

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Механізм стимулювання розвитку персоналу»
(за матеріалами ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ ЛТД», м. Київ)

Студентки 2 курсу бм групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу»

Спітковської
Тетяни Валеріївни

Науковий керівник:
кандидат медичних наук,
доцент

Волобуєв
Михайло Іванович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність та напрямки розвитку персоналу підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки стимулювання розвитку персоналу підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»	21
2.1. Аналіз ринкового та економічного становища підприємства.....	21
2.2. Оцінка ефективності процесу розвитку персоналу на підприємстві.	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»	32
3.1. Напрямки вдосконалення процесу розвитку персоналу на підприємстві.....	32
3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу на підприємстві.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Для сучасного підприємства залишається не так багато чинників, що можуть визначати його унікальну конкурентоспроможність. Практично будь-який оператор ринку має приблизно однакові можливості використовувати сучасні технології та досягнення техніки. Ресурси не так часто виступають у ролі унікального конкурентоспроможного чинника. Але для кожного підприємства існує реальна можливість формування своєї неповторної конкурентної переваги – це персонал підприємства. Причому, на відміну від інших чинників конкурентної боротьби, саме від роботодавця залежить сутність, зміст та динаміка цього конкурентного чинника. Для того, щоб конкуренти не мали можливості з часом повторити або скопіювати навіть такий складний для повторювання елемент виробничого процесу, як персонал, слід приділяти достатньої уваги його розвитку, зміні не лише кількісних, але й якісних його показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проведене теоретичне дослідження сучасних наукових літературних джерел дозволяє визначити, що дослідженню та вирішенню питань та проблем розвитку персоналу підприємства сьогодні приділяється велика увага не лише теоретиків, але й практиків сучасного світового та вітчизняного менеджменту.

Дослідженню проблем розвитку персоналу на сучасному підприємстві приділяли свою увагу такі відомі вітчизняні та закордонні науковці, як Шубенок С., Янковська Л.А., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В., Кошова Т., Заюков І.В., Грішнова О.А., Левченко О., Т. П. Збрицької, Г. О. Савченко, М. С. Татаревської, Н. І. Верхоглядової, С. Б. Ільїної, Н. А. Іваннікової, Колібаби А.М., Сливки О.А., Джой-Меттьюз Д., Брич В.Я., Гугул О.Я., Бреддик У., Мартиненко І.О.

На сьогодні питаннями розвитку персоналу частіше займаються підприємства, що прагнуть відповідати сучасним світовим нормам ведення бізнесу та інтегруватися у світову бізнесову систему та набути передових

позицій в українському бізнесовому середовищі. При цьому відсутня єдність розуміння не лише важливості цього процесу, але й його місця в загальній системі управління персоналом підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

1. Дослідження теоретичних основ розвитку персоналу підприємства.
2. Вивчення методичних підходів до визначення критеріїв та оцінки розвитку персоналу підприємства.
3. Дослідження конкурентного середовища підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ».
4. Проаналізувати та оцінити стан розвитку питання щодо розвитку персоналу на підприємстві.
5. Визначити напрямки та розробити план вдосконалення процесу розвитку персоналу на підприємства.
6. Провести прогностичну оцінку результатів впровадження заходів щодо розвитку персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу розвитку персоналу на підприємстві.

Методологічною і теоретичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо розвитку персоналу на підприємстві. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «розвиток персоналу», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі

бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці, рисунки, діаграми.

Для написання роботи використовувалися наступні інформаційні джерела: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду на сутність процесу розвитку персоналу на підприємстві з використанням сучасних технологій та інструментарію.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ», розроблені конкретних заходів з удосконалення цього процесу та прогнозне оцінювання очікуваних результатів при впровадженні розроблених пропозицій.

Апробація результатів.

Частково результати дослідження висвітлено у статті «Сутність та складові розвитку персоналу підприємства», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, висновків, списку використаної літератури, викладена на 54 сторінках, проілюстрована 7 таблицями та 6 рисунками, доповнена 5 додатками. Список літератури містить 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та напрямки розвитку персоналу підприємства

Невпинна хода науково-технічного прогресу стала одним з елементів, що характеризують сучасну ситуацію на ринку. Показовим є відношення підприємства до сучасних та передових тенденцій цього прогресу.

Але таке сучасне просування підприємства стає так само й проблемою для підприємства, оскільки вимагає керівництво підприємства приділити особливу увагу питанням навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу.

Ринкова ситуація ставить так само високі вимоги до працівників сучасного підприємства як до особистості та соціального елементу. Тому перед підприємством постає питання розвитку свого персоналу не лише в професійно-кваліфікаційному напрямку. Слід звернути увагу й на розвиток працівників як особистостей. З одного боку, питання розвитку персоналу є наочними та не викликають суперечок в їх необхідності. З іншого боку, ще не всі вітчизняні підприємці ясно розуміють, що розвиток персоналу є тим необхідним елементом в роботі з персоналом, від якого залежить й функціонування самого підприємства [3, 7, 25, 27, 41].

Вивчення доступних літературних джерел дозволяє констатувати, що серед науковців існує декілька різних концепцій щодо сутності самого процесу розвитку персоналу підприємства. Певна частина наукового світу підтримує концепцію, яка базується на такому постулаті, що розвиток персоналу підприємства – це фактично навчання персоналу з підвищенням його кваліфікації та набуття нових професійних навичок та вмінь. Таку точку зору в своїх наукових працях затверджують такі відомі дослідники, як Шубенок С., Янковська Л.А., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В., Кошова Т., Заюков І.В., Грішнова О.А., Левченко О.

Інша частина науковців запевняє, що навчання та підвищення кваліфікації – лише один з напрямків розвитку персоналу. Крім цього існує ще й розвиток персоналу особистісний, розвиток персоналу психологічний та психофізіологічний. Про такий підхід свідчать результати наукових досліджень Т. П. Збрицької, Г. О. Савченко, М. С. Татаревської, Н. І. Верхоглядової, С. Б. Ільїної, Н. А. Іваннікової, Колібаби А.М., Сливки О.А. та інших.

Окрема група вчених стверджує, що не слід і не можна розділити всі можливі напрямки розвитку персоналу, оскільки такий розвиток відбувається комплексно та взаємозалежно. Відомі вчені Джой-Меттьюз Д., Брич В.Я., Гугул О.Я., Бреддик У., Мартиненко І.О. наголошують на тому, що при професійному розвитку працівника одночасно відбувається й його розвиток як особистості, зростає його самоповага та самооцінка. Цілеспрямований розвиток в особистісному напрямку підштовхує працівника й до розвитку своїх професійних навичок та підвищення кваліфікації. Тобто, всі види розвитку працівника відбуваються паралельно один з іншими.

Таким чином, різні групи дослідників мають різні варіанти розуміння сутності самого поняття «розвиток персоналу» у відповідності до тієї основи, яку закладають вони (Додаток Б).

Не залежно від того, що в науковому світі відсутня узгодженість думки про сутність поняття «розвиток персоналу», переважна більшість науковців єдина в думці про те, що сам по собі процес розвитку персоналу є процесом безперервним. Постійне ускладнення технічного забезпечення та технологічного оснащення висуває до сучасного підприємства та його персоналу достатньо жорсткі вимоги щодо відповідності цим технічним та технологічним викликам. Тому керівник підприємства, яке прагне відповідати вимогам сучасності, повинен приділяти увагу розвитку власного персоналу не менше ніж іншим напрямкам роботи в менеджменті персоналу. Вже практично не піддається сумнівам необхідність підвищення загального освітнього рівня та доповнення переліку ділових навичок новими

складовими. Так, останні десять років все частіше можна зустріти знання іноземної мови (частіше англійської) як необхідного елементу для обіймання великої кількості посад сучасного офісу. Якщо 20 років тому це була вимога до фахівців, що спілкуються із закордонними партнерами, то сьогодні це звичайна вимога до більшості фахівців.

Практично всі сучасні дослідники проблем розвитку персоналу зійшлися в одній думці щодо цілей, які переслідує такий розвиток (рис. 1.1) [16, 18, 24, 46]:



Рис. 1.1 Цілі розвитку персоналу на підприємстві [16, 18, 24, 46].

За рисунком 1.1 спостерігаємо, що розвиток персоналу вирішує велику кількість наочних проблем, які присутні на будь-якому сучасному підприємстві не лише в Україні.

Процес розвитку персоналу не може бути хаотичний та реалізовуватися на різних підприємствах на власний розсуд керівництва та виконавців. При реалізації цих цілей всі, хто має відношення до програми розвитку персоналу підприємства, повинні дотримуватися певних принципів. Основні принципи розвитку персоналу викладені на рисунку 1.2 [18, 27, 47]:



Рис. 1.2 Принципи процесу розвитку персоналу на підприємстві [18, 27, 47].

Розвиток персоналу є важливим для підприємства оскільки виконує при реалізації певні завдання. За результатами власних досліджень І.Б. Швець та А.О. Полиця стверджують, що розвиток персоналу складається з трьох груп завдань:

- соціальної (усвідомлення працівником значущості для колективу необхідності та важливості розвитку, соціальна вимога до відпрацьовування необхідності особистості у власному розвитку)
- пізнавальної (зацікавленість працівника в отриманні нових знань, умінь та навичок, тренування у себе високого ступеню розвитку пізнавальних навичок)
- особистісної (потреба та необхідність отримання працівником авторитету серед співробітників як професіонала та унікальної особистості) [12].

В своїх роботах Р. Марр та Г. Шмідт зазначають, що в залежності від рівня, на якому відбувається розвиток працівника, може змінюватися й підхід до такого розвитку (рис. 1.3) [5]:

Рівні становлення професіонала	Підходи до розвитку персоналу
ВИЩИЙ РІВЕНЬ	Атрибутивний підхід Розвиток соціальної відповідальності
СЕРЕДНІЙ РІВЕНЬ	Системний підхід Розвиток професіонала
БАЗОВИЙ РІВЕНЬ	Комплексний підхід Професійне становлення

Рис. 1.3 Структура підходів щодо розвитку персоналу
Джерело: [5]

Таким чином, на початковому, базовому рівні відбувається професійне становлення працівника на його робочому місці. На цьому рівні працівник остаточно визначає для себе професію як таку, якою він буде займатися все своє життя. Відбувається знайомство з основними принципами, алгоритмами, закономірностями виконання своїх професійних обов'язків. Працівник набуває своїх перших професійних навичок, якість виконання яких потребує ще уважного контролю з боку керівника та/або більш досвідчених співробітників підприємства. При цьому оптимальним є застосування комплексного підходу до розвитку працівника, тобто по всіх можливих при цьому напрямках – професійному, особистісному та соціальному.

На середньому рівні відбувається розвиток працівника як професіонала. Він набуває все більше професійних навичок які з часом переходять до автоматично виконуваних, виконуються на підсвідомості. Працівник не потребує суттєвого контролю, частину своєї діяльності планує та виконує самостійно, іноді може виступати помічником для більш молодих працівників. На цьому рівні більш продуктивним виступає системний підхід.

На вищому рівні працівник виконує свої професійні обов'язки на високому рівні, практично бездоганно. При цьому у нього з'являється моральний (а іноді й посадовий) обов'язок щодо допомоги молодим працівникам, позиціонування себе як експерта та визнаного авторитету серед співробітників. Найкращим за таких умов виступає підхід атрибутивний.

Слід зазначити, що сам по собі процес розвитку персоналу достатньо складний та багатобічний. В своїх роботах Ситник О.Ю. зазначає, що основою розвитку персоналу є планування кар'єри, стимулювання працівників, професійне навчання та виробнича адаптація [42]. Але більш глибокі та ґрунтовні дослідження Дідусь М.О. та Волобуєва М.І. визначили, що цей процес набагато складніший (рис. 1.4):



Рис. 1.4 Складові процесу розвитку персоналу підприємства [14].

