис. 3.4. Функції модульного навчання*

Примітка. *Сформовано автором на основі джерела: [29]

Зазвичай, традиційні методи навчання прагнуть задовольнити потреби ідеального набору знань та навичок, та можуть включати розвиток не зовсім потрібних вмінь конкретному працівнику. Точково-модульне навчання ж дозволяє зосередити увагу на зростанні лише тих навичок, що відсутні чи потребують вдосконалення.

Навчальний модуль – це система занять у вигляді сукупності систем занять, норм та цінностей [31]. Отже, модуль це така система, що складається з окремих занять, які можна вилучати або додавати, не руйнуючи її в цілому.

Перевагою такого методу є зосередження уваги на отриманні лише тих знань, умінь та навичок, що необхідні окремому працівникові. Цю потребу можна виявити через оцінювання.

Технологія модульного навчання виникла на протидію традиційній навчальній системі, яка не враховує індивідуальні відмінності людини та вимагає засвоєння одного і того ж матеріалу всіма учасниками протягом однакового періоду часу. Модульне навчання професійним навичкам полягає в поступовому освоєнні частин модулів.

Основою побудови модульних навчальних програм має бути конкретне виробниче завдання, що є суттю виконання кожної конкретної робочої операції.

Модульне навчання повинно мати чітку структуру інформації, зміст навчання та організацію роботи з логічно завершеними модулями. Воно передбачає не лише послідовність вивчення теорії, але й рівень і контроль якості її засвоєння.

Кількість модулів повинна залежати від працівників та необхідністю засвоєння чи покращення знань, умінь та навичок. Модульне навчання можна проводити як з окремим співробітником, так і з невеликою групою осіб.

ТОВ «Експансія» може використати технологію модульного навчання для групи осіб в залежності від відділу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Етапи проведення точково-модульного навчання*

Примітка. *Розроблено автором на основі джерела: [39]

Використовувати точково-модульне навчання варто лише у довгострокових проєктах для великої кількості персоналу. Такий підхід до розвитку людських ресурсів вимагає динамічного підходу, тобто в залежності від затребуваних умінь та навичок працівників необхідно модернізувати існуючий модуль чи створити новий.

Введення точково-модульної системи навчання в план розвитку персоналу ТОВ «Експансія» надасть низку переваг (рис. 3.6).

