

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування програми розвитку персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», Чернігівська обл.,
Ніжинський р-н, с.м.т. Лосинівка)

Студента 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Сороколита
Владислава Вікторовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____ С.І.Бай
« _____ » _____ 2023 р.

**Завдання
на випускн кваліфікаційну роботу студенту**

Сороколіту Владиславу Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Формування програми розвитку персоналу підприємства

Затверджена наказом ректора від «09» грудня 2022 р. № 3335

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 30 квітня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи) Мета проекту
(роботи) Обґрунтування напрямів вдосконалення _____ системи

управління розвитком персоналу підприємства

Об'єкт дослідження Є система управління персоналом

ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», смт. Лосинівка

Предмет дослідження Є процес формування програми розвитку персоналу підприємства

4. Перелік графічного матеріалу Є процес формування програм розвитку персоналу підприємства

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ.....	3
1. Теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства.....	5
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства.....	5
1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства	11
Висновок до розділу 1	16
2. Дослідження системи управління розвитком персоналу ТОВ “Лосинівський маслосирзавод”.....	17
2.1. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства.....	17
2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства.....	28
Висновок до розділу 2	37
3. Напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ “Лосинівський маслосирзавод”.....	38
3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства.....	38
3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.....	50
Висновок до розділу 3	58
Висновки та пропозиції.....	59
Списки використаних джерел	61

7. Календарний план написання проекту (роботи)

№ пор	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк написання етапів роботи
		за планом
1	Забезпечення студентів Положенням про випускні кваліфікаційні роботи (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.
2	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.22 р.
3	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.
4	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.
6	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	31.01.23 - 25.02.23 р.
7	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23 р.
8	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.
9	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.
10	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23 р.
11	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця
12	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.23 р.
13	Підготовка відгуку на випускні кваліфікаційні роботи науковим керівником	до 10.05.23 р.
14	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка
15	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка
16	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.
17	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка

8. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи) _____ Бай С.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до написання студент _____ Сороколіт В.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи) _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента _____ Сороколіт В.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Формування програми розвитку персоналу підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 53-х сторінках основного тексту, в т.ч. містить 4 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 43 найменувань, викладених на 4-ох сторінках.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства;
- досліджено системи управління розвитком персоналу, діагностики системи та оцінки її ефективності;
- запропоновано напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», смт. Лосинівка.

Предметом дослідження є процес формування програми розвитку персоналу підприємства.

Рік виконання роботи - 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Формування програми розвитку персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», смт. Лосинівка)

Тема випускної кваліфікаційної роботи присвячена вивченню процесу створення програми розвитку персоналу на підприємстві. У роботі будуть розглянуті теоретичні аспекти управління розвитком, система управління розвитком людських ресурсів та покращення систем управління розвитком персоналу.

В роботі проведено аналіз динаміки ключових показників діяльності підприємства за період з 2020 по 2023 рік з метою вивчення системи управління розвитком персоналу. За результатами діагностики системи управління розвитком персоналу підприємства проведено оцінку її ефективності.

Ключові слова: програма розвитку, розвиток персоналу підприємства, управління персоналом, забезпечення розвитку персоналу підприємства.

Annotation

Qualifying paper performed on the topic:

"Formation of the enterprise personnel development program"

(according to the materials of "Losynivskiy maslosirzavod" LLC, Losynivka town)

The final qualifying paper is devoted to the study of the process of creating a personnel development program at the enterprise. Theoretical aspects of development management, human resources development management system and improvement of personnel development management systems will be considered in the work.

The work analyzes the dynamics of key indicators of the company's activity for the period from 2020 to 2023 with the aim of studying the personnel development management system. According to the results of the diagnosis of the company's personnel development management system, its effectiveness was evaluated.

Keywords: development program, enterprise personnel development, personnel management, provision of enterprise personnel development.

План

Вступ.....	3
1.Теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства.....	5
1.1.Сутність управління розвитком персоналу підприємства.....	5
1.2.Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства.....	11
Висновок до розділу 1	16
2. Дослідження системи управління розвитком персоналу ТОВ “Лосинівський маслосирзавод”.....	17
2.1.Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства.....	17
2.2.Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства.....	28
Висновок до розділу 2	37
3.Напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ “Лосинівський маслосирзавод”.....	38
3.1.Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства.....	38
3.2.Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.....	50
Висновок до розділу 3	58
Висновки та пропозиції.....	59
Списки використаних джерел.....	61

Вступ

Основою кожної галузі наукового знання є фундаментальні принципи, які стали неодмінною ознакою інституціоналізації науки. Однак з розвитком науки управління персоналом розширюються його принципи та складові, що потребує виокремлення кожного самостійного елемента системи управління персоналом як підсистеми.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці необхідно провести дослідження та визначити характеристики системи розвитку персоналу, що є невід'ємною частиною системи управління персоналом. Однак, цей аспект досі недостатньо розглянутий.

Результат дослідження. Управління персоналом - це складний та багаторівневий процес, який має свої особливості та закономірності. Його системний підхід базується на комплексному вирішенні проблем та відображенні взаємозв'язків між окремими аспектами, з метою досягнення кінцевих цілей. Це включає визначення шляхів вирішення проблем, створення відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування та організацію системи в цілому.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

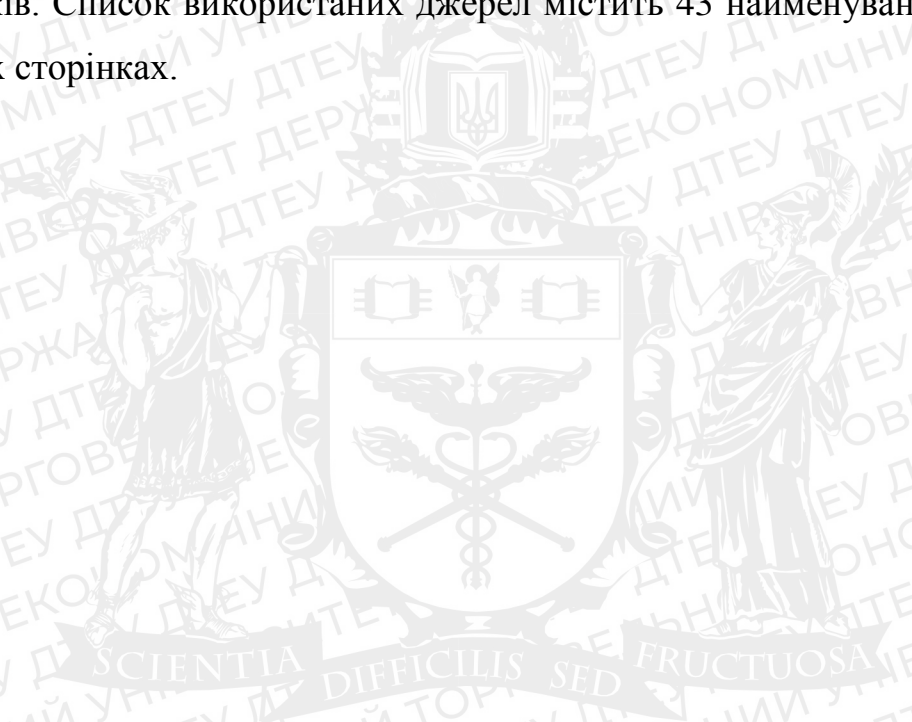
Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства;
- досліджено системи управління розвитком персоналу, діагностики системи та оцінки її ефективності;
- запропоновано напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», смт. Лосинівка.

Предметом дослідження є процес формування програми розвитку персоналу підприємства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 53-х сторінках основного тексту, в т.ч. містить 4 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 43 найменувань, викладених на 4-ох сторінках.



Розділ 1

Теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства

1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства.

Однією з функцій системи управління персоналом є підсистема розвитку персоналу, що представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які працюють автономно, але націлені на досягнення однієї спільної мети - ефективного та продуктивного управління персоналом.

Підсистема розвитку персоналу включає в себе різноманітні заходи, які забезпечують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. До цих заходів належать професійна адаптація, оцінка претендентів на вакантну посаду, періодична оцінка персоналу, кар'єрне планування та розвиток, робота з кадровим резервом, а також стимулювання винахідницької та раціоналізаційної діяльності в організації[31].

Реалізація заходів з розвитку персоналу пов'язана з певними витратами, проте згідно з досвідом, сприяє прогресивним змінам в організації. Розвиток персоналу є надзвичайно важливою складовою для підвищення загальної ефективності виробництва[31]. У період економічної нестабільності занадто мало уваги приділялося проблемі розвитку персоналу, однак, в умовах кризи, розвиток персоналу є однією з передумов економічного зростання. Досягнути високих результатів можна лише в разі наявності у людей знань, умінь та цілеспрямованості.

Необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу для їх професійного розвитку стає все більш актуальною в сучасних умовах. У Японії, яка вважається лідером у галузі управління людськими ресурсами, розвиток персоналу є ключовим елементом ефективної роботи організацій у конкурентному середовищі. Наприклад,

85,3% японських менеджерів вважають забезпечення розвитку персоналу своїм головним завданням у досягненні стратегічних цілей організації. У порівнянні з цим, розвиток ринку збуту та створення нового продукту займають друге та третє місце за важливістю - 72,8% та 63,8% відповідно. Лише 44% японських менеджерів вважають впровадження нових технологій своїм головним завданням. Сьогодні можна стверджувати, що успішність будь-якої організації залежить від грамотного залучення, утримання та розвитку її персоналу[28, с. 34].

При плануванні цілей та завдань управління розвитком людських ресурсів в системі керування персоналом компанії, слід брати до уваги як світовий досвід країн з розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку. Процеси розвитку персоналу змінюють модель поведінки кожного з 6 елементів: працівників, співробітників (їхніх колег), лінійне керівництво, організацію, поведінку та продуктивність.

В залежності від структури підходів розрізняються різні методи управління розвитком персоналу:

- На елементарному рівні застосовується "комплексний підхід" (підсистема розвитку людини та підвищення кваліфікації).
- На вищому рівні застосовується "системний підхід" (підсистема підвищення кваліфікації та розвиток професіоналів).
- Найвищим рівнем є "атрибутивний підхід" (підсистема сталого та соціального розвитку, розвиток соціальної відповідальності).

Згідно з рівнем атрибутивної структури, використовуються різні підходи до управління розвитком персоналу, такі як комплексний на базовому рівні, системний на вищому рівні і атрибутивний на ще вищому рівні. Це відображається у функціонуванні різних підсистем розвитку, таких як людський, професійний, сталий (і соціальний), а також відповідних програмах розвитку персоналу.

Однією з головних сфер застосування атрибутивної структури є професійний розвиток корпоративного персоналу, який базується на формуванні умінь та технічних навичок людини. Особливу увагу звертають на початкову підготовку персоналу в системі освіти.

Корпоративний професійний розвиток персоналу є ключовим елементом сталого (і соціального) розвитку, який базується на формуванні атрибутивної структури і забезпечує соціалізацію, орієнтацію, консультування та добробут працівників[10, с. 47]. Кадрова політика має на меті сприяти соціальній відповідальності та сталому розвитку. При вступі на посаду, працівники інтегруються в систему професійного розвитку, яка має на меті забезпечення управління роботою, розвитку кар'єри, лідерства, організаційного розвитку та змін. В атрибутивній структурі домінує вищий рівень, що відповідає підсистемі професійного розвитку. Основними сферами застосування є наставництво/коучинг та управління роботою.