Таким чином, рисунок 1.4 наочно демонструє, що розвиток персоналу охоплює практично всі напрямки діяльності на підприємстві з управління персоналом.

1.2. Методичні підходи до оцінки стимулювання розвитку персоналу підприємства

Проблемою розвитку трудового колективу підприємства та його ефективним управлінням теоретики та практики менеджменту займаються вже не одне десятиріччя. Їх теоретичні та практичні дослідження дали змогу визначитися з багатьма незрозумілими та суперечливими питаннями. На сьогодні вже визначено не тільки важливість та актуальність цього процесу в системі управління персоналом підприємства. Викрісталізовані принципи розвитку персоналу, шляхи та методи цього процесу. Але при цьому одним з складних питань його впровадження є наявність суттєвих проблем. Ці проблеми з часом змінюють свою важливість, актуальність, першочерговість. При цьому із зникненням одних проблем постійно з'являються нові [9. 31, 41].

Для повноти розуміння всіх проблем, що стоять на шляху розвитку персоналу підприємства слід звернутися до таблиці 1.1 [18].

Таблиця 1.1

Основні чинники, що впливають на ефективність процесу розвитку персоналу підприємства

Назва чинника	Склад чинника
1	2
Чинники зовнішнього середовища	
Розвиток науково-технічного прогресу	Розробка нових та розвиток діючих продуктів Впровадження нових технологій у виробництво та управління Поява нових видів виробничого устаткування
Ринкові чинники	Кон'юнктура ринку продукції Кон'юнктура ринку праці Кон'юнктура ринку освітніх послуг
Соціально-культурні чинники	Демографічна ситуація в державі Політика державі в області освіти Рівень освіти в Україні Розвиток системи освіти в Україні
Політичні чинники	Нестабільність влади Постійні зміни та реформи Вплив політичних чинників на всі сторони життя держави

Економічні чинники	Рівень доходів населення Рівень інфляції Кількість організацій в Україні та рівень корпоративного управління Рівень безробіття Наявність або недостатність робочих місць Кредитно-грошова політика України Податкове законодавство Глобалізація економіки та розвиток транснаціональних корпорацій
Правові чинники	Нестабільність законодавства Вибірковість законодавства Необов'язковість дотримання законодавства певною частиною населення, в т.ч. державними чиновниками
Загально організаційні чинники	Місія, стратегія, цілі та завдання підприємства Зміни організаційної структури підприємства та управління Зміни технології виробництва Діюча організаційна структура Стадія життєвого циклу підприємства Особливості персоналу підприємства – вікові, статеві, освітні, соціально-демографічні, мотивація, принципи навчання тощо
Чинники підприємства	Наявність та компетентність підрозділу, що займається навчанням та розвитком персоналу Наявність та розміри інвестицій в навчання Матеріально-технічна база підприємства
Чинники процесу	Методи, форми, темпи навчання Наявність зворотного зв'язку
Підтримуючі чинники	Ставлення керівництва до навчання Формування підприємства, що навчається Формування системи управління знаннями Надання можливості реалізації отриманих знань та навичок Наявність мотивації до навчання (підвищення заробітної плати, просування по кар'єрних сходах, можливість ротації з іншими підрозділами, залучення до делегування, підвищення оцінки під час проведення атестації тощо) Розробка та впровадження заходів щодо попередження переходу навчених працівників до інших роботодавців

Джерело: складено на основі [7, 14, 19, 32]

Вивчення таблиці 1.1 дозволяє визначитися з основними чинниками, що стають перепоною для розвитку персоналу підприємства. При цьому керівництво та персонал підприємства можуть бути активно та рішуче налаштовані на реалізацію програми розвитку персоналу. Але цьому можуть перешкоджати чинники зовнішнього середовища.

Наприклад, при наявності бажання опанувати знання з нових

технологій або отримати навички з використання нової техніки це може стати неможливим через відсутність цих техніки та технології на території України, або недоступність до них через економічні або політичні причини.

На сьогоднішній день можливо більшість комерційних підприємств і вбачають необхідність проведення навчання персоналу новим продуктам та технологіям, але економічна та політична ситуація в державі призвели до зниження попиту та покупної спроможності населення. Через це таке бізнесове навчання скоріше всього буде не виправдане і не призведе до покращення економічних показників роботи підприємства, а може стати ще однією статтею фінансових витрат [21].

В першу чергу в розвитку персоналу слід вміти визначати необхідність такого розвитку. Визначення потреб персоналу в розвитку (і професійного, і особистісного) стає основним елементом.

Потреби в навчанні визначаються наступним чином (рис. 1.6):

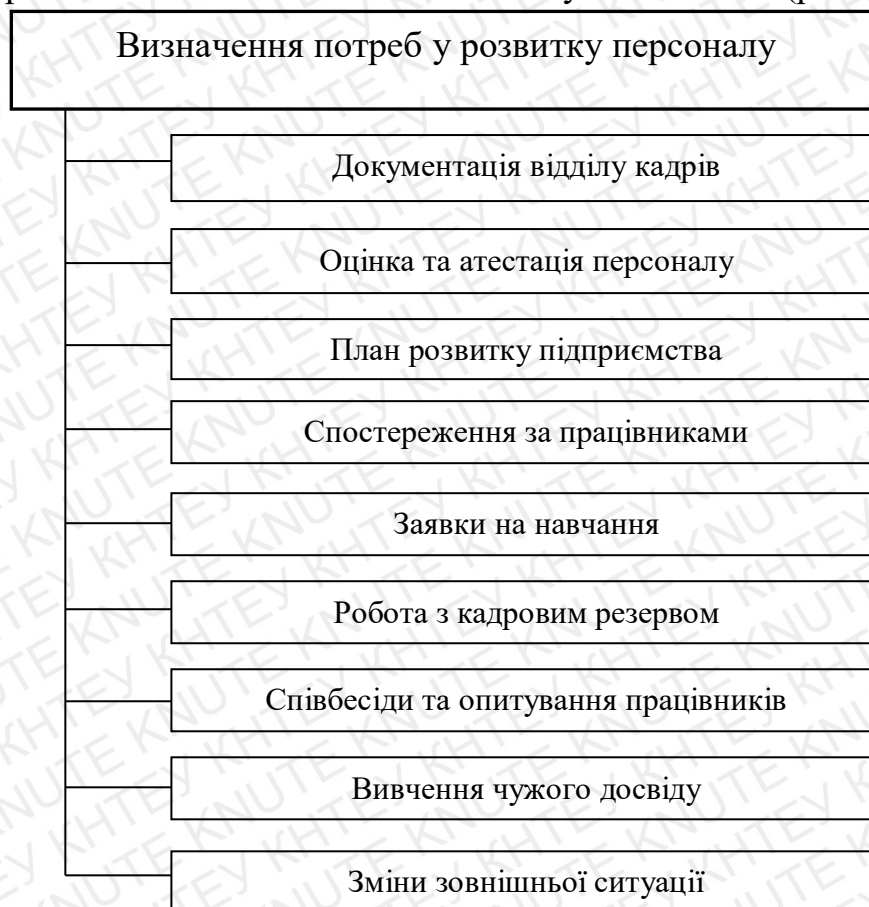


Рис. 1.6 Способи визначення потреб персоналу у розвитку.

Джерело: узагальнено автором за даними [5, 16, 19, 23, 28, 41].

Вивчення документів особових справ працівників дає можливість визначити освіту, кваліфікацію працівника. Додатковими документами, що можуть зберігатися в особовій справі, можуть бути – додаток до диплому про освіту, сертифікати, посвідчення, дипломи, свідоцтва про проходження навчання та/або підвищення кваліфікації. Додаткову інформацію про необхідність навчання працівника можуть надати пояснювальні записки, накази про невиконання працівником своїх професійних обов'язків через недостатність кваліфікації, відсутність необхідних професійних та ділових знань та навичок.

Під час проведення планової або позапланової атестації персоналу може бути виявлена невідповідність працівника займаній посаді через недостатність знань та навичок. Перевагою цього напрямку є те, що під час атестації визначається – що саме повинен знати та вміти працівник, але не має цього. Так само, атестація дозволяє визначити не лише відсутність знань та навичок, але й ступінь невідповідності навичок, кваліфікації.

План розвитку підприємства повинен обов'язково узгоджуватися з працівником (керівником) кадрової служби. Саме елементи плану розвитку персоналу надають безцінну інформацію про те – що саме повинен буде знати працівник та вміти виконувати через певний час. Особливу увагу необхідно звертати на такі пункти плану, як розвиток (відкриття) нових напрямків діяльності, створення нових продуктів, закупівля нової техніки та/або нової технології, вихід на нові споживчі ринки, приєднання інших підприємств або до інших підприємств тощо.

Звичайне спостереження за працівниками під час виробничого процесу може надати безцінну інформацію про сам факт необхідності навчання та безпосередньо – напрямок такого навчання.

Наприкінці календарного року слід зібрати від всіх керівників структурних підрозділів їхнє бачення необхідності та напрямку навчання підлеглого персоналу. Часто таку необхідність та спрямування навчання краще може побачити саме керівник підрозділу.

Як окремий напрямок може бути збирання замовлень на навчання від самих працівників. Тому, не буде зайвим оголошувати на підприємстві збирання таких замовлень та їх узагальнення та групування за тематиками навчання.

За результатами проведеної атестації часто визначається група працівників, які за своєю кваліфікацією та виконуваними завданнями вже переросли свою посаду. З таких працівників формують так званій кадровий резерв підприємства. Але практично у кожного з таких працівників знаходять невеликі недоліки в теоретичних знаннях та практичних навичках, яких слід позбутися через навчання та підвищення кваліфікації.

Введення в повсякденну практику діяльності підприємства періодичні співбесіди та опитування працівників фахівцями кадрової служби та безпосередніми керівниками часто дає можливість визначити певні незначні недоліки в підготовці працівників. Саме це й лягає так само, в основу створення програми розвитку персоналу підприємства.

Не завжди слід впроваджувати певні заходи з розвитку персоналу які базуються на власних помилках підприємства. Вивчення світового та вітчизняного досвіду сприятиме тому, що певні елементи розвитку персоналу на підприємстві можна запроваджувати через помилки на таких підприємствах.

Звичайне спостереження та вивчення тенденцій та трендів зовнішнього для підприємства середовища надає можливість визначати зміни, що можуть свідчити про необхідність відкриття нових напрямків навчання та підвищення кваліфікації, перероблення планів розвитку персоналу підприємства. Так, однією з суттєвих тенденцій сучасного ринку праці в Україні є вимога до володіння працівниками іноземною мовою (частіше всього – англійською).

Оцінка ефективності процесу навчання та підвищення кваліфікації є важливішим елементом управління процесом розвитку персоналу на підприємстві. Будь-який розвиток персоналу для підприємства є фінансовим

капіталовкладенням. І підприємство повинно розуміти – для чого саме відбувається таке вкладення коштів та який ефект отримає від розвитку персоналу підприємство.

Складність питання оцінювання ефективності розвитку персоналу полягає в ненадійності оцінюючих систем. Якщо оцінює розвиток те навчальне підприємство, яке проводило навчання, то воно зацікавлене в високих оцінках власного навчання. Якщо оцінювання відбувається силами самого підприємства, працівники якого проходять навчання, то колегіальність ставлення працівників один до одного так само може вплинути на результати оцінки і викривити їх реальність. Таким чином, кращим варіантом стає залучення незалежного оцінювання. Але це, частіше всього, достатньо дорогий вид послуг. Не слід виключати й можливість проведення оцінювання розвитку самими працівниками. Така самооцінка, єдине, потребує високого рівня відповідальності самого працівника за результати такого оцінювання. Сам працівник може достатньо адекватно оцінити такі складові навчання та підвищення кваліфікації, як:

- відповідність тематики та наповнення навчання очікуванням
- використання сучасних різнобічних методів навчання
- зв'язок навчання з реальною трудовою діяльністю
- якість методичних матеріалів
- загальна організація навчального процесу, режим навчання
- досвідченість та кваліфікація викладачів.