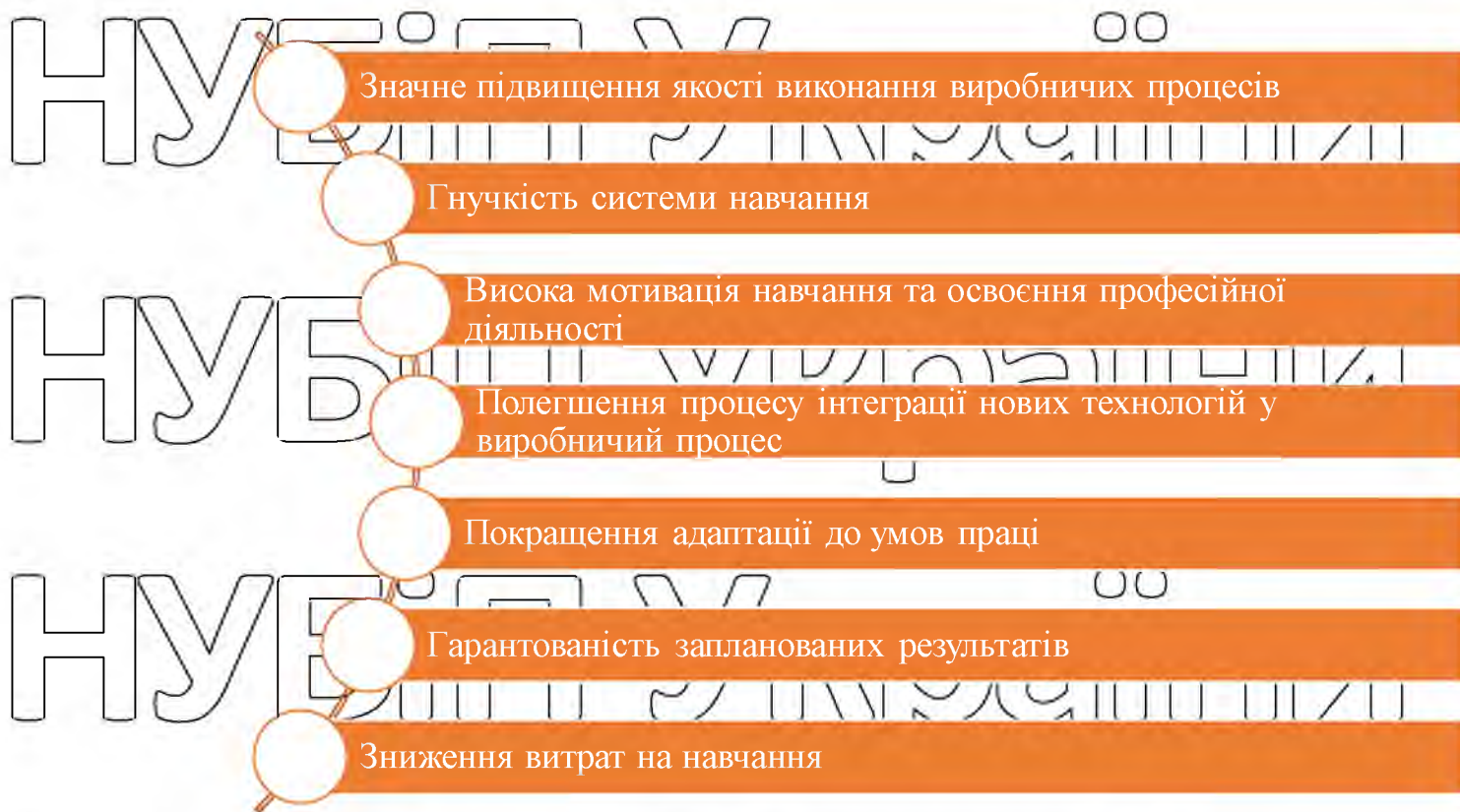


Рис. 3.6. Переваги точково-модульної системи навчання персоналу*

Примітка. *Створено автором на основі джерела: [39]

Блочний принцип навчання ефективний для виявлення прогалин в знаннях та необхідних навичках працівників; тренерам легше структурувати навчальний матеріал, в залежності від потреби. Також перевагою є можливість створення нових модулів для інтеграції нових технологій.

Отже, використання точково-модульного підходу до навчання дозволить ТОВ «Експансія» удосконалити систему розвитку персоналу, з врахуванням індивідуальних особливостей та потреб працівників. Персонал за короткий проміжок часу отримає необхідний рівень кваліфікації з урахуванням вимог конкурентного середовища і стратегії розвитку підприємства. Можливість корегування кількості модулів та їхнього змісту є значною перевагою, що в свою чергу дозволить інтегрувати новітні технології як у виробничий, так і в управлінський процес.

Використання зарубіжного досвіду для підвищення ефективності управління розвитком персоналу

Управління розвитком персоналу є важливим аспектом формування успішної системи управління кадрами підприємства. Такі провідні країни, як Китай, Франція, Німеччина, США, входять до G20, тобто Великої двадцятки, та знаходяться на третій стадії розвитку, яка відповідає інноваційній економіці.

Якщо брати до уваги таку складову конкурентоспроможності як «вища освіта та навчання», то Україна займає 45-те місце серед 139 країн [49], в той час як вище зазначені держави займають лідируючі позиції. Світова спільнота визначає вищість в якості математичної та наукової освіти і ступеня залученості до середньої та вищої освіти, проте немає конкурентних переваг в навчанні персоналу підприємств.