Професійний розвиток персоналу охоплює різні етапи, такі як адаптація, інтеграція в колектив, виконання трудових обов'язків, професійний та кар'єрний розвиток. Для успішної організації навчання на кожному етапі важливим є моніторинг, який дозволяє визначити групи працівників, які потребують підвищення кваліфікації.

Моніторинг є необхідним, оскільки концентрація уваги на працівниках та кандидатах на посади, які мають бути навчені, протягом відповідного періоду часу дозволяє досягти максимальної ефективності та сприйняття навчання, а також корелює з рівнем готовності працівників до навчання та розвитку в організації.

Результатом комплексного професійного розвитку є ряд складових елементів, серед яких:

- професійна технічна освіта;

- розвиток кар'єри;
- виконання роботи на високому рівні;
- проходження атестаційного навчання;
- готовність до мобільності;
- проходження тренінгів.

Розвиток персоналу має користь як для організації, дозволяючи підвищити ефективність та якість роботи, так і для працівників, які зможуть покращити свої здібності та підвищити рівень життя[31].

Завдяки професійному розвитку працівники стають конкурентоспроможними на ринку праці, а рівень освіти є одним з компонентів індексу людського розвитку, який також включає в себе показники тривалості життя та доходу на душу населення.

Дослідження свідчать, що головними способами постійного професійного розвитку є:

- забезпечення відповідності працівників вимогам робочого місця та посади;
- створення можливостей для мобільності працівників, що є передумовою для їх раціонального зайняття;
- надання працівникам шансів на професійне та службове просування.

Нині компанії зосереджують увагу на розвитку свого персоналу незалежно від інших організацій, що має свої переваги та недоліки. У ринкових умовах, компанії мають значні функції у сфері розвитку людських ресурсів. У таких умовах система навчання та підготовки працівників на підприємстві має швидко реагувати на зміни виробничих потреб у робочій силі та забезпечувати працівникам можливості для підвищення кваліфікації, розвитку професійного рівня та навчання з урахуванням їхніх інтересів.

Ефективне управління персоналом, залежно від взаємодії між системою та людиною, можливе лише при наявності ефективної системи, в якій

підсистема розвитку грає важливу роль. Підсистема розвитку персоналу повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до потреб виробництва та ринку праці, змінюючи зміст, методи та організаційні форми.

Управління розвитком людських ресурсів повинно вирішувати такі завдання, як розробка стратегії підготовки кваліфікованих кадрів, визначення потреб у підвищенні кваліфікації за дисциплінами та професіями, вибір форм і методів розвитку персоналу, вибір програмно-методичного та технічного забезпечення процесу навчання, а також фінансове забезпечення всіх видів навчання в необхідному обсязі.

Розвиток професійних навичок працівників є ключовим чинником у підвищенні людського потенціалу та успішної діяльності компанії. Інвестиції в розвиток персоналу є пріоритетом, оскільки це сприяє збільшенню ділової активності кожного працівника, що в свою чергу підвищує ефективність підприємства, дозволяє впроваджувати нові технології, підвищувати продуктивність роботи тощо[17, с. 29]. Планування розвитку персоналу повинно орієнтуватися на майбутні вимоги до робочих місць та визначати заходи, необхідні для професійного розвитку працівників.

В сучасних умовах складно стимулювати професійний розвиток працівників через відсутність систематичних підходів до ефективного матеріального та морального заохочення.

Менеджери з персоналу користуються науковим інструментарієм, який базується на принципах, які не існують в природі, але розробляються шляхом систематизації знань та повинні відповідати загальній концепції лідерства, його цілям, методам, засобам і ефектам, а також правилам дій управління розвитком персоналу[17, с. 26].

Автори мають різні погляди на принципи, які повинні бути використовувані в процесі розвитку. Деякі з них відзначають важливість пропорційності, яка передбачає певні кількісні співвідношення між

частинами цілого. Інші науковці зосереджуються на концепції сталого розвитку суспільства, яка включає такі складові як територіальне управління, економічну стабільність, безпеку, відповідальність, розширення людських потреб, справедливість, інновації, рівність, співпрацю, інституціоналізм та інші.



1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства.

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективного використання людського капіталу для забезпечення сталого розвитку компанії. При розробці стратегії управління людськими ресурсами головним завданням є ідентифікація майбутніх змін та тенденцій і обґрунтування змін, які сприятимуть досягненню цієї мети.

Стратегія управління людськими ресурсами є ключовим фактором для досягнення довгострокових цілей компанії, таких як створення професійної та злагодженої команди з урахуванням стратегічних цілей розвитку та ресурсних можливостей компанії. Вона включає якісний та кількісний підхід до управління персоналом в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, що є пріоритетним для досягнення цих цілей [19, с. 9]. Стратегія визначає систему довгострокових цілей управління персоналом, які відповідають ідеології та завданням корпоративного розвитку, а також вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цих цілей.

Стратегію управління персоналом можна розглядати як головний план дій компанії у сфері кадрової діяльності, який включає в себе форми та напрями, джерела та методи навчання персоналу, що допомагають досягти стратегічних цілей корпоративного розвитку. Стратегія управління персоналом компанії містить численні аспекти управління персоналом, які поєднуються з метою оптимізації їх впливу на співробітників компанії, зокрема на їх трудову мотивацію та професійні якості.

Основними характеристиками стратегічного управління людськими ресурсами є:

- довгостроковість стратегії обумовлена тим, що вона спрямована на зміну та розвиток психологічних установок, мотивації, структури персоналу та всієї системи управління персоналом, або окремих її елементів, що дозволяє досягнути довгострокових цілей розвитку компанії;

- стратегічні цілі управління персоналом повинні бути відповідні загальній стратегії розвитку компанії та спрямовані на досягнення економічних цілей компанії, а також не суперечити їм;
- стратегічне управління людськими ресурсами повинно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на компанію, що може потребувати зміни загальної стратегії розвитку компанії та, відповідно, коригування структури та чисельності персоналу, їх навичок та кваліфікації, стилю та методів управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом підприємства ґрунтується на основних принципах стратегічного управління, що застосовуються для керування діяльністю всього підприємства в цілому.

Найважливіші цілі та шляхи реалізації стратегічного управління персоналом:

Цілі стратегії:

- досягнення короткострокового і довгострокового прибутку;
- зміцнення довгострокових конкурентних позицій;
- вихід на нові ринки;
- розробка нового продукту.

Шляхи реалізації стратегії:

- захисні заходи від конкурентів;
- рішення управлінських завдань підприємства;
- пошук нових галузей, ринків, можливостей диверсифікації;
- заходи для забезпечення нових можливостей: дослідження та розробки, злиття, поглинання.

Стратегічні цілі управління персоналом повинні бути відповідними місії, загальним та функціональним стратегічним цілям компанії, а також

враховувати конкурентну позицію компанії, оскільки людські ресурси є ключовим чинником підвищення її конкурентоспроможності.

Процес стратегічного управління персоналом компанії складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.

Стратегічне управління персоналом включає стратегічне планування персоналу, яке визначає цільові орієнтири для управління персоналом, вибирає кадрову стратегію компанії та забезпечує організаційну підтримку для досягнення стратегічного плану [19, с. 5]. Це вимагає якісних змін у роботі з персоналом, де стратегічні аспекти стають все більш важливими порівняно з традиційними напрямками управління персоналом.

Стратегічні технології кадрового планування, відбору, оцінки та навчання поєднуються зі стратегічними аспектами управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Відмінності між традиційним та сучасним управлінням персоналом проявляються на всіх рівнях системи управління, від набору персоналу до функцій кадрової служби. Міжнародний досвід показує, що перехід від поточного внутрішнього планування до перспективного та стратегічного управління відбувається шляхом прискорення науково-технічного та соціально-економічного розвитку та посилення невизначеності та непередбачуваності у зовнішніх відносинах [10, с. 54].

Зміни в загальній парадигмі управління персоналом вимагають нового підходу до вирішення ключових завдань кадрової політики, таких як відбір, навчання працівників та оплата праці [20, с. 5]. Традиційні методи більше не відповідають сучасним умовам. Стратегічна концепція управління

людськими ресурсами передбачає лідерство корпоративної команди, яка базується на потенціалі людей як на основі розвитку компанії.

Стратегічне управління персоналом компанії враховує стратегічні цілі розвитку, фактори зовнішнього середовища та тенденції ринку праці, а також можливості розподілу людських ресурсів. Стратегічні цілі в свою чергу впливають на реалізацію кадрової політики підприємства. Стратегія розвитку людських ресурсів щільно пов'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організацією [16, с. 2].

Основою стратегій управління персоналом є стратегія управління організацією, яка визначає нові напрямки діяльності та потребує акценту на професійну підготовку та розвиток співробітників [16, с. 3]. Це особливо важливо для реалізації стратегії зміни політики.

Стратегічне управління людськими ресурсами дозволяє формувати потрібний кадровий резерв, налаштовувати виробничу діяльність на потреби ринку та швидко адаптуватись до змін в середовищі, що забезпечує конкурентні переваги [25, с. 19].

Однією з переваг стратегічного управління є можливість підвищення конкурентоспроможності організації шляхом досягнення запланованих цілей. Кожна стратегія управління організацією має свою відповідну стратегію розвитку персоналу. Розуміння зв'язку між стратегією управління персоналом та іншими ключовими елементами стратегічного вибору компанії допомагає ефективно розробляти стратегію.

Підприємство повинно будувати стратегію управління персоналом з урахуванням стратегічних цілей розвитку. Організаційне середовище, фактори зовнішнього середовища, тенденції на ринку праці та можливості ресурсного розподілу діяльності персоналу є важливими чинниками для визначення стратегічних цілей управління персоналом. Стратегічна

орієнтація управління персоналом допомагає підприємству досягати своїх стратегічних цілей та підвищувати ефективність діяльності.



Висновок до розділу 1

Після дослідження теоретичних основ управління розвитком персоналу, стало зрозуміло, що успіх компанії в глобальному розвитку сильно залежить від якості її людських ресурсів. Навіть якщо компанія придбає нове обладнання для виготовлення продукції, її успіх на конкурентному ринку залежить від персоналу, який забезпечує безперебійну роботу компанії. Було враховано основні концепції менеджменту та розвитку персоналу на підприємстві.

В результаті аналізу виявлено, що розвиток людських ресурсів є одним з ключових факторів у системі управління людськими ресурсами. Крім того, були розглянуті основні стратегічні підходи до управління розвитком персоналу в компанії. Описано основні тенденції у розвитку людських ресурсів, де найбільш актуальними є такі методи, як навчання, коучинг, наставництво, онлайн-курси та обмін досвідом. Також розглянуто ключові методики оцінки та аналізу ефективності системи управління розвитком оперативного персоналу. Атестація персоналу є невід'ємною частиною сучасної компанії, оскільки допомагає виявити можливі недоліки працівників та розробити стратегію для подальшого підвищення якості роботи.

Розділ 2

Дослідження системи управління розвитком персоналу ТОВ “Лосинівський маслосирзавод”

2.1. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства.

Система керування кадрами є складовою загальної системи управління та визначає ефективність всієї організації. Візьмемо до розгляду розвиток кадрів в ТОВ «Лосинівський маслосирзавод». Компанія вкладає значні кошти в розвиток свого людського потенціалу, оскільки співробітник є найважливішим та найціннішим капіталом, що створює успіх і є двигуном розвитку компанії.

