

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 256 «С» 2023.02.24.002 ПЗ

БОНДАРА ВІТАЛІЯ ВАСИЛЬОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.963

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. І. С. Завадського

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

(підпис)

« » 2023 р.

« » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління розвитком персоналу організації»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

Ольга ГОГУЛЯ

(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

к. е. н., доцент

Наталія ДРАГІНСЬКА

(підпис)

Виконав

Віталій БОНДАР

(підпис)

КИЇВ - 2023

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління розвитком персоналу організації»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету
аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-
професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Бондара Віталія Васильовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів,
висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської
кваліфікаційної роботи викладено на 86 сторінках друкованого тексту, робота
містить 14 таблиць і 12 рисунків. Список використаних джерел включає 52
найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено
теоретичні аспекти управління розвитком персоналу організації. Було виділено
суть та основні поняття управління розвитком персоналу організації. Також
охарактеризовано підходи до процесу управління професійно-особистісним
розвитком персоналу підприємства та проаналізовано методичні підходи до
оцінки ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу
організації.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений
проведенню діагностики управління розвитком персоналу підприємства, а саме
проаналізовано якісний склад та цінність персоналу підприємства та оцінено
систему управління розвитком персоналу підприємства.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи визначено
напрями здійснення управління персоналом в умовах воєнного стану. Також
акцентовано увагу на необхідності використання сучасних технологій управління
розвитком персоналу у підприємстві та впровадженні зарубіжного досвіду
розвитку персоналу у підприємстві.

Ключові слова: управління розвитком, персонал, кадри, працівники,
підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність та основні поняття управління розвитком персоналу організації.....	9
1.2. Підходи до процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу організації.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз якісного складу та плінності персоналу підприємства.....	33
2.3. Оцінка системи управління розвитком персоналу у СТОВ «Маяк».....	41
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	52
3.1. Напрями здійснення управління персоналом в умовах воєнного стану.....	52
3.2. Використання сучасних технології управління розвитком персоналу у підприємстві.....	59
3.3. Зарубіжний досвід розвитку персоналу у підприємстві.....	67
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану сільськогосподарські підприємства шукають усі можливі способи досягнення підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентоспроможності. Ключовою конкурентною перевагою будь-якого сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання є наявність конкурентоспроможного персоналу. Персонал як основа ресурсного потенціалу організації є важливим інструментом у процесі стратегічного і тактичного розвитку. Персонал є ключовими у функціонуванні та розвитку сільськогосподарського підприємства.

Рівень розвитку, кваліфікації, інтелектуальний потенціал, м'які та тверді навички визначають спроможність працівників внести вклад у підвищення ефективності господарської діяльності.

Саме працівник є власником і носієм знань, кваліфікації, досвіду, інформації, які він може накопичувати, використовувати, розвивати й передавати упродовж усього періоду свого життя й трудової діяльності. А в епоху постіндустріального суспільства знання та інформація розглядаються як один з основних ресурсів, що забезпечують інноваційний розвиток економіки та конкурентоспроможний продукт. Тому створення умов для розвитку конкурентоспроможного персоналу є першочерговим завданням і найважливішою умовою забезпечення успішної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу організації досліджували такі науковці, як: Т. Балановська, О. Гавриш, О. Гоголя, Н. Драгнева, К. Драмарецька, С. Кубицький, А. Марченко, М. Михайличенко, Ю. Пługина, В. Савченко, А. Троян, В. Wyrzykowska та інші. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу організації, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій

щодо удосконалення управління розвитком персоналу організації. Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність та основні поняття управління розвитком персоналу організації;

- охарактеризувати підходи до процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства;

- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу організації;

- навести загальну характеристику підприємства;

- проаналізувати якісний склад та плинність персоналу підприємства; оцінити систему управління розвитком персоналу підприємства;

- охарактеризувати напрями здійснення управління персоналом в умовах воєнного стану;

- запропонувати сучасні технології управління розвитком персоналу у підприємстві;

- проаналізувати зарубіжний досвід розвитку персоналу у підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу організації. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах СТОВ «Маяк» Вінницького району Вінницької області.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління розвитком персоналу організації. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні значень категоріального інструментарю обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, первинна документація СТОВ «Маяк» Вінницького району Вінницької області, результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління розвитком персоналу організації, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

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

Основний зміст викладено на 86 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 14 таблиць і 12 рисунків. Список використаних джерел включає 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ1.1. Сутність та основні поняття управління розвитком персоналу
організації

Сучасну ситуацію на ринку праці можна охарактеризувати зростанням безробіття, скороченням чисельності зайнятого населення, відсутністю першого робочого місця для молоді та складністю знайти робоче місце людям, які його втратили з різних причин.