Варто визнати, що на сьогоднішній день жодна українська організація не може похвалитись ефективним управлінням розвитком своїх співробітників. На підтвердження зазначимо, що ні одна вітчизняна компанія не ввійшла до списку TheForbes 2000 (переліку найвпливовіших та найбільших компаній світу) [61] та FortuneGlobal 500 (списку найбільших світових корпорацій) [63], опублікованих в 2020 році. Тому варто розглянути зарубіжні підприємства та їх систему управління для удосконалення своєї.

А.О. Черняєва зазначає, що у сучасній Європі професійний розвиток та навчання є важливим компонентом освіти, саме тому на це спрямована державна політика, що зорієнтована на обґрунтування національних рамок кваліфікації та стандартних кваліфікаційних вимог до навчання професії [55].

Спостерігаємо тенденцію, що вітчизняні роботодавці, серед яких ТОВ «Експансія», не мають юридичних зобов'язань щодо професійного розвитку персоналу. Така ситуація впливає негативно на мотивацію керівників стосовно забезпечення підвищення кваліфікації працівників підприємства. Саме тому слід використати позитивний досвід розвинених країн, які, наприклад,

використовують диференційоване податкове навантаження, або ж звільняють від податків організацію (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Підходи щодо професійного розвитку персоналу в розвинених країнах Європи*

Країна	Характеристика системи професійного навчання	Переваги	Недоліки
Франція	навчання проводиться поза робочим місцем; витрати на навчання покриваються державою, в тому числі з податків роботодавців; навчання проводять викладачі; підвищення кваліфікації та перепідготовка є кінцевою метою, що впливає на соціальний та виробничий статус.	Поетапність і паралельність росту складності навчання прискорює освоєння сучасних процесів виробництва.	відсутність зв'язку з виробництвом; теорія навчання не завжди встигає підлаштуватися за швидкими змінами технологій.
Німеччина	навчання відбувається на робочому місці; роботодавці займаються фінансуванням навчання; підприємства мають інструкторів, які самостійно навчають працівників.	дуальна система навчання; система професійного навчання тісно пов'язана із сферою зайнятості.	державою підтримується лише малозабезпечену частину населення
Велика Британія	надання пільг підприємствам (щодо сплати податків) в залежності від проведення професійного навчання; створення навчальних рахунків, як роботодавцем, так і	стимуляція професійного навчання через звільнення від різних податків; функціонування системи професійного розвитку (державою)	державою підтримується лише малозабезпечену частину населення

НУВІП УКРАЇНИ

працівниками. – роботодавець – працівник.

Примітка. *Узагальнено автором на основі джерел. [23, 24]

Німеччина акцентує увагу на навчанні на підприємстві. Німці мають дуальну систему освіти, тобто навчання проходить як на підприємстві, так і в професійній школі. Це дозволяє при закінченні навчального закладу не лише отримати диплом, але й мати необхідні практичні навички в роботі, а також можливість влаштуватися на підприємство де проходило навчання. Така система є ідеальною для організації, тому що вони можуть «виростити» професіоналів, враховуючи власну специфіку роботи.

НУВІП УКРАЇНИ

Велика Британія має низку державних структур, які допомагають забезпечувати професійний розвиток персоналу організації, тобто створюють консультативні та дорадчі органи та комісії. Серед них: Департамент освіти й науки, Міністерство зайнятості, Комісія із професійної підготовки і Служба професійної кар'єри, коледжі, професійні школи, центри професійної підготовки тощо. Загалом система професійного навчання в Британії базується на Законі про виробниче навчання [6].

НУВІП УКРАЇНИ

Франція ж має консультативну комісію з професійної освіти (Commissions Professionnelles Consultatives – CPCs). Серед обов'язків комісії – розробка змісту та стандартів для всіх національних професійних кваліфікацій. Нідерланди, наприклад, забезпечують професійну освіту через наявність широкого спектру освітніх закладів. Представники роботодавців та професійної культури взаємно діють у питаннях створення професійних профілів та удосконалення програм професійної підготовки [55].