Самооцінка процесу навчання може бути проведена у вигляді виставлення оцінок, балів по кожному зі складових, або визначення якості складової за принципом семантичного диференціалу.

Якщо казати про конкретні методи оцінювання ефективності навчання, то в практиці світового менеджменту достатньо позитивно себе зарекомендували декілька конкретних методів. Серед них найбільшого розповсюдження набули такі, як [5, 16, 24, 33]:

1. Методика Кіркпатріка. Оцінка ефекту відбувається на чотирьох різних рівнях: на рівня сприйняття програми розвитку самим слухачем, на рівні оцінки отриманих знань та навичок, на рівні оцінювання поведінки на робочому місці після програми розвитку та на рівні оцінки впливу програми розвитку на ефективність діяльності підприємства.
2. Методика Джека Філіпса. Іноді цю методику ще називають шестикроковою моделлю ROI (скорочення англ. *«return on investment»* — *«повернення на інвестиції»*). Сутність методики полягає в виконання декількох послідовних кроків: збір даних, ізолювання розвитку від неважливих чинників, конвертація даних, оцінка витрат, розрахунок ROI та визначення додаткових переваг.
3. Методика Дж. Мунена. Ця методика має ще одну назву – методика SROI (скорочення англ. *«Simplified Return on Investment»* — *«Спрощені повернення на інвестиції»*). В цій методиці розглядаються та оцінюються критерії трьох груп:
 - Економічні
 - Якісні
 - Критерії ефективності
4. Методика Блума. Сутність методики полягає в тому, що відбувається оцінювання по шести рівням досягнення: знання, розуміння, використання, аналіз, синтез, оцінка.
5. Непараметрична оцінка Мак Гі. Пропонується поєднати результативності та ефективності навчання для отримання поняття продуктивності розвитку.
6. Методика Тайлера. В основі методики покладений цільовий підхід. Відбувається огляд та всебічне оцінювання цілей та завдань навчання та розвитку.

7. Методика Поля Кірнса. Сутність оцінювання полягає в правильному формулювання питань до процесу навчання та розвитку та оцінювання відповідей на ці питання.
8. Методика Стафлебіма CIPP. Аббревіатура розшифровується як Context evaluation — контекстне оцінювання, Input evaluation — оцінювання на вході, Process evaluation — оцінювання процесу і Product evaluation — оцінювання продукту. Особливість методики полягає в тому, що досліджується не лише результат, але й сам процес розвитку.
9. Методика Берда CIRO. Розшифровка аббревіатури CIRO: Content evaluation — оцінювання контенту, Input evaluation — оцінювання на вході), Reaction evaluation — оцінювання реакції), Outcome evaluation — оцінювання результату). Методика частково уособлює в собі елементи методики Кіркпатріка та CIPP.
10. Методика Брюса Аарона «модель V». Сутність методики полягає в симбіозі аналізу та розробки, вимірювання та оцінки.

Таким чином, можна засвідчити, що практика менеджменту має в своєму активі сучасні методики, які призначені та здатні оцінити ефективність проведеного навчання та розвитку персоналу підприємства. Використання тієї чи іншої методики залежить від конкретної ситуації на підприємстві та вибору самого керівництва підприємства.

Проведене теоретичне дослідження свідчить про те, що розвиток персоналу підприємства є важливим елементом системи управління персоналом. Хоча і не існує узгодженості між науковцями в розумінні сутності процесу розвитку персоналу, але сам по собі розвиток свідчить про набуття працівником нових знань, навичок та якостей. Через таке удосконалення та поліпшення працівник суттєво відрізняється від свого попереднього стану. Таке удосконалення працівника має суттєвий вплив на діяльність підприємства та його фінансову ефективність.

Слід розуміти, що в процес розвитку відбувається не лише професійне удосконалення та поліпшення працівника підприємства. Так само, відбувається особистісний та соціальний розвиток працівника. Через це підприємство може отримати додаткові дивіденти та покращити не лише свої ринкові позиції, але й свій імідж.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»

2.1. Аналіз ринкового та економічного становища підприємства

ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» здійснює свою діяльність на території України з постачання та продажу покрівельних матеріалів, водопровідного та опалювального обладнання та інвентарю. Свою діяльність підприємство розпочало в 2009 році. Державна реєстрація підприємства в м. Києві, в Деснянському районі по вул. Радистів, 73. Код державної реєстрації ЄДРПОУ 41119067.

Керівником підприємства весь цей час є директор Спітковський Руслан Валерійович.

ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» є виробником добірних елементів покрівлі, елементів безпеки (огорожу дахове, сніговий бар'єр трубчастий, сходи, перехідний місток), водостічної системи круглого перетину, парапетів і парасольок покрівельних, інших нестандартних елементів з металу. Має постійну базу клієнтів, напрацьовану за весь час плідної роботи. Працюємо з покупцями на різних умовах оплати. Для успішного ведення виробничої діяльності є все необхідне обладнання: 4 гнуття верстата. 3 гільйотини, для тонколистового металу довгою 3200 мм, для смуги товщиною 4 мм і для металу товщиною 0,8 мм, довжиною 2000 мм. Зварювальне обладнання, свердлильні верстати, вальці, зигочна машинка, Фальцепрокатні верстат, фальцеосадочний верстат, верстат для виробництва вентиляційних каналів «Пітсбург», так само є два механічних преса із зусиллям 16 тон та гідравлічне обладнання із зусиллям 40 тон.

Виробничий персонал ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» готовий виконати замовлення індивідуального характеру і різної складності ручної збірки, типу зонта покрівельного і подібних виробів.

Самостійно виробляє виміри і повний розрахунок кількості покрівельного матеріалу і добірних елементів. У компанії працюють професіонали своєї справи.

На вироблену продукцію є декларації про відповідність, зареєстровані в РУП «Стройтехнорм» і дійсні до 2017 року.

11.05.2015 року ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» пройшло експертизу в «Торгово-промисловій палаті» щодо віднесення продукції до продукції власного виробництва з отриманням сертифікату.

Компанія ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» починаючи з 2009 року показала себе високонадійним і кваліфікованим партнером для великої кількості підприємств. Клієнтам надзвичайно важлива висока ступінь підготовки попередніх робіт, що завжди впливає як на вибір професійного підрядника, так і відповідно взаємовигідне співробітництво організацій з нами. Наша цільова завдання, грамотно зорієнтувати Вас з Вашим точним вибором! Ми як виробляємо, так і встановлюємо покрівельні огороження різного типу, сходи та перехідні містки, снігові бар'єри, парапети, водостічні перетину і звичайно ж металочерепицю.

Крім того, з 2012 року підприємство займається оптовим продажем деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням побутовим та промисловим.

Нинішній український ринок покрівельних матеріалів пропонує споживачеві найширший асортимент товарів, абсолютно різних виробників. Від Польщі, Німеччини і Росії до покрівельних матеріалів вітчизняного виробництва. На сьогоднішній день, займаючи нішу на ринку, виробники роблять ставки на якість товару і його доступність в ціні. Це досить тяжкі умови, конкурувати в яких можуть лише найсильніші компанії.

Зараз більшість виробників прогнозують значне зменшення продажів покрівельних матеріалів. Зв'язано це, перш за все з тим, що темп будівництва значно сповільнився.

Основні виробники покрівельних матеріалів на ринку України та одночасно – конкуренти ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ», це ТОВ «Арсенал-центр», ЗАТ «Рууккі Україна», компанія «ТПК», холдинг «Авіста», АрселорМіттал, US Steel Kosice, Dongbu Steel та інші (Додаток В)[Рейт].

Обсяг виробництва вітчизняної продукції з року в рік зростає. Так, наприклад, 90% металочерепиці представленої на ринку, виробляється саме в Україні, з використанням імпоротної сировини, що не погіршує, а лише покращує її якість. Зразки продукції підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» представлені в Додатку Г.

Для визначення перспективності розвитку підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» на підприємстві на початку 2019 року було проведено SWOT аналіз. За результатами цього аналізу керівництво підприємства розробляє стратегічні плани для підприємства. Результати SWOT аналізу наведені в Таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

SWOT аналіз ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабілізація попиту на товари Фінансова можливість розвитку мережі за рахунок відкладеного розрахунку з постачальниками Динаміка роздрібних продажів достатньо диверсифікована Наявність власного імпорту	Велике боргове навантаження перед постачальниками та фінансовими закладами Нерозвиненість транспортної та складської інфраструктури в регіонах Достатньо велика концентрація торговельних точок в великих містах та агресивна ринкова політика конкурентів
Можливості (O)	Загрози (T)
Зменшення частки неорганізованої торгівлі та тіншового постачання Диверсифікація діяльності за рахунок розвитку декількох форматів	Подорожчання імпорту Зниження платоспроможності населення Зменшення кількості та якості доступних торговельних площ Уповільнення проникнення сучасних форматів магазинів в регіони через зниження капітальних вкладень компаній

Суттєвий вплив слабких сторін та загроз на ефективність діяльності підприємців України підтверджується суттєвим зменшенням темпів зростання на підприємстві. Наведені характеристики ускладнюються ще й невизначеністю ситуації в Україні у зв'язку з вибором нового президента держави та запланованими виборами в Верховну Раду України.

Використавши отримані дані про прийом та звільнення працівників ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» за останні три роки ми отримали показники, що зазначені в Таблиці 2.2.

За результатами документального дослідження було отримано дані, що лягли в основу розрахунку показників, що характеризують рух персоналу на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»:

Коефіцієнт обороту за прийняттям (Копр) розраховували за формулою 2.1:

$$\text{Копр} = \text{Кпр} / \text{Собл} \quad (2.1)$$

де Кпр – кількість прийнятих працівників за період

Собл – середня облікова кількість працівників

Коефіцієнт обороту за звільненням (Кзв) розраховували за формулою 2.2:

$$\text{Козв} = \text{Кзв} / \text{Собл} \quad (2.2),$$

де Кзв – кількість звільнених працівників за період

Коефіцієнт заміщення працівників (Кзам) розраховували за формулою 2.3:

$$\text{Кзам} = \text{Кпр} / \text{Кзв} \text{ (або Копр} / \text{Козв)} \quad (2.3)$$

Особливу увагу звертає на себе показник Кзам. Аналіз цього показника за останні три роки свідчить про те, що він збільшується щорічно. Тобто, показник Кзам за три останні роки спостереження стає все більшим. Це й свідчить про збільшення кількості зайнятих, оскільки динаміка приросту персоналу більша, ніж динаміка вивільнення персоналу.

Крім того, ми провели дослідження коефіцієнта постійності кадрів, який визначали за формулою 2.4:

$$\text{Кпк} = (\text{Спп} - \text{Кзв}) / \text{Собл} \times 100\% \quad (2.4)$$

де Кпк – коефіцієнт постійності кадрів

Спп – це кількість працівників на початок періоду.

