

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41

Спеціальність: 073 «Менеджмент»



Єлизавета КАЛАЙЖИ

Керівник: к.е.н., доц. Вікторія ЛУНЬОВА



Рецензент: фізична особа-підприємець

Людмила СИВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис

«16» вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Калайжи Єлизаветі Євгеніївні

1. Тема роботи: «Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві».

Керівник роботи: Вікторія ЛУНЬОВА, к.е.н., доцент

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Основні підходи по удосконаленню системи управління процесом з розвитку персоналу.
2. Характеристика чинників, які можуть ефективно вплинути на розвиток персоналу на підприємстві.
3. Основні проблеми в системі розвитку персоналу.
4. Рекомендації щодо організації системи сталого розвитку на прикладі ТОВ «НіжинХліб».
5. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

6. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



Єлизавета КАЛАЙЖИ

підпис

Керівник роботи



Вікторія ЛУНЬОВА

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Розвиток персоналу на підприємстві та його сутність.....	8
1.2 Стратегічний підхід по управлінню розвитком персоналу на підприємстві	13
1.3 Методичний підхід оцінки та аналізу ефективності у функціонуванні системи управління розвитком персоналу на підприємстві.....	21
1.4 Висновки за розділом 1.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НІЖИНХЛІБ».....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку.....	26
2.2 Аналіз системи управління розвитком персоналу	33
2.3 Ефективність системи управління розвитком персоналу та її оцінка	45
2.4 Стратегії, які можуть допомогти удосконалити систему управління розвитком персоналу.....	53
2.4.1 Пропозиції щодо альтернативних підходів до стратегічного розвитку персоналу на підприємстві.....	57
2.5 Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів.....	63
Висновки до розділу 2.....	6
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Управління персоналом на підприємстві є важливим компонентом успішного розвитку та стабільності організації. Впровадження ефективної системи кадрового менеджменту забезпечує підвищення продуктивності праці, залучення кваліфікованих співробітників, створення позитивного середовища в колективі та максимальне використання внутрішніх ресурсів компанії. Досягнення стратегічних цілей та конкурентних переваг значною мірою визначається якістю управління персоналом. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити чітку стратегію розвитку персоналу. Сучасний підхід має забезпечувати ефективне управління стратегіями розвитку персоналу на кожному етапі та сприяти формуванню підтримки. В рамках дослідження розглядається система менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «НіжинХліб». Вибір цієї теми обумовлений необхідністю удосконалення існуючої системи управління персоналом в організації.

Питання розвитку персоналу є предметом досліджень багатьох сучасних науковців, таких як Гетьман О.О., Білодід А.О. [74], Сазонова Т.О., Осташова В.О. [1], Лазоренко Л.В. [2], Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. [3], Рульєв В.А., Гуткевич С.О. [4], Олійник О.О. [39], Гірман А.П., Булава А.П. [6].

Мета роботи – аналіз системи управління розвитком персоналу на прикладі ТОВ «НіжинХліб» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети, визначеної в кваліфікаційній роботі, були сформульовані наступні завдання:

- визначити сутність та основні напрямки вдосконалення системи управління розвитком персоналу;

- розглянути та охарактеризувати чинники, які можуть ефективно сприяти розвитку персоналу на підприємстві;
- розкрити основні принципи методології формування системи управління персоналом на підприємстві;
- здійснити аналіз системи управління розвитком персоналу на прикладі «НіжинХліб» з метою виявлення слабких і сильних сторін;
- визначити напрямки, які сприятимуть удосконаленню системи розвитку персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність заходів, що пропонуються.

Об'єкт дослідження - система розвитку персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

База дослідження - ТОВ «НіжинХліб».

Методи дослідження: наукова абстракція, аналіз та синтез, системний підхід, логічний і монографічний методи - для обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, табличний та графічний методи - для наочного подання результатів теоретичного і практичного дослідження; порівняльний аналіз - для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства у період з 2021 по 2023 роки. Використання цих методів забезпечить достовірність отриманих результатів дослідження.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів у діяльності підприємства ТОВ «НіжинХліб». Запропоновані покращення в системі управління персоналом матимуть позитивний вплив на підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, удосконалення організаційної культури та стимулювання професійного розвитку співробітників. Впровадження цих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та сприяє реалізації його стратегічних цілей.

Інформаційною базою дослідження служать праці науковців, монографії, навчальні підручники, дані бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства за 2021-2023 роки.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій загальним обсягом 77 сторінок, списку використаних джерел із 75 найменувань. Робота містить 9 таблиць, 20 рисунків та 2 формули.

Особистий внесок здобувача. Робота виконана самостійно, наукові результати та висновки отримано особисто.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповідей Калайжи Є. Аналіз системи розвитку персоналу на прикладі «ТОВ НіжинХліб»// Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час», 01-28 лютого 2025 р., Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. – С. 107-109.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Розвиток персоналу на підприємстві та його сутність

Персонал – складний об’єкт управління, оскільки має здатність мислити самостійно та діяти відповідно до власних інтересів. Ігнорування потреб працівників на користь фінансових чи виробничих питань може негативно вплинути на успіх організації. Жодна компанія не зможе досягти своїх цілей без належного управління людськими ресурсами [74]. Розвиток персоналу є багатозначним та комплексним поняттям, яке включає в себе різноманітні економічні, соціальні, психологічні та педагогічні аспекти. Тому в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні вчені надають йому різні інтерпретації, зосереджуючи увагу на конкретних складових цього процесу. Ефективність підприємства залежить від рівня розвитку його персоналу. В умовах динамічного ринку підприємства повинні постійно інвестувати в розвиток своїх працівників, сприяючи підвищенню їх кваліфікації та професійного зростання. Відповідно до поглядів В.А. Савченка, В.М. Данюка, В.М. Петюха та С.О. Цимбалюка, розвиток персоналу є системним процесом безперервного професійного навчання, спрямованим на підготовку працівників до виконання нових завдань, створення кадрового резерву для керівників і поліпшення соціальної структури колективу [7, с. 17].

Так, Грішнова О.А. розглядає розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на навчання, перепідготовку та перекваліфікацію працівників. Водночас, в ширшому розумінні це поняття

охоплює професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточну періодичну оцінку персоналу, планування кар'єрного росту, службово-професійне просування та багато інших важливих аспектів [8, с. 16]. Особистість може бути представлена як система соціально важливих рис, що дозволяють комплексно охарактеризувати індивіда. Процес формування особистості відбувається завдяки соціалізації індивіда, орієнтованому вихованню та опануванню соціальних норм і функцій. Професійний розвиток повинен включати етапи підготовки та адаптації до роботи на конкретній посаді. Він допомагає відобразити процес підготовки працівника до конкретної спеціальності або професії, де він може здобути необхідні теоретичні знання, практичні навички, соціальні норми поведінки та моральні цінності. Особистісні чинники також відіграють важливу роль і можуть по-різному впливати на підприємства. Вони пов'язані зі збільшенням вимог до професійних навичок, складністю робіт, кар'єрним розвитком і прагненням до самореалізації [16].

Автором було детально розглянуто термін «розвиток персоналу». У науковій літературі термін «розвиток персоналу» отримав різні трактування. Н. Том вважав, що система розвитку персоналу повинна включати інформаційні та освітні компоненти, а також елементи, які пов'язані з конкретним робочим місцем, що сприяють підвищенню кваліфікації працівника в рамках завдань розвитку підприємства з урахуванням його потенціалу [9].

Н. Том вважає, що система розвитку персоналу включає освітні та робочі елементи, які допомагають підвищувати кваліфікацію співробітників, враховуючи потреби підприємства та потенціал працівників [17]. Важливою складовою розвитку персоналу є також робота з профорієнтації як на підприємстві, так і в навчальних закладах. Показником успіху в розвитку персоналу є кількість нововведень чи удосконалених праць, що були реалізовані працівниками. Невід'ємною частиною цього процесу є система мотивації, яка включає як моральні, так і матеріальні стимули, що сприяють підвищенню

ефективності праці на підприємстві. Є. П. Савчишкіна вважає, що в ринкових умовах, які вимагають вдосконалення виробництва послуг і враховують нестабільність та ризики [18].

Основна відмінність між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає в тому, що розвиток персоналу підтримується і фінансується підприємством у межах його діяльності, тоді як розвиток особистості може виходити за рамки підприємства, включаючи самостійне навчання та розвиток у вільний час працівника за його власні кошти. Представлено складові процесу розвитку персоналу на підприємстві, які описано на рисунку 1.1. Це дозволяє детально оцінити основні етапи та методи, які застосовуються для вдосконалення розвитку персоналу на підприємстві.

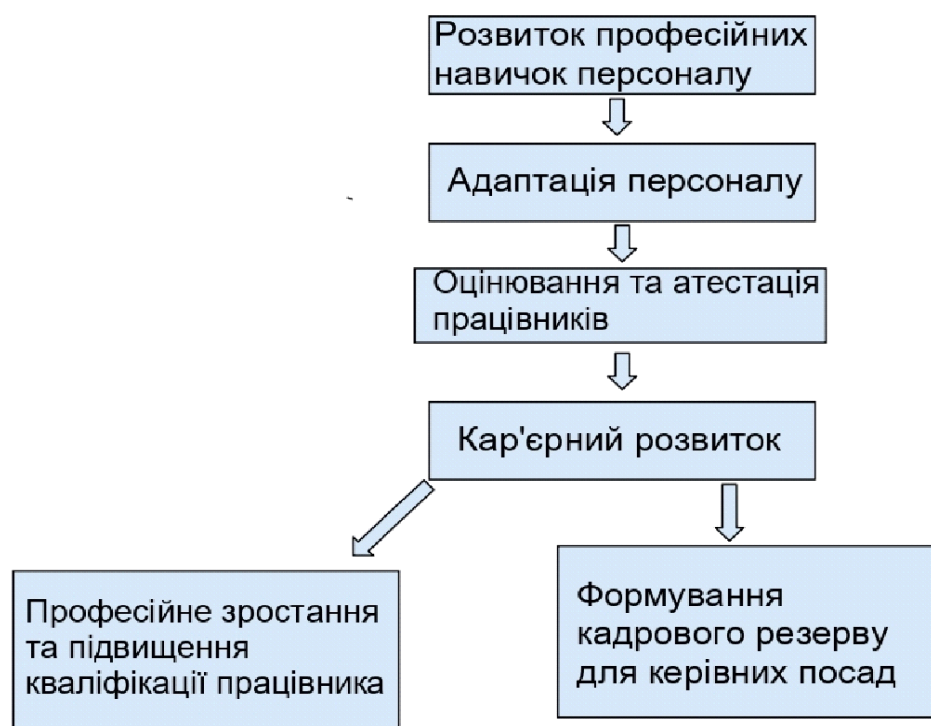


Рисунок 1.1 - Процес щодо розвитку персоналу на підприємстві та його склад

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Розвиток професіоналізму персоналу полягає у постійному навчанні працівників протягом усієї їхньої кар'єри на підприємстві. Це необхідно для досягнення максимальної ефективності у виробництві або наданні послуг, а також для зміцнення конкурентних позицій компанії. Професійний розвиток дозволяє працівнику виконувати більш складні завдання та оптимально використовувати свої здібності та можливості. Для підвищення ефективності управління персоналом необхідно безперервно залучати компетентних співробітників і утримувати їх на підприємстві, розвиваючи людський капітал для досягнення високих результатів діяльності [20]. Для досягнення стратегічних цілей розвитку як персоналу, так і підприємства найкраще застосовувати системний підхід, який передбачає необхідність пристосування до змін зовнішнього середовища через формування конкурентних переваг як окремого працівника, так і організації загалом. Розвиток персоналу має бути комплексним процесом взаємопов'язаних кроків, які включають розробку кадрової стратегії, прогнозування потреб у кадрах відповідної кваліфікації, управління кар'єрою та професійним ростом, організацію адаптації, навчання та тренінгів, а також формування організаційної культури. Важливо зазначити, що терміни «розвиток персоналу» та «професійний розвиток персоналу» не є взаємозамінними.

Професійний розвиток стосується конкретних процесів, які забезпечують набуття працівником нових компетенцій, знань і навичок, необхідних для виконання нових завдань і адаптації до змін на підприємстві. Це включає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. У той час як розвиток персоналу охоплює більш широкий спектр процесів, які включають не лише професійний, а й організаційний і соціальний розвиток працівників. Професійний розвиток забезпечує постійне зростання організаційних і особистісних здібностей працівників, що досягається через покращення їхніх навичок, розширення знань, підвищення компетентності та здатності до навчання. Це також стимулює ентузіазм і працездатність. Зазначимо, що професійний розвиток

сприяє повній реалізації особистісного потенціалу працівників, що включає не лише зростання знань, умінь та навичок [11].

Нині виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Крім того, як справедливо зазначає Ю.А. Пługіна, професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі [22,23]. Сучасний підхід до розвитку персоналу має включати не лише вигоди для підприємства, а й вигоди для працівника. Розвиток персоналу сприяє підвищенню інтелектуального рівня людини, розширенню її ерудиції та кола спілкування, що збільшує конкурентоспроможність працівника. Це, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства [11]. Виявлено, що поняття «розвиток персоналу» розглядається як зміна якісних характеристик працівників, що може супроводжуватися зміною кількісних показників або відбуватися без них. Розвиток персоналу на підприємстві включає такі аспекти, як професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні та фізіологічні параметри. Фізіологічний розвиток, який охоплює зміцнення здоров'я, підвищення фізичної сили та витривалості, має вплив не тільки на продуктивність праці, але й підвищує рівень лояльності до підприємства, що знижує плинність кадрів і збільшує тривалість ефективного використання персоналу [11]. Первинне професійне навчання працівника передбачає здобуття професійно-технічної освіти особою, яка не мала робітничої спеціальності, з метою досягнення рівня професійної кваліфікації, необхідного для продуктивної трудової діяльності на підприємстві [10].

Підвищення кваліфікації персоналу за допомогою професійно-технічного або вищого навчання дозволяє працівникам та фахівцям з вищою освітою поглибити та розширити знання і вміння, які відповідають сучасним вимогам виробничого процесу або сфери послуг [12]. Управління розвитком персоналу повинне забезпечувати ефективне використання трудового потенціалу,

підвищення соціальної і професійної мобільності працівників, а також знижувати ризики масового безробіття. Його роль в підготовці працівників до структурних і технологічних змін в економіці сприяє підвищенню продуктивності, оновленню асортименту продукції та покращенню фінансових результатів підприємства. В умовах таких змін розвиток персоналу є критично важливим для стабільної роботи підприємства та його здатності конкурувати на ринку [12].