НУВІП УКРАЇНИ

Як вже зазначалося, Франція є однією з провідних держав світу, тому варто звернути увагу на управління розвитком персоналу французьких компаній. Однією з них є всім відома мережа Auchan. Наразі організація присутня у 12 країнах Європи, Азії та Африки і є 35-м роботодавцем у світі [63].

Ашан Рітейл об'єднує всі формати: магазини біля дому, супермаркети та гіпермаркети, що підсилюються електронною комерцією і драйвами в деяких країнах [58]. Тобто французька компанія має подібний формат як ТОВ «Експансія», що дозволить запозичити деякі методи розвитку персоналу.

Ашан Рітейл використовує такі методи професійного навчання: інструктажі, тренінги, метод ускладнених завдань, а також відсилають працівника в інший філіал, де він здобуває необхідний досвід та знайомиться із специфікою роботи конкретної філії, аналізуючи послідовність виконання та вирішення певних проблем у виробничому процесі. Останній метод забезпечує налагодження комунікації між філіями та можливість використання досвіду інших працівників у власній роботі.

Метод ускладнених завдань є досить ефективним та являє собою спеціально розроблену програму робочих дій, класифікованих за складністю та певним об'ємом задач. Головною метою такого методу навчання є самостійне виконання завдань працівником.

Інструктажі в Ашан Рітейл є фундаментом навчання та проводяться при влаштуванні на роботу. На них працівники знайомляться з організацією та вимогами стосовно своєї роботи (техніка безпеки, санітарні норми, професійні зобов'язання тощо).

На відміну від ТОВ «Експансія», Ашан Рітейл проводить тренінги для всіх співробітників раз на місяць. Тобто забезпечує безперервне професійне навчання. На тренінгах працівники мають можливість висловити свої думки щодо роботи, удосконалення її процесу, підняти командний дух, обмінятися пропозиціями стосовно специфіки того чи іншого виробничого процесу. Даний метод навчання є достатньо ефективним, тому що співробітникам розказують про новинки в технології виробництва та пропонують їхню інтеграцію в роботу.

Однією з найуспішніших світових корпорацій є Tiens. Китайська компанія має філіали в 190 країнах світу [21]. Хоча вона і не є торговим підприємством, керівники ТОВ «Експансія» можуть запозичити елементи з

систем професійного навчання персоналу підприємства. Так, наприклад, корпорація Tesla проводить тренінги та онлайн-конференції з підвищення кваліфікації персоналу [24]. Такі інноваційні методи особливо актуальні в період пандемії. Керівники FozzyGroup можуть також проводити онлайн тренінги, використовуючи власних спеціалістів, для професійного росту персоналу. Допомогти може безкоштовна програма Zoom [54]. На таких тренінгах співробітники можуть ділитися власними ідеями та думками стосовно роботи підприємства.

В сучасних умовах успішний керівник періодично проходить навчання, відвідує курси, тренінги, виставки тощо. Сьогодні це все можна зробити за допомогою Інтернету. А потім передає ці знання підлеглим та вчить, як найбільш ефективно їх використовувати. Трудове і посадове зростання – один із найважливіших мотиваторів у діяльності більшості працівників. Якщо ж відсутня можливість росту, то це може призвести до зниження трудової активності та зменшення ефективності праці. Фахове зростання тісно пов'язане з формуванням кадрового резерву та плануванням кар'єри.

Самойленко В.В. проаналізував зарубіжний досвід розвитку людських ресурсів підприємства, зокрема Японії [46]. Японські керівники створюють умови для того, щоб працівник самостійно бажав підвищення рівня кваліфікації. Так, розмір заробітної плати залежить від професійної майстерності, стажу роботи та віку співробітника. Чим більші ці показники, тим більший розмір зарплати.