Розрахунок цих двох коефіцієнтів був узагальнений нами в Таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Показники руху персоналу по підприємству ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»
за 2016-2018рр

Показник	2016	2017	2018	Абс. відхилення		Відн. відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	47	54	58	7	4	14,9	7,4
Фонд оплати праці, грн	344040	455220	566080	111180	110860	32,3	24,4
Прийнято осіб	8	13	10	5	-3	62,5	24,1
Звільнено осіб	6	7	7	1	0		
в т. ч. за власним бажанням	5	5	4	0	-1	0	20
за порушення трудової дисципліни	1	2	3	1	1	50	33,3
Середні заробітна плата, грн	7320	8430	9760	1110	1330	15,2	15,8
Продуктивність праці, грн	291298	433981	483293	142683	49312	48,9	11,4
Коефіцієнт обороту за прийняттям	0,17	0,24	0,17	0,07	0,07	41,2	29,2
Коефіцієнт обороту за звільненням	0,13	0,13	0,12	0	0,01	0	7,6
Коефіцієнт заміщення працівників	1,3	1,9	1,4	0,6	0,5	46,2	26,3
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,13	0,12	0	-0,01	-	8,7
Рівень фонду оплати праці по відношенню до товарообігу, %	2,51	1,94	2,02	-0,57	0,08	22,7	4,1
Коефіцієнт постійності кадрів (Кпк)	70,2	74,1	81,0	3,9	6,9	5,6	9,3

Коефіцієнт Кпк за 2018 рік дещо покращився у порівнянні з 2017 роком – з 74,1% до 81,0%. В 2017 році він також покращився з 70,2% до 74,1%. Таким чином, можна засвідчити, що Кпк покращується з року в рік, принаймні за останні три роки спостереження. Структуру персоналу за статтю, освітою та досвідом роботи на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» надано в Додатку Д.

Аналіз окремих даних фінансової діяльності ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» надає змогу відслідковувати певну їх динаміку за останні три роки спостереження (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Основні балансові показники ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»
за 2016-2018рр, тис. грн

Стаття	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. відхилення		Відн. відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13691	23435	28031	9744	4578	71,2	19,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11890	21175	23616	9285	5441	78,1	25,7
Валовий: прибуток	1801	2260	4415	459	845	25,5	37,4
Інші операційні доходи	541	709	1509	168	800	31,1	112,8
Адміністративні витрати	404	481	539	77	58	19,1	12,1
Інші операційні витрати	286	240	151	46	89	16,1	27,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	376	467	1613	91	146	24,2	31,3
в тому числі – в розрахунку на одного працівника	8,0	8,7	27,8	0,7	19,1	8,75	219,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	189	236	1269	47	33	24,9	13,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	18	27	34	9	7	50	25,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	171	209	1235	38	26	22,2	12,4
в тому числі – в розрахунку на одного працівника	3,64	3,87	21,29	0,23	17,42	6,32	450,13

Джерело: розраховане автором

Аналіз даних табл. 2.3 дозволяє нам зауважити, що фінансові показники діяльності підприємства за останні три роки мають позитивну динаміку, але темп їх зростання, як і показники руху персоналу, в 2018 році у порівнянні з 2017 роком, має суттєво меншу амплітуду, ніж темп зростання в 2017 році у порівнянні з 2016 роком.

Звертає на себе увагу той факт, що ми спостерігаємо збільшення не лише абсолютних показників фінансового результату (прибутку) за останні три роки, але й збільшення його у розрахунку на одного працівника. Це свідчить про те, що ефективність використання персоналу на підприємстві суттєво зростає.

Отримані результати документального дослідження на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» надають змогу узагальнити їх та висловити думку про те, що в цілому на підприємстві спостерігається позитивна ситуація щодо фінансово-економічного становища.

2.2. Оцінка ефективності процесу розвитку персоналу на підприємстві

Роботою з персоналом підприємства займається менеджер по персоналу. Серед усього спектру його роботи з персоналом підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» питанням розвитку персоналу займається у вільний від інших обов'язків час. Певним розділом його роботи є організація та реалізація заходів, що відносяться до розвитку персоналу.

Відповідно до кадрової політики на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» розвиток персоналу проводиться базуючись на певних принципах:

- Комплексність
- Струпованість
- Конкретність
- Добровільність
- Послідовність

Сутність кожного з визначених принципів обумовлена місією підприємства та конкретними умовами сьогодення.

Принцип «комплексність» полягає в тому, що процес розвитку персоналу повинен бути спрямований на розвиток у людини всього

комплексу якостей – професійних, особистісних, ділових, управлінських (за наявності такої необхідності). Цей принцип планується реалізувати через низку навчальних заходів. Кожен з них буде спрямований на вивчення та/або розвиток тієї чи іншої якості або практичної навички. При цьому менеджером з оцінки персоналу сплановані заняття таким чином, щоб не перетинались навчальні процеси, спрямовані на розвиток професійних та ділових якостей з навчальними заняттями, що спрямовані на розвиток працівників як особистостей.

«Сгрупованість» як принцип розвитку персоналу, полягає в тому, що навчання та розвиток проводяться по певних робочих групах. Кожна група формується по декількох ознаках. Перша ознака - рівень управління. Таким чином, навчання та розвиток працівників керівного складу проводяться залежно від того, на якому вони рівні менеджери. Таке положення є достатньо логічним. Саме рівень управління визначає обсяг та напрямок завдань, що вирішує конкретний керівник. При цьому й розвивати його слід беручи до уваги два чинники – на якому рівні він знаходиться та на який рівень буде відбуватися навчання та розвиток. На кожному рівні в різних обсягах вирішують керівники завдання оперативного, тактичного та стратегічного управління – саме це й повинно братися до уваги. Друга ознака, по якій відбувається формування груп для навчання та розвитку – кваліфікаційна. Групи для навчання слід формувати в залежності від того – яку кваліфікацію на момент початку навчання має працівник та який рівень кваліфікації заплановано отримати в процесі навчання та розвитку. Різниця в кваліфікації, яка може бути у працівників перед початком навчання, негативно вплине на всіх. Ті, що мають меншу кваліфікацію, будуть відставати у навчанні та скоріше всього не весь викладений матеріал сприймуть через брак базової освіти та навичок. Ті, що матимуть початковий рівень більший, ніж у інших, скоріше всього нудьгуватимуть і таким чином розхолоджуватимуть всю навчальну групу. Не слід скидати з рахунку й віковий склад групи. Слід формувати навчальні групи таким чином, щоб вік

працівників знаходився в межах 2-5 років. Це обумовлено тим, що в різних вікових групах слід викладати матеріал відповідно до їх віку. Вже давно доведено, що з віком людина гірше сприймає нову інформацію та потребує часу для її опрацювання, аналізу та подальшого практичного використання.

Принцип розвитку персоналу «конкретність» полягає в тому, що навчання працівників відбувається не по загальних бізнесових тематиках. Кадрова політика підприємства обумовлює навчання як захід, що відбувається для навчання працівника конкретній інформації або навичкам. Ці знання або навички повинні потім отримати практичне застосування в повсякденній діяльності працівника на підприємстві. На кожному рівні навчання та розвиток повинні відповідати завданням, що вирішуються. Кожний рівень управління має свою конкретність. Може таке трапитися, що напрям навчання та інформація одного рівня управління є неактуальною та навіть непотрібною для іншого рівня. Теж саме стосується й рівнів кваліфікаційних. Конкретна інформація та практичні навички на одному з рівнів кваліфікації можуть бути непотрібними, зайвими і навіть незрозумілими для іншого рівня професійної кваліфікації. Можливо, визначення рівнів та розроблення планів для кожного окремо є однією з важливіших та складних завдань програми навчання та розвитку персоналу підприємства.

Навчання та розвиток персоналу необхідний і важливий для підприємства, для його розвитку в цілому. При всьому цьому не слід проводити таке навчання та розвиток через примушення працівників. Знання та навички, що отримані через примус, скоріше всього будуть фрагментарними, неповноцінними, нетривалими та некорисними не тільки для працівника, але й для підприємства. Можливо, слід надавати перевагу тим працівникам, що мають щире та обгрунтоване бажання навчатися, навіть при тому, що не мають певної кваліфікації та стажу роботи на підприємстві.

Принцип «послідовності» навчання та розвитку обумовлений необхідністю викладення інформації на опанування навичок та умінь в

певній логічній послідовності, за певним алгоритмом. Спадкоємність знань потрібна й для того, щоб не відбувалось втрати інформації, й для кращого розуміння працівниками під час навчання нового матеріалу, оскільки він базуватиметься на вже отриманих знаннях та навичках.

Вирішення питань щодо розвитку власного персоналу на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» повністю не упорядковані та носять переважно хаотичний характер.

На підприємстві відсутній документ, що визначає кадрову політику підприємства щодо персоналу. Відповідно, відсутній й упорядкований та цілеспрямований план підготовки, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Навчання на підприємстві проводиться, але без попереднього планування.

Стосовно професійного навчання та підвищення кваліфікації, навчання проводиться не за планом самого підприємства, а за планом, який пропонують виробники продукції, яку продає підприємство. За таким планом виробники проводять навчання персоналу підприємства, який задіяний в продажах та встановленні продукції. Навчання відбувається, переважно, щодо виведення на ринок нової продукції, зміни характеристик існуючої продукції, зміни умов та форми роботи виробників з посередниками та інших питань, які виробник вважає за необхідне довести.

Загальне бізнесове навчання персоналу з питань покращення комунікативних навичок, попередження та подолання стресів на роботі, попередження та подолання конфліктів та інших ділових навичок та умінь проводиться на підприємстві хаотично. Періодичність такого навчання складає приблизно один раз на рік. Частіше всього таке навчання презентується керівництвом підприємства як заохочувальний захід при досягненні працівниками певних видатних досягнень в своїй роботі.

Розвиток персоналу в особистісному плані на підприємстві не відбувається. Підприємство ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» не має документально зафіксованого положення про корпоративну культуру, етику взаємовідносин

між працівниками та працівників з клієнтами, постачальниками, партнерами. Керівництво підприємства не має власного бачення щодо розвитку працівників як особистостей.

Проведене опитування працівників засвідчило, що іноді трапляються спорадичні відвідування групою працівників певних культурних заходів – кіно, театрів, спортивних. Але це відбувається практично завжди хаотично та всередині груп працівників, які є прихильниками певного виду спорту, спортивної команди, актора тощо.

Таким чином, проведене практичне дослідження дозволило нам визначити, що на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» відсутня упорядкована, узгоджена та планова програма розвитку персоналу. Причому це стосується не лише професійного навчання та підвищення кваліфікації, але й розвитку працівників як особистостей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»

3.1. Напрямки вдосконалення процесу розвитку персоналу на підприємстві

Проведене теоретичне та практичне дослідження стану справ в ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» щодо управління розвитком персоналу виявило ряд недоліків. Вони, на нашу думку, мають суттєвий вплив на ефективність та якість роботи підприємства. Це вимагає визначення напрямків вдосконалення процесу розвитку персоналу на підприємстві.

Для побудови системи управління розвитком персоналу на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» слід використовувати всі існуючі та доступні джерела інформації для визначення актуального становища в цьому питанні.

Важливим джерелом інформації з питань розвитку персоналу підприємства є облік особового складу робітників, фахівців і керівників. Так, на працівників, які приймаються на постійну, тимчасову або сезонну роботу, заповнюється особова картка по формі № П—2. Вона вміщує дані про освіту, спеціальність та кваліфікацію за дипломом працівника, його переміщення на підприємстві. У формі П—2 також відображається інформація про професійну перепідготовку або підвищення рівня кваліфікації працівника.

Особовий листок по обліку кадрів містить дані про освіту: назву навчального закладу, факультет або відділення, рік вступу та закінчення закладу освіти, спеціальність фахівця. Вказана форма обліку відображає інформацію про мови, якими володіє фахівець, його вчений ступінь і звання, наукові праці та винаходи. Дані про виконувану роботу з початку трудової діяльності відображають розвиток трудової кар'єри фахівця чи керівника.

Цінну інформацію про розвиток персоналу можна одержати з автобіографії працівника. Вона містить дані про навчальні заклади, в яких

навчався фахівець, яку він одержав освіту і спеціальність, на яких посадах працював, а також про причини переходи з однієї посади на іншу посаду, чим цікавився працівник під час навчання в школі, училищі вищому навчальному закладі тощо.