У результаті розвитку персоналу, його рівень конкурентоспроможності на світовому ринку зростає. Працівники здобувають нові знання, підвищують свою кваліфікацію чи освоюють нові професії, що дає їм змогу ефективно планувати свою трудову діяльність. У разі втрати роботи, вони мають можливість швидко знайти нову чи навіть започаткувати власний бізнес, що стимулює створення нових робочих місць. Сьогодні більшість кваліфікованих спеціалістів, обираючи місце роботи, звертають увагу не лише на заробітну плату, а й на те, які можливості для розвитку надає підприємство. Це часто є визначальним чинником при виборі роботи. Держава також має значний вплив на розвиток персоналу, оскільки її економічний потенціал залежить від рівня освіти та продуктивності праці громадян, що сприяє розвитку суспільства без додаткових витрат з бюджету. Для ефективної орієнтації в умовах сучасного світу важливим є досягнення високого рівня ерудиції та інтелектуального розвитку індивіда. Розвиток персоналу має сприяти підвищенню цих показників серед працівників, що позитивно впливає на створення сприятливого морального клімату на підприємстві, знижує плинність кадрів, покращує мотивацію та рівень відданості підприємству, а також забезпечує ефективне виконання поставлених цілей. Професійний розвиток особистості та персоналу є основними факторами, що сприяють науково-технічному прогресу, а через це - загальному розвитку суспільства. Враховуючи це, підприємства з розвиненою економікою приділяють значну увагу розвитку своїх кадрів. Розробка та вдосконалення стратегії розвитку персоналу є центральною функцією HR-підрозділів, і для нашої держави це є

необхідною умовою для створення ефективних механізмів розвитку персоналу на підприємствах [54].

1.2. Стратегічний підхід по управлінню розвитком персоналу на підприємстві

Стратегічною метою системи управління персоналом є сприяння розвитку підприємства через раціональне використання людського капіталу. При розробці стратегії управління персоналом ключовими завданнями є прогнозування майбутніх змін і тенденцій, а також обґрунтування змін, які забезпечують стійкий розвиток підприємства [13]. Ключові характеристики стратегічного управління персоналом включають довгостроковий характер, який полягає в зміні психологічних установок, мотивації, структури та інших елементів управління персоналом. По-друге, цілі стратегічного управління персоналом мають бути сумісними з загальною стратегією розвитку підприємства, сприяючи досягненню його економічних цілей. І, на завершення, стратегічне управління персоналом має враховувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що можуть вимагати адаптації структури та чисельності персоналу, його кваліфікації та методів управління [13]. Стратегічне управління персоналом підприємства розвивається на основі принципів стратегічного управління підприємством. Основні цілі та підходи до їх реалізації у сфері управління персоналом представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Стратегія управління персоналом

Джерело: складено та розроблено автором

В результаті аналізу наукових джерел можна відзначити, що стратегічне управління підприємством ґрунтується на здатності організації використовувати потенціал своїх співробітників для орієнтації на запити споживачів, оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі та досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Успіх стратегічного управління здебільшого визначається ефективним використанням трудового потенціалу, оскільки персонал є основним фактором розвитку підприємства. У системі оперативного управління працівники виконують певні функції, а у стратегічному управлінні персонал розглядається як найцінніший ресурс для забезпечення успіху підприємства в майбутньому [12]. Стратегія управління персоналом є невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством, яка допомагає вирішувати питання організації та виконання робочих процесів через людський капітал. На думку А.П. Єгоришина, термін «персонал» об’єднує усі складові

частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [34]. Зважаючи на роль працівника як організатора та виконавця, ця стратегія є однією з основних функціональних стратегій, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів відповідно до змін в умовах господарювання. Серед її основних аспектів - підбір, підготовка та оцінка персоналу, моніторинг безпеки праці та соціальний захист співробітників [5]. Основною складовою стратегічного управління персоналом є процес створення та втілення стратегії управління персоналом, адже від її вибору та виконання залежить ефективність і стабільність роботи підприємства в довгостроковій перспективі. Процес розробки стратегії управління персоналом повинен бути здійснений з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також на основі аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки цей процес є частиною системи стратегічного управління персоналом, в рамках якої реалізуються всі функції управління, доцільно виділити окремі складові елементи цієї системи, зокрема підсистеми [5]:

- планування персоналу;
- вибір методу - вибір способу розрахунку кількісної потреби в працівниках;
- автоматизація - розробка автоматизованої системи для покращення управління персоналом;
- підбір і найм - аналіз необхідної інформації та розробка посадових інструкцій для підбору персоналу;
- відбір і оцінка - проведення відбору кандидатів та оцінка їх відповідності вимогам;
- комплектація штату - заповнення вакансій і формування робочих команд;
- профорієнтація та адаптація - створення умов для розвитку працівників та адаптація нових співробітників;

- оцінка і атестація - розробка методів і критеріїв для оцінки персоналу;
- оцінка результатів діяльності підприємства - моніторинг та аналіз ефективності роботи організації;
- формування кадрового потенціалу - створення і підтримка кадрового резерву;
- мотивація персоналу - розробка ефективних систем мотивації і постійний аналіз потреб працівників;
- удосконалення стимулів - покращення матеріальних і моральних стимулів для персоналу;
- розвиток персоналу - організація навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- управління кадрами - управління процесами підвищення, зменшення, переведення або звільнення працівників;
- соціальний розвиток і організаційна культура - організація медичного обслуговування, житлово-побутових послуг, соціального страхування і розвинена організаційна культура [38]:

Важливо зазначити, що впровадження системи стратегічного управління на підприємстві повинно передбачати ретельно організований процес, що охоплює аналіз, розробку, впровадження, розвиток і контроль стратегії, з орієнтацією на досягнення основної мети функціонування підприємства. Ключовим елементом цієї системи є використання підходу збалансованих показників, що є комплексним інструментом для управління ключовими параметрами, спрямованим на досягнення стратегічних цілей [43]. Порівнюючи фактичні результати реалізації стратегії з попередньо запланованими показниками, важливо здійснити оцінку ефективності впровадження стратегічного управління на підприємстві. Враховуючи вищезазначене, можна підсумувати, що стратегічне управління персоналом є організованим процесом, спрямованим на розробку довгострокових підходів до кадрової роботи та забезпечення досягнення

стратегічних цілей через оптимальне формування, розвиток і використання людського ресурсу на підприємстві. Стратегічне управління персоналом, яке включає інвестиції в людський капітал та інноваційний розвиток, стає основою для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства [47].

Впровадження такої стратегії в межах загальної системи управління підприємством дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ефективно досягати поставлених цілей. Розвиток персоналу є важливою складовою цієї стратегії, оскільки саме людський капітал забезпечує підприємству конкурентні переваги, стабільність і гнучкість [14]. Об'єктивна потреба в розвитку персоналу вимагає визначення основних переваг, які можуть отримати як працівники, так і підприємства завдяки ефективній реалізації цього процесу. До таких переваг слід віднести підвищення цінності кваліфікованих кадрів, забезпечення гарантованої зайнятості, створення перспектив для формування і реалізації кар'єрного зростання. Крім того, ефективний розвиток персоналу сприяє високій адаптації та підготовці працівників до виконання майбутніх завдань, підвищенню мотивації і задоволеності роботою, а також виявленню потенційних лідерів і менеджерів [50].

Це також дозволяє сформувати висококваліфікований кадровий резерв, впроваджувати передові технології та значно покращувати якість продукції і послуг, що в свою чергу сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства. В результаті, підприємство зможе швидко адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, що підвищує ефективність та сприяє постійному вдосконаленню процесу розвитку персоналу [14]. Процес розвитку персоналу на підприємстві має базуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких забезпечить всебічний розвиток професійних якостей працівників, впровадження ефективної стратегії управління персоналом, відповідно до стратегічних цілей підприємства, створення єдиної системи корпоративних цінностей та удосконалення організаційної культури [55].

На нашу думку, основою процесу, орієнтованого на розвиток персоналу, повинні стати наступні принципи: навчання та розвиток персоналу, орієнтовані на прогнози науково-технічного прогресу та потреби підприємства; належна організація системи зворотного зв'язку на всіх рівнях підприємства; побудова цілісної системи, яка гарантує гнучкість і різноманітність у застосуванні методів розвитку персоналу; наявність ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників; створення комплексної системи розвитку персоналу, що враховує ресурси та можливості підприємства [14].

Процес управління персоналом та його розвиток тісно взаємопов'язані і безпосередньо залежать від обраної підприємством стратегії, яку необхідно визначити та реалізувати як стратегічну. Важливість стратегічного розвитку персоналу стає очевидною, коли потенціал працівників розглядається як центральний стратегічний ресурс, який займає ключову позицію серед витрат підприємства.

В якості основного завдання стратегічного розвитку персоналу дослідники визначили наступні аспекти [45;59]:

- розробка стратегії індивідуального навчання, що включає в себе визначення потреб у навчанні, планування особистого розвитку і самонавчання працівника, а також підтримку через консультації керівництва, наставництво, створення навчальних центрів і організацію тренінгових програм. Це сприяє задоволенню потреб як окремих працівників, так і групи співробітників;
- удосконалення організаційного навчання на підприємстві, що включає в себе створення підприємства, яке здійснює самостійне навчання. Стратегія організаційного навчання орієнтована на розвиток ресурсного потенціалу, формування у працівників цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку мотивації до навчання та інтеграцію інноваційного клімату;

- покращення адаптивної здатності працівників, підвищення їх ділової активності та розвиток інноваційних якостей;
- стратегія управління знаннями, яка ставить знання на чільне місце як основний ресурс підприємства. Вона сприяє заохоченню та обміну знаннями серед працівників, забезпечує належну взаємодію та доступ до інформації для навчання;
- формування інтелектуального капіталу через стратегію розвитку, орієнтуючись на оцінку майбутніх потреб підприємства і створення можливостей для розвитку навичок та умінь працівників для задоволення цих потреб;
- покращення якості управлінського персоналу шляхом розвитку етичної відповідальності, компетентності та емоційної культури. Це включає соціальну орієнтованість та вміння керувати емоціями і поведінкою, що, в свою чергу, сприяє створенню позитивного морального клімату на підприємстві та запобіганню конфліктам [16].

Таким чином, можна стверджувати, що загальна стратегія повинна окреслити основні пріоритети і напрямки розвитку підприємства, тоді як стратегія розвитку персоналу має зосередитись на визначенні необхідної кількості та кваліфікації працівників для забезпечення ефективності та виконання стратегічних цілей. Проте визначення рівня розвитку персоналу в умовах реальної практики може бути викликане певними труднощами.

1.3. Методичний підхід оцінки та аналізу ефективності у функціонуванні системи управління розвитком персоналу на підприємстві

Сучасні підприємства все більше звертають увагу на оцінку і моніторинг розвитку персоналу, що є важливим аспектом у контексті досягнення стратегічних цілей. В умовах жорсткої конкуренції розвиток кадрового потенціалу стає необхідною умовою для успішної діяльності підприємства [15]. Актуальність оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах призвела до активного формування теоретичних і емпіричних досліджень у цій області, що стало стимулом для розвитку наукової класифікації моделей і методів як серед вітчизняних, так і міжнародних дослідників.

Існує три ключові підходи до оцінки ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтованим;
- процесно-орієнтованим;
- дослідницько-орієнтованим [15].

Д. Кіркпатрік запропонував практичний підхід до оцінки ефективності програм навчання, зосереджуючи увагу на досягненні визначених цілей. Він розробив «модель чотирьох рівнів» для цієї мети [19, с. 55]. Оцінка розвитку персоналу за цим методом дозволяє проаналізувати ефективність навчальних програм, процес засвоєння знань працівниками, їхню поведінку на робочих місцях і результати, а також вивчити, як навчання впливає на фінансово-економічні показники компанії. Показники економічної та фінансової результативності персоналу служать основними індикаторами якості проведення та контролю за розвитком кадрового потенціалу, задоволенням потреб працівників у кар'єрному зростанні, а також для формування системи безперервного навчання.

Д. Філліпс запропонував модель, яка передбачає оцінку рентабельності інвестицій у розвиток персоналу, де вплив навчання вимірюється в грошовому еквіваленті та порівнюється з повними витратами на програму [15]. М. Фоксон запропонував модель етапу трансферу, яка орієнтована на передачу знань і навичок, здобутих в результаті програми підготовки. У цьому підході трансфер

розглядається як процес, що починається з усвідомленого наміру і завершується автоматичним забезпеченням. Оцінка підтримуючих і стримуючих чинників є важливою на кожному етапі [15]. Для оцінки ефективності розвитку персоналу на підприємстві має бути застосована система збалансованих показників. Це включає обов'язкову оцінку таких аспектів, як структура та динаміка чисельності персоналу, рівень освіти, плинність кадрів, а також аналіз інших важливих індикаторів, що впливають на управління розвитком персоналу.

Вплив програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції можна оцінити за допомогою такої формули [20, с. 208]:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times Z \quad (1.1)$$

де Π - час впливу програм на продуктивність праці (в роках);

A - кількість працівників, що беруть участь у програмах розвитку, одиниць;

V - грошова оцінка різниці в результативності праці між найкращими та середніми працівниками, у ден. од.;

K - коефіцієнт, який визначає ефективність розвитку персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

Z - витрати на розвиток одного працівника, ден. од.

Для вимірювання ефективності впроваджених програм можна застосувати методи Д. Філіпса та Д. Киркпатріка. Оцінка ефективності розвитку персоналу здійснюється за чотирма рівнями:

- оцінка реакції – визначення реакції працівників на процес навчання.
- засвоєння знань - наприклад, результати тестування вказують на рівень засвоєння матеріалу.
- поведінка - оцінка ступеня застосування знань на практиці.

- результати - вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, підвищення продуктивності праці) [18, с. 28].

Р. Річі розробив системну модель факторів, що підтримує дослідницько-орієнтований підхід і дає можливість менеджерам оцінити можливі результати навчання персоналу. Модель акцентує увагу на факторах, які впливають на успішність навчання. Відношення працівника до програми залежить від таких чинників, як вік, освіта, попередній досвід навчання, здатність до засвоєння нових знань і мотивація. Правильна структура програми може істотно покращити результат, але ставлення працівника також має великий вплив на його знання та подальшу поведінку [19]. Для визначення ефективності розвитку персоналу на підприємстві зазвичай використовують системний підхід. Важливою задачею для підприємства є аналіз показників, що характеризують ефективність впроваджених програм розвитку персоналу та їхній вплив на підвищення продуктивності праці і конкурентоспроможності підприємства. Наведемо приклад, ефект програми розвитку персоналу, спрямованої на підвищення продуктивності праці і покращення якості товару, згідно з методикою, застосованою на підприємстві «Хоневелл», можна визначити за допомогою формули:

$$E = P * N * V * K - N * Z \quad (1.2)$$

де P - тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори результативності;

N - кількість працівників, що завершили навчання;

V - вартісна оцінка різниці в результативності праці між кращими та середніми працівниками, що виконують однакову роботу;

K - коефіцієнт ефекту навчання (збільшення результативності, виражене в частках);

Z - витрати на навчання одного працівника [19].