Створення системи безперервного навчання працівників є сучасною тенденцією у підготовці кадрів підприємства. Наприклад, фірма «ДженералМоторс» провела перепідготовку 3 тис. співробітників у зв'язку з відкриттям нової філії по виробництву вантажних автомобілів. Кожен з працівників прослухав курс, що триває близько 633 годин, присвячений інтеграції нової техніки та групового методу роботи. Корпорація «Форд» витрачає 25% своїх капіталовкладень на розвиток людських ресурсів, а зокрема на професійне навчання.

Узагальнюючи вище написане, робимо наступні пропозиції ТОВ «Експансія» щодо покращення системи розвитку персоналу:

- 1) укласти договір з закладом вищої освіти стосовно навчання студентів на виробництві з метою подальшого працевлаштування останніх;
- 2) використання більшої кількості методів професійного навчання дозволить краще підібрати потрібний для конкретного працівника;
- 3) проведення онлайн-конференцій та тренінгів;
- 4) урахування стажу та кваліфікації при розрахуванні заробітної плати.

Покращуючи структуру розвитку управління ТОВ «Експансія», необхідно грамотно та з користю застосовувати накопичений та достатньо багатий досвід різних держав. Використання тих чи інших напрямків у менеджменті залежить не лише від підприємства, але й від особливостей країни.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що використання різних форм професійного навчання підвищить кваліфікацію працівників, продуктивність праці та як результат рівень конкурентоспроможності організації на ринку. При використанні послуг GoldenStaffTraining, керівники ТОВ «Експансія» отримають наступні переваги: не потрібно буде самостійно складати план навчання та шукати викладачів, а лише спостерігати результат в роботі співробітників; навчання не лише основного персоналу, але й управлінців; можливість онлайн тренінгів, що являється важливим в період карантинних обмежень. Загалом урізноманітнення методів професійного навчання дасть позитивний вплив на розвиток підприємства в цілому. Викорінення поняття «кумівства» ТОВ «Експансія» дозволить збільшити частку дійсно талановитих працівників, які, при підтримці вищого керівництва, запровадять інноваційні ідеї з розвитку підприємства в майбутньому.

Використання точково-модульного підходу до навчання дозволить ТОВ «Експансія» удосконалити систему розвитку персоналу, з врахуванням індивідуальних особливостей та потреб працівників. Персонал за короткий проміжок часу отримає необхідний рівень кваліфікації з урахуванням вимог конкурентного середовища і стратегії розвитку підприємства. Можливість корегування кількості модулів та їхнього змісту є значною перевагою, що в свою чергу дозволить інтегрувати новітні технології як у виробничий, так і в управлінський процес.

Аналіз системи розвитку персоналу в інших країнах дозволив розробити наступні пропозиції щодо покращення цієї системи у ТОВ «Експансія»: заключити договір з закладом вищої освіти стосовно навчання студентів на виробництві з метою подальшого працевлаштування останніх; використання більшої кількості методів професійного навчання дозволить краще підібрати потрібний для конкретного працівника; проведення онлайн-конференцій та тренінгів; урахування стажу та кваліфікації при розрахунку заробітної плати.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження процесу формування системи розвитку персоналу підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що розвиток персоналу являє собою процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників з метою отримання висококваліфікованих кадрів, котрі будуть мати високу продуктивність праці. Таким чином, існує взаємозалежність між поняттями розвитку кадрів та розвитком організації.

2. Встановлено, що проблема розвитку персоналу залишається для роботодавців актуальною. На сьогодні спостерігається потреба в безперервному навчанні, у зв'язку з стрімкими змінами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

3. Обґрунтовано, що розвиток персоналу підприємства поділяється на професійне навчання, управління кар'єрою та формування кадрового резерву. Забезпечення всіх складових росту є стратегічною ціллю будь-якого ефективного підприємства.

4. Планування процесу навчання має бути однією з стратегій підприємства та має передбачати поетапність вирішення певних питань: потреба в навчанні, розробка навчальної програми, визначення методів оцінки, вибір форми та методів навчання, визначення термінів та кількості витрат.