У 2021 році працівники заводу витратили 2000 годин на зовнішні та внутрішні курси, що спрямовані на поліпшення їх професійної майстерності та особистісного розвитку. Крім того, у відділі кадрів було запропоновано проект всебічного розвитку співробітників у 2021 році, який включав різноманітні майстер-класи, екскурсії та лекції. Основною метою проекту було створення сприятливого робочого середовища та підвищення рівня лояльності та відданості. Крім того, було розроблено низку внутрішніх навчальних програм для розвитку гнучких навичок, що сприяють гармонійному розвитку всередині організації.

Компанія проводить заходи двічі на рік, під час яких вшановуються співробітники в різних номінаціях та вручаються цінні подарунки. Завод також активно використовує навчальні можливості: кожному новому працівнику проводять навчання та екскурсію по заводу, ознайомлюючи його з усіма керівниками, історією заводу та основною продукцією.

Для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволеності клієнтів, компанія систематично надає навчання своїм працівникам на заводі. Крім того, раз на рік співробітники цеху мають можливість відвідати інші підприємства для отримання нових знань та навичок. Навчальні програми

для відділів продажу та закупівель включають такі теми, як основні поняття продажів та сервісу, стандарти обслуговування, етапи особистого контакту з клієнтами, основні етапи моделі продажу, а також прийняття, методи та інструменти ефективних продажів. На заняттях слухачі проводять практичні вправи як індивідуально, так і в групах, беруть участь у рольових іграх та завданнях для розвитку навичок продажу.

Завод має перевагу не тільки завдяки використанню сучасних HR-технологій та інструментів, які доступні багатьом компаніям, але й завдяки ефективній стратегії управління персоналом, що включає такі принципи:

1. Постійний розвиток співробітників, щоб вони могли адаптуватися до змін.
2. Впровадження програми розвитку менеджерів для покращення результатів діяльності.
3. Тісна взаємодія з працівниками та відкритий діалог.
4. Використання політики винагороди, яка мотивує працівників та підвищує їх індивідуальну та командну продуктивність.
5. Партнерство з працівниками являє собою важливу частину програми соціальної відповідальності компанії та є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності.

Завод має основне завдання забезпечити компанію кадрами, які відповідають культурі інновацій. Це особливо важливо, оскільки відсутність "правильних" людей може стати гальмом розвитку. Набір таких співробітників - це лише початок, оскільки їх необхідно навчити протягом короткого часу, щоб вони могли адаптуватися до корпоративної культури.

Проаналізуємо персонал ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» за статтю за попередні роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Характеристика персоналу за статтю ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Абсолютне відхилення 22/21		Відносне відхилення 22/21%		Абсолютне відхилення 21/20		Відносне відхилення 21/20%	
	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч
Адміністративно-управлінський	12	8	12	7	12	7	0	0	0	0	0	-1	0	-14%
Торгово-оперативний	24	48	24	44	24	39	0	-5	0	-13%	0	-4	0	-9%
Допоміжний персонал	7	6	5	4	5	3	0	-1	0	-33%	-2	-2	-40%	-50%
Разом	43	62	41	55	41	49	0	-6	0	-12%	-2	-7	-5%	-13%

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

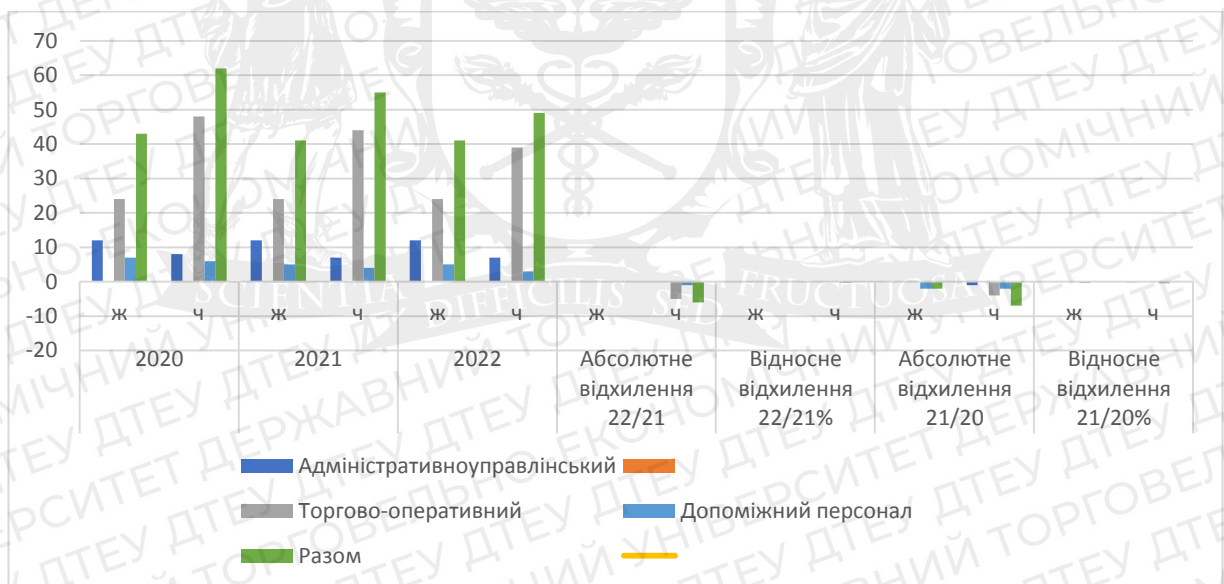


Рис.2.1. Характеристика персоналу за статтю ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

Слід відзначити, що статева структура робочої сили нашої компанії стабільно розвивається. Жінки переважають серед адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу. Дослідники визнають показники

плинності кадрів серед найбільш розповсюджених критеріїв ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.2. Характеристика руху кадрів ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне		Відносне	
				21\20	22\21	21\20%	22\21%
Прийнято працівників, люд.	5	4	2	-1	-2	-1%	-2%
Вибуло працівників, люд.	7	9	8	2	-1	2%	-1%
Загальна чисельність персоналу, люд.	105	96	90	-9	-6	-9%	-7%

Таблиця 2.2.

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

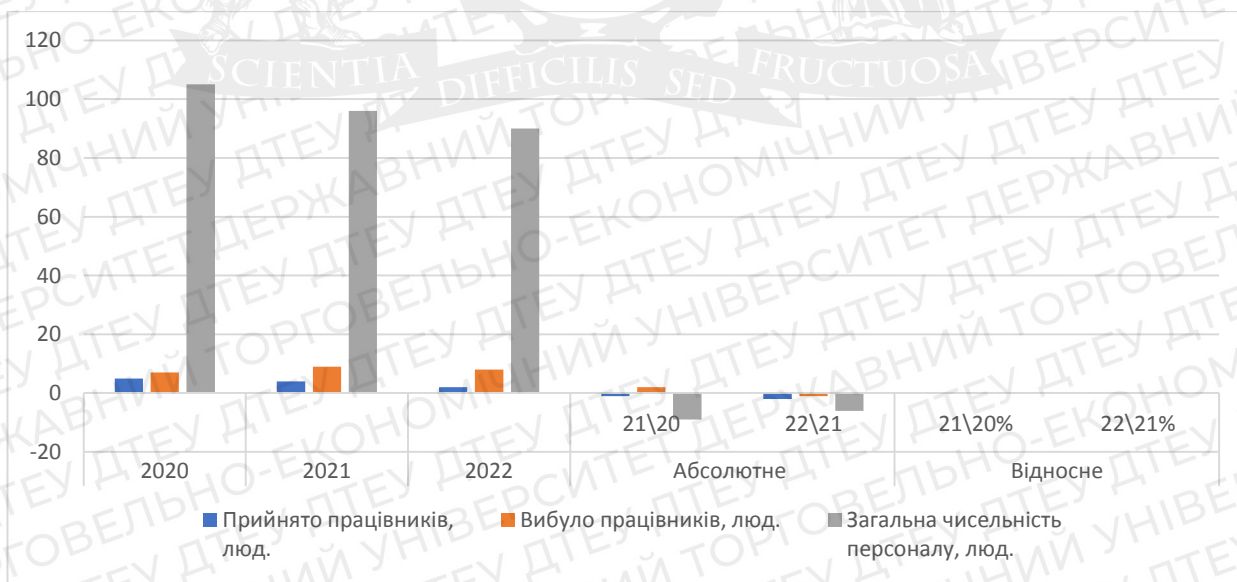


Рис.2.2. Характеристика руху кадрів ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

За 2020-2022 роки загальна кількість працівників компанії скоротилася на 15 осіб, що було викликано плинністю кадрів та демографічними проблемами. Останнім часом плинність кадрів збільшується через введення програми преміювання та перегляду заробітної плати. Новим співробітникам пропонується майже мінімальна заробітна плата, але з можливістю підвищення за досягнення індивідуальних цілей. Співробітникам з більшим досвідом роботи передбачається щорічна надбавка.

Проаналізуємо персонал ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» за віком та рівнем освіти у вказаний період.

Таблиця 2.3. Характеристика персоналу за освітою та віком ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

Таблиця 2.3.

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	7	5	3	2	0	1	10	8	10,41	8,89
Від 30 до 45	15	15	7	6	5	4	27	25	28,13	27,78
Від 45 до 55	14	13	18	18	8	7	40	38	41,67	42,22
Понад 55	5	5	6	6	8	8	19	19	19,79	21,11
Разом	41	38	34	32	21	20	96	90	100	100

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

Індекси відзначають мінімальні коливання. Більшість працівників заводу мають вищу або спеціальну освіту, а отримані дані показують, що найбільшу вікову групу становлять працівники у віці від 45 до 55 років. Це може означати, що компанія не є привабливою для молоді, і що на заводі не

дуже багато можливостей для кар'єрного зростання. У віковій структурі найменшу частку складають працівники, які ще не досягли 30-річного віку.

Далі переходимо до розгляду системи розвитку персоналу в компанії ТОВ "Лосинівський маслосирзавод".

Політика розвитку персоналу включає наступні складові:

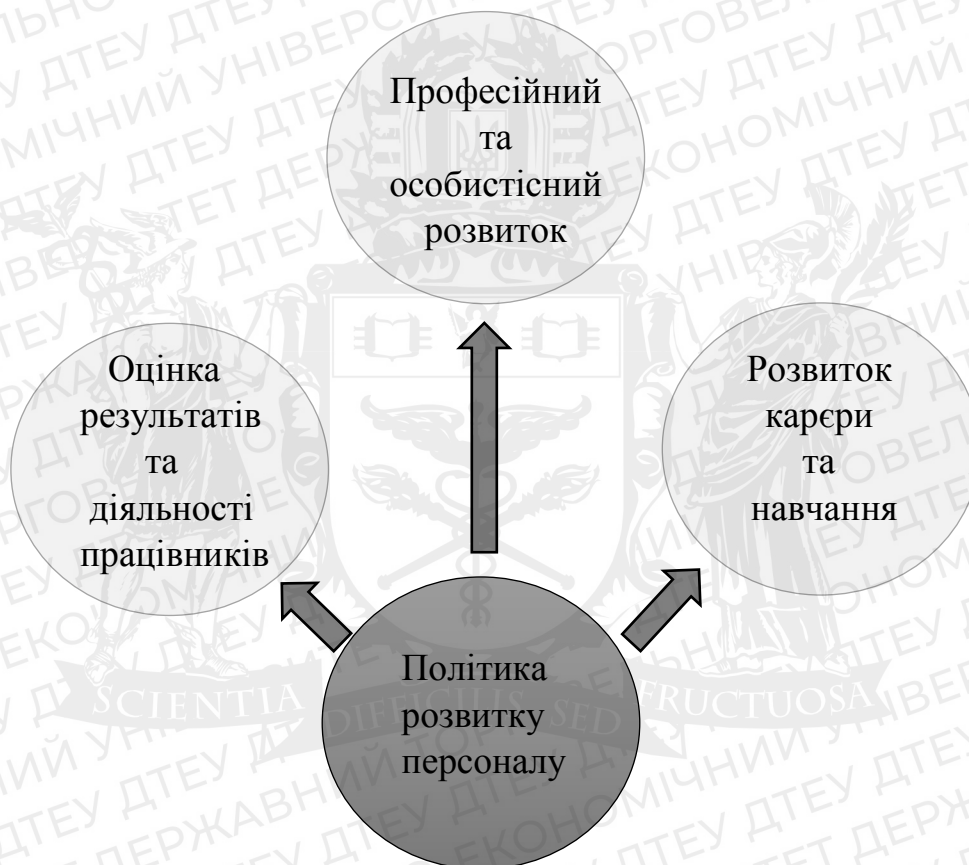


Рис. 2.3. Політика розвитку персоналу.