Визначення ефективності розвитку персоналу вимагає ретельного аналізу етапів планування та організації навчальних програм. Врахування структури і змісту кожного етапу, а також їх взаємозв'язку з іншими складовими процесу навчання, дозволяє побудувати чітку систему оцінки, що відповідає цілям підприємства та сприяє досягненню бажаних результатів. Найбільші труднощі при оцінці ефективності розвитку персоналу можуть виникнути через:

- Визначення потреби в навчанні, що виникає через зміни у зовнішньому середовищі.
- Вимірювання впливу навчання на результативність організації чи виробництва;
- Аналіз зовнішніх ефектів, їх природи та масштабу.

Отже, підходи, які було проаналізовано щодо оцінки ефективності управління розвитком персоналу на підприємстві, свідчать про наявність великої кількості показників, що можуть ускладнити їх розрахунок і позначитися на точності кінцевого результату.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У сучасних умовах конкуренції, розвиток персоналу стає ключовим фактором успіху підприємства. Оцінка ефективності управління розвитком персоналу має важливе значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Різноманітні підходи до оцінки, такі як практико-орієнтований, процесно-орієнтований та дослідницько-орієнтований, надають можливість комплексно оцінити вплив навчання на ефективність працівників та підприємства загалом.

Методика Д. Кіркпатріка, що передбачає чотири рівні оцінки ефективності навчальних програм, дозволяє виявити, як навчання впливає на реакцію працівників, засвоєння знань, зміни у їхній поведінці та, зрештою, на економічні результати підприємства. Крім того, застосування системи збалансованих показників дозволяє комплексно оцінити вплив розвитку персоналу на продуктивність праці, якість продукції та фінансові результати.

Розроблені моделі, такі як модель Д. Філіпса та Р. Річі, забезпечують можливість точного прогнозування результатів навчання, враховуючи такі чинники, як вік, рівень освіти, попередній досвід та мотивація працівників. Для визначення ефективності програм розвитку персоналу важливо також враховувати економічний ефект і вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Застосування цих підходів дозволяє організаціям ефективно оцінювати результати розвитку персоналу та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого вдосконалення навчальних програм для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НІЖИНХЛІБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

Одним з провідних виробників хлібобулочної та кондитерської продукції в Чернігівській області є товариство «НіжинХліб». Підприємство спеціалізується на забезпеченні населення якісною продукцією та оперативною доставкою. Логістика компанії базується на власному транспортному цеху, а налагоджену співпрацю з клієнтами підтримують комерційний та експедиційний відділи. Ніжинський хлібозавод розпочав свою діяльність у 1935 році, ставши одним із провідних підприємств регіону [20,35,]. Основною метою товариства є забезпечення суспільного попиту на продукцію, послуги та робочі місця. Станом на початок 2024 року підприємство є діючим платником ПДВ без податкової заборгованості [21,24]. Розташування підприємства зображено на рис. 2.1.

Основні напрями діяльності товариства:

- виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів;
- оптова й роздрібна торгівля, громадське харчування;
- інші види діяльності, дозволені законодавством України [21,36].

Структура управління:

- загальні збори учасників - вищий орган управління;
- директор - виконавчий орган;
- ревізійна комісія - контролюючий орган [21,37].

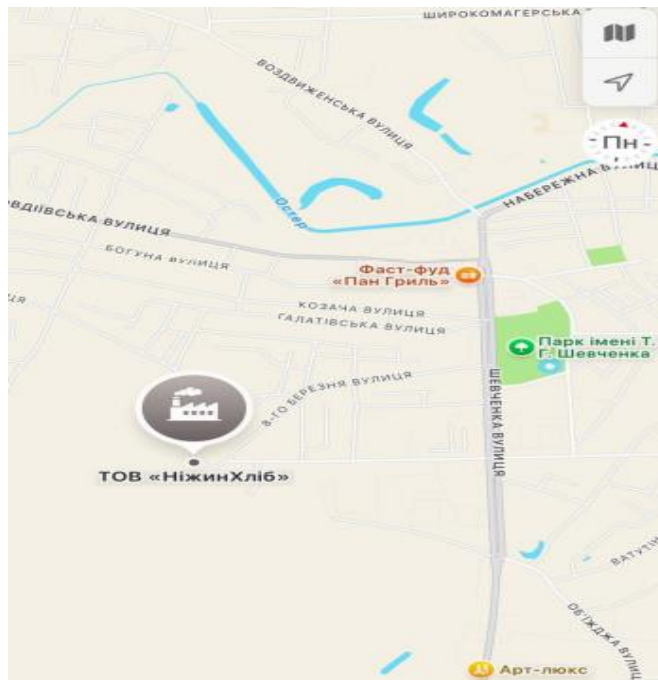


Рисунок 2.1 - Місце розташування виробничої бази підприємства відображено на карті

Джерело: сформовано автором на основі схеми розташування підприємства, географічною інформаційною системою Google Maps

Короткі відомості про підприємство наведені у таблиці 2.1.

Ознака	Характеристика
Код ЄДРПОУ	41607595
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НІЖИНХЛІБ»
Скорочене найменування по статуту	ТОВ «НіжинХліб»
Юридична адреса	16600, Україна, Чернігівська обл, місто Ніжин, вул. Синяківська, буд. 79
Керівник	Дегтяренко Вячеслав Миколайович
Дата реєстрації	21.09.2017
Статутний капітал	5000,00
Основний вид діяльності	10.71. Виробництво хлібобулочних, і кондитерських виробів, зокрема тортів і тістечок, які мають короткий термін придатності
Контактні дані	+380463175533

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика діяльності ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та розроблено автором [21]

Єдиним засновником і керівником компанії з 2018 року є Дегтяренко В'ячеслав Миколайович [21]. Товариство є власником хлібозаводу та торговельної мережі, що складається з декількох магазинів. ТОВ «НіжинХліб» веде оперативний та бухгалтерський облік своєї діяльності, складає фінансову, податкову та статистичну звітність, яку подає в органи державної статистики згідно з встановленими вимогами та обсягами. Форма і порядок подання звітності регламентуються нормативними актами державних органів [21]. Основні напрями діяльності підприємства наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Види діяльності підприємства

КВЕД	Вид діяльності
10.71	Виготовлення хлібобулочної продукції та борошняних кондитерських виробів, включаючи торти і тістечка, що мають обмежений термін придатності
10.72	Харчове виробництво, що включає виготовлення сухарів, сухого печива та кондитерських виробів із коротким терміном придатності
46.21	Оптова діяльність у сфері торгівлі зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
46.90	Ведення оптової торгівлі без обмеження за категоріями продукції
47.11	Роздрібна торгівля у магазинах загального профілю, де основний асортимент складають продукти харчування, напої та тютюнові вироби

Джерело: складено та узагальнено автором [21]

Річний бухгалтерський звіт є основою для визначення фінансового результату діяльності ТОВ «НіжинХліб» [21].

На вимогу вищого органу річний баланс та інші форми звітності підприємства підлягають аудиторській перевірці. Аудитор зобов'язаний надати вищому органу звіт із результатами перевірки та зазначити всі виявлені неточності.

Посадові особи підприємства відповідають за достовірність фінансової звітності згідно із законодавством України. Відлік першого фінансового року ТОВ «НіжинХліб» починається з дати його реєстрації та закінчується 31 грудня цього ж року. Наступні фінансові роки відповідають календарним.

Фінансово-господарська діяльність ведеться згідно з планами, які затверджуються дирекцією товариства та погоджуються з його вищим органом управління.

Організація бухгалтерського обліку покладається на дирекцію та здійснюється у відповідності до чинного законодавства.

Головний бухгалтер підприємства відповідає за забезпечення єдиного методологічного підходу до ведення бухгалтерського обліку відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Він також зобов'язаний своєчасно складати та подавати фінансову і податкову звітність власнику та державним органам у встановлені терміни [22,40].

ТОВ «НіжинХліб» формує фінансову звітність на основі якісних характеристик, визначених концептуальною основою підготовки та подання фінансової звітності.

Бухгалтерський облік ведеться відповідно до загальновизнаних міжнародних та національних стандартів.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) містить відомості про необоротні та оборотні активи, власний капітал, поточні зобов'язання та їх забезпечення (Рис. 2.2).

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Актив				
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	4	2	1
Первісна вартість	1001	7	7	7
Накопичена амортизація	1002	3	5	6
Основні засоби	1010	2258	2109	5055
Первісна вартість	1011	4225	4710	8544
Знос	1012	1967	2601	3489
Усього за розділом I	1095	2262	2111	5056
Оборотні активи				
Запаси	1100	9661	14406	25082
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4116	3478	3280
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-	-
З бюджетом	1135	-	-	-
В тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	20891	40963	22513
Гроші і їх еквіваленти	1165	1757	1695	1596
Витрати майбутніх періодів	1170	116	142	172
Інші оборотні активи	1190	1916	6845	9774
Усього за розділом II	1195	38457	67529	62417
Баланс	1300	40719	69640	67473
Пасив				
I.Власний капітал				
Зареєстрований пайовий капітал	1400	5	5	5
Капітал в дооцінках	1405	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3458	4921	6145
Усього за розділом I	1495	3463	4926	6150
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість				
Товари, роботи, послуги	1615	26711	49101	52742
Розрахунками з бюджетом	1620	269	392	306
Розрахунками зі страхування	1625	284	267	284
Розрахунками з оплати праці	1630	913	674	817
Розрахунки за одержаними авансами	1635	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9079	14280	7174
Усього за розділом III	1695	37256	64714	61323
Баланс	1900	40719	69640	67473

Рисунок 2.2 - Баланс ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності підприємства

Динаміка змін активу балансу ТОВ «НіжинХліб» зображена на рисунку 2.3.

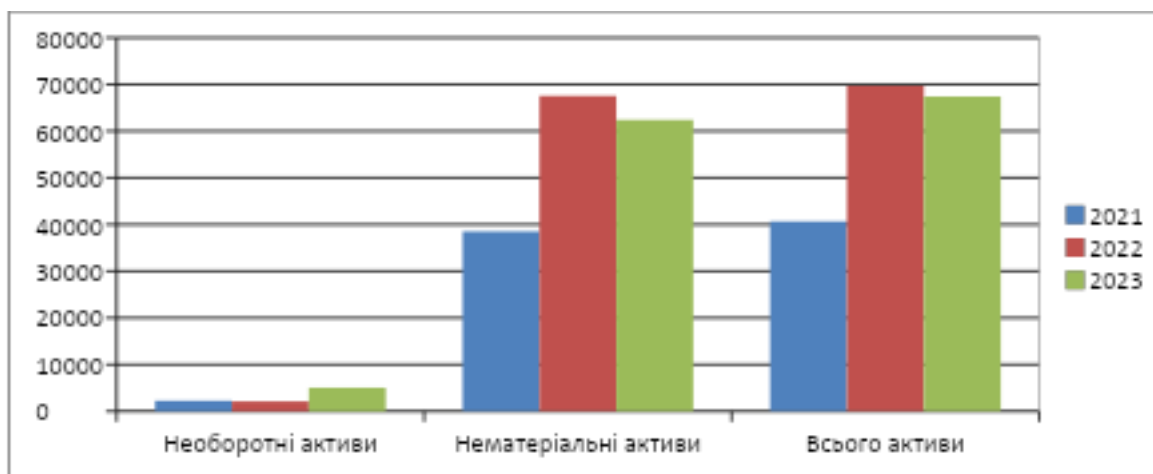


Рисунок 2.3 Динаміка змін активу балансу ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності підприємства

Динаміка змін пасиву балансу ТОВ «НіжинХліб» зображена на рисунку 2.4.

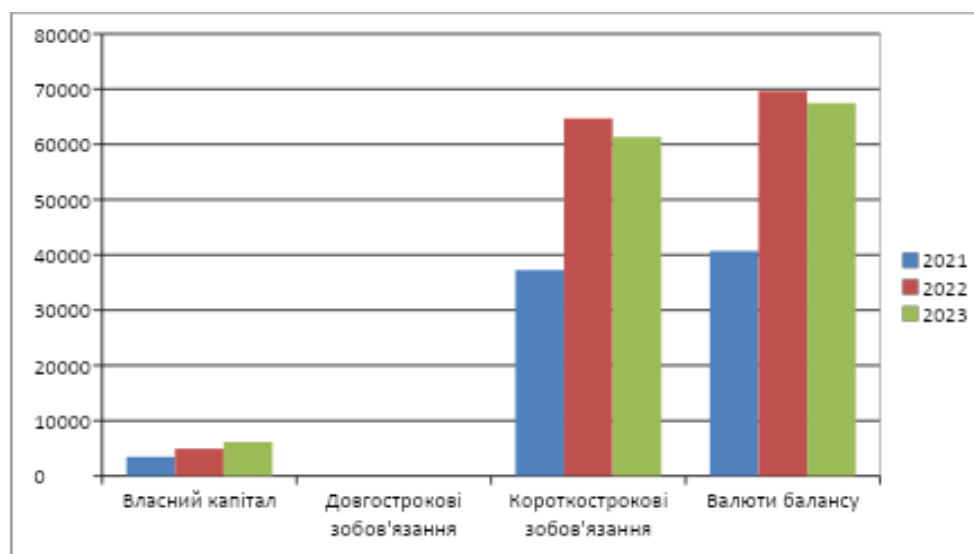


Рисунок 2.4 Динаміка змін пасиву балансу ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності підприємства

Відображення доходів і витрат у Звіті про фінансовий результат (Звіті про сукупний дохід) здійснюється у тому періоді, коли товари або послуги були

фактично реалізовані, а передача пов'язаних з ними ризиків і вигод завершена [41,42,59].

Структура бухгалтерської служби ТОВ «НіжинХліб» схематично відображена на рисунку 2.5.