За сучасних умов у ринковому середовищі, які стрімко загострилися, йде буквально жорстка конкурентна боротьба за виживання, працювати доводиться по-новому; топ-менеджмент і власники бізнесу висувають багато нових умов для найманого персоналу, який має гнучко реагувати на ринковий попит, формувати і розширювати клієнтську базу, володіти засобами оперативного адаптивного реагування на зміни у виробничих процесах і функціональних обов'язках, бути стресостійким, мобільним, небайдужим тощо. Отже, ситуація вимагає від кожного працівника постійної турботи про власне професійне зростання чи підвищення кваліфікації [34].

На рівні підприємств зайнята робоча сила називається персоналом. Персонал організації є об'єктом управління, продуктивною силою, основною складовою кожного виробничого процесу. У зв'язку з цим планування, формування, перерозподіл і раціональне використання робочої сили в організації є основним змістом управління персоналом.

На думку М. Маліка і О. Шпикуляка, персонал - це весь особовий склад працівників підприємства, зайнятих на виробництві та його обслуговуванні.

Категорія «персонал» виражає соціальну природу категорії «робоча сила». Тобто працівник - особистість соціальна, і в процесі виробництва або досягнати позитивного результату до персоналу необхідно застосовувати індивідуальний

підхід, ставитися більш гуманно, як до основного ресурсу (надбання) організації [27].

У Японії, яка є одним із визнаних лідерів у сфері управління персоналом, вважається, що розвиток персоналу є основним складовим елементом ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Наприклад,

японські менеджери вважають, що їхнє основне завдання у світлі досягнення стратегічних цілей організації укладається, насамперед, у забезпеченні розвитку персоналу - 85,3%. При цьому такі напрямки роботи в організації як розвиток

ринку збуту, створення нового продукту посідають друге й третє місця по

важливості роботи - відповідно 72,8 й 63,8%. У той же час, тільки 44% японських керівники вважають, що їх основне завдання - це впровадження нових технологій.

Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація (від мікро- до макрорівня) процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал.

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

- розвиток персоналу є базовим засобом досягнення стратегічних цілей організації;

- розвиток є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації та забезпечення зростання її інтелектуальної вартості;

- без розвитку персоналу проведення організаційних змін стає практично неможливим або може мати негативний ефект [45].

Стосовно самого поняття «розвиток персоналу», то ні в наукових колах (серед представників економіки, соціології, педагогіки тощо), ні серед практиків з управління персоналом на сьогодні не існує єдиної думки.

Так, одні автори розглядають розвиток як «специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного» [22]. Найбільш поширені визначення поняття «розвиток персоналу» наведено в табл. 4.1.

Підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу»*

Автор	Визначення поняття
Гетьман О.О., Плясун А.В. [15]	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісно- го росту працівників шляхом удосконалення їх компетенції, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
Брич В.Я., Гугул О.Я.[8]	Розвиток персоналу - комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.
Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. [45]	Професійний розвиток персоналу - сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Плугіна Ю.А.[35]	Розвиток персоналу - зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
Сливка В.А. [42]	Розвиток персоналу - критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
Ткаченко А.М., Марченко К.А. [29]	Професійний розвиток персоналу - цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
Данюк В.М. [30, с.178]	Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо.
Савченка В.А [41]	Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу

Примітка. *Розроблено за: [8, 15, 29, 30, 35, 41, 42, 45]

Говорячи про розвиток персоналу, дуже часто мову ведуть тільки про професійний розвиток, тобто про придбання працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності. Так, у преамбулі Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI [37] відзначено,

що його положення визначають правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, розглядається як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Згідно з цим Законом професійний розвиток включає неформальне та формальне професійне навчання працівників [45].