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

Починається розвиток персоналу з визначення потреб компанії шляхом інвентаризації. Політика оцінки персоналу базується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, професійних та ділових знань і навичок, які необхідні для виконання посадових обов'язків, а також на якості та обсязі виконуваних робіт, ефективності працівників та на досягненні поставлених цілей.

Політика розвитку персоналу ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» включає в себе ряд складових, зокрема професійний та особистісний розвиток, оцінку результатів та діяльності працівників, розвиток кар'єри та встановлення системи винагород. Початковим етапом розвитку персоналу є визначення потреб у кадрах, що відбувається шляхом інвентаризації. Оцінка роботи працівників базується на єдиних принципах, що охоплюють рівень компетентності, професійних знань і навичок, а також ефективність виконання робіт та досягнення поставлених цілей. Заробітна плата працівників складається з фонду основної та додаткової заробітної плати, доплат і доплат до тарифних ставок і посадових окладів, а також систематичних премій та винагород. Оцінка працівників проводиться індивідуально, а досягнення відзначаються відповідними винагородами.

Компанія ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" використовує просту корпоративну систему розвитку персоналу, що ґрунтується на дистанційному навчанні. Це обумовлено тим, що очне навчання вимагає великих фінансових і часових затрат на організацію.

Дистанційна освіта - це послуги навчання, які надаються за допомогою спеціалізованого інформаційного середовища, яке дозволяє обмінюватися освітньою інформацією на відстані. Дистанційне навчання має численні переваги, серед яких оперативність, доступність навчальної інформації, яка може бути розміщена на спеціальних серверах та передана слухачам через різноманітні засоби Інтернету. Крім того, дистанційна освіта дозволяє створити більш комфортні умови для самовираження та спілкування, зменшує загальні витрати на навчання шляхом економії транспортних витрат та оренди приміщення, а також допомагає уникнути психологічних бар'єрів та помилок спілкування.

Дистанційне навчання має такі переваги: інформативність (наявність навчальної інформації про спеціалізовані сервери, що надаються слухачеві за допомогою інтерактивні веб-канали, списки розсилки та інші мережеві

засоби Інтернет), психологічний (Створення більш комфортного, порівняно з традиційні, емоційно-психологічні умови самовираження, дистанція психологічні бар'єри та проблеми, усунення помилок усного спілкування), економічний (за рахунок економії зменшується загальна вартість навчання Транспортні витрати, витрати на оренду приміщення, зменшення «паперу» діловодство).

Процес дистанційного навчання в ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» складається з наступних етапів:

1. Виникнення (визначення) потреби в навчанні.
2. Створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання.
3. Повідомлення учасників про старт навчання.
4. Співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування.
5. Аналіз результатів навчання.



Рис. 2.4. Процес дистанційного навчання в ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

Детальніше, що до процесу дистанційного навчання на основі вказаних факторів:

Виникнення (визначення) потреби в навчанні:

- Цей етап може відбуватися в різних форматах, таких як індивідуальні запити від співробітників, виявлення ділових або професійних потреб в організації, або відповідно до стратегії компанії. На цьому етапі визначається, які навчальні курси або програми потрібні, щоб задовольнити ці потреби.

Створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання:

- Після визначення потреби в навчанні, розробляється навчальний контент, такий як відео уроки, електронні курси, документація, тести тощо. Цей контент може бути розміщений в системі дистанційного навчання, такий як платформа електронного навчання або корпоративний портал, доступ до якої мають учасники навчання.

Повідомлення учасників про старт навчання:

- Після розміщення навчального контенту, учасники навчання повідомляються про старт навчання. Це може включати відправку повідомлень електронною поштою, розміщення анонсу на корпоративному порталі або внутрішній комунікації, що використовується в організації.

Співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування:

- Учасники, які беруть участь в навчанні, мають доступ до навчального контенту і можуть вивчати його відповідно до свого розкладу. Вони можуть проходити тести або виконувати практичні завдання.

З урахуванням вищезазначеного, можна зробити висновок, що процес дистанційного навчання залежить від кількох ключових факторів, таких як виникнення потреби в навчанні, створення навчального контенту, повідомлення учасників про старт навчання, самостійне вивчення матеріалу та тестування, аналіз результатів навчання. Організація цього процесу може бути забезпечена за допомогою спеціалізованих платформ для електронного навчання та різних засобів комунікації.

У процесі дистанційного навчання, також можуть бути вимоги до учасників щодо самодисципліни, самоорганізації та мотивації, оскільки вони навчаються на відстані, без прямої взаємодії з викладачем та співучасниками. Важливо створити ініціативи для учасників, щоб вони відчували бажання

інтерактивно взаємодіяти з навчальним матеріалом, виконувати завдання та дотримуватися графіку навчання.



2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства.

Щоб зберегти конкурентоспроможність у сучасних умовах, компанії повинні мати добре розроблену систему управління розвитком своїх працівників. Це допоможе забезпечити інноваційність на високому рівні та розробити та впровадити високотехнологічні процеси на ринку. Розвиток персоналу повинен стати основним пріоритетом розвитку підприємства.

У ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» розвиток персоналу ґрунтується на наступних принципах:



Рис. 2.5. Принципи розвитку персоналу ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" завжди доводив свій успіх до трудового потенціалу своїх працівників. Проте, з технологіями, які постійно оновлюються та розвиваються, постає необхідність в оновленні знань та навичок працівників. Завод приділяє велику увагу неперервному підвищенню кваліфікації персоналу та поліпшенню умов праці. Крім того, корпоративна культура є не менш важливим аспектом успішної діяльності. Управління персоналом на ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" базується на постійному навчанні співробітників, що дає їм можливість нести більшу ефективність у своїх обов'язках та зростати по кар'єрному шляху.

Таблиця 2.4. Показники навчання персоналу ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», в періоді з 2020-2022рр.

Таблиця 2.4

Види навчання	2020р.	2021р.	2022р.
Внутрішнє навчання	5	4	6
Навчання на семінарах в Україні	4	6	3
Стажування	1	2	4
Разом	10	12	13

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

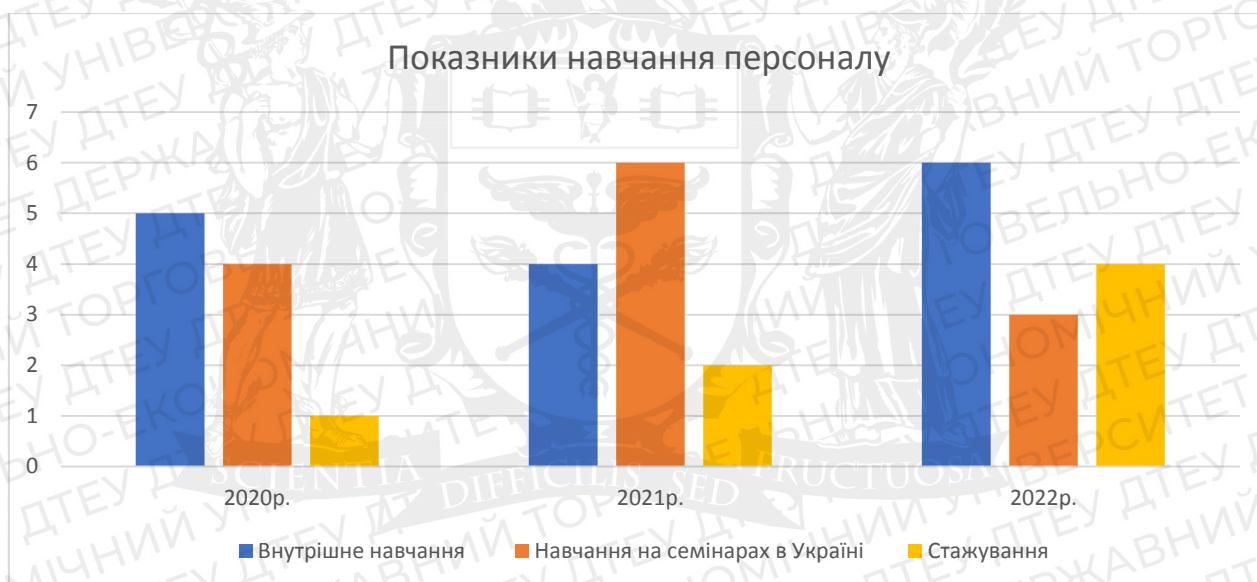


Рис. 2.6. Показники навчання персоналу ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», в періоді з 2020-2022рр.

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

Інформація про ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», наведена в цьому джерелі, була зібрана з внутрішніх документів компанії. Одним з пріоритетних завдань цього підприємства є успішна адаптація нових працівників на їхніх початкових та нових робочих місцях. Кожен працівник, який приєднується до колективу, проходить навчання та тестування, щоб здобути необхідні знання для ефективної роботи. Також, якщо співробітника переводять на більш високу посаду, він також проходить потрібний курс

навчання. Компанія розробила спеціальні курси, щоб допомогти новим працівникам швидше адаптуватися, тим самим економлячи кошти на навчанні. У 2021 році завод провів багато курсів з технічного навчання для молодого покоління працівників. Ці курси включали практичні заняття на робочому місці, онлайн-курси, вебінари та симуляції. Інтерактивні сеанси дозволили співробітникам отримати нові знання та навички, обмінятися ідеями та досвідом з колегами. Контрольна точка була заліком для всіх співробітників, які брали участь у навчанні.