У якості джерела інформації з питань розвитку персоналу організації використовуються дані державної статистичної звітності. Наприклад, форма № 1—ПВ «Звіт з праці» включає інформацію про середньооблікову чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості, дані про працівників основної діяльності, чисельність працюючих за сумісництвом, договорами цивільно-правового характеру і т. п.

Більш повна інформація з питань розвитку персоналу відображається в формі № 6—ПВ «Чисельність окремих категорій працівників та підготовка кадрів» (річна). У ній окрім даних про чисельність і склад працівників, показана інформація про навчених новим професіям (підготовка, перепідготовка, суміжні професії), в тому числі за кордоном. Форма водночас містить дані про працівників, які підвищили кваліфікацію, з них за кордоном, перепідготовку службовців. В окремих графах відображена інформація про підготовку та підвищення кваліфікації робітників і жінок.

Чинна статистична звітність надає досить обмежений обсяг інформації з питань розвитку персоналу на малих підприємствах. Дані про чисельність працівників малих підприємств та оплату їх праці містить форма № 1 — підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Однак ця форма не відображає інформацію про розвиток персоналу малих підприємств. Дані про розвиток персоналу малих підприємств можна одержати у результаті проведення спеціальних репрезентативних вибірових обстежень.

Для якісного управління розвитком персоналу важливо використовувати законодавчі і нормативні акти України. Вони складаються із Конституції України, законів України, Указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів, інструкцій, положень

інших органів виконавчої влади держави.

Кодекс законів про працю України встановлює гарантії для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, пільги для працівників, що поєднують роботу з навчанням. Кодекс законів визначає організацію виробничого навчання персоналу за рахунок підприємства, створення необхідних умов для поєднання роботи з навчанням, а також здійснення виробничого навчання в робочий час. Він передбачає заохочення працівників, які поєднують роботу з навчанням, надання робочого місця чи посади працівнику у відповідності з набутою кваліфікацією, пільг та відпусток в зв'язку з навчанням у загальноосвітніх школах, професійно-технічних і вищих навчальних закладах [2].

Закон України «Про освіту» визначає право громадян на освіту та державну політику в цій галузі. Він регулює навчально-виховний процес і громадсько-політичну діяльність у закладах освіти, визначає державні органи управління освітою [3]. Зазначений Закон встановлює державні стандарти освіти, умови створення навчальних закладів, наукове та методичне забезпечення освіти.

Закон України «Про загальну середню освіту» визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи загальної середньої освіти, що сприяє вільному розвитку людської особистості, формує цінності правового демократичного суспільства [6].

Вагомим законодавчим актом з питань розвитку персоналу є закон України «Про зайнятість населення». Він вміщує розділи про зайнятість населення, право громадян на зайнятість, регулювання та організації зайнятості населення, компенсації і гарантії при втраті роботи, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення [4]. Серед обов'язків і прав державної служби зайнятості Законом передбачено, що ця служба організує при потребі професійну підготовку і перепідготовку громадян у системі служби зайнятості або направляє їх до інших навчальних закладів, які ведуть підготовку та перепідготовку працівників, сприяє

підприємствам у розвитку та визначенні змісту курсів навчання й перенавчання. Статею 20 Закону України «Про зайнятість населення» встановлено, що підприємства, установи і організації, незалежно від форми власності, їх службові особи зобов'язані сприяти проведенню державної політики зайнятості на основі організації професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, а також професійного перенавчання тих, хто підлягає вивільненню з виробництва.

Процес виведення компанії в лідери напряму залежить від підвищення рівня кадрів.

Успішний розвиток працівників можна здійснити в 5 основних етапів (рис. 3.1).

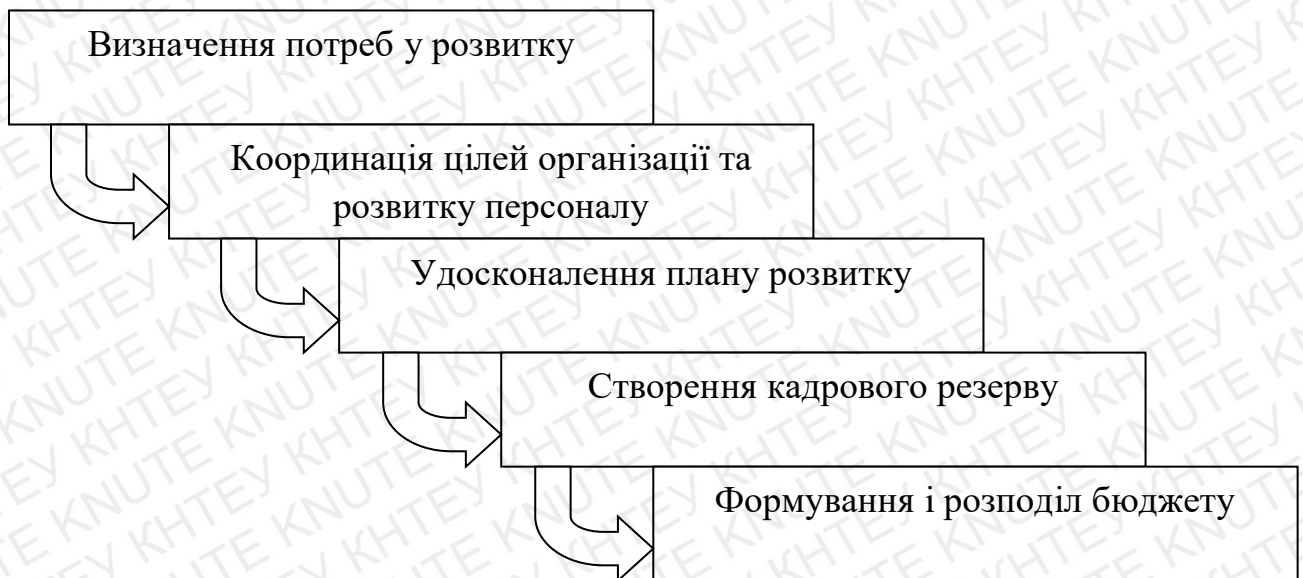


Рис. 3.1. Етапи розвитку персоналу, що пропонуються для ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ».

Визначення потреб у розвитку. Потреба - це розрив між бажаними і реальними показниками. Реальні показники визначаються різними методами: оцінка персоналу, аналіз результатів роботи організації, опитування керівників і співробітників, аналіз звільнень і т. Д. Бажані показники визначаються за допомогою аудиту планів розвитку.

Координація цілей організації та розвитку персоналу. Кожна організація має свою бізнес-стратегію, свої плани і цілі. Розвиток

співробітників має здійснюватись і відповідати саме тим завданням, які стоять нині перед організацією. Тому розвиток співробітників і розвиток організації повинні бути синхронізовані. Контроль над цими двома процесами здійснює керівництво організації разом зі службою управління персоналом.

Удосконалення плану розвитку. План розвитку має містити в собі список заходів, часові рамки, необхідні фінансові, матеріальні та людські ресурси для проведення кожного заходу. Крім того, повинен бути визначено коло учасників.

Створення кадрового резерву. Наявність кадрового резерву дозволяє заздалегідь на плановій основі, з науково і практично обґрунтованою програмою готувати кандидатів на новостворювані і підлягають заміщенню вакантні посади, ефективно організувати навчання та стажування спеціалістів, включених в резерв, раціонально їх використовувати на різних напрямках і рівнях в системі управління.

Формування і розподіл бюджету. Будь-який розвиток співробітників пов'язане з інвестиціями в персонал, які повинні бути ефективними. Тому необхідно грамотно розподілити наявні фінансові ресурси на створення та проведення тренінгів, семінарів, стажувань, залучення консультантів ззовні, здійсненню проектів, створення власного центру з навчання та відобразити це в загальному організаційному плані.

У відповідності до цих етапів щодо розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» нами було розроблено програму заходів які призначені не просто покращити ситуацію на підприємстві. Нами було розроблено та запропоновано заходи, що зможуть скерувати процес розвитку персоналу на якісно інший рівень та перевести його в розряд першочергових та важливих. При розробці цієї програми нами було враховане не лише потреби самого підприємства, але й можливості підприємства на теперішній час (Табл. 3.1). для реалізації заходів з розвитку

персоналу та інших напрямків роботи ввести в штат підприємств посаду менеджера по персоналу.

Таблиця 3.1

Програма удосконалення процесу розвитку персоналу
на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»

№ п/п	Назва заходу	Відповідальний виконавець	Термін виконання
1	2	3	4
1. Пошук та підбір персоналу			
1.1	Особливу увагу звертати на кандидатів що мають сучасну освіту, навчались на денній формі	Менеджер по персоналу	Постійно
1.2	При підборі кандидатів з досвідом роботи в першу чергу пропонувати тих, хто проходив протягом останнього року підвищення кваліфікації та навчання у попереднього роботодавця	Менеджер по персоналу	Постійно
2. Навчання та підвищення кваліфікації			
2.1	Створити «Положення про розвиток працівників ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»	Заступник директора	1 місяць
2.2	Планувати навчання працівників по категоріях	Менеджер по персоналу	Щорічно
2.3	Навчання працівників проводити регулярно		Постійно
2.4	При виборі навчального підприємства проводити тендер та залучати не менше трьох провайдерів	Менеджер по персоналу	Постійно
2.5	Планування та проведення навчання з особистісного розвитку для всіх категорій працівників	Менеджер по персоналу	Мінімум раз на рік
3. Адаптація та профорієнтація			
3.1	Розробити спеціальну програму з адаптації та навчання нових працівників	Менеджер по персоналу	1 місяць
3.2	Проводити опитування всіх працівників щодо можливого закінчення ними освіти	Менеджер по персоналу	Щорічно в червні місяці
3.3	Проведення опитування працівників з виявленням їх побажань щодо зміни посади на підприємстві	Менеджер по персоналу	Раз на півроку
4. Оцінка та атестація			
4.1	Виявлення працівників, що не відповідають своїй посаді та потребують навчання та підвищення кваліфікації	Менеджер по персоналу Директор	Квартал
4.2	Виявлення працівників, що не відповідають своїй посаді та потребують підвищення	Менеджер по персоналу	Квартал
4.3	Формування кадрового резерву	Менеджер по персоналу	Півроку
4.4	Виявлення працівників, яких краще використовувати на інших посадах	Менеджер по персоналу	Квартал
4.5	Визначити наставників	Директор	Місяць

Закінчення Табл. 3.1

1	2	3	4
5. Стимулювання персоналу			
5.1	Розробити базові програми стимулювання не лише для різних категорій працівників, але й для працівників різних кваліфікацій	Менеджер по персоналу Директор	Півроку
5.2	Додати в програми стимулювання елементи, які залежать від рівня розвитку особистісних характеристик	Менеджер по персоналу	Півроку
6. Морально-психологічний клімат			
6.1	Проводити колективні розбори існуючих стресових та конфліктних ситуацій	Менеджер по персоналу Директор	За необхідності
6.2	Створити заохочувальні програми для тих, хто за певний період часу не був учасником конфліктів на роботі	Менеджер по персоналу Директор	Квартал

Джерело: складено автором

На нашу думку, деякі пункти програми потребують пояснення та уточнення.

п. 1.2. Працівники з досвідом роботи привносять на підприємство нові знання, нові підходи, нове бачення. Такі працівники мають свіжіший погляд та можуть побачити на підприємстві ті недоліки та помилки, яких не видно працівникам та керівництву. Працівники з інших підприємств діляться з іншими знаннями, навчають своїх колег та отримують від них також їхні знання та вміння. Наявність працівників високої кваліфікації сприяє появі бажання інших працівників отримати ще більшу кваліфікацію та конкурувати за складні завдання, кращу посаду, привабливіший пакет стимулювання.