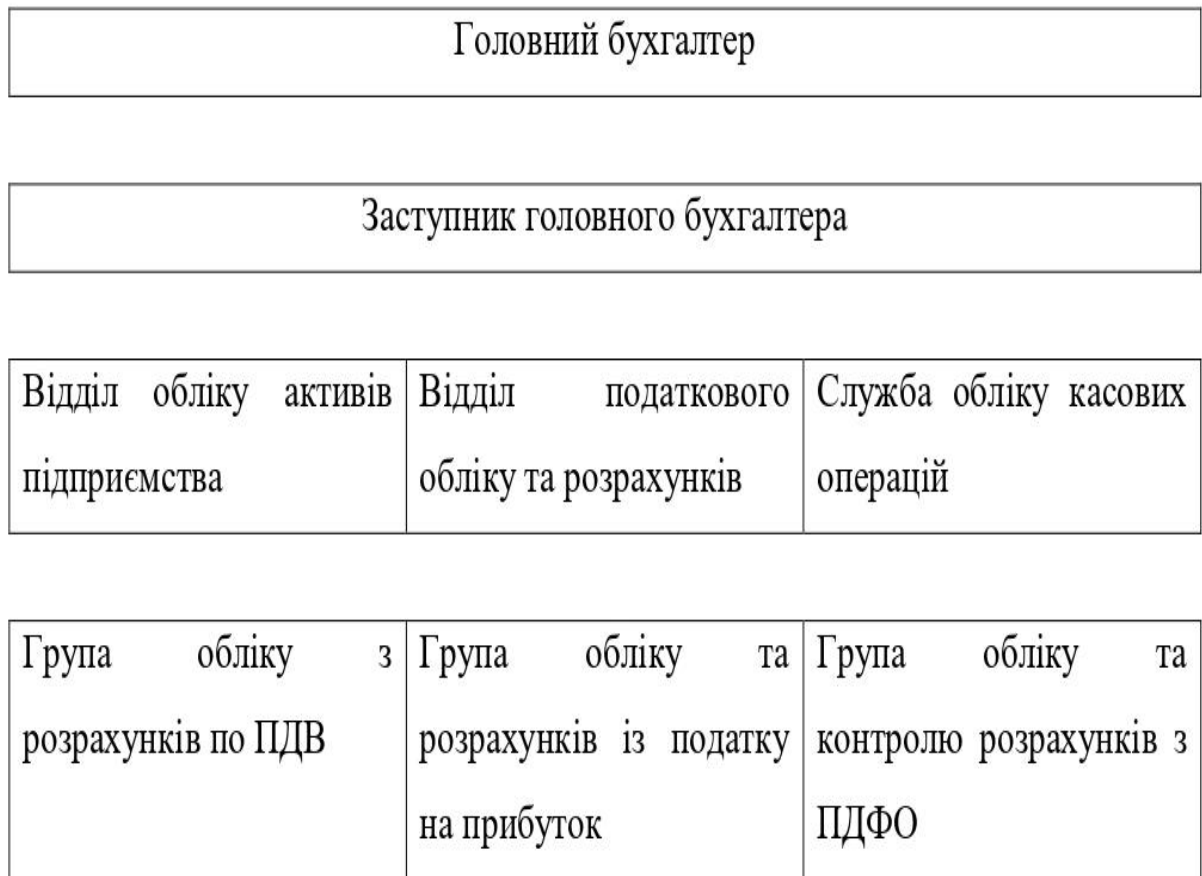


Рисунок 2.5 - Організаційна структура бухгалтерської служби ТОВ «Ніжин Хліб»

Джерело: складено та розроблено автором

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і детально представлена у відповідному додатку. Вона відповідає етапу розвитку компанії, проте може бути доопрацьована шляхом створення

додаткових підрозділів, зокрема відділів збуту та постачання. Основний перелік продукції підприємства подано на рисунку 2.6.

Найменування продукції, штрих код товару	Характеристика
Хліб формовий Щедрий Ніжин Хліб м/у 300 г., 4820213301024	
Рогалик з Повидлом Ніжин Хліб 400 г., 4820213301246	
Хліб Поліський традиційний Ніжин Хліб 450 г., 4820213301321	
Торт Горішок Ніжин Хліб п/у 1 кг., 4820213301437	
Торт Капучіно Ніжин Хліб п/у 500 г., 4820213301345	
Булочка Апетитна Ніжин Хліб м/у 350 г., 482021330096	
Торт «Вишнева спокуса» 600 г., 4820213301482	

Рисунок 2.6 - Найпопулярніші товари в асортименті ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та розроблено автором

2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу

Управління персоналом є невід’ємною частиною підприємства як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням основною діяльністю. Хоча в літературі зустрічаються різні варіанти структуризації підприємства, кадрова складова завжди відокремлюється як ключовий елемент системи

управління. Ефективне управління персоналом стає все важливішим для зміцнення конкурентних позицій підприємства та успішного виконання його стратегії розвитку [44,75].

Для нас є цікавим поняття «управління персоналом», але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що в ряді високорозвинених європейських країн до кадрів традиційно відносять лише 8 управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку [25, с. 7-8, 46]. Наступним кроком є розгляд питання розвитку персоналу на прикладі досліджуваного підприємства ТОВ «НіжинХліб».

Компанія особливу увагу приділяє людському потенціалу, розглядаючи його як найцінніший актив і ключовий фактор успіху. У 2023 році відділ персоналу відзначив ініціативу щодо реалізації проєкту «Щасливе підприємство», спрямованого на всебічний розвиток працівників. У рамках цього проєкту організовуються різноманітні майстер-класи, екскурсії та лекції, що покликані створити сприятливий внутрішній клімат у колективі, підвищити рівень лояльності та залученості співробітників. Водночас на підприємстві діють внутрішні навчальні програми, орієнтовані на розвиток гнучких навичок, що сприяють гармонійному зростанню компанії. За підтримки керівництва було створено власну футбольну команду, до якої можуть долучитися всі охочі працівники. Безкоштовні тренування проходять тричі на тиждень, а співробітники мають змогу брати участь у змаганнях. Найкращі гравці можуть отримати від керівництва цінні подарунки. Двічі на рік проводяться корпоративні заходи, під час яких нагороджуються працівники в різних номінаціях, а також розігруються цінні подарунки. Так, на новорічному корпоративі 2023 року було розіграно поїздку до Карпат, грошові премії, три сучасні смартфони вартістю від 3 до 5 тисяч гривень та інші цінні призи [21,48]. У листопаді 2024 року було проведено тренінг «Моделі ефективних продажів і якісного обслуговування

клієнтів». Співробітники відділу збуту взяли участь у спеціальних навчальних заходах, спрямованих на формування ефективної моделі продажів, яка дозволяє покращити рівень обслуговування клієнтів. Регулярне проведення тренінгів є необхідною складовою розвитку персоналу підприємства, адже якість сервісу та рівень обслуговування клієнтів мають безпосередній вплив на успішність роботи кожного співробітника.

На останньому тренінгу було опрацьовано такі питання:

- визначення ключових понять «продаж» та «сервіс»;
- стандарти обслуговування клієнтів у ТОВ «НіжинХліб»;
- встановлення ефективного особистого контакту з клієнтом;
- розробка моделі продажу;
- техніки та методи, що сприяють ефективному процесу продажів [21].

Для формування навичок продажу учасники тренінгу залучаються до індивідуальних і групових вправ, проходять ігри та виконують спеціальні завдання. У рамках проєкту «Щасливе підприємство» співробітники відділу збуту та адміністративного персоналу мали можливість відвідати екскурсію в м. Київ. Відмінною особливістю підприємства є не лише впровадження сучасних HR-методик і технологій, а насамперед ефективна стратегія управління персоналом, яка гармонійно поєднується із загальною бізнес-стратегією компанії. Управління персоналом на підприємстві базується на таких принципах:

- постійний професійний розвиток працівників, що допомагає їм адаптуватися до змін;
- впровадження програм розвитку керівників для покращення загальної результативності діяльності;
- побудова відкритих, довірливих відносин між керівництвом і персоналом;
- винагородження працівників відповідно до їхніх індивідуальних і командних досягнень;

- співпраця з працівниками як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства та складова корпоративної соціальної відповідальності [49,73].

У таблиці 2.3 представлений аналіз персоналу досліджуваного підприємства за окремими показниками в період 2021-2023 років.

Таблиця 2.3 - Характеристика персоналу ТОВ «НіжинХліб» за основними критеріями

Персонал	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2022		Відхилення 2022/2021, %	
	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч
Адміністративно-управлінський персонал	0	0	0	4	0	0	0	0	25	3,6
Торгівельний персонал	0	0	0	0	0	0	20	0	28,5	0
Персонал, задіяний у виробництві	0	8	50	0	41	5	9	0	6	0
Всього	0	48	60	4	41	5	19	1	7,3	28,4
Всього за рік	348		334		336		2		0,6	

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів

Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, які поділяють інноваційний підхід до розвитку бізнесу, є пріоритетним завданням. Однією з головних перешкод на шляху зростання може стати нестача відповідних фахівців. На рисунках 2.7 – 2.9 визначено, що важливо не тільки знайти необхідний персонал, а й швидко підготувати його до роботи, надавши навчання.

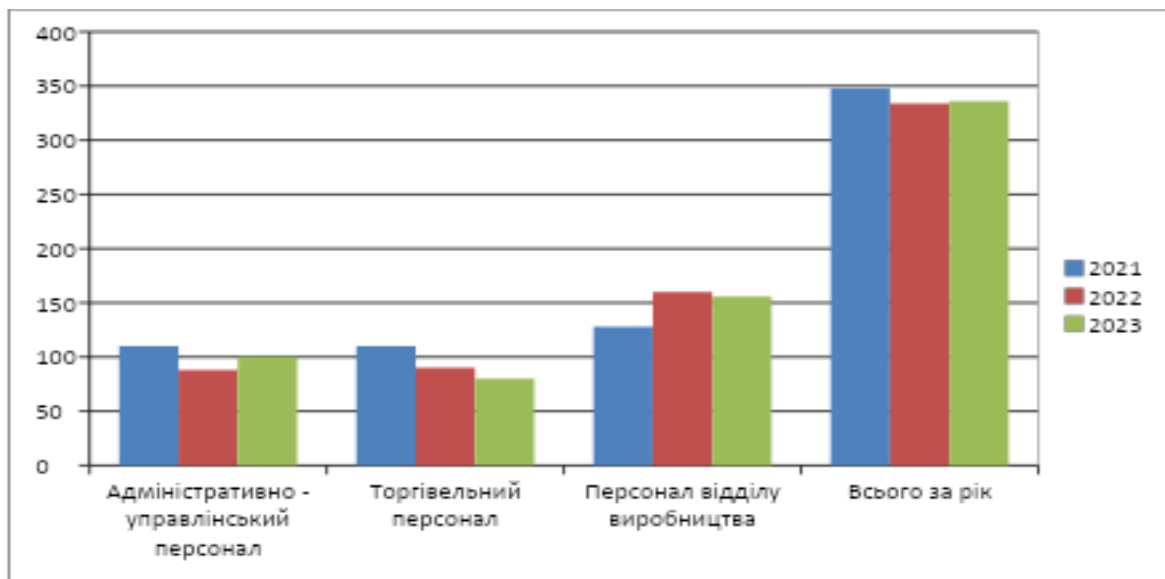


Рисунок 2.7 - Аналіз кадрової динаміки ТОВ «НіжинХліб» за 2021-2023 роки

Джерело: складено та побудовано автором

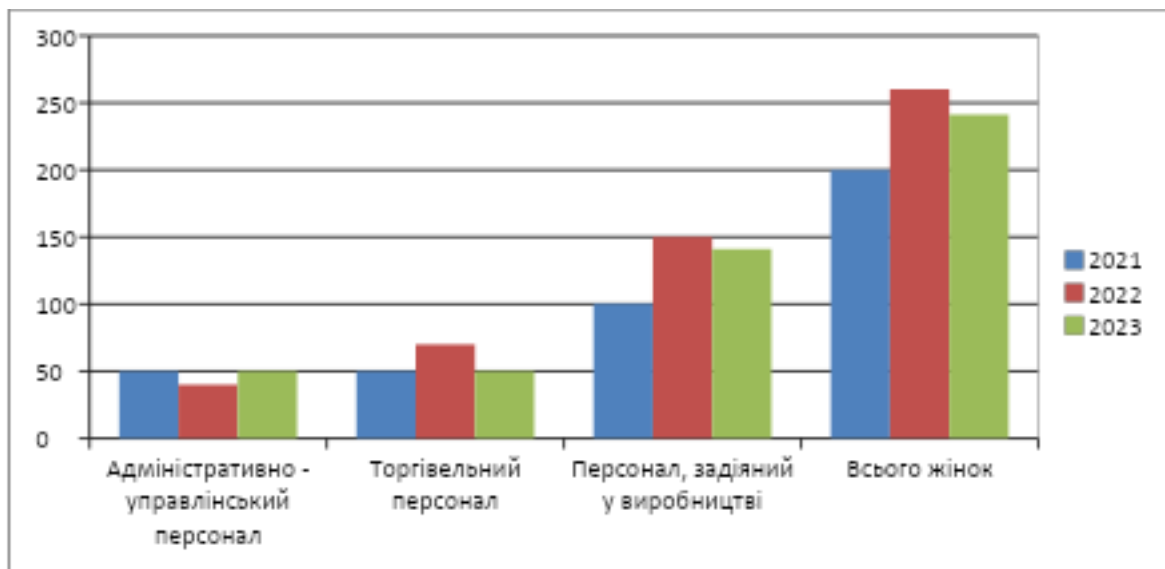


Рисунок 2.8 - Динаміка кадрового складу жінок на підприємстві ТОВ «Ніжин Хліб» у 2021-2023 роках