5. Узагальнено, що в професійному розвитку необхідно використовувати різні методи навчання персоналу для збільшення кваліфікації робітників, формувати чітке бачення кар'єрного росту, а також формувати кадровий резерв з професіоналів.

6. Встановлено, що ТОВ «Експансія» входить до складу групи компаній Fozzy Group. Предметом діяльності товариства є здійснення оптової та роздрібною торгівлі переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. В основі організаційного забезпечення управління персоналом підприємства покладено сформовану лінійно-функціональну

структуру управління. Її особливістю є чітко визначена ієрархія, система прав та зобов'язань, жорсткий розподіл трудових функцій, однак присутня система норм й цінностей, яка формується в процесі обговорення й узгодження; використання ситуаційного підходу до вирішення проблем.

7. Встановлено, що ТОВ «Експансія» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2020 році склав 7840450 тис. грн., що на 414341 тис. грн. або на 5,8% більше ніж у 2018 році. Проте спостерігається зменшення необоротних активів, що вказує на матеріально-технічну застарілість.

8. Дослідження засвідчили, що професійний розвиток персоналу підприємства зазвичай відбувається з використанням методу ротації, що в свою чергу є результатом проведення політики оптимізації штату. Використання лише методу ротації в подальшому призведе до демотивації співробітників та, як результат, зниження їхньої ефективності.

9. Запропоновано методи щодо вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «Експансія». Підприємству слід звернути увагу на навчання поза робочим місцем. Для цього запропоновано відвідування тренінгів Golden Staff Training: індивідуальних, корпоративних та для керівників. Приблизні витрати на дане навчання 517 тис. грн. на 176 осіб. Також керівництву слід використовувати точково-модульний підхід до процесу навчання, що в свою чергу акцентує увагу на прогалинах у знаннях та уміннях, та усуває їх.

10. Використання точково-модульного підходу до навчання дозволить ТОВ «Експансія» удосконалити систему розвитку персоналу, з врахуванням індивідуальних особливостей та потреб працівників. Персонал за короткий проміжок часу отримає необхідний рівень кваліфікації з урахуванням вимог конкурентного середовища і стратегії розвитку підприємства. Можливість корегування кількості модулів та їхнього змісту є значною перевагою, що в

свою чергу дозволить інтегрувати новітні технології як у виробничий, так і в управлінський процес.

11. В результаті аналізу системи розвитку на зарубіжних підприємствах, запропоновано методи щодо покращення системи розвитку

персоналу: використання більшої кількості методів навчання, серед яких онлайн-тренінги (особливо актуальні в період карантину), матеріальне

стимулювання до професійного розвитку через урахування стажу, кваліфікації та віку працівників при розрахунку заробітної плати. Такі підходи покажуть

працівникам їхню цінність та можливість впливати не лише на свої досягнення, але й на результати організації в цілому.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний глумачний словник : веб-сайт. URL:<http://sum.in.ua>(дата звернення: 12.09.2021)
2. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. №8 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення: 25.09.2021)
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. Бортник С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С.33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_8 (дата звернення: 15.09.2021)
5. Вертегел С. Я., Долженко І. І. Оцінка та розвиток персоналу *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(5). С. 47-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpstdau_2013_2\(5\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpstdau_2013_2(5)_8) (дата звернення: 14.09.2021)
6. Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ: Педагогічна думка, 2012. 145 с.
7. Гольштенкова О. Перспективи розвитку корпоративного образования. *Менеджер по персоналу*. 2008. № 4. С. 26-33.
8. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2009. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_10 (дата звернення: 13.09.2021)

9. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. Полтава. 2014. № 2 (29). С. 118–122

10. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2002. 71 с.

11. Гетьман О.О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_14 (дата звернення: 25.09.2021)

12. Дейнека А.В. Управление персоналом : учебник. Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. 292 с.