п. 3.1. Для покращення процесу адаптації нових працівників на підприємстві та прискорення процесу виходу їх продуктивності на необхідний максимум, слід створити «Положення про адаптацію». Одним з елементів процесу адаптації слід спланувати навчання нового працівника. В процесі такого навчання працівник не лише вивчає свої професійні завдання та операції, але й опановує основи корпоративної культури підприємства, знайомиться зі стилем поведінки та спілкування, що прийнятний між

працівниками та споживачами, партнерами, постачальниками та іншими особами.

п. 3.2. Опитування працівників проводиться наприкінці навчального року з метою визначення – можливо хтось з них закінчив своє навчання і отримав нову кваліфікацію, що підтверджена документально.

п. 3.3. Щорічно після проведення атестації слід провести опитування працівників – чи не мають вони бажання змінити напрям своєї діяльності в межах підприємства та обійняти іншу посаду. Таким чином ми не лише задовольняємо побажання працівника, але й залишаємо його виробничий ресурс на підприємстві та вирішуємо проблему розвитку конкретного працівника.

п. 4.3. Серед працівників, що пройшла атестацію та отримали відмінні результати, часто залишаються такі, що не можуть бути призначені на вищу посаду через брак такої вакансії. В таких випадках, з таких працівників формують так званій кадровий резерв. Тобто, такі працівники будуть призначені на вищу посаду при появі такої. Весь час, поки працівники перебувають в кадровому резерві, вони проходять навчання та підвищення кваліфікації для того, щоб після призначення на нову посаду вони могли відразу включитися у виконання своїх завдань та не витратити час на адаптацію до нової посади та нових посадових обов'язків.

п. 4.5. Постійне спостереження за працівниками та проведення оцінки та атестації персоналу дозволяє визначити серед працівників таких, що спроможні не лише самі відмінно працювати, але й навчати інших – нових працівників, тих що мають меншу кваліфікацію. З таких працівників формують наставників. Але й з ними слід проводити заходи з розвитку – як професійного, так і особистісного. Крім того, не зайвим буде проведення з ними навчання щодо покращення їх педагогічних можливостей та відпрацювання у них саме наставницьких якостей та умінь.

п. 5.1. Наявність на підприємстві програм стимулювання не лише по категоріях працівників, але й по рівню кваліфікації буде мотивувати

працівників прагнути підвищувати власну кваліфікацію для покращення свого фінансового становища.

п. 6.1. Проведення публічних обговорень стресових та конфліктних ситуацій сприятиме розвитку у персоналу знань та умінь щодо попередження аналогічних ситуацій в подальшій виробничій практиці. Це може бути трактовано і як професійний розвиток, так і розвиток працівників як особистостей.

п. 6.2. Введення в практику підприємства додаткових стимулів для працівників, що показали протягом певного часу зміни в своїх особистісних характеристиках буде стимулювати їх працювати над собою як особистістю для отримання цих стимулюючих елементів.

Запропоновані нами заходи з розвитку персоналу можуть бути реалізовані за чотирма напрямками:

- Розвиток через навчання (тренінги, семінари);
- Розвиток через практику (управління та участь у проектах, стажування в інших організаціях і за кордоном, ротація кадрів);
- Самостійний розвиток (вивчення навчальної літератури, відвідування конференцій та круглих столів, використання комп'ютерних програм навчання);
- Розвиток за допомогою навчання інших (наставництво, проведення навчання для інших).

В міру того, як розвиток співробітників наближається до завершення, необхідно здійснювати своєчасний контроль над тим, як засвоюються і надалі застосовуються отримані знання, уміння і навички конкретним співробітником в організації на практиці. Будь отримані знання повинні бути апробовані і закріплені в практичній роботі, інакше заходи щодо розвитку пройшли вхолосту. Як правило, після навчальних заходів співробітника просять скласти план про те, як він збирається використовувати отримані знання на своєму робочому місці. Безперервно здійснюється контроль застосування нових знань на практиці, а також заохочення досягнення

позитивних результатів кожним співробітником - все це в комплексі призводить до досягнення головних цілей організації. Крім того, співробітник проводить презентацію нових отриманих знань своїм колегам, ділиться з ними своїми думками і організовує обговорення з ними нових рішень. Таким чином, розвиток співробітників призводить до нових позитивних результатів у діяльності організації.

Необхідно пам'ятати, що підтримка і безпосередню участь керівництва підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» у всіх процесах, які націлені на розвиток співробітників, значно підвищують ефективність заходів. Участь керівника у тренінгах, де він показує високий рівень своїх знань і ділиться з іншими учасниками, є сильним стимулюючим фактором для персоналу, не кажучи вже про те, що авторитет самого керівника сильно зростає в очах підлеглих.

Зауважимо, що виконання пунктів запропонованої нами програми розвитку персоналу підприємства буде реалізовувати менеджер по персоналу. Для цього ми пропонуємо ввести посаду такого фахівця в штатний розпис підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ».

3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу на підприємстві

Оцінка ефективності проектів розвитку персоналу передбачає обґрунтування необхідності і доцільності розробки та впровадження заходів з розвитку системи управління персоналу. При розрахунку економічної ефективності проекту слід користуватися методичними рекомендаціями по оцінці інвестиційних проектів та їх відбору для фінансування. Виділяють три види ефективності проектів розвитку персоналу: комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; бюджетна ефективність проекту відображає фінансові наслідки проекту для державного і місцевих бюджетів; макроекономічна

ефективність проекту враховує витрати та результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, що виходять далеко за межі прямих фінансових інтересів організації, учасників проекту.

Історичними передумовами виникнення та використання сучасних методів оцінки інвестиційних проектів (в тому числі й проектів з навчання, підвищення кваліфікації, розвитку персоналу) є ускладнення самих проектів, жорсткіші обмеження матеріальних ресурсів, підвищення вимог до відбору серед альтернативних варіантів потенційними інвесторами. До 1960 року лише деякі корпорації США використовували дисконтовані оцінки для аналізу проектів. Лише у 80-х [6], а в Україні у 90-х роках [7] минулого століття почали широко використовувати показники оцінки інвестиційних проектів засновані на дисконтних оцінках. Але й на сьогодні їх висновки часто не сприймаються суспільством та роботодавцями та піддаються суттєвій критиці.

Переважає більшість науковців увесь комплекс методичних підходів до оцінки інвестиційних проектів за можливістю кількісної оцінки поділяють на три групи:

- фактори, вплив яких вимірюється кількісно, – кількісні критерії прийняття інвестиційних рішень;
- фактори, вплив яких вимірюється кількісно лише частково;
- якісні фактори, вплив яких зовсім не можна вимірити кількісно.

В своїх роботах 1975 році Дональд Кіркпатрик попереджав, що не слід переводити четвертий рівень оцінки навчання – бізнес-результат в вартісну площину. Він вважав, що це робити не слід, оскільки це зробити неможливо. Тому, за даними досліджень, проведених в 2009 році ASTD - American Society for Training and Development), роботодавець під час оцінювання результатів та ефективності проведених навчань та підвищення кваліфікації частіше всього, оцінюються перші два рівні [46]. Перший - реакція

працівників на навчання (чи сподобався процес навчання, чи є отримана інформація корисною, що планують вони роботи з отриманою інформацією, чи сподобався сам викладач(тренер) та наскільки якісно було організовано сам процес навчання), та другий - навчання (чи отримали працівники необхідні знання та навички, які навички, вміння та установки змінилися у працівника після навчання, наскільки такі зміни є суттєвими та такими що мають вплив на виробничий процес). Набагато рідше оцінюється поведінка (як працівник використовую отримані знання та навички, яким чином вони використовуються, чи змінив працівник свою поведінку на робочому місці). Ще рідше оцінюють бізнес-результати (як навчання вплинуло на діяльність підприємства, які показники діяльності підприємства змінились).

Але в 1991 році Джек Філіпс запропонував все ж визначати вартісну оцінку ефективності проведеного навчання. Іноді цю методику ще називають шестикроковою моделлю ROI (скорочення англ. «*return on investment*» — «*повернення на інвестиції*»). Сутність методики полягає в виконання декількох послідовних кроків: збір даних, ізолювання розвитку від неважливих чинників, конвертація даних, оцінка витрат, розрахунок ROI та визначення додаткових переваг.

Розрахунок ROI Джек Філіпс пропонує визначати за формулою (3.1):

$$ROI (\%) = (Ппр - Впр) / Впр \times 100\% \quad (3.1),$$

де Ппр – прибуток від проекту

Впр – вартість проекту

Цей показник дозволяє визначити ефективність навчання. Це дозволяє керівнику підприємства отримати зрозумілий та надійний інструмент визначення результативності заходів по розвитку персоналу.

Нами було сформовано можливі витрати, що виникають на підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» під час реалізації програми розвитку персоналу (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на реалізацію програми розвитку персоналу
в ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»

Запланований захід	Вартість, грн	Примітка
Навчання з підвищення кваліфікації та професійного навчання	4 000 x 58 = 232 000	Навчання одного працівника раз на рік
Введення посади менеджера по персоналу	12 000 x 12 = 144 000	
Всього витрат на рік	376 000	

Можемо зробити припущення, що впровадження запропонованої нами програми з розвитку персоналу принесе для підприємства збільшення чистого фінансового результату на третину (33%). Таким чином, ми можемо розрахувати очікуваний фінансовий результат від впровадження нашого нововведення.

$$ROI = (407,6 - 376,0) / 376,0 \times 100\% = 8,4\%$$

Показник повернення на інвестиції становить 8,4%. Тобто, запропоновані нами заходи приведуть до позитивного фінансового результату для підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ».

На нашу думку, слід зауважити, що впровадження на підприємстві програми розвитку персоналу та оцінка за методикою Джека Філіпса передбачає оцінювання ще й додаткових переваг. На нашу думку, таким результатом можуть бути:

- підвищення лояльності персоналу по відношенню до продукту, менеджменту підприємства. Це, в свою чергу, призведе до зменшення плинності персоналу.
- покращення морально-психологічного клімату на підприємстві, зменшення стресового навантаження та зміцнення колективу.
- покращення якості виробленої продукції та наданих послуг, що може бути закладене в підвищення ціни та них для споживачів та клієнтів. Це надасть можливість збільшити прибуткову частину бюджету підприємства.

- покращення іміджу підприємства на ринку серед постачальників, клієнтів, конкурентів. Покращений імідж надає можливість отримувати інвестиції та кредити на більш вигідних умовах та в більшій кількості.
- покращений ринковий імідж підприємства привертає увагу більшої кількості клієнтів та робить більш престижним користування постулами саме підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ».