Джерело: складено та побудовано автором

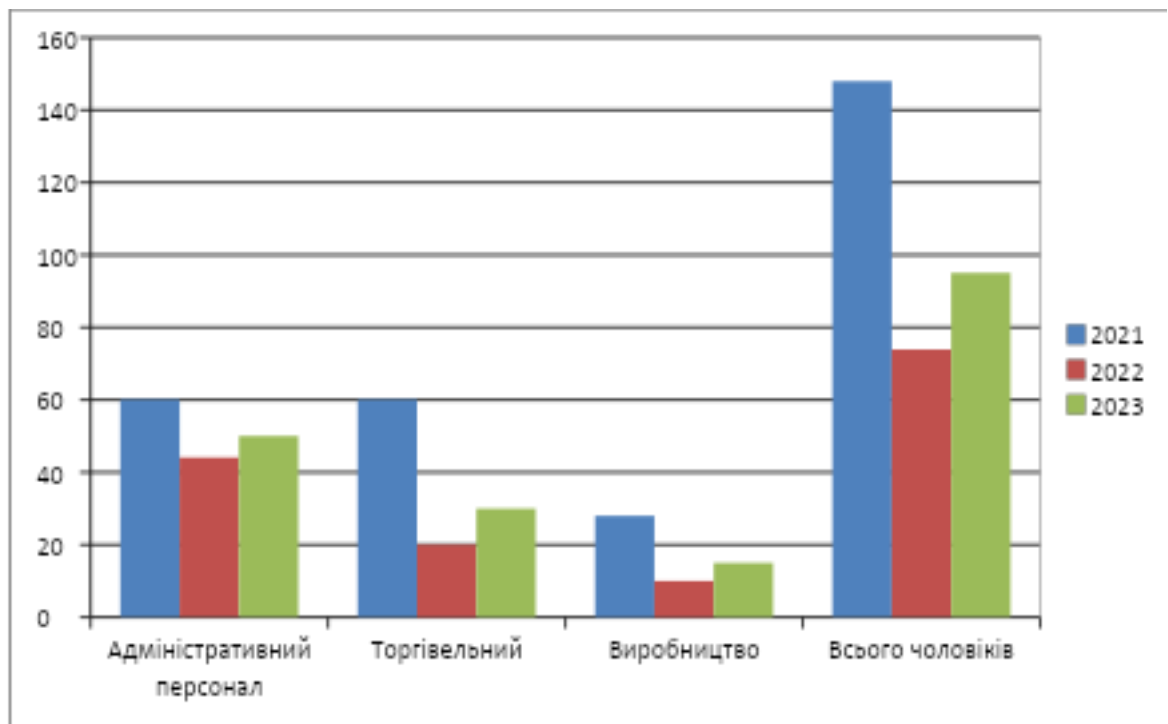


Рисунок - 2.9 Динаміка кадрового складу чоловіків на підприємстві
ТОВ «Ніжин Хліб» у 2021-2023 роках

Джерело: складено та побудовано автором

За результатами аналізу персоналу підприємства ТОВ «НіжинХліб» у 2021-2023 роках можна дійти таких висновків:

- чисельність працівників скоротилася з 348 до 336 осіб;
- спостерігається зменшення кількості чоловіків, що пов'язано з мобілізацією, водночас зростає частка жінок, які беруть на себе більше виробничих обов'язків;
- загалом гендерний склад залишається стабільним: жінки здебільшого працюють в адміністрації та на виробництві;
- важливим критерієм ефективної роботи кадрової служби залишається показник плинності кадрів.

У таблиці 2.4 представлено аналіз динаміки кадрів ТОВ «НіжинХліб», що дозволяє оцінити зміни чисельності персоналу та рівень плинності кадрів у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.4 - Динаміка кадрів на прикладі ТОВ «Ніжин Хліб»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення +/-		%	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Прийняті працівники	30	35	45	5	10	6,7	8,6
Звільнені працівники	10	100	110	90	10	0	0
Загальна чисельність персоналу	348	334	336	14	2	4	6

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів [21,53]

На рисунку 2.10 наведена динаміка скорочення загальної чисельності персоналу на 12 осіб у 2021–2023 роках, яка пов’язана переважно з мобілізацією.

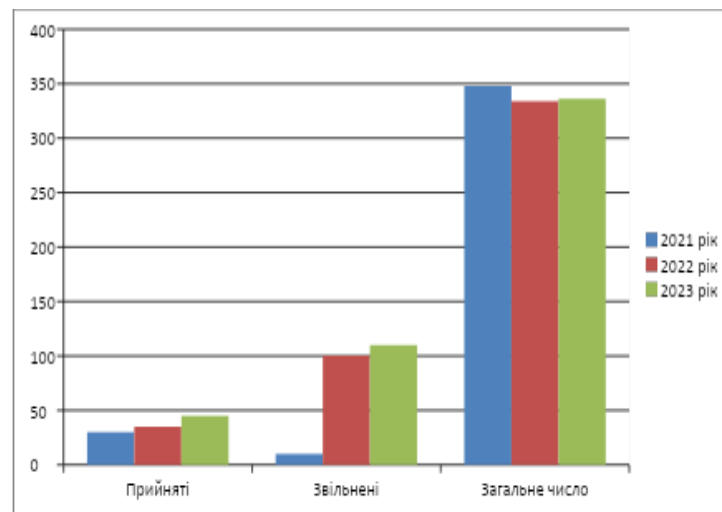


Рисунок 2.10-Аналіз кадрової чисельності на прикладі ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та побудовано автором

У 2022 та 2023 роках підприємство не мало змоги здійснити бронювання працівників, що призвело до значного відтоку кадрів. Лише у 2024 році більшість співробітників отримали бронь.

Наступним етапом є аналіз персоналу досліджуваного підприємства, який наведено у таблиці 2.5 за віковими групами та рівнем здобутої освіти.

Таблиця 2.5 - Аналіз персоналу ТОВ «НіжинХліб» за віковими групами та рівнем освіти

Вік	Вища освіта	Середня спеціальна освіта	Загальна середня освіта	Всього, чол.	%
30	101	10	10	121	36
30-45	40	10	50	100	28
45-55	50	10	50	110	33
Більше 55	5	-	-	5	3
Разом	196	30	110	336	100

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів

Переважаюча частина персоналу підприємства - це молоді працівники віком до 30 років, більшість із яких має вищу освіту.

Така структура кадрового складу свідчить про інноваційний характер підприємства та його привабливість для молодих спеціалістів, що сприяє формуванню нових професійних навичок і кар'єрному зростанню.

Найменшу частку у віковій структурі займають працівники старшого покоління (від 55 років). У наступній таблиці 2.6 наведено аналіз руху кадрів досліджуваного підприємства за відповідний період.

Таблиця 2.6 - Рух кадрів на прикладі ТОВ «Ніжин Хліб»

Показник	2022	2023	Відхилення	
			+/-	%
1. Середня чисельність працівників	334	336	2	0,6
2. Прийняті на роботу нові працівники	35	110	10	10
3. Звільнені по власному бажанню	5	10	5	100
4. Мобілізація	95	100	5	5,2
5. Коефіцієнт обороту:				
- приймання, %	10,5	13,4	2,9	27,6
- зі звільнення, %	30	32,7	2,7	9
6. Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,5	3	1,5	100

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів

Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві зріс з 1,5% до 3%. Водночас збільшення чисельності працівників сприяло зростанню фонду заробітної плати. Протягом 2021-2023 років заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу зросла з 6000 грн до 12000 грн. У торговельному відділі відбулося значне зростання – з 5000 грн у 2020 році до 15000 грн у 2023 році. Середня заробітна плата працівників виробництва підвищилася з 6000 грн у 2021 році до 10000 грн у 2023 році. Дослідження управління персоналом на підприємстві не виявило критичної проблеми плинності кадрів. Так, на 2023 рік цей показник склав 3%, що свідчить про стабільність кадрового складу. Підприємство ефективно використовує власний досвід управління персоналом, що дозволяє уникнути критичних ситуацій. Однак залишається сфера, яка потребує особливої уваги – система навчання, самонавчання та розвитку персоналу. У подальшому розглянемо підходи до розвитку працівників на підприємстві [21]. Розвиток

персоналу на підприємстві має базуватися на комплексному підході, що включає такі ключові складові:

- професійне зростання та особистісний розвиток - забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників та їхнього особистісного вдосконалення;
- оцінка результатів – аналіз досягнень та ефективності роботи кожного співробітника;
- кар'єрне зростання – формування прозорої системи кар'єрного просування;
- навчання та підвищення кваліфікації – організація тренінгів, курсів і семінарів для вдосконалення навичок працівників;
- кадровий резерв – створення внутрішнього кадрового резерву для забезпечення наступності управлінських кадрів.

Розвиток персоналу повинен починатися з визначення потреб кожного працівника, що включає проведення його оцінки. Політика оцінювання має базуватися на єдиному підході, який включає:

- аналіз рівня компетентності, професійних знань і навичок відповідно до займаної посади;
- оцінку якості виконання поставлених завдань та досягнутих результатів;

Цей підхід дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом і створити умови для гармонійного розвитку підприємства. Політика розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві включає низку ключових складових, представлених автором на рисунку 2.11.

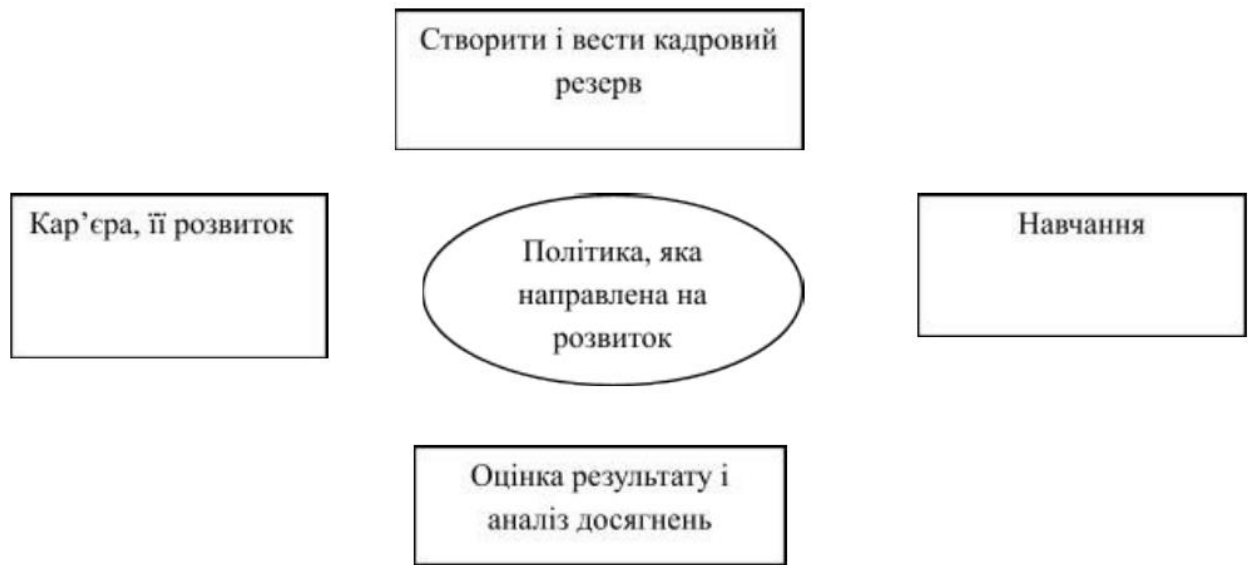


Рисунок 2.11 - Політика розвитку персоналу ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та розроблено автором

Розвиток персоналу має розпочинатися з визначення його потреб, тобто з проведення оцінки. Політика оцінювання персоналу повинна базуватися на єдиному підході, що включає оцінку рівня компетенцій, професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків. Важливими критеріями є якість та обсяг виконаної роботи, ефективність діяльності, досягнуті результати. Система матеріального стимулювання включає базову та додаткову заробітну плату, надбавки та доплати до тарифної ставки й посадового окладу, премії та систематичні винагороди, а також інші заохочення, спрямовані на підвищення мотивації працівників [56,65]. Оцінка працівника має проводитися індивідуально, а за досягнуті результати необхідно виплачувати відповідні винагороди. На підприємстві впроваджена унікальна корпоративна система розвитку персоналу, основою якої є дистанційне навчання. Такий формат обрано через його економічну ефективність і гнучкість, адже проведення очних тренінгів потребує значних ресурсів та часу. Дистанційне навчання - це комплекс освітніх

послуг, що здійснюється через спеціалізоване інформаційно-освітнє середовище. Це середовище забезпечує доступ до навчальних матеріалів та інтерактивну взаємодію між учасниками, використовуючи сучасні цифрові технології. Основні переваги дистанційного навчання:

- оперативність – можливість швидкого отримання необхідних знань;
- інформаційна доступність – навчальні матеріали розміщуються на спеціалізованих серверах і доступні в будь-який час через інтернет;
- психологічний комфорт – сприяє самовираженню, знімає емоційний бар'єр та страх помилок під час спілкування;
- економічна ефективність – зменшення витрат на транспорт, оренду приміщень тощо.

Процес дистанційного навчання на досліджуваному підприємстві має включати такі етапи:

- визначення потреб у навчанні – аналіз необхідних компетенцій та навичок працівників;
- розробка навчального контенту – створення навчальних матеріалів та їх розміщення в системі дистанційного навчання;
- інформування працівників – повідомлення співробітників про початок навчального курсу;
- проходження навчання – самостійне вивчення матеріалів працівниками та виконання фінального тестування;
- аналіз результатів – підбиття підсумків та оцінка ефективності навчання [57,61].

На рис. 2.12 представлено процес дистанційного навчання на ТОВ «НіжинХліб», який повинен містити такі етапи:



Рисунок 2.12 - Процес з дистанційного навчання на ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та розроблено автором

2.3 Ефективність системи управління розвитком персоналу та її оцінка

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно вдосконалювати систему управління розвитком персоналу [58,66]. Це сприятиме створенню умов для інноваційного розвитку, впровадження та реалізації високотехнологічних процесів. Тому розвиток персоналу повинен бути одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства. У сучасних умовах цей процес здійснюється на основі принципів, поданих автором на рис. 2.13.

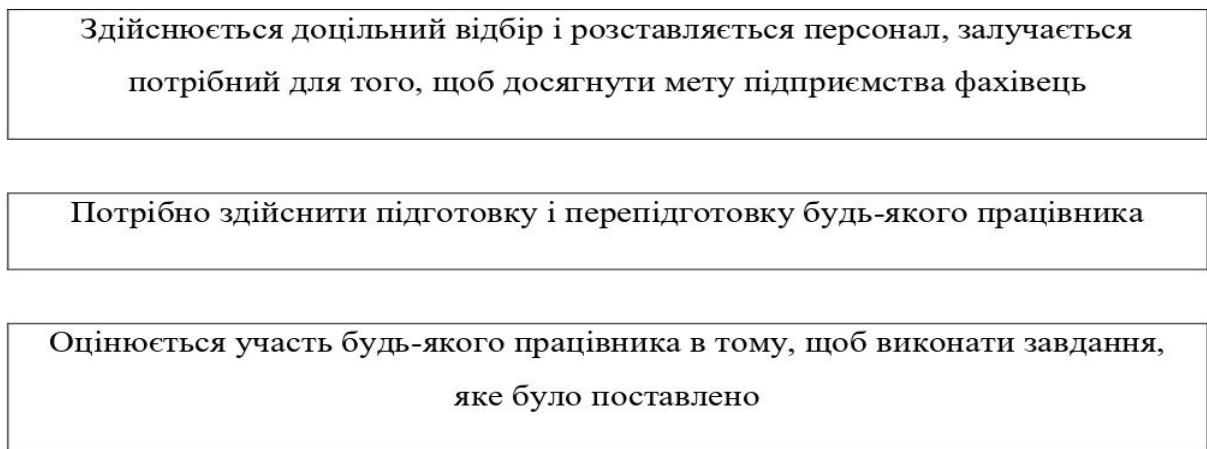


Рисунок 2.13 - Принципи розвитку персоналу

Джерело: складено та розроблено автором

ТОВ «НіжинХліб» постійно прагне до розвитку, приділяючи особливу увагу вдосконаленню професійних навичок свого персоналу. Оскільки суспільство безперервно змінюється та оновлюється, підприємство змушене регулярно підвищувати рівень знань своїх працівників. Самореалізація персоналу сприяє його професійному розвитку, що, у свою чергу, підвищує ефективність функціонування підприємства на ринку. Підприємство активно працює над створенням умов для повної реалізації потенціалу кожного працівника, забезпечення комфортного робочого середовища та зміцнення корпоративної культури.