13. Дідур Г. І. Удосконалення управління соціальним розвитком персоналу підприємства. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конф.* Полтава, 2017. С.15-

17. URL: http://lib.csau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2043/1/Didur_1_2017.pdf (дата звернення: 15.10.2021)

14. Донцова А. Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна* 2014. № 5. С. 71-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13 (дата звернення: 14.09.2021)

15. Експансія. *Yourcontrol*. Повне досвід на кожну компанію України : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32294905/ (дата звернення: 9.09.2021)

16. Жапило Б. Как разработать план развития персонала. *HR-портал* : веб-сайт. URL: <http://www.hrportal.ru/article/kak-razrabotat-plan-razvitiya-personala> (дата звернення 9.09.2021)

17. Збритька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб.; за ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

18. Кар'єра. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%80%27%D1%94%D1%80%D0%B0> (дата звернення: 16.09.2021)

19. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.10.2021)

20. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : [Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.] Київ: МАУП, 2006. 408 с.

21. Компанія «Тієнс». *Tiens* : веб-сайт. URL: <http://tiens.ua/category/tiensua-company/> (дата звернення: 17.10.2021)

22. Курінний О. В., Черкасова Т. А. Ефективність функціонування кредитно-модульної системи у вищій школі. *Молодий вчений*. 2019. №2 (66). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/2/105.pdf> (дата звернення: 21.10.2021)

23. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії К. Видавничий дім «Корпорація», 2005. 292 с.

24. Левченко О.М. Професійний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку. Кіровоград: КОД, 2009. 375 с.

25. Леонова Е. Что такое коучинг (и зачем он нужен). *HURMA* : веб-сайт. URL: <https://hurma.work/ru/blog/что-такое-coaching/> (дата звернення: 16.09.2021)

26. Марченко А. М., Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32 (дата звернення: 1.10.2021.)

27. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. 159 с.

28. Матеріали Державного комітету статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.09.2021)

29. Михайличенко М. В., Рудик Я. М. Освітні технології : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2016. 583 с. URL: <https://umity.in.ua/wp->

content/uploads/2019/07/Посібник-Освітні-технології.pdf (дата звернення: 21.10.2021)

30. Міщина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019, № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_24 (дата звернення: 17.09.2021)

31. Модульна система навчання: поняття, сутність. *Освіта.Уа*: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/pedagog/14235/> (дата звернення: 25.10.2021)

32. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Навч. посібник; 36 вправ. Львів: ДУ «Львівська політехніка» (Інфор.-вид. центр «Інтелект» Ін-ту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2010. 97 с.

33. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практич. посібник. Київ: «Знання», 2008. 435 с. <https://westudents.com.ua/kitg/318-menedjment-personalu-murashko-MI.html> (дата звернення: 15.09.2021)

34. Навички для успішної кар'єри [курс для здобувачів освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти] / О. Добровольська та ін. Київ. 2020. 300 с. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/ptg/2021/02/24/Methodychni%20materialy%20kursu%20Navychky%20dlya%20uspishnoyi%20karyery_02_24.pdf (дата звернення: 20.10.2021)

35. Онуфрик П. І., Табачук А. Я. Економічне зростання, сталий розвиток та українські реалії. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів. 2009. №19(7). С. 180–186.

36. Організація професійного навчання персоналу на підприємстві. Портал магістрів ДонНТУ : веб-сайт. URL: <http://masters.donntu.org/2009/fem/bragina/diss/indexu.htm> (дата звернення: 25.09.2021)

37. Павлов В. І., Купнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Вісник Національного університету*

"Львівська політехніка" 2012. № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 276–280. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13949/1/41_276-280_Vis_727_Menegment.pdf (дата звернення: 16.09.2021)

38. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidприємства-pidhodi-sutnist-modeli> (дата звернення: 13.09.2021).