Отже, процес покращення навчання персоналу має кілька етапів:

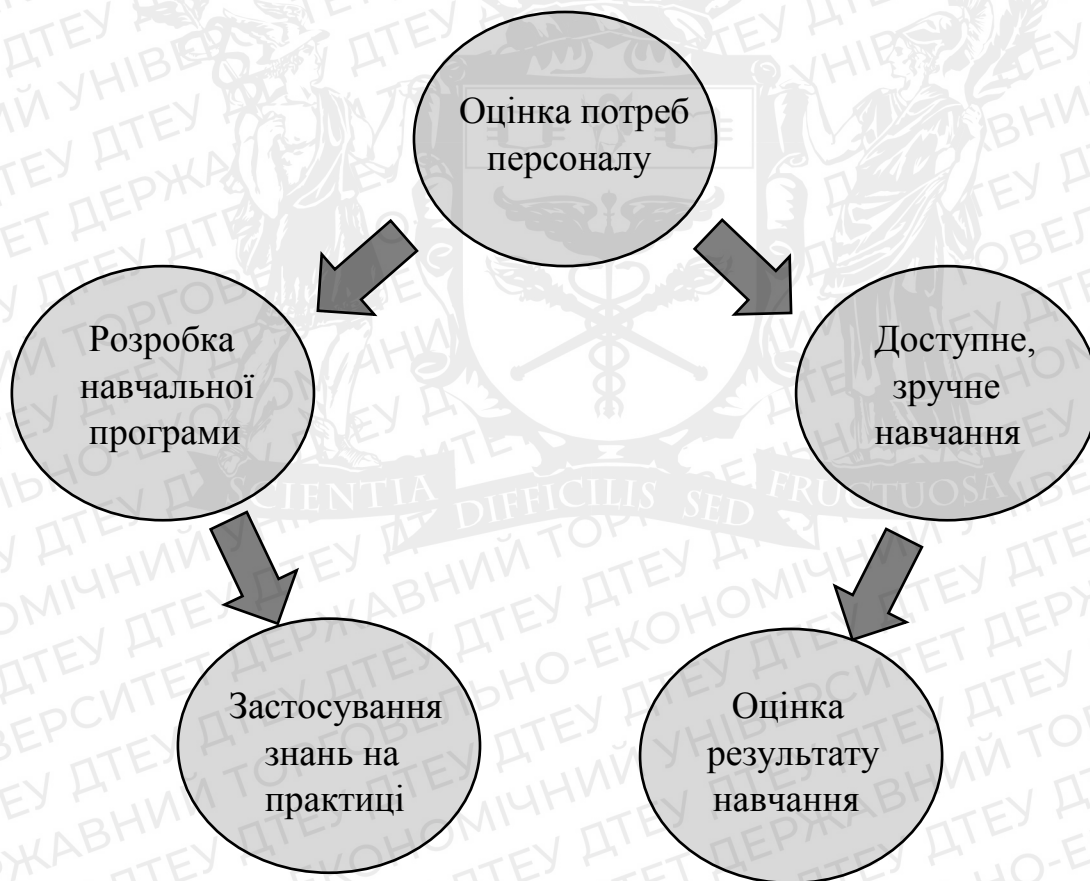


Рис.2.7. Етапи покращення навчання персоналу ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

- По-перше, слід провести аналіз потреб персоналу, щоб визначити, які знання, вміння та навички є необхідними для досягнення організаційних цілей.

- По-друге, варто розробити деталізовану навчальну програму, яка відповідає цим потребам, включаючи вибір відповідних методів та матеріалів навчання.
- По-третє, важливо забезпечити доступність та зручність навчання для персоналу, використовуючи різноманітні підходи, такі як онлайн-курси, тренінги на робочому місці, семінари, внутрішні ресурси та інше.
- По-четверте, навчання повинно взаємодіяти із роботою, де персонал має можливість відразу застосовувати набуті знання на практиці.
- По-п'яте, важливо проводити оцінку результатів навчання, щоб визначити ефективність програм та внести виправлення в разі потреби.

Нарешті, зворотний зв'язок між персоналом та навчальними програмами може допомогти вдосконалювати навчання, враховуючи потреби персоналу та забезпечуючи більш ефективне навчання в майбутньому.

Покращення навчання персоналу може призвести до багатьох позитивних результатів, таких як підвищення рівня знань, вмінь та навичок, покращення продуктивності та якості роботи, зниження помилок та ризиків, підвищення мотивації та залученості персоналу, збільшення задоволеності роботою та зниження текучості кадрів.

ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" застосовує традиційну систему управління розвитком персоналу, яка починається з необхідності у розвитку персоналу. Цей етап базується на загальних корпоративних програмах розвитку, річних планах розвитку персоналу, результатів професійної атестації працівників та управлінських рішеннях щодо потреб у підвищенні кваліфікації.

На другому етапі розвитку персоналу на ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" розробляють спеціальні плани та програми навчання. Цей етап включає такі заходи, як створення програми навчання та вибір методів та форм навчання, розрахунок вартості та термінів навчання, розробка

критеріїв для оцінки ефективності навчання та вибір викладача. У системі управління розвитком персоналу підприємства застосовуються різноманітні форми та методи навчання.

Третій етап розвитку персоналу передбачає співпрацю працівника з колегами та наставником. Щоб збільшити можливий дохід, необхідно проводити навчання, яке не відволікає від робочого процесу. Так само, як і звичайне навчання на місці, навчання на робочому місці повинно мати план. Воно може включати біг по місцю. Коучинг також повинен бути частиною плану розвитку кожного співробітника та базуватися на неформальному відгуку.

Основними засобами розвитку персоналу на ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" є наступні:

- нові проекти, завдання та посади, які допомагають співробітникам отримати новий досвід і продемонструвати свої вміння;
- обмін досвідом і стажування для отримання знань і практичного досвіду в різних напрямках;
- самостійна робота, що дає працівникам можливість набувати нових знань і досвіду без прямого керівництва;
- коучинг і наставництво для підвищення ефективності і розвитку співробітників;
- інструменти оцінювання працівників, що включають професійну і особистісну оцінку та рекомендації щодо розвитку;
- тренінги, які допомагають засвоїти нові знання, уміння та навички;
- інші дії та джерела інформації, які сприяють набуттю нових знань та розвитку умінь і поведінки.

Система розвитку персоналу на ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» дозволяє забезпечити високий потенціал розвитку співробітників. Компанія використовує як традиційні, так і новітні методи розвитку співробітників. Всі

працівники компанії можуть постійно здобувати нові знання та підвищувати свою кваліфікацію.

Однак, не дивлячись на позитивні результати управління розвитком персоналу на ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», є певні аспекти, які потребують уваги та поліпшення. Одна з головних проблем полягає у відсутності чіткої системи, яка визначає потреби у навчанні для кожного працівника. Це призводить до того, що всі співробітники отримують однакове навчання, незалежно від їхнього рівня професійного розвитку. Також іноді до навчання включаються співробітники, які просто мали вільний час у графіку. Отже, є необхідність удосконалити та далі розвивати систему розвитку персоналу в компанії.

Дуже важливо також визначити систему заходів з розвитку персоналу, щоб забезпечити ефективність навчання та виховання в ТОВ «Лосинівський маслосирзавод». Наразі компанія не має чіткої та об'єктивної системи оцінювання результативності цих заходів. Така система повинна ґрунтуватися на аналізі якісних показників розвитку людських ресурсів.

Для цього потрібно вирішити такі проблеми:

- особові справи не ведуться за статтю та віком;
- немає даних про рівень освіти та посаду;
- відсутній аналіз динаміки професійної кваліфікації персоналу.

Процес вирішення проблем, пов'язаних з не веденням особових справ за статтю та віком, відсутністю даних про рівень освіти та посаду, а також відсутнім аналізом динаміки професійної кваліфікації персоналу може бути наступним:

1. Виявлення проблеми:

- Перший крок - це виявлення проблеми. Це може статися під час внутрішнього аудиту персональних справ, огляду діяльності з

управління персоналом або зауважень з боку співробітників, клієнтів або інших зацікавлених сторін.

2. Аналіз причин:

- Другий крок - це проведення аналізу причин, що призвели до відсутності ведення особових справ за статтю та віком, відсутності даних про рівень освіти та посаду, а також відсутнього аналізу динаміки професійної кваліфікації персоналу. Це може включати огляд наявних процедур та політик, вивчення документації, інтерв'ю зі співробітниками та керівництвом, та інші дії, спрямовані на з'ясування причин проблем.

3. Встановлення цілей:

- Третій крок - це встановлення цілей, які мають бути досягнуті в процесі вирішення проблеми. Наприклад, цілі можуть включати ведення особових справ за статтю та віком, збір даних про рівень освіти та посаду співробітників, та проведення аналізу динаміки професійної кваліфікації персоналу.

4. Розробка та реалізація плану дій:

- Четвертий крок - це розробка та реалізація плану дій. Це може включати розробку нових процедур та політик щодо ведення особових справ за статтю та віком, встановлення системи збору та аналізу даних про рівень освіти та посаду співробітників, розробку механізмів для аналізу динаміки професійної кваліфікації персоналу, та впровадження цих нових процедур і політик в організації.

5. Комунікація та навчання співробітників:

- П'ятий крок - це забезпечення ефективної комунікації та навчання співробітників щодо нових процедур та політик. Це може включати

проведення навчань, роз'яснення змін в політиках та процедурах, індивідуальне консультування співробітників та забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інформації.

6. Моніторинг та оцінка результатів:

- Шостий крок - це моніторинг та оцінка результатів впроваджених змін. Це може включати ведення систематичного моніторингу впроваджених процедур, збір даних та аналіз результатів, порівняння з поставленими цілями та визначення ефективності впроваджених змін.

7. Корекція та вдосконалення:

- Сьомий крок - це корекція та вдосконалення впроваджених змін на основі результатів моніторингу. Це може включати внесення коректив до процедур та політик, проведення додаткових навчань, виправлення помилок та недоліків, та постійний аналіз та вдосконалення системи ведення особових справ, збору даних про рівень освіти та посаду, та аналізу динаміки професійної кваліфікації персоналу.

Цей перелік може бути циклічним, з постійним вдосконаленням та корекцією впроваджених змін на основі зібраних даних та результатів моніторингу. Крім того, можуть бути враховані зворотні зв'язки від співробітників та інших зацікавлених сторін для вдосконалення процесу вирішення зазначених проблем.

В цілому, вирішення зазначених проблем вимагає комплексного підходу, включаючи розробку нових процедур та політик, забезпечення доступу до відповідних ресурсів та навчання співробітників, моніторинг та оцінку результатів, а також постійну корекцію та вдосконалення системи на основі зібраних даних та зворотного зв'язку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що розвиток персоналу є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності компанії, і ТОВ

«Лосинівський маслосирзавод» визнає його важливість. Проте, потрібно вдосконалити систему управління персоналом, оскільки наразі не ведеться обліку за статтю та віком, відсутні дані про рівень освіти та посаду, та не проводиться аналіз динаміки професійної кваліфікації працівників. З удосконаленням системи розвитку персоналу, ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» матиме можливість швидше та ефективніше розвиватися на молочному ринку України, що принесе економічну вигоду компанії.



Висновок до розділу 2

З сучасним ринком, що характеризується технологічними, технічними та економічними інноваціями, постійна перепідготовка частини працівників є необхідною для забезпечення більш високої прибутковості компанії. В

результаті аналізу системи розвитку персоналу ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» були визначені ключові показники діяльності компанії в галузі управління та розвитку персоналу.

За період 2020-2022 років загальна чисельність працівників компанії скоротилася на 15 осіб, що є негативним явищем. Причиною скорочення є плинність кадрів та демографічні проблеми. Останнім часом в компанії впроваджуються програми преміювання та розподілу заробітної плати, які передбачають щорічну премію для співробітників з великим досвідом роботи, що може сприяти збільшенню плинності кадрів. Проте, з урахуванням досягнення індивідуальних цілей співпраці, звичка зростає. Зростання фону заробітної плати спостерігається щороку, зокрема, заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу зросла з 6500 грн/місяць у 2020-2021 роках до 8200 грн/місяць в 2021 році. Такі показники говорять про те, що компанія вкладає зусилля у збереження та приваблення талановитих співробітників.

За період 2020-2022 років заробітна плата працівників промисловості зросла на 12%, відповідно до їх розряду та коефіцієнта оплати праці.

Під час аналізу управління персоналом у ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» було виявлено проблеми, пов'язані з плинністю кадрів. На 2022 рік цей показник становив 7%, що свідчить про відсутність критичних явищ, але вказує на наявні проблеми у процесах руху персоналу.

Розділ 3

Напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»

3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства.