Таким чином, впровадження в діяльність підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» розробленої нами програми управління розвитком персоналу сприятиме не лише безпосередньо самому розвитку, покращенню фінансової ситуації на підприємстві, але й призведе до позитивних додаткових переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене нами теоретичне та практичне дослідження дозволяє зробити наступні висновки та розробити пропозиції:

1. Розвиток персоналу є важливим елементом загальної системи по роботі з персоналом підприємства, який сприяє виведенню підприємства на новий якісний рівень та покращенню його конкурентні позиції на ринку.
2. Сутність поняття «розвиток персоналу» полягає в сукупності заходів які спрямовані на розкриття людського потенціалу підприємства. Частина вчених ототожнює розвиток з професійним навчанням. Але ми вважаємо, що це поняття більш складне, яке включає в себе ще й розвиток особистісний та соціальний.
3. Важливим для керівництва підприємства є визначення ефективності процесу розвитку персоналу. Оцінка такого ефекту може бути кількісною та якісною та може відбуватися за декількома методиками, вибір яких залежить від конкретної ситуації та підприємстві та керівництва.
4. ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» здійснює своє діяльність на території України з постачання та продажу покрівельних матеріалів, водопровідного та опалювального обладнання та інвентарю з 2009 року. Дослідження фінансового стану підприємства свідчить про те, що за останні три роки підприємство має позитивний баланс.
5. На підприємстві ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ» практично відсутні заходи з розвитку персоналу, за винятком проведення періодичних тренінгів для керівного складу підприємства.
6. Нами було розроблено програму удосконалення процесу розвитку персоналу підприємства ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»:

- a. Звертати особливу увагу на кандидатів з сучасною освітою та таких. Що проходили підвищення кваліфікації на попередніх місцях роботи;
 - b. Створити «Положення про розвиток працівників підприємства» із зазначенням в ньому необхідності навчання та підвищення кваліфікації працівників по категоріях.
 - c. Розробити програму навчання нових працівників.
 - d. Виявлення побажань працівників щодо зміни посади на підприємстві.
 - e. Виявлення та навчання працівників, що не відповідають займаній посаді.
 - f. Формування та навчання працівників з кадрового резерву.
 - g. Формування групи наставників.
 - h. Розробити базові програми стимулювання не лише для різних категорій працівників, але й для працівників різних кваліфікацій.
 - i. Для реалізації заходів з розвитку персоналу та інших заходів з управління персоналом підприємства ввести нову посаду менеджера по персоналу.
7. Проведена прогнозна оцінка результатів впровадження програми управління розвитком персоналу підприємства показала, що така програма призведе до позитивного економічного ефекту та покращення іміджу підприємства, морально-психологічного клімату в колективі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про вищу освіту» від 17.01.2002 № 2984-III // Законодавчі акти України з питань освіти / Верховна Рада України. Комітет з питань науки і освіти: офіц. вид. – К., 2004. – С. 168 – 221. 4.
2. Закон України «Про освіту» від 23.05.1991 № 1060 – XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12.
3. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
4. Законодавство України про працю: Збірник нормативно - правових актів. - Х.: ТОВ «Одіссей», 2006. - 948с.
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144-146.
6. Вертегел С.Я. Оцінка та розвиток персоналу / Вертегел С.Я. // Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2013. – № 2(5). – С. 47–53. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%285%29__8
7. Власенко Т.А., Матюшенко Ю.В. Формування механізму стимулювання персоналу дод здійснення організаційних змін // економіка розвитку. 2017. - № 3 (83). – С. 91 – 99.
8. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. – Вип. 17. – С. 556 – 561.
9. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О.О. Гетьман, А.В. Плясун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1(29). – С. 97–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.

10. Гирман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу // Молодий вчений. – 2017. - № 10 (50). – С. 838 – 843.
11. Грибик І.І., Коpecь Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І.І. Грибник, Г.Р. Коpecь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – Вип. 640: Проблеми економіки та управління. – С. 258-265.
12. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова ; [За ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428с.
13. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах // Технології та дизайн. Економіка. – 2015. - № 2 (15). – С. 1 – 11.
14. Дідусь М.О., Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти / Дідусь М.О. // Економіка та держава. – 2015. – № 12. – С. 55.
15. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, вип. 15. 2009. – С. 258 – 263.
16. Жуковська В.М. Соціальні важелі розвитку підприємства торгівлі // Бізнес-навігатор. – 2018. – Вип.1 (44) – С. 114–117.
17. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління / О. С. Заклекта-Барестовенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – Вип. 4. – С. 77–84.
18. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / Захарова О. В. Городничук Н. В. / Економіка і організація управління, № 3(19)–4(20). – 2014. – С. 100–107.

- 19.Збрицька Г.О. Савченко, М.С. Татаревська Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т.П. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427с.
- 20.Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства // Молодий вчений. – 2017. - № 10 (50). – С. 889 – 893.
- 21.Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. - № 1. – С. 218 – 234.
- 22.Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с. 4
- 23.Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво, 2013. - №2 (71). – С. 151 – 154.
- 24.Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. - 2006 . - № 2. - С. 30-35.
- 25.Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.businessinform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf.
- 26.Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін / Ю. В. Матюшенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 3. – С. 54–60 ; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_11.

27. Миколайчук І.П., Сичова Н.В. Інтелектуальний капітал як основа розвитку компетенцій підприємства торгівлі // Проблеми економіки, 2018. – №2. – С. 221 – 228.
28. Морозов О. Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства / О. Ф. Морозов, В. О. Гончар. // Ефективна економіка. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3
29. Невмержицька С.М. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності / С.М. Невмержицька, О.Ю. Воробей // Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» кафедри менеджменту КНУТД.– К., 2014. – С. 118–122.
30. Особистісний розвиток дорослих у неперервній професійній освіті [посібник] / авт. кол.: Аніщенко О.В., Баніт О.В., Василенко О.В., Волярська О.С., Дорошенко Н.І., Зінченко С.В., Сігаєва Л.Є. – К.: ШООД НАПН України, 2016. – 379с.
31. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С 74–76. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf.
32. Петрова І. Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні / І. Л. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 5. – С. 3–7.
33. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці – 2010. – №2. – С.26 – 34.
34. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323–327. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу

- : <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodit-sutnistmodeli>.
35. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2008. – № 4 (46). – С. 171- 179.
36. Радкевич В.О. Ринкові засади професійного розвитку персоналу підприємств / Валентина Радкевич // Професійне навчання на виробництві: зб. наук. праць / [ред. кол.: В.О. Радкевич (голова та ін.)]. – Павлоград: вид-во ТОВ «ІМА – прес», 2015. – Вип. 6. – С. 3-9.
37. Радкевич В. О. Ринкові засади управління професійним розвитком персоналу вітчизняних підприємств. Професійне навчання кваліфікованих робітників в умовах високотехнологічного виробництва: теорія і практика: кол. монографія/ В. О. Радкевич, В. М. Аніщенко, Н. В. Кулалаєва, Г. І. Лук'яненко, А. М. Михайличенко, В. Є. Скульська; за наук. ред. В. О. Радкевич. Київ: Поліграфсервіс, 2014. С. 8-53.
38. Рейтинг виробників металочерепиці в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://gordonua.com/ukr/bulvar/news/-rejting-virobnikiv-metalocherepitsi-v-ukrajini-412913.html>
39. Савченко В.А. Розвиток персоналу : [підручник] / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2008. – 512с.
40. Сазонова Т. О. Система управління розвитком персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства / Т. О. Сазонова, В. О. Осташова // Наукові розробки, передові технології, інновації [збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної конференції]. — Прага-Брно-Київ, — К.: НДІСР. — 2017. – С. 235-244.

41. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Е. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51.
42. Семенова Л.Ю., Заболотня А.В. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві // Молодий вчений. – 2017. - № 10 (50). – С. 1041 – 1044.
43. Семикіна М. В. Перешкоди у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств / М. В. Семикіна // Розвиток України в контексті актуальних соціально- економічних проблем : [монографія] / авт. кол. ; за ред. д-ра екон. наук Пустовійта Р. Ф. – Черкаси : ТОВ "МАКЛАУТ", 2013. – С. 240–261.
44. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу шляхом налагодження соціального діалогу в Україні крізь призму міжнародного досвіду // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017, Вип. 11. – С. 140 – 144.
45. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 109–114.
46. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>
47. Столярська К. Розвиток персоналу як складова системи управління людськими ресурсами / К. Столярська // Економічний аналіз. – 2011. випуск 9. – частина 2– С. 385 – 389.
48. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.

- 49.Червінська Л.П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін / Л.П. Червінська// Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць. – 2012. – № 2(4). – С. 60 – 67.
- 50.Швець І.Б., Полиця А.О. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. – С. 39 – 43.
- 51.Шпекторенко І. Менеджмент знань у професійному розвитку персоналу державної служби. / І. Шпекторенко// Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – Вип. 1 (4).– С. 227 – 235.
- 52.Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2019

ШЕВЧЕНКО Д.	
Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління бізнесом.....	76
ХАНЧА М.	
Формування товарної політики підприємства	83
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
БЕРЕЖНЯК І.	
Сутність та види соціального розвитку підприємства	90
ДЕРКАЧ Я.	
Сутність корпоративної соціальної відповідальності підприємства	94
ДОЛЯ В.	
Планування роботи з персоналом.....	98
ЖИГАЛЮК К.	
Формування мотиваційного механізму управління персоналом	103
КАКОРА В.	
Управління розвитком персоналу на підприємстві	110
МАРКОВ М.	
Механізм управління конфліктами в організації	116
OLEKSIENKO I.	
Development of the organizational culture at the trading enterprise.....	121
СПІТКІВСЬКА Т.	
Сутність та складові розвитку персоналу підприємства.....	127
ОСТАПЕНКО М.	
Формування системи командного менеджменту на підприємстві	131
ХАЧАТРЯН Н.	
Характеристика факторів та процесу формування компетенцій персоналу.....	139
ЮЛДАШОВА О.	
Концептуальні підходи до розвитку персоналу підприємства.....	148
ЯРОЩУК Л.	
Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві.....	152

11. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы ecsocman.edu.ru/images/pubs/2006/01/27/0000247973/17Mogutnova.pdf
12. Организационная культура в схемах и таблицах / Т.О. Соломанидина, О.Н. Волгина. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2004.,- 340 с.
13. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
14. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000.- 102 с.
15. Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. - М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. - 304с.

Article is executed under the supervision of Doctor of Sciences (Economics), Professor
FEDULOVA I.V.

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

СПІТКІВСЬКА Т., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»

В статті наведено результати проведеного теоретичного дослідження сутності та структури процесу розвитку персоналу на підприємстві. Наведено різні підходи щодо визначення сутності самого поняття «розвиток персоналу». Визначено точки зору різних науковців щодо структури та напрямків розвитку персоналу. Надано опис підсистем загальної системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

The article presents the results of the theoretical research of the essence and structure of the personnel development process at the enterprise. Different approaches are presented for the definition of the essence of the concept of «personnel development». The points of view of different scientists concerning the structure and directions of personnel development are determined. The description of subsystems of the general management system for personnel development at the enterprise is given.

Актуальність. Для сучасного підприємства залишається не так багато чинників, що можуть визначати його унікальну конкурентоспроможність. Практично будь-який оператор ринку має приблизно однакові можливості використовувати сучасні технології та досягнення техніки. Ресурси не так часто виступають у ролі унікального конкурентоспроможного чинника. Але для кожного підприємства існує реальна можливість формування своєї неповторної конкурентної переваги – це персонал підприємства. Причому, на відміну від інших чинників конкурентної боротьби, саме від роботодавця залежить сутність, зміст та динаміка цього конкурентного чинника. Для того, щоб конкуренти не мали можливості з часом повторити або скопіювати навіть такий складний для повторювання елемент виробничого процесу, як персонал, слід приділяти достатньої уваги його розвитку, зміні не лише кількісних, але й якісних його показників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми, пов'язані з розвитком персоналу підприємства, завжди були на вістрі зацікавленості науковців закордонних та вітчизняних. Проведене теоретичне дослідження дозволило визначити, що розвиток персоналу вже тривалий час знаходиться серед тем, що є найбільш важливими не лише для теоретиків, але й для практиків менеджменту персоналу на підприємстві.

Серед відомих фахівців, що вивчали сутність та складові процесу розвитку персоналу та механізми стимулювання цього процесу на підприємстві важливе місце посідають такі, як Гетьман О.О., Колот А.М., Левченко А., Левченко О., Плугіна Ю.А., Мескон М.Х., Сардак С.Е., Дорошенко Т.М., Данюк В.М., Миколайчук І.П., Богина Д.А., Козачинський С. О., Савченко В.М. та багато інших.

Сучасною проблемою вітчизняного ринку праці стає зменшення чисельності працездатного населення в державі. Відтік фахівців став процесом постійним та незупинним. Тому для сучасного роботодавця все складніше знаходити на ринку праці фахівців, що відповідають вимогам не лише робочого місця, але й корпоративної культури підприємства, морально-психологічному клімату в колективі. Тому все більш важливим постає питання виховання та розвитку спеціалістів високого рівня серед своїх власних працівників та побудови їх кар'єри всередині підприємства.