Основою системи управління персоналом є програма навчання, яка дозволяє співробітникам покращувати професійні навички, підвищувати продуктивність і відкривати перспективи кар'єрного зростання. На досліджуваному підприємстві впроваджуються різні методи навчання, що сприяють підвищенню рівня кваліфікації персоналу. У 2021 році майже 80% персоналу досліджуваного підприємства пройшли навчання, яке проводилося в

дистанційному форматі. У таблиці 2.7 наведено аналіз показників навчання персоналу ТОВ «НіжинХліб» за 2021-2023 роки [21].

Таблиця 2.7 - Показники навчання персоналу ТОВ «НіжинХліб» у 2021-2023 роках

Вид навчання	Захід			Кількість, працівників, які навчені		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Внутрішнє навчання	10	15	20	20	30	40
Навчання на семінарі	15	20	25	30	40	50
Стажування	2	3	8	4	6	16
Разом	27	38	53	54	76	106

Джерело: складено та розроблено автором

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що щороку працівники підприємства проходять навчання у форматі семінарів або внутрішніх програм. Крім того, варто відзначити, що у 2021 році на досліджуваному підприємстві навчання пройшли 106 працівників, що на 30 осіб більше, ніж у 2020 році. Основна частина навчальних заходів була проведена у форматі внутрішніх тренінгів [21]. У таблиці 2.8 проаналізовано показники навчання персоналу на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.8 - Показники навчання персоналу на прикладі офісних співробітників ТОВ «НіжинХліб»

Вид навчання	2019	2020	2021
Внутрішнє навчання	3	5	6
Навчання на семінарі	4	6	8
Стажування	1	2	3
Всього	8	13	17

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх документів [21]

Підприємство починає адаптацію нових працівників з першого робочого дня, сприяючи їх безперешкодному інтегруванню в колектив та швидкому освоєнню нового робочого середовища. На старті кар'єри співробітники проходять тренінги, коучінги та тестування для формування необхідних знань для виконання своїх обов'язків. Той самий підхід застосовується і при підвищенні працівників на нові посади. Підприємство також планує створити спеціальний кабінет для адаптації нових співробітників, що дозволить зменшити витрати на навчання. У 2019 році компанія провела серію тренінгів для персоналу з метою оптимізації робочих процесів і повного використання можливостей цієї платформи. Водночас підприємство запровадило нову бухгалтерську програму 1С:8, організувавши тренінги для тих працівників, які не мали досвіду роботи з нею. ІТ-відділ постійно підтримує як користувачів програми, так і торгових представників для поліпшення комунікації та зростання обсягів продажу. Також приділяється увага підбору та розвитку молодих спеціалістів, що дозволяє створити резерв керівників і уникнути проблем у майбутньому з підбором кваліфікованих менеджерів для вищого керівництва.

У 2023 році майбутні керівники мали можливість пройти індивідуальні тренінги, спрямовані на розвиток їх сильних сторін. Найкращі працівники, які продемонстрували найкращі результати, могли отримати путівку на море. Підприємство поставило за мету забезпечити комплексний підхід до навчання персоналу на всіх рівнях, що дозволяє досягти високих результатів незалежно від посади. Також ТОВ «Ніжин Хліб» є прикладом підприємства, яке відзначається відданістю корпоративній культурі. На рисунку 2.14 зображена система розвитку персоналу, яка складається з наступних елементів:



Рисунок 2.14 - Розвиток принципів управління персоналом на ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та розроблено автором

Управління розвитком персоналу на ТОВ «НіжинХліб» має традиційну структуру. Перший етап цього процесу полягає в тому, щоб визначити потреби в розвитку персоналу, який має базуватися на загальній програмі розвитку компанії та річному плані, спрямованому на підвищення кваліфікації працівників. Результатом цього етапу є атестація працівника, яка проводиться на основі прийнятого керівником рішення щодо підвищення кваліфікації. Другий етап розвитку персоналу зображено на рисунку 2.15, який включає розробку спеціального плану і програми навчання:

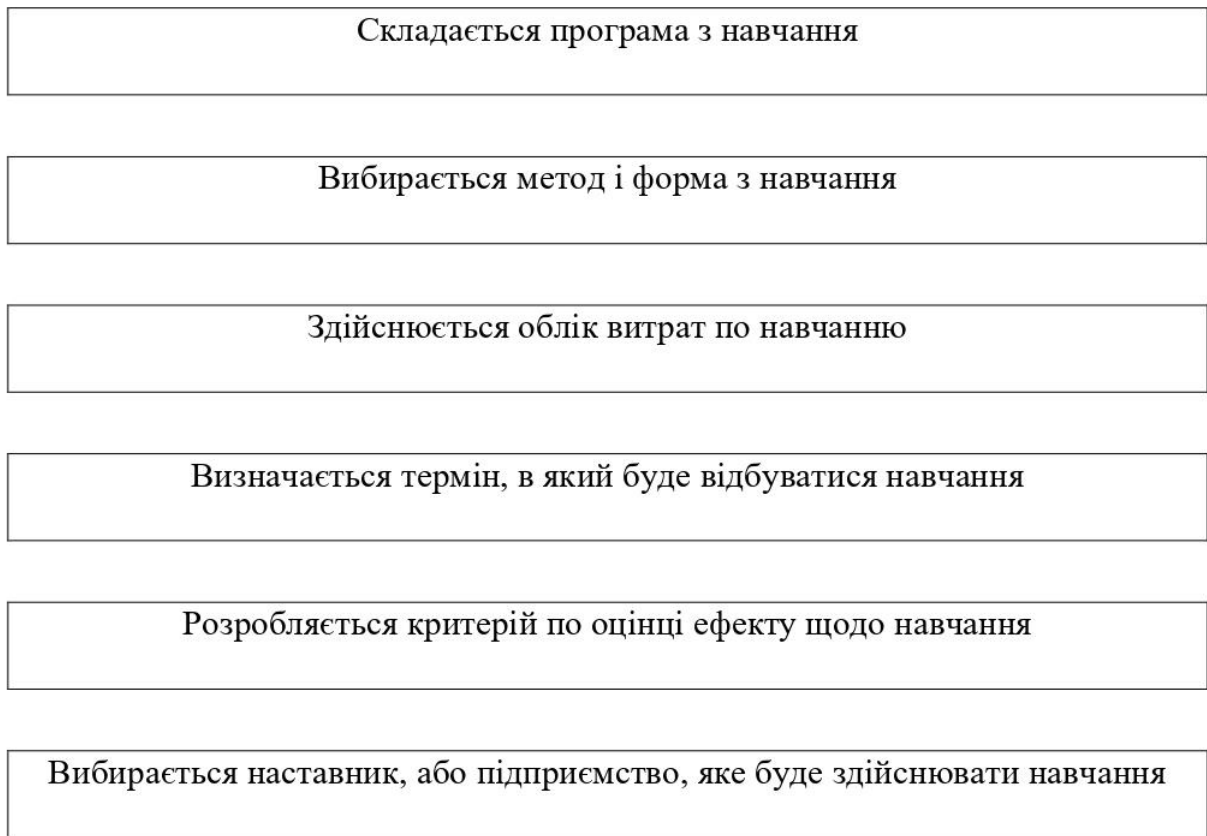


Рисунок - 2.15 - Другий етап розвитку персоналу на ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та розроблено автором

Інструменти розвитку персоналу на ТОВ «НіжинХліб»:

- нові складні завдання, проєкти, або посади – діяльність, орієнтована на здобуття практичного досвіду та розкриття професійних здібностей;
- обмін досвідом та стажування – тимчасові форми діяльності, що сприяють поглибленню спеціалізації та набуттю практичних навичок в професії;
- самостійна робота – процес набуття нових знань і досвіду без безпосереднього керівництва, що сприяє розвитку незалежності та відповідальності працівника;

- наставництво – методи взаємодії між наставником і працівником, що сприяють підвищенню ефективності та розвитку потенціалу співробітника;
- оцінка працівника – процес визначення професійних і особистих якостей працівника відповідно до встановлених стандартів і вимог, з подальшими рекомендаціями щодо розвитку;
- тренінги – короткострокові заходи для активного навчання, спрямовані на здобуття нових знань і навичок;
- система дистанційного навчання, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для отримання теоретичних та практичних знань;
- навчання через спостереження та аналіз дій інших – процес взаємного навчання, що передбачає вивчення досвіду колег і аналіз їх професійних дій та поведінки;
- книги, журнали, статті – використання пізнавальних матеріалів, таких як книги, журнали та інші навчальні джерела, для розвитку професійних знань та навичок [26,60].

Одним із ефективних методів навчання без відриву від робочого місця є онлайн-система розвитку персоналу. На досліджуваному підприємстві існує платформа, яка дозволяє працівникам проходити різноманітні курси та тренінги. Раніше було розроблено цілий комплекс курсів для конкретних відділів підприємства. Однак на даний час платформа не оновлюється, і багато курсів та тренінгів з самонавчання стали застарілими. Якщо приділити увагу оновленню і розробці нових матеріалів на платформі, це може значно підвищити ефективність розвитку працівників. Онлайн-платформа здатна:

- за короткий проміжок часу надати новому працівнику всі необхідні знання для ефективної роботи;
- оперативно ознайомити працівника з оновленнями у внутрішніх процедурах підприємства;

- розподілити навчальний матеріал відповідно до потреб підрозділів підприємства;
- швидко здійснювати тестування працівників та оцінювати їхні навички на практиці [26,63].

Основною проблемою підприємства є відсутність структурованої системи, яка б вказувала на індивідуальні потреби у навчанні для кожного співробітника. Унаслідок цього всі працівники відділів проходять однакові тренінги, незважаючи на їхній рівень кваліфікації. Іноді на тренінг можуть бути записані співробітники, які знаходяться за межами міста Ніжин, що створює труднощі у їхній участі. Оскільки проведення тренінгів для окремих підрозділів є економічно недоцільним, це може призвести до того, що працівники, які потребують підвищення кваліфікації, не отримають необхідного навчання. Внаслідок цього можуть постраждати якість обслуговування клієнтів і загальна ефективність системи розвитку персоналу. Необхідно також звернути увагу на систему заходів щодо розвитку персоналу. На даний момент підприємство не має чітко розробленої системи, яка б дозволяла об'єктивно оцінювати ефективність тренінгів та навчальних програм загалом. Така система повинна бути побудована на основі аналізу якісних показників, що спрямовані на розвиток персоналу. Для цього потрібно зосередитися на вирішенні наступних проблем, які зображені на рисунку 2.16.

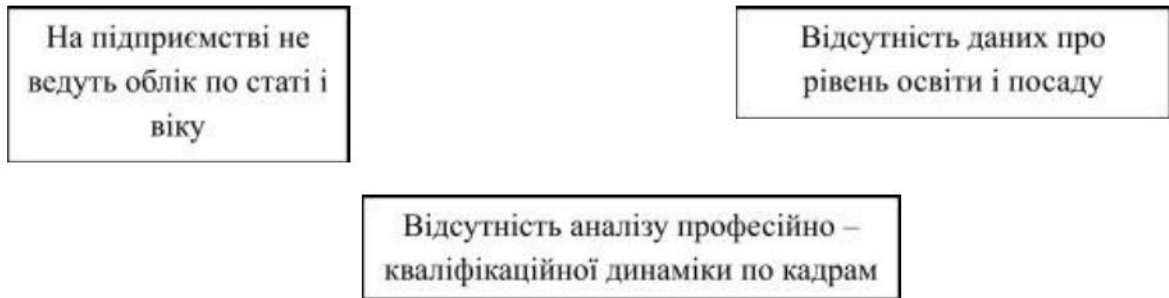


Рисунок 2.16 - Заходи другого етапу розвитку персоналу на прикладі ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та розроблено автором

Рівень розвитку персоналу на підприємстві наразі є однією з головних проблем у боротьбі з конкурентами. ТОВ «НіжинХліб» повинне забезпечити належний рівень розвитку свого персоналу, оскільки саме співробітники здатні сприяти прогресу компанії. Високий рівень кваліфікації та ефективного розвитку персоналу дозволить підприємству швидше та ефективніше розвиватися на ринку Чернігівської області, що в свою чергу надасть йому економічні переваги.

2.4 Стратегії, які можуть допомогти удосконалити систему управління розвитком персоналу

Багато сучасних наукових робіт, що стосуються стратегічного управління персоналом та розробки кадрової стратегії на підприємстві, не містять чітких методичних підходів для проведення стратегічної діагностики кадрової складової організації. Питання стратегічного розвитку та аналізу підприємств стають

актуальними для науковців як в Україні, так і за кордоном. Серед різноманітних методів стратегічної діагностики та розробки стратегії для організацій і їх окремих підрозділів, важливе значення мають матричні підходи.