Підсумовуючи всі вищенаведені підходи, маємо зупинитися на тому, що розвиток персоналу – цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності.

Складовими процесу розвитку персоналу організації є:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу [38].

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці. Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів працівника.

Професійний розвиток особистості в межах організації – це професійний розвиток персоналу, що передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку

праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

Завданнями розвитку персоналу організації можуть бути :

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення [5].

Необхідність професійного розвитку та навчання персоналу організації може бути зумовлена як зовнішніми факторами, так і внутрішніми. До зовнішніх належать:

- глобалізація економіки;

- зміни в економіці, як у країні, так і в світі;

- демографічна криза;

- інтелектуалізація праці;

- зміни в законодавстві;

- поступ нових інформаційних технологій;
- поява нових конкурентів тощо [43].

Внутрішніми факторами професійного розвитку персоналу організації виступають:

- введення нового обладнання в організації;
- технологічні зміни у виробництві;
- зміна техніки виробництва продукції (надання послуг);
- створення та впровадження нового товару (послуги);
- реструктуризація;
- створення нових робочих місць тощо [43].

Керівники організації на основі оцінювання працівника, тобто ступеня відповідності його займаній посаді, формулюють конкретні цілі професійного розвитку і навчання. Цілі професійного навчання можна розділити за:

- посадами (після здійснення процесу професійного навчання працівник обіймає конкретну посаду);
- професіями (після завершення навчання працівник освоює нову професію);
- за сферами (працівник набуває нових знань та навичок) [6].

Професійним розвитком охоплюються як щойно прийняті працівники, так і ті, які вже працюють, із метою отримання висококваліфікованих кадрів для конкретної діяльності (підготовка кадрів); набуття працівником нових знань, умінь і навичок для оволодіння новою професією (перепідготовка кадрів); удосконалення знань, умінь і навичок (підвищення кваліфікації).

До основних напрямів професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу відносять: первинне навчання відповідно до завдань підприємства і специфіки роботи; навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та особистих якостей; навчання для підвищення загальної кваліфікації.

Є бар'єри, які перешкоджають ефективній організації професійного розвитку персоналу як із боку самого працівника, так і з боку організації. Щодо підприємства, то керівники часто неохоче вкладають кошти у професійний

розвиток свого персоналу. Здебільшого причиною є те, що результативність таких інвестицій складно оцінити як із кількісного боку, так і з якісного, а видатки розрахувати порівняно легко. Також часто керівництво організації недооцінює важливість та необхідність інвестицій у розвиток персоналу.

Вагомою перешкодою розвитку професійного навчання є низька вмотивованість працівників підвищувати свій професійний рівень, відсутність ефективного системи кар'єрного росту в організації. Навіть коли керівники організації створюють сприятливі умови для професійного навчання, підвищення кваліфікації чи перенавчання, самі працівники часто відмовляються

від такого навчання, особливо якщо це здійснюється в неробочий час. Ще однією причиною незацікавленості працівників у професійному розвитку часто буває їхня неповна зайнятість, що не сприяє отриманню нових знань, умінь, навичок та професійних компетенцій. Персонал українських підприємств не повністю

готовий до впровадження інновацій в організації, чинячи опір нововведенням, що призводить до стримування процесу професійного розвитку персоналу. В основному це пов'язано з небажанням і побоюванням змінювати звичний спосіб життя, докладати зусиль для додаткового навчання без суттєвих матеріальних заохочень.

Водночас великою проблемою є неефективність системи професійної освіти і навчання, яка недостатньо відповідає реальним і перспективним потребам організації. Професійна підготовка персоналу як у вищих навчальних закладах, так і в професійно-технічних училищах здійснюється, як правило, з

використанням застарілих технічних засобів, технологічних процесів, тому на виробництві таким працівникам доводиться перенавчатися, оволодівати професійними навичками застосування нової техніки і технології. У такому разі пріоритетного значення набуває організація професійного навчання безпосередньо на виробництві.