У жорстких умовах конкуренції, успішний розвиток компанії та стратегічна ефективність залежать від того, наскільки ефективно функціонує система внутрішнього контролю компанії. Вона повинна забезпечувати повноцінний розвиток управління персоналом, формування стратегії управлінської компетентності, відбір найкращих співробітників та реалізацію стратегічних планів на найвищому професійному рівні.

Економісти з управління людськими ресурсами, які досліджують міжнародні ринки, стверджують, що успішна компанія в жорстких умовах конкуренції, яка має якісну продукцію та адаптивні внутрішні структури управління, повинна бути орієнтована на розвиток людського капіталу [42, с. 32]. Це означає, що керівництво повинно стежити за різними аспектами компанії, включаючи стратегії, організаційну структуру, методи планування та контролю, а також манеру керівництва, кваліфікацію та поведінку працівників і їх реакцію на зміни та інновації [11, с. 36]. Роботодавці повинні впроваджувати системи якості за міжнародними стандартами відповідно до процесів глобалізації економіки, оскільки від якості персоналу залежить успіх компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для забезпечення високих та стабільних доходів на конкурентному ринку важливо мати відповідні інтелектуальні ресурси, які повинні бути розроблені індивідуально. На сьогодні вартість компанії на ринку може значно перевищувати її матеріальні активи, що свідчить про важливу роль інтелектуальних ресурсів у сучасному бізнесі. Цю різницю вартості можна пояснити лише величезною вагою інтелектуальних ресурсів.

ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" зосереджується на висвітленні та формуванні процесу управління персоналом, зокрема, на інтелектуальному розвитку персоналу, що є головним завданням компанії в наш час. З урахуванням високої швидкості змін на сучасному ринку, є все більша

потреба в прискоренні розвитку інтелектуального потенціалу людей та загального рівня компанії.

Можна використовувати наступні методи для формування та поглиблення інтелектуального потенціалу:

- Використання найсучасніших форм і методів навчання для формування цінних якостей персоналу;
- Забезпечення передачі знань, умінь і навичок передових працівників;
- Створення та постійне оновлення бази знань та забезпечення доступу до неї;
- Залучення висококваліфікованого персоналу з високим потенціалом;
- Розробка ефективної системи професійної орієнтації та адаптації учнів у навчальних закладах.

Детальніше про методи формування та поглиблення інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Використання найсучасніших форм і методів навчання:

Застосування інноваційних підходів до навчання, таких як проектне навчання, проблемне навчання, рольові ігри, інтерактивні методи, онлайн-навчання та інші сучасні методи допомагають розвивати творчість, критичне мислення, комунікаційні навички, роботу в команді та інші цінні якості персоналу[4, с. 14].

Забезпечення передачі знань, умінь і навичок передових працівників: Менторство, стажування, тренінги, семінари та інші методи передачі досвіду та знань від висококваліфікованих працівників до молодшого покоління допомагають поглиблювати професійні навички та розвивати лідерський потенціал[4, с. 17].

Створення та постійне оновлення бази знань: Створення та підтримка бази знань, документації, довідників, навчальних матеріалів та доступу до них

допомагає забезпечити постійну можливість вдосконалення знань та компетенцій працівників[4, с. 18].

Залучення висококваліфікованого персоналу з високим потенціалом: Активна робота з пошуку та приваблення висококваліфікованих спеціалістів з великим потенціалом допомагає поповнювати команду професіоналами, які можуть в нести нові ідеї та знання в розвиток організації[4, с. 22].

Розробка ефективної системи професійної орієнтації та адаптації учнів у навчальних закладах: Розвиток ефективної системи професійної орієнтації та адаптації учнів у навчальних закладах допомагає їм зрозуміти свої сильні сторони, вибрати відповідну професію та розпочати успішну кар'єру. Це може включати проведення профорієнтаційних заходів, надання консультацій з вибору професії, ознайомлення з різними професійними шляхами та можливостями розвитку, а також підтримку в процесі адаптації до умов навчання та роботи[4, с. 25].

Застосування цих методів допомагає ефективно формувати та поглиблювати інтелектуальний потенціал персоналу, сприяє розвитку їхніх знань, навичок, вмінь та компетенцій, що в свою чергу сприяє підвищенню професійного рівня співробітників, розвитку організації та досягненню її стратегічних цілей.

Якщо ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" не зможе впоратись з високою конкуренцією на ринку, то йому слід зосередитись на розвитку інтелектуального капіталу та перетворитись на "інтелектуальне" підприємство. Для досягнення цієї мети, компанія повинна зосередитись на підвищенні інтелектуального рівня свого персоналу, а для цього важливо удосконалити процес формування цінних якостей персоналу, використовуючи найсучасніші форми та методи навчання.

Крім цього, необхідно постійно оновлювати базу знань, залучати висококваліфікованих працівників з потенціалом, розробляти ефективну

систему професійної орієнтації та адаптації студентів до навчальних закладів. Основними критеріями індивідуального інтелекту є рівень розвитку мислення, здатність швидко розуміти та сприймати інформацію.

Існує декілька альтернативних стратегій інтелектуального розвитку персоналу компанії, які можуть бути використані залежно від конкретних потреб компанії та обставин. Ось деякі з них:



Рис.3.1. Альтернативні стратегії розвитку персоналу.

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

1. Розвиток внутрішніх умінь.

- Організації можуть зосередитися на розвитку внутрішніх навичок своїх співробітників, щоб вони могли рости та розвиватися відповідно до своїх навичок та амбіцій. Це може включати різноманітні навчальні програми, професійне навчання, стажування та наставництво.

2. Наймання найкращих кандидатів.

- Іншим варіантом може бути зосередження на наборі та утриманні найкращих кандидатів на ринку праці. Це може включати високу зарплату, додаткові бонуси та переваги, а також активну рекламу вакансій у соціальних мережах та на інших платформах.

3. Розвиток гнучких форм зайнятості.

- Для більшої гнучкості та ефективності в управлінні персоналом компанії можуть розробити гнучкі форми зайнятості, такі як тимчасова робота, фрілансерська робота та дистанційна робота.

4. Внутрішнє та зовнішнє партнерство.

- Компанії можуть співпрацювати з іншими компаніями або внутрішніми командами, щоб забезпечити обмін ресурсами та знаннями. Це може включати взаємне навчання та використання сумісних інструментів.

5. Розвиток організаційної культури.

- Компанії можуть зосередитися на розвитку корпоративної культури для створення сприятливого та здорового робочого середовища, яке сприяє мотивації та задоволенню працівників. Це може включати розвиток корпоративних цінностей, програм охорони здоров'я та благополуччя працівників та інші ініціативи, які створюють кращу якість життя на робочому місці.

6. Автоматизація та інновації.

- Компанії можуть зосередитися на автоматизації та інноваціях, щоб зробити свої процеси більш ефективними та продуктивними. Це може включати використання штучного інтелекту, робототехніки та інших нових технологій, які допомагають зменшити залежність від людської праці та підвищити якість продукції.

7. Розвиток міжнародного бізнесу.

- Компанії можуть розширити свій міжнародний бізнес, щоб запропонувати своїм співробітникам ширшу клієнтську базу та

нові можливості. Це може включати розширення географії бізнесу, створення міжнародних партнерств та інші стратегії, які допомагають створити більший ринок для компанії та її співробітників.

Кожна стратегія має свої переваги та недоліки, і вибір потрібної залежить від ситуації та потреб бізнесу. Однак, розвиток людських ресурсів є невід'ємною складовою успіху компанії. Тому, необхідно зосередитися на розробці стратегії, яка найкраще відповідає потребам вашої компанії.

У сучасних умовах, компанії в Україні стикаються з великими викликами у сфері управління людськими ресурсами. Розвиток технологій, збільшення конкуренції та нестабільність економіки потребують нових стратегій управління людськими ресурсами, які дозволять компаніям бути конкурентоспроможними та забезпечувати сталий розвиток.

Однією з можливих альтернатив є впровадження системи внутрішнього розвитку співробітників, що передбачає надання співробітникам можливості підвищувати свою кваліфікацію та компетенції через внутрішні програми навчання та розвитку. Ця стратегія дозволяє компанії підвищити продуктивність та конкурентоспроможність, забезпечуючи розвиток свого персоналу[43, с. 12].

Іншою можливою альтернативою є стратегія диверсифікації персоналу, що передбачає залучення співробітників з різним досвідом та професійними навичками для роботи на різних посадах. Ця стратегія дозволяє компанії забезпечити гнучкість вирішення різних завдань та ситуацій. [43, с. 12].

Третя можлива стратегія - це гнучкий режим робочого часу та місця роботи, який дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця та в будь-який зручний для них час. Це дозволяє компанії залучати висококваліфікованих фахівців з різних куточків світу та розширювати

людський потенціал компанії для більш ефективного виконання завдань. [43, с. 13].

Четверта альтернатива - гнучка стратегія компенсації. Це означає створення гнучкої системи оплати праці, яка враховує як кількість виконаної роботи, так і її якість та ефективність. Така стратегія може підвищити мотивацію співробітників та сприяти більш ефективному використанню їх потенціалу. [43, с. 13].

Останньою альтернативою є стратегія створення корпоративної культури, яка сприяє особистісному розвитку. Ця стратегія полягає в тому, що компанія створює таку корпоративну культуру, яка стимулює розвиток та мотивацію співробітників. Це дозволяє компанії забезпечити більшу лояльність своїх працівників та сталий розвиток. [43, с. 14].

У зв'язку з цим на сучасному етапі розвитку економіки України потрібно розглядати нові альтернативи стратегічного розвитку персоналу підприємств. Вищезазначені стратегії дозволяють компаніям підвищити ефективність виконання завдань, покращити мотивацію співробітників та забезпечити сталий розвиток.

Перш ніж здійснювати впровадження вищезгаданих стратегій, необхідно провести аналіз потреб та можливостей компанії, враховуючи її характеристики та специфіку. Серед ключових факторів необхідно враховувати витрати на впровадження, можливі проблеми, які можуть виникнути під час реалізації, та те, наскільки ці стратегії відповідають потребам та очікуванням працівників. Крім того, важливо забезпечити адекватну підготовку персоналу до впровадження нових стратегій та високий рівень комунікації та співпраці між керівництвом та співробітниками.

Залежно від характеру та потреб компанії, застосування альтернативних стратегій може допомогти в розвитку людських ресурсів і досягненні сталого росту компанії в цілому. Надзвичайно важливо бути

гнучким та готовим до змін, щоб реагувати своєчасно на ринкові потреби і забезпечувати стає зростання.

Крім того, є інші стратегії, які компанії можуть використовувати для розвитку своїх співробітників. Наприклад, можна навчати та підготовлювати працівників на більш відповідальні посади, щоб нарощувати внутрішні кадрові резерви та зменшити витрати на підбір та навчання нових працівників. Крім того, можна застосовувати стратегії розвитку кар'єри, щоб зберегти талановитих співробітників та стимулювати їхній розвиток всередині організації.

На жаль, далеко не всі компанії знають про можливості використання альтернативних стратегій для розвитку свого персоналу. Це може бути зумовлено недостатнім розумінням важливості розвитку людських ресурсів для успішної діяльності компанії, або недостатньою увагою до потреб та очікувань її співробітників. Звернення до сучасних інформаційних технологій може значно підвищити ефективність стратегій розвитку персоналу. Наприклад, використання платформ електронного навчання дозволяє отримати доступ до освіти та навчання з будь-якого місця та в будь-який час. Крім того, наявні різні онлайн-інструменти, які можна використовувати для оцінки та аналізу знань та навичок співробітників.