Вони спрямовані на побудову стратегій як для загального розвитку підприємства, так і для конкретних його одиниць, зокрема бізнес-підрозділів [27,64]. Модель GE/McKinsey, розроблена General Electric у співпраці з McKinsey&Co в 1970-х роках, використовує багатофакторний підхід для оцінки позиціонування бізнесу та вибору стратегій [29,67,75]. Отже, модель GE/McKinsey для позиціонування кадрової складової підприємства включає визначення двох основних показників: Р (привабливість кадрової політики) та К (конкурентоспроможність управління персоналом), які, у свою чергу, оцінюються за кількома факторами. Рейтинговий показник привабливості державної кадрової політики формується завдяки взаємодії кількох чинників:

1. А1 – якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини;
2. А2 – рівень соціальної інфраструктури країни (регіону);
3. А3 – рівень соціального забезпечення та захисту населення (мінімальний рівень ЗП, пенсія, медичні послуги, страхування, послуги ЦНАП тощо);
4. А4 – ефективність державної програми підготовки фахівців;
5. А5 – рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи;
6. А6 – ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства є результатом взаємодії таких факторів (чинників):

1. В1 – дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу;
2. В2 – дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу;

3. B3 – рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства;
4. B4 – рівень соціально-психологічного клімату у колективі;
5. B5 – рівень корпоративної культури та іміджу підприємства;
6. B6 – розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу;
7. B7 – розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу [28, с.187, 68].

Вважаю, що наведений перелік факторів є лише орієнтовним і може бути змінений або доповнений за рішенням керівництва підприємства чи експертів в залежності від мети проведеного дослідження. З усіх факторів, ми визначили ключові та, на наш погляд, найбільш важливі. Оскільки надмірна кількість чинників ускладнює процес вибору, ми пропонуємо зосередитись на 5-8 основних для кожного з показників. Варто зазначити, що корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні ідентичності, цінностей і поведінки у компанії.

Позитивна корпоративна культура не тільки приваблює та утримує найкращих працівників, але й стимулює інновації, продуктивність і довгостроковий успіх. Мотивований персонал є важливим активом компанії, що значно впливає на її продуктивність, здатність до інновацій та загальний успіх. В умовах війни в Україні, особливо важливо застосовувати стратегічний підхід до мотивації, який буде враховувати як специфічні потреби організації, так і динаміку поточної ситуації. У цих складних умовах важливо також створювати і підтримувати позитивну корпоративну культуру, яка не лише допомагає підтримувати працівників, а й сприяє формуванню здорових робочих відносин. Це може знизити стрес, пов'язаний з умовами воєнного стану, і сприяти збереженню високого рівня мотивації та ефективності роботи персоналу.

Удосконалення корпоративної культури в умовах воєнного стану може бути досягнуте за допомогою таких механізмів: чітко визначена місія та цінності організації, гнучкість та стійкість до змін, залучення працівників до процесу прийняття рішень та розширення їх можливостей, прозора комунікація, повага до персоналу та ефективне лідерство. У контексті планування персоналу під час воєнного стану важливо переглянути кадрову політику, зокрема, щодо збереження та утримання працівників, підтримки їхньої продуктивності та забезпечення безпеки. Для цього варто адаптувати стратегію управління персоналом, орієнтуючись на перегляд робочого навантаження у компанії [51, 70].

У зв'язку з цим, необхідно формулювати нові цілі та завдання для працівників, а також за можливості здійснити ротацію серед тих, чийі обов'язки значно змінились або скоротились через поточні умови [28,71]. Головним фактором мотивації персоналу в умовах воєнного стану є впровадження основних стратегій мотивації в системі управління персоналом. Це сприяє створенню комфортної та стабільної обстановки в компанії, що є важливим для підтримки продуктивності і морального духу працівників під час кризових ситуацій. В умовах сучасних викликів важливою складовою ефективного управління персоналом підприємства є створення сприятливих умов для безперервного навчання, підвищення кваліфікації, а також стимулювання саморозвитку і самовдосконалення працівників. Це дозволяє підтримувати високий рівень професіоналізму та адаптації до змін у робочому середовищі [29]. Важливо підкреслити, що ключовим аспектом ефективної системи управління персоналом в умовах воєнного стану є мотивація до інвестування в соціальний розвиток працівників. Такий підхід є багатограним і критично важливим для забезпечення успіху компанії в умовах змін та нестабільності. Активізація соціального розвитку персоналу в умовах воєнного стану вимагає впровадження стратегій і ініціатив, спрямованих на поліпшення відносин, комунікації та

загального добробуту в компанії. У цьому контексті важливо враховувати потреби і інтереси працівників під час розробки програм соціального розвитку, забезпечувати їх активну участь у створенні та реалізації таких програм, а також регулярно оцінювати їх ефективність і, у разі необхідності, вносити корективи [52].

2.4.1 Пропозиції щодо альтернативних підходів до стратегічного розвитку персоналу на підприємстві

В умовах високої конкуренції стабільний розвиток та стратегічні можливості підприємства значною мірою залежать від того, наскільки ефективно внутрішня система корпоративного управління забезпечує розвиток персоналу. Ключовим є створення стратегії управлінських компетенцій, залучення та відбір висококваліфікованих співробітників, які зможуть на високому рівні реалізувати стратегічні зміни. Експерти в галузі управління персоналом підкреслюють, що для підприємства, яке прагне бути конкурентоспроможним, впроваджувати новітні технології та виробляти якісну продукцію, необхідно фокусуватися на розвитку людського капіталу. У цьому контексті важливі не тільки організаційні стратегії, структури та процедури контролю, але й стиль керівництва, кваліфікація працівників, їхня здатність адаптуватися до інновацій і змін. Це є основною проблемою, яку потрібно вирішувати, зокрема в умовах глобалізації економіки. Тому підприємства повинні впроваджувати системи якості, що відповідають міжнародним стандартам, оскільки від компетенцій персоналу залежить їхній успіх на внутрішньому та зовнішньому ринку [30].

Для досягнення високих доходів на ринку в умовах сильної конкуренції важливо розвивати інтелектуальні ресурси, що сприятиме стабільному і

високому доходу. Сьогодні роль інтелектуальних ресурсів підтверджується тим фактом, що ринкова вартість підприємства може значно перевищувати вартість його активів, і цю різницю можна пояснити лише високою цінністю інтелектуальних ресурсів. На даному етапі для підприємства важливим є визначення процесу управління людськими ресурсами, зокрема акцент на інтелектуальний розвиток персоналу. Оскільки ринок змінюється великими темпами, необхідність прискореного розвитку інтелектуальних ресурсів працівників стає визначальним фактором для підвищення рівня підприємства [61]. На рисунку 2.17 показано, що для ефективного розвитку інтелектуального потенціалу можна використовувати наступні методи.

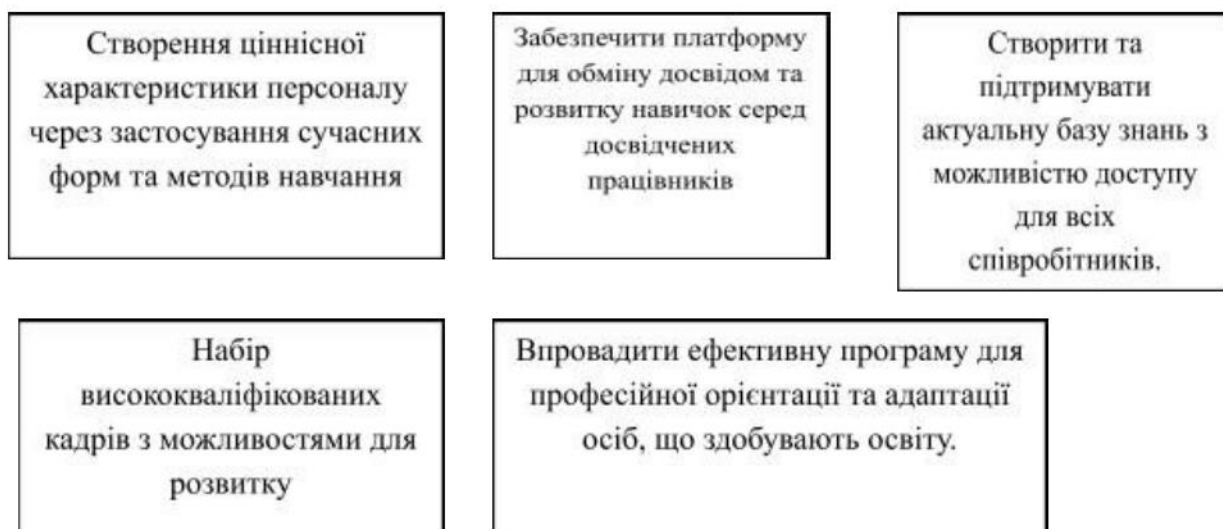


Рисунок 2.17 - Методи покращення інтелектуального потенціалу працівників

Джерело: складено та розроблено автором

ТОВ «НіжинХліб» може зосередитися на формуванні інтелектуального капіталу, ставши «інтелектуальним» підприємством. Це передбачає вдосконалення навчальних процесів для підвищення інтелектуального рівня

співробітників, що включає швидке засвоєння нової інформації. Збільшення інтелектуального потенціалу допоможе підвищити цінність послуг підприємства. Створення можливостей для навчання є основним фактором розвитку знань і інтелекту працівників. Навчання — це двосторонній процес, що включає як засвоєння нових знань і навичок, так і їхнє практичне використання. Воно може бути як індивідуальним, орієнтованим на окремого працівника, так і комплексним, спрямованим на розвиток підприємства загалом.

Для досягнення максимальних результатів ТОВ «НіжинХліб» має створити сприятливі умови, у яких кожен співробітник може розвивати свій потенціал на найвищому рівні. Світова практика демонструє, що модернізація обладнання без належного інвестування в персонал не дає очікуваного зростання продуктивності праці. Ключовим чинником є вкладення коштів у навчання, підготовку кадрів та створення кадрового резерву. Найбільші компанії світу витрачають на це до 10% від фонду заробітної плати, у той час як українські підприємства обмежуються 3%.

Ще у 90-х роках американські науковці представили дослідження, яке підтвердило вплив інвестицій у людський капітал на економічний розвиток. Підвищення кваліфікації сприяло зростанню економіки на 2,1%, збільшення чисельності населення – на 0,4%, а нарощування капіталу – на 0,5% [30]. Для ефективного розвитку кадрів на підприємстві доцільно створити внутрішній центр для проведення тренінгів. Тренінг являє собою освітню методику, що поєднує різні педагогічні підходи, активне навчання та сприятливе емоційне середовище, завдяки чому учасники отримують необхідні навички та компетенції для практичного застосування [31]. Головну функцію тренінгу відображено на рисунку 2.18.

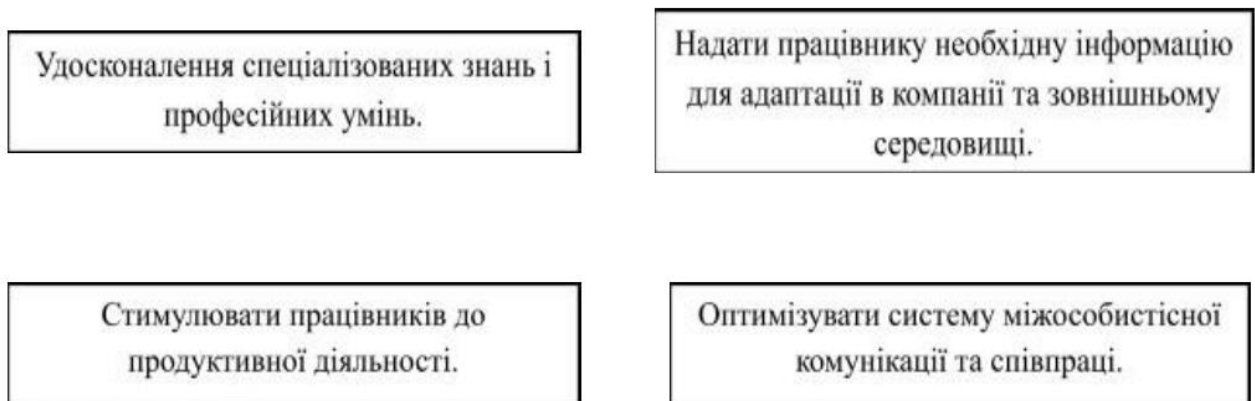


Рисунок 2.18 - Основні функції тренінгу в розвитку працівника

Джерело: складено та розроблено автором

Автор пропонує структурувати тренінги, розподіливши їх за тематичними напрямками та відповідно до посадового рівня працівників. Це дозволить проводити навчання цільовим групам персоналу, які мають безпосередню потребу в певних знаннях і навичках. На рисунку 2.19 наведена структура підрозділу тренінгу на прикладі ТОВ «НіжинХліб».



Рисунок 2.19 - Структура підрозділу тренінгу на прикладі ТОВ «НіжинХліб»

Джерело: складено та розроблено автором

Усі зазначені тренери повинні підпорядковуватись діючому менеджеру з персоналу підприємства. Основним керівником тренінг-підрозділу є менеджер з тренінгів, який здійснює не лише проведення навчальних заходів, а й повну організацію та управління процесом [69]. Тренер з контролю має завдання організувати та координувати навчання для більш висококваліфікованих працівників, зокрема для керівництва, бухгалтерії та торгового персоналу. Інструктор займається проведенням інструктажів на всіх рівнях організації, забезпечуючи відповідність знань та навичок вимогам підприємства.

Помічник тренера відповідає за організацію і забезпечення всіх необхідних ресурсів та матеріалів для успішного проведення тренінгів. Тренінг може мати різний вплив на працівників залежно від їх рівня у компанії. Для співробітників нижчого рівня тренінг може збільшити їх знання про продукцію, покращити навички взаємодії з проблемними клієнтами, що підвищить їх компетентність. Такий підхід сприяє підвищенню задоволення від роботи, зростанню стресостійкості, що є важливим для працівників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Для керівництва тренінг має стратегічне значення, адже він допомагає вдосконалити навички управління командою, що веде до збільшення доходу і зменшення витрат [62].

Відповідно, для підприємства проведення тренінгів в цілому є важливим інструментом для підвищення продуктивності праці. В результаті задоволення як клієнтів, так і працівників, можна досягти значного зростання прибутку, як в інтелектуальній, так і в фінансовій формах. Ось можливі переваги та недоліки відкриття тренінг-центру на підприємстві [32,33]:

1. активна участь кожного працівника в процесі навчання – забезпечується максимальна залученість учасників, що сприяє ефективному засвоєнню матеріалу;
2. висока концентрація учасників – завдяки фокусуванню на тренінгу, кожен з учасників може повною мірою сприймати та опрацьовувати інформацію;

3. швидкий термін навчання – програма тренінгу розрахована на короткий період (від 1 до 3 днів, у виняткових випадках до 5), що дозволяє швидко освоїти необхідні навички;

4. практична орієнтованість навчання – тренінг надає можливість отримати практичні навички, які можна одразу застосовувати у професійній діяльності;

5. підвищення мотивації працівників – участь у тренінгу стимулює працівників до розвитку і досягнення нових висот у професійній діяльності;

6. обмін досвідом – учасники мають можливість обмінюватися досвідом не тільки з тренером, а й з колегами по групі, що збагачує навчальний процес;

7. зменшення опору до навчання – тренінговий процес дозволяє знизити бар'єри та сприяє кращому сприйняттю нової інформації;

8. розвиток командної роботи – тренінг створює умови для роботи в команді, що покращує взаємодію між працівниками і зміцнює командний дух.