Метою написання статті було визначення сутності та складових процесу розвитку персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Вивчення доступних літературних джерел дозволяє констатувати, що серед певної частини науковців існує концепція, яка базується на такому постулаті, що розвиток персоналу підприємства – це фактично навчання персоналу з підвищенням його кваліфікації та набуття нових професійних навичок та вмінь. Інша частина науковців запевняє, що навчання та підвищення кваліфікації – лише один з напрямків розвитку персоналу. Крім цього існує ще й розвиток персоналу особистісний, розвиток персоналу психологічний та психофізіологічний. Частина вчених стверджує, що не слід і не можна розділити всі ці напрямки розвитку персоналу і цей розвиток відбувається комплексно. Тобто, всі види розвитку працівника відбуваються паралельно один з іншими.

Таким чином, дослідників мають різні варіанти розуміння сутності поняття «розвиток персоналу» (табл).

Таблиця

Визначення поняття «розвиток персоналу»*

Визначення	Автор
цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників	Н. Том
сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом	А. Я. Кібанов
системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо	В.М. Данюк
комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення	В.Я. Брич, О.Я. Гугул
зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього	Ю.А. Плугіна

Визначення	Автор
цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності	О.О. Гетьман, А.О. Білодід
поведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їх здатності робити значний внесок у розвиток організації	В.М. Грінцова з співавторами
системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, планування та оцінювання трудової кар'єри персоналу, ґрунтується на плановій, але гнучкій кадровій політиці організації та на самоосвіті та самоменеджменті персоналу	Т.О. Сазонова, В.О. Остапова

* - складено автором за результатами опрацювання [2, 4, 5, 7-9, 11, 12]

Своє визначення поняття «розвиток персоналу» надавали в своїх роботах й такі визначні дослідники, як Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська, А.М. Ткаченко, К.А. Марченко, Р. Марра, Г. Шмідт, П.Е. Шлендер. Але особливість їх визначення полягала в тому, що вони ототожнюють розвиток персоналу саме з професійним розвитком. Тобто вони вважали, що розвиток персоналу визначається професійним навчанням та саме підготовкою працівника до виконання ним нових професійних завдань з метою досягнення високої ефективності діяльності підприємства, підвищення його конкурентної переваги, розкриття потенціалу працівників на його робочому місці.

Так, В.А. Савченко розвитком персоналу вважає системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [11].

Ф. І. Хміль зазначає, що розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [2].

На нашу думку, розвиток персоналу – це багатобічний процес, який слід визначати не лише як розвиток в напрямку професійного зростання, але й просування в бік розвитку як особистість.

В своїх роботах Т.М. Дорошенко висловлює своє переконання в тому, що розвиток персоналу – це складний процес, що відбувається в трьох напрямках – професійному, особистісному та соціальному [6].

За результатами власних досліджень І.Б. Швець та А.О. Полиця стверджують, що розвиток персоналу складається з трьох груп завдань: соціальної (усвідомлення працівником значущості для колективу необхідності та важливості розвитку, соціальна вимога до відпрацьовування необхідності особистості у власному розвитку), пізнавальної (зацікавленість працівника в отриманні нових знань, умінь та навичок, тренування у себе високого ступеню розвитку пізнавальних навичок) та особистісної (потреба та необхідність отримання працівником авторитету серед співробітників як професіонала та унікальної особистості) [12].

Таким чином, на початковому, базовому рівні відбувається професійне становлення працівника на його робочому місці. На цьому рівні працівник остаточно визначає для себе професію як таку, якою він буде займатися все своє життя. Відбувається знайомство з основними принципами, алгоритмами, закономірностями виконання своїх професійних обов'язків. Працівник набуває своїх перших професійних навичок, якість виконання яких потребує ще уважного контролю з боку керівника та/або більш досвідчених співробітників підприємства. При цьому оптимальним є застосування комплексного підходу до розвитку працівника, тобто по всіх можливих при цьому напрямках – професійному, особистісному та соціальному.

На середньому рівні відбувається розвиток працівника як професіонала. Він набуває все більше професійних навичок які з часом переходять до автоматично виконуваних, виконуються на підсвідомості. Працівник не потребує суттєвого контролю, частину своєї діяльності планує та виконує самостійно, іноді може виступати помічником для більш молодих працівників. На цьому рівні більш продуктивним виступає системний підхід.

На вищому рівні працівник виконує свої професійні обов'язки на високому рівні, практично бездоганно. При цьому у нього з'являється моральний (а іноді й посадовий) обов'язок щодо допомоги молодим працівникам, позиціонування себе як експерта та визнаного авторитету серед співробітників. Найкращим за таких умов виступає підхід атрибутивний.

Висновки. Проведене теоретичне дослідження дає можливість зробити такі висновки:

Сучасний менеджмент впевнено стверджує, що сам по собі персонал підприємства може не створити суттєвої конкурентної переваги. Така перевага може виявитися лише якщо на підприємстві приділяють суттєвої уваги процесу розвитку свого персоналу й досягненню завдяки цьому нових висот, виконанню більш складних завдань.

На сьогодні відсутня спільна думка науковців відносно того, що саме слід розуміти під розвитком персоналу. Частина дослідників стверджує, що розвиток персоналу – це його професійне удосконалення. Інші науковці наголошують на тому, що професійний розвиток – лише частина загальної системи, куди входить розвиток особистісний та соціальний. Інші дослідники стверджують, що розвиток персоналу сам по собі процес комплексний, в якому відбувається всі види розвитку одночасно, паралельно. Такі науковці, як І.Б. Швець та А.О. Полиця взагалі визначають такі напрямки розвитку персоналу: соціальний, пізнавальний та особистісний.

В залежності від того – на якому рівні відбувається розвиток працівника – базовому, середньому або вищому, слід використовувати комплексний, системний або атрибутивний підходи до організації та проведення такого розвитку персоналу на підприємстві.

Розвиток персоналу не лише має власну структуру, за якою відбувається такий розвиток, але й залежить від зовнішніх підсистем – соціально-економічної та організаційно-технічної.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
2. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144-146.
3. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. – Вип. 17. – С. 556 – 561.
4. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова ; [За ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428с.
5. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах // Технології та дизайн. Економіка. – 2015. - № 2 (15). – С. 1 – 11.
6. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, вип. 15. 2009. – С. 258 – 263.
7. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства // Молодий вчений. – 2017. - № 10 (50). – С. 889 – 893.
8. Невмержицька С.М. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності / С.М. Невмержицька, О.Ю. Воробей // Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» кафедри менеджменту КНУТД.– К., 2014. – С. 118–122.

9. Плуґіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Плуґіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323–327.
10. Радкевич В.О. Ринкові засади професійного розвитку персоналу підприємств / Валентина Радкевич // Професійне навчання на виробництві: зб. наук. праць / [ред. кол.: В.О. Радкевич (голова та ін.)]. – Павлоград: вид-во ТОВ «ІМА – прес», 2015. – Вип. 6. – С. 3-9.
11. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2008. – 512 с.
12. Швец І.Б., Полиця А.О. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. – С. 39–43.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. мед. наук, доцента ВОЛОБУСВА М.І.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**ОСТАПЕНКО М., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»**

В статті проаналізовано теоретичні засади командної роботи та командного менеджменту, передумови та етапи тимбілдінгу на підприємстві. Обґрунтована необхідність впровадження командної роботи на підприємстві, яка сприятиме ефективній роботі працівників і сприятиме покращенню показників підприємницької діяльності.

The article analyzes the theoretical principles of team work and team management, the preconditions and stages of teambuilding at the enterprise. The necessity of implementing team work at the enterprise is grounded, which will promote efficient work of employees and will promote improvement of business activity indicators.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Ефективність роботи підприємства пов'язана з командним підходом до управління як одним із факторів її організаційного розвитку та високоефективного менеджменту. Команда і командна робота наразі є культовими явищами в сучасній системі менеджменту.

Наразі існує велика кількість методик, підходів та практик досягнення високої ефективності компаній, але, на жаль, найуспішніші компанії з плином часу починають втрачати свої лідерські позиції. Як правило, проблеми починаються в менеджерському складі та недосконалої кадровій політиці. Однією з причин недосагнення поставленого завдання того чи іншого колективу часто буває відсутність злагодженої роботи всередині підрозділу. Саме тому серед корпоративних тренінгів популярністю користуються тренінги, присвячені командній роботі та побудові команд.

Таким чином, варто визначити які наукові підходи до формування та управління командою можна використати в практичній діяльності організацій для досягнення ними високої ефективності діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концептуальні засади розвитку та становлення командного менеджменту як системи відносин між працівниками були започатковані на початку 90-х років ХХ століття, такими зарубіжними дослідниками менеджменту як М.Белбін, М.Бронштейн, М.Геллерт, К.Камерон, Я.Катценбах, Р.Кропш, К.Макроссон, С.Маргерисон, К.Новак, Х.Роббінс, Е.Салас, Л.Томпсон, К.Фопель, С.Хекшер. Окремі аспекти формування команд в практичній діяльності українських організацій досліджували О.Філь, В.Барко, Л.Карамушка, М.Коваленко, Г.Ложкін, С.Максименко, Л.Слободянюк та

ДОДАТОК Б

Визначення поняття «розвиток персоналу»*

Визначення	Автор
цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників	Н. Том
сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом	А. Я. Кібанов
системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо	В.М. Данюк
комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення	В.Я. Брич, О.Я. Гугул
зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього	Ю.А. Плугіна
цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності	О.О. Гетьман, А.О. Білодід
проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їх здатності робити значний внесок у розвиток організації	В.М. Грінцова з співавторами
системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, планування та оцінювання трудової кар'єри персоналу, ґрунтується на плановій, але гнучкій кадровій політиці організації та на самоосвіті та самоменеджменті персоналу	Т.О. Сазонова, В.О. Остапова

* - складено автором за результатами опрацювання [2, 4, 5, 7-9, 11, 12]

Виробники покрівельних матеріалів в Україні



Дах - Комплект
ВСЁ ДЛЯ КРОВЛИ И ФАСАДОВ

ЛУККИ



ArcelorMittal

ThyssenKrupp



U. S. Steel Košice, s.r.o
A Subsidiary of United States Steel

voestalpine

ONE STEP AHEAD



Северсталь



**BLACHY
PRUSZYŃSKI**



Dongbu



ТПК®

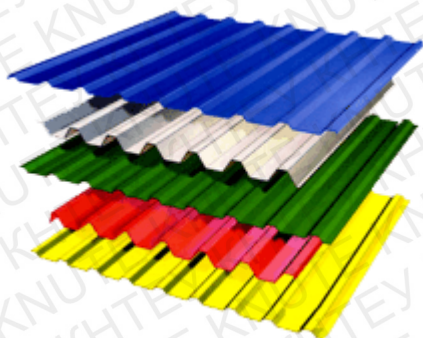


АРСЕНАЛ

Зразки виробів та продукції ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»



металочерепиця



профнастил



утеплення



мідяна покрівля



водостічні системи

Освітній, віковий та кваліфікаційний розподіл працівників

ТОВ «ДАХ КОМПЛЕКТ»

Показник	чоловіки	жінки
Вік, у % до загальної чисельності		
18-25 років	11,8	18,5
25-30 років	20,6	9,3
30-35 років	25,1	28,6
35-40 років	18,9	19,2
40-45 років	17,2	10,7
45-50 років	2,4	5,9
Більше 50 років	4,0	7,8
Разом	100,0	100,0
Освіта, у % до загальної чисельності		
середня	26,8	27,2
технічна	15,3	11,4
неповна вища	22,6	38,5
вища	17,4	19,1
друга вища	17,9	3,8
Стаж роботи, у % до загальної чисельності		
1-3 років	11,1	17,8
3-5 років	36,9	38,4
5-7 років	32,2	24,3
7-10 років	19,8	19,5