Обмін з групами спеціалістів та іншими компаніями є необхідною складовою стратегії розвитку персоналу. Участь у спільнотах та співпраця над проектами дають співробітникам можливість поповнити свої знання та навички, ділитися досвідом та використовувати передові практики у своїй роботі.

Окрім цього, слід мати на увазі, що розвиток персоналу повинен бути частинкою загальної стратегії компанії. Це означає, що розвиток персоналу повинен бути врахований в бізнес-плані та бюджеті компанії, а також ясно визначений у цілях компанії.

Тому компанія повинно звернути увагу на альтернативні стратегії розвитку персоналу, які допоможуть досягти сталого розвитку і покращити ефективність діяльності. Важливо обрати оптимальну стратегію, надати належне навчання та спілкування з персоналом, використовувати сучасні технології та брати участь у спеціальних спільнотах та проектах. Найбільш важливою складовою є забезпечення наявності кваліфікованих, мотивованих і задоволених працівників, які можуть ефективно діяти відповідно до місії та цілей компанії.

Підприємство може досягти успіху та сталого розвитку, зосереджуючись на розвитку талантів, навчанні, спілкуванні, рівних можливостях та створенні здорового робочого середовища. Крім того, вони можуть використовувати автоматизацію та інновації, щоб робити свої процеси ефективнішими та розширювати міжнародний бізнес. Кінцевий вибір конкретної стратегії залежить від потреб бізнесу та конкретної ситуації. Проте, інвестування в розвиток людських ресурсів є важливим кроком до успіху та сталого розвитку компанії у майбутньому.

Приклад альтернативних стратегій, які можуть бути задіяні на підприємстві ТОВ «Лосинівський маслосирзавод».

Розвиток внутрішнього таланту

Внутрішні проекти та співпраця

Гнучкі форми співпраці

Розвиток лідерського
потенціалу

Розвиток спеціалізованих
навичок

Використання
технологій

Рис.3.2. Альтернативні стратегії розвитку персоналу підприємства.

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства.

1. Розвиток внутрішнього таланту:

- Зосередження на розвитку та зростанні внутрішнього персоналу, включаючи підвищення кваліфікації, тренінги, менторство та розвиток кар'єри, з метою вдосконалення внутрішньої кадрової бази та забезпечення наявності кваліфікованих кадрів для виконання стратегічних завдань.

2. Внутрішні проекти та співпраця:

- Впровадження внутрішніх проектів, робота в команді та співпраця між відділами або підрозділами організації, що сприяє обміну знаннями, взаємному навчанню та внутрішньому розвитку персоналу.

3. Гнучкі форми праці:

- Використання різних форм гнучкої праці, таких як фріланс, контрактна робота, тимчасові проекти, дистанційна робота тощо, для забезпечення доступу до висококваліфікованих спеціалістів та зменшення залежності від постійного персоналу.

4. Розвиток лідерського потенціалу:

- Спрямованість на розвиток лідерських властивостей та внутрішнього лідерського потенціалу працівників, за допомогою тренінгів, курсів, менторингу, керівництва проектами тощо, для забезпечення внутрішнього резерву керівництва та лідерства в організації.

5. Розвиток спеціалізованих навичок:

- Фокус на розвитку спеціалізованих навичок та експертизи в конкретних областях, що вимагають спеціалізованих знань або високотехнічних вмінь, шляхом проведення спеціалізованих тренінгів, сертифікаційних програм, роботи з партнерами тощо.

б. Використання технологій:

- Використання різних технологій, таких як е-навчання, онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренінги тощо, для ефективної та інноваційної передачі знань та навичок персоналу.

Організація може зосередитися на наступних аспектах для розвитку внутрішнього таланту:

- Розвиток внутрішнього персоналу, включаючи підвищення кваліфікації, тренінги, менторство та розвиток кар'єри.
- Внутрішні проекти та співпраця між відділами або підрозділами організації, що сприяє обміну знаннями та внутрішньому розвитку персоналу.
- Використання різних форм гнучкої праці, таких як фріланс, контрактна робота, дистанційна робота тощо, для забезпечення доступу до висококваліфікованих спеціалістів.
- Розвиток лідерського потенціалу працівників через тренінги, курси, менторинг та керівництво проектами.
- Розвиток спеціалізованих навичок та експертизи в конкретних областях за допомогою спеціалізованих тренінгів, сертифікаційних програм, роботи з партнерами тощо.
- Використання технологій, таких як е-навчання, онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренінги тощо, для ефективної та інноваційної передачі знань та навичок персоналу.

Ці підходи можуть сприяти розвитку внутрішнього таланту, покращенню внутрішньої кадрової бази та забезпеченню наявності кваліфікованих кадрів для виконання стратегічних завдань організації.



3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитку персоналу підприємства.

Здебільшого багато компаній переходить на дистанційну форму навчання своїх працівників і на це є свої причини:

Гнучкість - дистанційна форма навчання дає підприємствам можливість навчати свій персонал з будь-якого місця, що забезпечує більшу гнучкість в організації навчання та зменшує витрати на організацію навчального процесу.

Ефективність - дистанційне навчання може бути більш ефективним, оскільки працівники можуть вивчати матеріал у своєму власному темпі та на своєму власному рівні, а також повторювати матеріал скільки потрібно.

Широкий охоплювальний простір - дистанційне навчання може бути більш доступним для працівників з різних країн та культур, що допомагає підприємству розширювати свої границі та входити на нові ринки.

Скорочення витрат - дистанційне навчання зазвичай коштує менше, ніж традиційне навчання, оскільки не потребує затрат на оренду аудиторій, транспортування працівників та інші витрати.

Постійна оновлення матеріалів - дистанційне навчання дає можливість постійно оновлювати та оновлювати матеріали навчання, що допомагає підприємствам бути у курсі останніх трендів та інновацій у своїй галузі.

Таким чином, підприємства обирають дистанційну форму навчання з різних причин, таких як гнучкість, ефективність, широкий охоплювальний простір, скорочення витрат та постійне оновлення матеріалів. Важливо пам'ятати, що дистанційне навчання має свої переваги та недоліки, тому перед вибором цієї форми навчання необхідно ретельно вивчити всі її аспекти та врахувати специфіку своєї компанії.

Підсумувавши все сказане в розділі 3.1, пропоную основною стратегією удосконалення системи розвитком персоналу підприємства вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу. Пропоную впровадити онлайн платформу, на основі «ispring.com.ua». У ТОВ

«Лосинівський маслосирзавод» ніколи небуло такої подібної платформи, зазвичай вони співпрацювали із університетами напряму.

Тому моя пропозиція - створити абсолютно нову систему для розвитку персоналу на базі передової онлайн-платформи «ispring.com.ua».

Вона дозволить:

1. Розробку та імпорт навчального контенту. Впровадження у систему управління навчанням персоналу унікальних можливостей, таких як створення тестів та опитувань, створення навчальних та інформаційних сторінок, розробка спеціалізованих або загальноосвітніх курсів та програм навчання за допомогою вбудованих редакторів[35].
2. Віддалено керувати процесом навчання. Створювати списки завдань в індивідуальному або груповому форматі за допомогою системи дистанційного навчання, які включають різноманітні навчальні матеріали, такі як тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання, та налаштовувати автоматичні призначення для навчаються[35].
3. Використовувати готові інструменти комунікації. Забезпечувати високий рівень взаємодії між співробітниками та адміністраторами, створювати загальні і тематичні форуми в рамках системи навчання, відкривати коментарі до завдань, а також використовувати персональні нагадування та повідомлення[35].
4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і створювати і імпортувати навчальний контент Дистанційно керувати процесом навчання. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій Формувати і розвивати базу знань Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації[35].

5. Проводити об'єктивну оцінку персоналу на основі результатів навчання. Використовувати інструменти загального та індивідуального тестування для всебічної оцінки знань та навичок, використовуючи різні методики, такі як опитування за методикою 360, чек-листи та персональні, анонімні або опитувальники з відкритим доступом, з питаннями загального, спеціального або тематичного характеру[35].

Більш детально я хочу розповісти про цю платформу та про її функціонування.

1) Дистанційне навчання включатиме каталог безкоштовних курсів, які будуть доступні для всіх працівників заводу. Ці курси охоплюватимуть різні теми, включаючи загальні процедури, спеціалізоване навчання для різних підрозділів та корпоративну культуру[35].

У даному розділі будуть доступні три такі функції:

- "Моє навчання" - ця функція дозволить вам переглядати історію курсів, бали, які ви отримали за кожен курс, а також отримувати сповіщення у вашому профілі про обов'язкові тестування, як загальні, так і ті, які були призначені вашим керівником.
- "Каталог" - ця функція дозволить вам переглядати всі доступні курси, впорядковані за їхнім змістом.
- "Звіти" - за допомогою цієї функції керівництво зможе відстежувати результативність цих курсів.

2) Оцінка персоналу буде мати три основні функції:

- Визначення керівником цілей співробітника.
- Визначення співробітником власних цілей.
- Оцінка виконання цілей.

На початку кожного року, керівник буде визначати п'ять основних цілей для свого підлеглого, над якими той повинен працювати протягом наступного року. Після цього підлеглий заповнює анкету оцінки досягнення цілей, а в кінці року керівник оцінює відсоток

виконання кожної цілі. На підставі цього оцінювання визначаються премії та розглядаються можливості кар'єрного зростання працівників.

Крім того, кожен співробітник також матиме можливість оцінити свого керівника та своїх колег за їхню виконану роботу. Оцінка персоналу буде включати визначення керівником цілей співробітника, визначення співробітником власних цілей та оцінку виконання цих цілей колегами. Результати цих оцінок, як ваші власні, так і отримані вами, будуть доступні в спеціальних звітах[35].

3) Навчальний центр буде включати в себе:

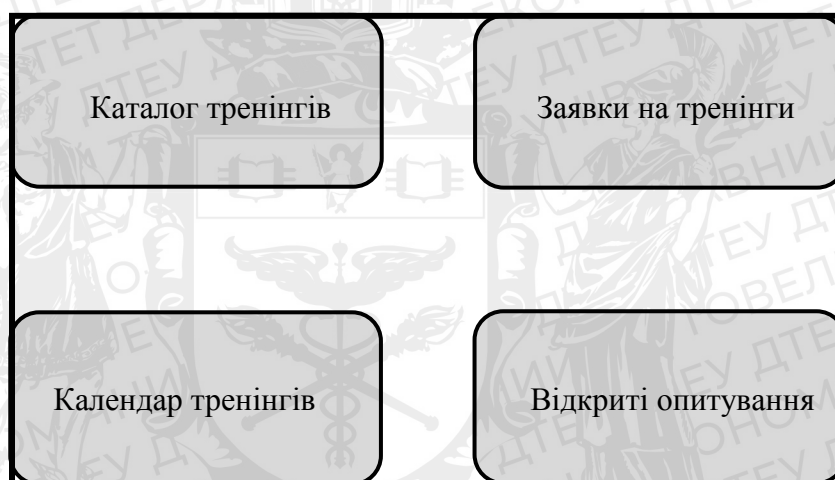


Рис.3.3 Перелік можливостей онлайн-платформи.

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства

- каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій, поділених за підрозділами).
- заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати на даний тренінг).
- календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів).
- відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання).

Онлайн платформа "ispring.com.ua" дозволить економити кошти шляхом забезпечення доступу до всіх пройдених співробітниками тренінгів у

режимі онлайн. Відеозаписи з усіх тренінгів будуть завантажуватись до розділу дистанційного навчання. Це забезпечить можливість одноразово провести тренінг, а потім мати каталог тренінгів, заявки на тренінги, календар тренінгів та відкриті опитування, а також надати онлайн доступ до цих ресурсів всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти на проведенні тренінгів та постійному оновленні знань співробітників заводу.