39. Польова Н. М., Кулик Я. О. Точково-модульне навчання персоналу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 433-437. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_цк/72.pdf (дата звернення: 21.10.2021)

40. Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпечністю. Наказ Державного комітету України з питань охорони праці від 26.01.2005 р. №15 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05?find=1&text=інструктаж#w1_5 (дата звернення: 1.10.2021)

41. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page8> (дата звернення: 25.09.2021)

42. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012р. № 4312-17 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 25.09.2021)

43. Професійне бізнес-навчання в онлайн і офлайн форматі. *GoldenStaff*: веб-сайт. URL: <https://www.staff.ua/uk/biznes-navchannia> (дата звернення: 16.10.2021)

44. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб.: Навчальне видання. Київ: КНЕУ, 2009. 450 с.

45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002 р. 351 с.

46. Самоїленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. №5

URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf (дата звернення: 18.10.2021)

47. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. Вип. 29.*

Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. С. 109–114.

48. Тренінги для керівників. *GoldenStaff* : веб-сайт. URL: <https://www.staff.ua/uk/biznes-navechannia/dlia-kerivnykiv> (дата звернення: 16.10.2021)

49. Україна увійшла до ТОП-50 рейтингу держав за якістю вищої освіти. *Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та закордоном* : веб-сайт. URL: <http://vuz.org.ua/statti/9231-top-50-rejtyng-jakist-vyschoyi-osvity> (дата звернення: 15.10.2021)

50. Управління персоналом : навч. посіб. / Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283с.

51. Управління персоналом : навч. посіб. [для підготовки фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрямку 6.030601 «Менеджмент» у вищих навчальних закладах освіти III-IV рівнів акредитації] / Т.І. Балановська та ін. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 417 с.

52. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. учеб. пособ. Москва : КНОРУС, 2005. 416 с.

53. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання. Київ: НУХТ, 2013. 98с.

54. Центр загрузок. *Zoom* : веб-сайт. URL: <https://zoom.us/download> (дата звернення: 18.10.2021)

55. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія*. 2017. №3 (30). С. 34-44. URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/3-34-44.pdf> (дата звернення: 17.10.2021)

56. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»* : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Частина 3. Луцьк, 2010. № 7(26). С. 3–11.

57. 17 цитат известных людей о поисках «правильных» людей. *HR Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом* : веб-сайт. URL: <https://hrliga.com/index.php?id=13827&module=news&op=view> (дата звернення: 21.09.2021)

58. AuchanUA : веб-сайт. URL: <https://brand.auchan.ua/uk> (дата звернення: 15.10.2021)

59. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. Theroleofentrepreneurcompetenciesinthedevelopmentofruralareas.

EconomicSciencesforAgribusinessandRuralEconomy. 2018. №1. pp.55-61. URL: <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1.6> (дата звернення: 21.09.2021)

60. Bazeliuk V., Kubitskyi S., Rudyk Y., Ryabova Z., Novak O. Thesystemofformationanddiagnosisoflevelsofinnovationandentrepreneurshipcompetenceofthefuturemanagersofeducationintheconditionsoftheknowledgeconomy.

FinancialandCreditActivity: ProblemsofTheoryandPractice. 2021. Vol.4(39). Pp. 550–558. URL: <https://doi.org/10.18371/24139.241442> (дата звернення: 30.09.2021)

61. Forbes оновив рейтинг найбільших публічних компаній світу. *ForbesUA* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/forbes-onoviv-reyting-naybilshikh-publichnikh-kompaniy-svitu/leaderstvo-utrimue-promislovyy-i-komertsiyniy-bank-kitayu-13052021-1598> (дата звернення: 15.10.2021)

62. FozzyGroup : веб-сайт. URL: <https://www.fozzy.ua/> (дата звернення: 9.09.2021)

63. Global 500. *Fortune*: веб-сайт. URL: <https://fortune.com/global500/2020/search/> (дата звернення: 15.10.2021)

64. U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS : веб-сайт. URL:
<https://www.bls.gov/och/business-and-financial/training-and-development-specialists.htm#tab-2> (дата звернення: 21.09.2021)

65. RetailAwards «Вибір споживача» : веб-сайт. URL:
<https://retailawards.com.ua/page/pobediteli-retail-awards-vybor-potrebitelya-2017> (дата звернення: 14.09.2021)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України