Недоліки:

1. короткотривалий ефект навчання – результат тренінгу може бути обмеженим за часом і тривати менше 3 місяців, що потребує регулярних повторних навчань для підтримки ефективності;

2. необхідність повторних тренінгів – для відновлення навичок працівників потрібно проводити додаткові тренінги, що може збільшити витрати і час;

3. висока вартість навчання – тренінг може бути дорогим через необхідність залучення кваліфікованих тренерів та використання спеціальних ресурсів;

4. обмежений характер навчання – тренінг не забезпечує глибокого системного знання, яке можна отримати у вищому навчальному закладі;

5. витрати на утримання штатних тренерів – організація власного тренінг-центру вимагає значних фінансових витрат на утримання тренерів і забезпечення необхідних умов;

6. ризик відхилення від запланованого результату – існує ймовірність, що тренінг може не призвести до бажаного результату, особливо в умовах недостатньої підготовленості учасників;

7. тривалість тренінгу – деякі тренінги можуть займати значний час, що впливає на робочий процес і вимоги до часу працівників [33].

Одним з важливих аспектів тренінгу є роль тренера. Його здатність налаштувати учасників на продуктивну роботу та ефективно передавати знання може суттєво вплинути на результат навчання. Залежно від його кваліфікації та досвіду, тренінг може бути надзвичайно успішним або не досягти бажаних результатів [33].

2.5. Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів

Застосування електронної освітньої платформи надасть працівникам значні переваги, серед яких:

1. Можливість створення та імпорту навчального контенту.
2. Організація дистанційного навчання.
3. Підтримка і розвиток системи знань.

Однак для ефективної реалізації цього інструменту потрібно врахувати витрати на проєкт. Інформація щодо витрат на впровадження онлайн-освіти для працівників ТОВ «НіжинХліб» наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Одноразові витрати на впровадження стратегії розвитку системи управління на ТОВ «НіжинХліб»

Пропозиція	Відповідальність	Витрата, їх сума
Розробити посадову інструкцію, яка чітко визначатиме обов'язки особи, відповідальної за управління функціоналом та доступом до системи.	Відділ кадрів	0
Удосконалити програму	ІТ – відділ	100000
Підтримувати технічну роботу	Працівник в ІТ відділі/	100000
Розробити програму і зміст	ІТ відділ	150000
Оцінити результат і додаткові переваги від використання.	Керівник ІТ відділу	30000

Джерело: складено та розроблено автором

Отже, економічний ефект полягає в зниженні витрат на управління, вдосконаленні процесу роботи з фахівцем, а також у скороченні витрат, пов'язаних із недостатнім контролем за діяльністю працівників завдяки впровадженню наставництва; підвищенні оперативності у вирішенні проблем, що впливають на продуктивність, а також у збільшенні значущості фахівця на підприємстві. Соціально-економічний ефект полягає у підвищенні рівня співпраці та довіри з боку керівництва до новоприйнятого фахівця; покращенні інформаційної обізнаності щодо мети, стратегії та поточної діяльності підприємства; зміцненні прихильності фахівця до компанії та поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Наприклад, витрати на 2024 рік складають 380 000 грн, що в середньому становить 31,7 тис. грн на місяць. Оціночний економічний ефект досягає 450 000 грн завдяки факторам, описаним на рисунку 2.17.

Відсутня потреба в організації тренінгів, що проводяться з великою регулярністю.

Економія на оренді, операційних витратах та організації виїзних тренінгів.

Матеріали, отримані від тренера, можна завантажити в систему та використовувати повторно.

Рисунок 2.20 - Оціночний економічний ефект

Джерело: складено та розроблено автором

У таблиці 2.9 буде здійснений розрахунок орієнтовного терміну окупності проєкту.

Таблиця 2.9. Розрахунок орієнтовного терміну окупності проєкту

Період	Економічний результат, тис. грн	Примірна витрата, тис. грн
Січень	37,5	31,7
Лютий	37,5	31,7
Березень	37,5	31,7
Квітень	37,5	31,5
Травень	37,5	31,5
Червень	37,5	31
Липень	37,5	31
Серпень	37,5	31,7
Вересень	37,5	31,7
Жовтень	37,5	31,7
Листопад	37,5	30
Грудень	37,5	29

Джерело: складено та розроблено автором

Річний економічний ефект характеризує результативність економічної діяльності та реалізації програм, при цьому відображає зв'язок між отриманим результатом і витратами на ресурси, що були витрачені для його досягнення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ «НіжинХліб» є одним із провідних виробників хлібобулочних та кондитерських виробів на Чернігівщині, з багаторічною історією та стабільним розвитком з 1935 року. Підприємство активно працює над створенням високоякісної продукції, а також забезпечує ефективну логістику для своєчасної доставки товарів. Значну увагу приділяється розвитку персоналу через професійне навчання, вдосконалення гнучких навичок та особистісне зростання працівників. Дослідження підтверджують, що майже 80% працівників компанії пройшли навчання в 2021 році, що свідчить про високу залученість у процеси розвитку. Проте, для покращення результатів навчання слід удосконалити систему індивідуальних тренінгів та розширити доступ до програм для співробітників, які працюють поза основним офісом.

Необхідним кроком є також оновлення онлайн-платформи для навчання, що дасть змогу використовувати сучасні технології для підвищення ефективності навчального процесу. Впровадження цих змін сприятиме підвищенню продуктивності та досягненню кращих результатів на ринку. Завдяки стратегії розвитку персоналу та формуванню сприятливої корпоративної культури, компанія може утримувати талановитих працівників і підтримувати інноваційність навіть у складні періоди. Важливим елементом також є підвищення кваліфікації через спеціалізовані тренінги та створення внутрішніх навчальних центрів.

Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу допоможе підвищити ефективність працівників, покращити клімат в компанії та сприятиме стабільному розвитку підприємства на конкурентному ринку.

ВИСНОВКИ

Згідно з проведеним дослідженням, управління розвитком персоналу є важливим аспектом ефективної діяльності ТОВ «НіжинХліб». Підприємство активно працює над створенням системи розвитку, орієнтуючись на підвищення кваліфікації своїх працівників та поліпшення корпоративної культури. Одним із основних напрямків вдосконалення є створення гнучкої стратегії розвитку, яка включає як професійну підготовку, так і розвиток особистісних навичок співробітників.

Це дозволяє не тільки підвищити продуктивність, але й зміцнити командну атмосферу, що в свою чергу впливає на покращення загальної ефективності роботи. Аналіз чинників, що сприяють розвитку персоналу, показав важливість таких елементів, як мотивація, індивідуалізація навчання, а також інтеграція нових технологій у процес навчання. Виявлено, що хоча компанія активно впроваджує внутрішні тренінги, семінари та стажування, існують певні обмеження щодо доступу до цих програм для віддалених працівників, а також потреба в оновленні онлайн-платформ для навчання.

Оновлення цих систем та інструментів навчання дозволить значно підвищити ефективність системи управління розвитком персоналу. Зважаючи на це, для удосконалення системи управління розвитком персоналу на ТОВ «НіжинХліб» необхідно зробити акцент на таких напрямках, як адаптація корпоративної культури до нових умов, мотивація співробітників під час кризових періодів, а також створення персоналізованих програм навчання. Важливим також є інтегрування технологій дистанційного навчання, що дозволить усім працівникам, незалежно від їх місцезнаходження, брати участь у тренінгах та підвищувати свої кваліфікаційні навички.

До того ж, застосування методології GE/McKinsey для оцінки кадрової політики дозволяє визначити привабливість кадрових стратегій та оцінити конкурентоспроможність управління персоналом. Це в свою чергу дає змогу більш ефективно адаптувати стратегії до змін у ринкових умовах та підвищити ефективність компанії. Врахування таких підходів дозволить організації підвищити рівень задоволення працівників та клієнтів, що позитивно позначиться на фінансових результатах і зростанні продуктивності.

Важливим аспектом є також необхідність оновлення організаційних структур, що має на меті забезпечити більшу гнучкість у роботі та сприятиме кращому управлінню людськими ресурсами під час кризових ситуацій. Ключовими складовими для подальшого удосконалення є формування сильної мотиваційної системи, створення стабільних умов для професійного зростання та підтримка високого рівня кваліфікації персоналу.

Отже, вдосконалення системи управління розвитком персоналу на ТОВ «НіжинХліб» передбачає впровадження комплексного підходу, що включає індивідуалізацію навчання, інтеграцію сучасних технологій, удосконалення корпоративної культури та адаптацію до нових економічних умов. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності підприємства, зростанню задоволення працівників і покращенню його конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сордор О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2014. 512 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. літ., 2011. 468 с.
3. Безпалько О. В., Бергер А. Д., Березянко Т. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : МПП «Лино», 2022. 612 с.
4. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників // *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
5. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195.
6. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом // *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> (дата звернення: 06.03.2025).
7. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ІЗМН, 2014. 328 с.
8. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства // *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*. 2014. Т. 1. № 10. С. 40–51.
9. Бортнік 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.

10. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // *Персонал*. 2014. № 3. С. 5–10.
11. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. Т. 2. С. 13–16.
12. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства // *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 279–283..
13. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7, Ч. 2. Херсон. С. 144–146.
14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учб. літ., 2014. 509 с.
15. Віятник І., Андрушків Б. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності. *Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє* : матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка (6 квітня 2017 р.). Т. : ТНТУ, 2017. С. 20.
16. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 4. С. 200–204.
17. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації // Архів НБУВ. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2025).
18. Гарасим Л. С. Особливості удосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг у сучасних економічних умовах // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 68–72.

19. Гарбарчук К. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»): магістерська дис.: 073 Менеджмент / Гарбарчук Катерина Володимирівна. – Київ. – 2018 – 116 с.
20. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29–37.
21. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.
22. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 17. С. 2413–3965.
23. Гірман А. П., Булава А. П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу // *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 838–843.
24. Гончар В. О. Стратегії розвитку персоналу підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Київ, 28 квітня 2016 р.). К. : Вид-во «Політехніка», 2016. С. 75.
25. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. Вип. 640. С. 258–265.
26. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент // *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32–34.
27. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. Т. 2. С. 192–196.

- 28.Грішнова О. А., Жорова Є. Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління // *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193–198.
- 29.Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // *Формування ринкової економіки*. 2015. Т 2. С. 42–50.
- 30.Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
- 31.Грішнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проєкт: методичні підходи до визначення ефективності // *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2004. Вип. 9. С. 15–19.
- 32.Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
- 33.Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації // *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.
- 34.Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
- 35.Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом : підручник. К. : КНЕУ, 2013. 666 с.
- 36.Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку // *Економічний простір* 2022. № 179. С. 50–55.
- 37.Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
- 38.Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості // *Науковий вісник*. 2013. № 10 (189). С. 37–50.

39. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. М. Бойчик та ін. К. : Каравела, 2015. 298 с.
40. Жулей О. Вибір персоналу як стратегія удосконалення управління підприємством. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації* : матеріали 9-ї науково-практичної інтернет-конференції (Дніпро, 20–21 листопада 2021 р.). Дніпро, 2021. Т. 2. С. 89–90.
41. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 298 с.
42. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 232 с.
43. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства // *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
44. Інформація про підприємство 41607595. URL: <https://opendatabot.ua/c/41607595> (дата звернення: 04.01.2025).
45. Козленко І. Управління персоналом як важливий напрям сучасної теорії менеджменту. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (28–30 жовтня 2021 р.). Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2021. Т. 1. С. 92–93.
46. Коpecь Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 168–175.
47. Корбут О. Г. Дистанційне навчання: моделі, технології, перспективи // Науково-практична конференція «Новітні освітні технології». 2017. URL: <http://confesp.fl.kpi.ua/ru/node/1123> (дата звернення: 06.03.2025).

48. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2013. 296 с.
49. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. К. : Кондор, 2016. 308 с.
50. Лазоренко Л. В. Особливості розвитку персоналу підприємств в галузі зв'язку // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 62–68.
51. Лакуста Т. В. Організація системи управління персоналом на підприємствах АПК : магістер. роб. Т. : ТНЕУ, 2017. 80 с.
52. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства // *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–120.
53. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов, С. А. Надвиничний, М. М. Шкільняк, Д. Г. Шушпанов ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Т. : 2022. 280 с.
54. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учб. літ., 2017. 248 с.
55. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України. Серія «Економічна»*. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60.
56. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства // *Ефективна економіка*. 2017. № 1.
57. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Стратегії розвитку персоналу як елемент ефективного функціонування підприємства // *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2016. № 1. С. 9.
58. Олійник О. О. Розвиток персоналу як складова корпоративної соціальної відповідальності // *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 175–184.
59. Опендатабот: дані бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 04.01.2025).

60. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спец. 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / уклад. Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова . К. : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
61. Паливода О. М. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми // Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1370> (дата звернення: 06.03.2025).
62. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом // *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172–180.
63. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. К. : Київський національний економічний ун-т, 2020. 122 с.
64. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323–327.
65. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 11.05.2000 № 1707-III (Редакція станом на 05.01.2025) // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1707-14#Text> (дата звернення: 05.01.2025).
66. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства // *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 461–467.
67. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
68. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2020. 324 с.

69. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
70. Сазонова Т. О., Осташова В. О. Система управління розвитком персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства // *Наукові розробки, передові технології, інновації*. 2017. № 4. С. 235–244.
71. Склярук Т. В., Врублевська М. В. Дослідження стратегій розвитку персоналу як важливих складових ефективного функціонування підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 280–285.
72. Страшко С. В., Животовська Л. А., Міненко А. О. Соціально-просвітницькі тренінги з формування мотивації до здорового способу життя та профілактики ВІЛ/СНІДУ / за ред. С. В. Страшка. Навч.-метод. посіб. для викл. валеології, основ медичних знань та безпеки життєдіяльності, вчителів основ здоров'я, студентів вищих пед. навч. закл. К. : Освіта України, 2006. 260 с.
73. Управління персоналом : конспект лекцій з навчальної дисципліни : навч. посіб. для студ. спец. 051 «Економіка», спец. «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова та ін. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
74. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
75. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix / McKinsey & Company. 2008. URL: https://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix (дата звернення: 06.03.2025).