Завдяки використанню "ispring.com.ua" буде вдосконалена система оцінки персоналу. Це дозволить кожному співробітнику отримати об'єктивну оцінку від керівництва, а також можливість оскаржити її. Ще однією перевагою є можливість оцінки власного керівника, до якої мають доступ всі співробітники підрозділу. Це допоможе врегулювати конфліктні ситуації, визначити компетентність керівника як професіонала і лідера колективу. Приємним доповненням є також визначення цілей на поточний рік.

Кожному співробітнику будуть визначені п'ять цілей, виконання яких впливатиме на виплату премій та можливість розгляду кандидатів для кар'єрного росту в кінці року. Однак основною перевагою цієї платформи є можливість дистанційного навчання для кожного співробітника, що дозволить розкрити їхній потенціал і економити значні кошти на організації тренінгів.

Ще однією важливою перевагою платформи "ispring.com.ua" є можливість імпорту навчального контенту[35]. Менеджери платформи можуть брати цікаві матеріали з зовнішніх ресурсів і навіть створювати власну бібліотеку, з якої кожен співробітник зможе завантажити різні книги.

Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, забезпечуючи прозорість та об'єктивність оцінок. Крім того, заплановано створити велику базу знань для розвитку персоналу, що дозволить всебічно розвивати працівників.

Створення онлайн-системи освіти в ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" відкриє нові можливості для розвитку персоналу. Вона покращить контроль за розвитком персоналу, забезпечить більшу прозорість процесу, дозволить дистанційно керувати навчанням та зекономить кошти, завдяки наявності спеціальної бази знань, в якій будуть доступні всі раніше пройдені тренінги в режимі онлайн, а також велика бібліотека для саморозвитку.

Нова онлайн-система навчання у ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» допоможе підприємству у багатьох аспектах:

Збільшення ефективності навчання, дистанційне навчання дозволяє навчати персонал у зручний для них час та місце, що забезпечує більшу ефективність навчання. Персонал може вивчати матеріал у своєму власному темпі, що дозволяє їм краще засвоювати інформацію.

Зниження витрат на навчання, дистанційне навчання може знизити витрати на навчання, оскільки не потрібно оплачувати витрати на подорожі, проживання, харчування та інші витрати, пов'язані з традиційним навчанням.

Покращення рівня знань персоналу, дистанційне навчання дозволяє персоналу вивчати нові матеріали та оновлювати свої знання, що допоможе підприємству збільшити рівень професійної підготовки свого персоналу та покращити якість роботи.

Збільшення продуктивності та ефективності, навчання персоналу допомагає збільшити їхню ефективність та продуктивність. Збільшення кількості знань та навичок сприяє підвищенню якості роботи, що допомагає підприємству бути більш конкурентоспроможним на ринку.

Збільшення мотивації персоналу, дистанційне навчання може сприяти збільшенню мотивації персоналу, оскільки навчання може бути розглянуто як інвестиція в їхнє майбутнє. Персонал може бути більш зацікавлений у

покращенні своїх знань та навичок, що може допомогти їм розвиватися та просуватися в кар'єрі на підприємстві.

Забезпечення більшої гнучкості, дистанційне навчання дозволяє персоналу вчитися в будь-який зручний для них час та місце. Це може бути особливо корисним для працівників, які мають неповний робочий день або виконують свої обов'язки на різних місцях.

Збільшення конкурентоспроможності підприємства, навчання персоналу є ключовим фактором для збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Підприємство з навченим та кваліфікованим персоналом може бути більш привабливим для клієнтів та більш успішним у веденні бізнесу.

Отже, дистанційне навчання персоналу може допомогти підприємству збільшити ефективність навчання, знизити витрати, покращити рівень знань персоналу, збільшити продуктивність та ефективність, збільшити мотивацію персоналу, забезпечити більшу гнучкість та збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Узагальнюючи, дистанційне навчання персоналу є важливим інструментом для підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Воно дозволяє знизити витрати на навчання, покращити знання та навички персоналу, збільшити мотивацію та забезпечити більшу гнучкість для працівників.

Крім того, дистанційне навчання може допомогти підприємству збільшити конкурентоспроможність на ринку. Тому, якщо підприємство хоче збільшити ефективність та продуктивність свого персоналу, то дистанційне навчання може стати важливим інструментом у цьому процесі.



Висновок до розділу 3

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшена доступність тренінгів через інтернет дозволить співробітникам вчитися у зручний для них час та темп, що може сприяти більш ефективному засвоєнню матеріалу. Каталог тренінгів, заявки на тренінги та календар

тренінгів на платформі «ispring.com.ua» забезпечать зручну організацію та планування процесу навчання.

Оцінювання персоналу також стане більш об'єктивним та прозорим завдяки системі, що пропонує «ispring.com.ua». Кожний співробітник матиме можливість отримати коректну оцінку своєї роботи з боку керівництва, а також оцінити роботу свого керівника. Це може допомогти виявляти сильні та слабкі сторони роботи співробітників, врегулювати конфліктні ситуації та визначити кандидатів на кар'єрний ріст.

Додатковою перевагою використання платформи «ispring.com.ua» є можливість імпорту навчального контенту з зовнішніх ресурсів, створення власної бібліотеки матеріалів та доступ до різноманітних книг для співробітників. Це може сприяти розвитку культури самонавчання та саморозвитку серед персоналу.

Загалом, впровадження онлайн-платформи «ispring.com.ua» в ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» може допомогти ефективніше організувати процес навчання та оцінювання персоналу, знизити витрати на тренінги та поновлення знань співробітників.

Висновки та пропозиції

Після вивчення теоретичних засад управління розвитком персоналу стало очевидним, що успіх компанії в глобальному розвитку в суттєвій мірі залежить від якості її кадрових ресурсів. Навіть якщо компанія інвестує в нове обладнання для виробництва продукції, її успіх на конкурентному ринку залежить від команди співробітників, які забезпечують без завадну

роботу компанії. В процесі аналізу були враховані основні концепції управління та розвитку персоналу на підприємстві, в результаті чого було встановлено, що розвиток людських ресурсів є одним з ключових факторів у системі управління кадровим потенціалом. Крім цього, були розглянуті основні стратегічні підходи до управління розвитком персоналу в компанії.

У тексті надано огляд основних тенденцій у розвитку людських ресурсів, де особливо важливими є методи навчання, коучингу, наставництва, онлайн-курсів та обміну досвідом. Також були розглянуті ключові підходи до оцінки та аналізу ефективності системи управління розвитком оперативного персоналу. Атестація персоналу є невід'ємною частиною сучасної компанії, оскільки допомагає виявити можливі недоліки працівників та розробити стратегію для подальшого підвищення якості роботи.

З огляду на сучасний ринок, що відзначається швидкими змінами в технологіях, техніці та економіці, постійна перепідготовка певної частини працівників стає необхідною умовою для досягнення високої рентабельності компанії. Шляхом аналізу системи управління та розвитку персоналу у ТОВ "Лосинівський маслосирзавод", були визначені ключові показники діяльності компанії в цій галузі.

За останні три роки, з 2020 по 2022 рік, загальна кількість працівників компанії зменшилася на 15 осіб, що є негативним явищем. Скорочення відбулося через високу плинність кадрів та демографічні проблеми. Недавно в компанії були впроваджені програми преміювання та розподілу заробітної плати, які передбачають щорічні премії для співробітників з великим досвідом роботи, однак це може призвести до збільшення плинності кадрів внаслідок зростання заробітної плати. Однак, з урахуванням досягнень індивідуальних цілей співпраці, звичка збереження талановитих співробітників зростає. Заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу також зросла з 6500 грн/місяць у 2020-2021 роках до 8200

грн/місяць у 2021 році. Ці показники свідчать про зусилля компанії у збереженні та залученні талановитих співробітників.

Протягом періоду з 2020 до 2022 року заробітна плата робітників промисловості збільшилася на 12%, залежно від їх розряду та коефіцієнта оплати праці.

При аналізі управління персоналом в ТОВ "Лосинівський маслосирзавод" були виявлені проблеми, пов'язані з плинністю кадрів. У 2022 році цей показник становив 7%, що свідчить про відсутність критичних явищ, але вказує на проблеми в процесах переміщення персоналу.

Для покращення системи розвитку персоналу ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» було запропоновано створити онлайн платформу «ispring.com.ua», яка дозволить:

1. Розробку та імпорт навчального контенту;
2. Віддалено керувати процесом навчання;
3. Використовувати готові інструменти комунікації;
4. Формувати і розвивати базу знань;
5. Проводити об'єктивну оцінку персоналу на основі результатів навчання.

Використання онлайн платформи "ispring.com.ua" дозволить економити кошти, надаючи співробітникам доступ до всіх пройдених ними тренінгів у режимі онлайн.

Список використаних джерел

1. Гвініашвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу Т. З. Гвініашвілі, С. О. Павлович. – 2017.
2. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / Грузіна І. А. // Бізнесінформ. – 2017.

3. Данилова Н.В. Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України. Modern economics. 2017.
4. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – 14-30 с.
5. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. № 23. 2021.
6. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018.
7. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009.
8. Ліфінцев Д. Вплив організаційної культури на мотивацію персоналу / Д. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. - 2007.
9. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2014.
10. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2016 р. – 47-54 с.
11. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко// Управління розвитком. – 2012. – 36-43 с.
12. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020.
13. Щетініна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації Л. В. Щетініна, А. Є. Яструбинська. – 2017.

14. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоєва]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ „Агенції „Стандарт””), 2008.
15. Беляєва С.В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії/ Беляєва С.В.//Київський науковий вісник. – №6. – 2017.
16. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. – 2014. – 2-4 с.
17. 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. – 26-34 с.
18. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017.
19. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 5-10 с.
20. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. – 5-11 с.
21. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014.
22. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П. І. Белінський. — К.: Центр навчальної літератури, 2005.

23. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навч. Посібник/ Гевко І.Б. – К.: Кондор, 2005.
24. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013.
25. Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А.Д. Діброва, Л. В. Діброва, Л. В. Богач. – Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2014. – 19-22 с.
27. Кир'янова О.В. Емоційна компетентність персоналу як чинник соціальної згуртованості / О.В. Кир'янова // Збірник матеріалів Міжнародної конференції 26.05.2017 р. «Україна на шляху до європейської соціальної держави».
28. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – [2-е вид., перероб. й доп.]– К.: Кондор, 2005. – 34-42 с.
29. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010.
30. Баланс ТОВ «Лосинівський маслосир завод» https://clarity-project.info/edr/21403660/finances?current_year=2022.
31. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_10
32. Загальна інформація про ТОВ «Лосинівський маслосирзавод» https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21403660/.
33. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry Nau Group [Електронний ресурс].–2018. Режим доступу: <https://www.kornferry.com/>

34. Звітність ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»
https://zvitnist.com/21403660_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_LOSYNIVSKYY .

35. Платформа корпоративного навчання:
<https://www.ispring.com.ua/ispring-learn> .

36. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://cyberleninka.ru/article/n/17522959.pdf>

37. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань// URL:
<http://www.probusiness.in.ua/>

38. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Н.Л. Гавкалова; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2009.

39. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019.

40. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компанія / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018

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

42. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ / О. С. Мороз ; МОН України, ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 32-38 с.

43. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економічні науки.

Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2016. – 11-15 с.

44. Hruzina I. A. Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom : monohrafiia / I. A. Hruzina, V. I. Derykhovska. – Kh. : Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014.

45. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020.