Керівництво організації повинно враховувати усі вище перелічені перешкоди задля ефективного управління професійним розвитком персоналу та досягнення поставленої мети. Треба так організувати процес професійного

навчання персоналу, щоб отримати реальні результати, тобто поліпшити показники діяльності організації загалом. Програма професійного навчання має бути пов'язана з потребами самої організації, департаментів, відділів, що виникають у конкретних ситуаціях.

Нині виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Крім того, як справедливо зазначає Ю.А. Плуїна, професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі [35].

Таким чином, розвиток персоналу – це вирішення основних завдань як в інтересах організації (підвищення стійкості, конкурентоспроможності підприємства, ефективності та якості праці), так і в інтересах працівника (підвищення рівня життя, відкриття можливостей для реалізації своїх ділових якостей, здібностей). Професійне навчання персоналу має безперервний характер і забезпечує роботодавців кваліфікованими та конкурентоспроможними на ринку праці працівниками. Професійне навчання персоналу націлене на підвищення компетентності працівників організації, формування в них високого професіоналізму, майстерності, гнучкого і сучасного економічного мислення, вміння працювати в динамічних економічних умовах та забезпечення високої продуктивності праці й ефективності діяльності організації.

1.2. Підходи до процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства

У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її ресурсом – людським капіталом. З огляду на це управління процесом його розвитку є важливою складовою загальної системи управління персоналом.

Управління професійно-особистісним розвитком персоналу ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують

ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників.

Професійно-особистісний розвиток персоналу ґрунтується на положеннях теорії людського капіталу, відповідно до якої люди генетично мають певний набір якостей і властивостей, які можуть (але не обов'язково повинні) бути розвиненими. На цьому ґрунтується висновок про потребу інвестування в їх розвиток. Трагування людських ресурсів як об'єкта інвестування включає їх у сферу економічного аналізу не тільки як витрат на утримання персоналу, а й у контексті підвищення його вартості з урахуванням перспектив майбутнього використання як чинника зростання продуктивності праці.

Визначаючи сутність поняття «управління професійно-особистісним розвитком персоналу» слід зазначити, що компоненти системи розвитку персоналу мають оцінюватися і змінюватися як з точки зору організації, так і з точки зору індивідууму (окремої людини і персоналу організації в цілому).

Савченко В.А. визнає управління професійно-особистісним розвитком персоналу як розроблення й реалізацію заходів для досягнення показників професійної компетенції працівників відповідно до стратегії розвитку організації [41].

В широкому сенсі під компетенціями розуміють атрибути особистості, які важливі для успішного результативного здійснення професійної діяльності на відповідній позиції (носаді) і які можуть вимірятися через її поведінку.

Компетенцію утворюють п'ять рівнів атрибутів особистості: 1) мотиви, 2) якості, 3) відношення і цінності, 4) знання, 5) уміння. Видимими її елементами є знання і вміння, невидимими (їх складніше виявити, оцінити і змінити) – всі інші. Компетенції класифікують на базові (мають основне значення для нормального виконання трудових обов'язків на певному робочому місці, однак за ними неможливо відрізнити ефективного працівника від інших) і особливі (невидимі елементи, за якими вирізняють ефективних працівників).

Залежно від сфери реалізації розрізняють такі групи компетенції:

1) компетенції, пов'язані з процесами мислення (аналітичність, здатність до навчання);

2) компетенції, пов'язані з почуттєвими процесами (піддатливість до впливу інших, здатність впливати на інших);

3) компетенції, пов'язані з процесами праці (організування і планування свого часу і своєї роботи, прагнення до досягнень)

Враховуючи результати досліджень багатьох авторів, управління розвитком персоналу не повинне обмежуватися прогнозуванням і плануванням

загальної чисельності і професійно-посадової структури працівників. Його

органічною складовою є розроблення і здійснення довготермінових заходів із розвитку персоналу. Сутність управління розвитком компетенцій працівників

полягає в управлінні процесами набуття ними знань і навичок, необхідних для трудової діяльності відповідно до специфіки організації та системи

взаємовідносин у ній. Основними інструментами підвищення професійно-

особистісного розвитку персоналу є управління службовими кар'єрами, навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в

організації, структуризація праці. Основні складові процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації представлені на рис. 1.1.

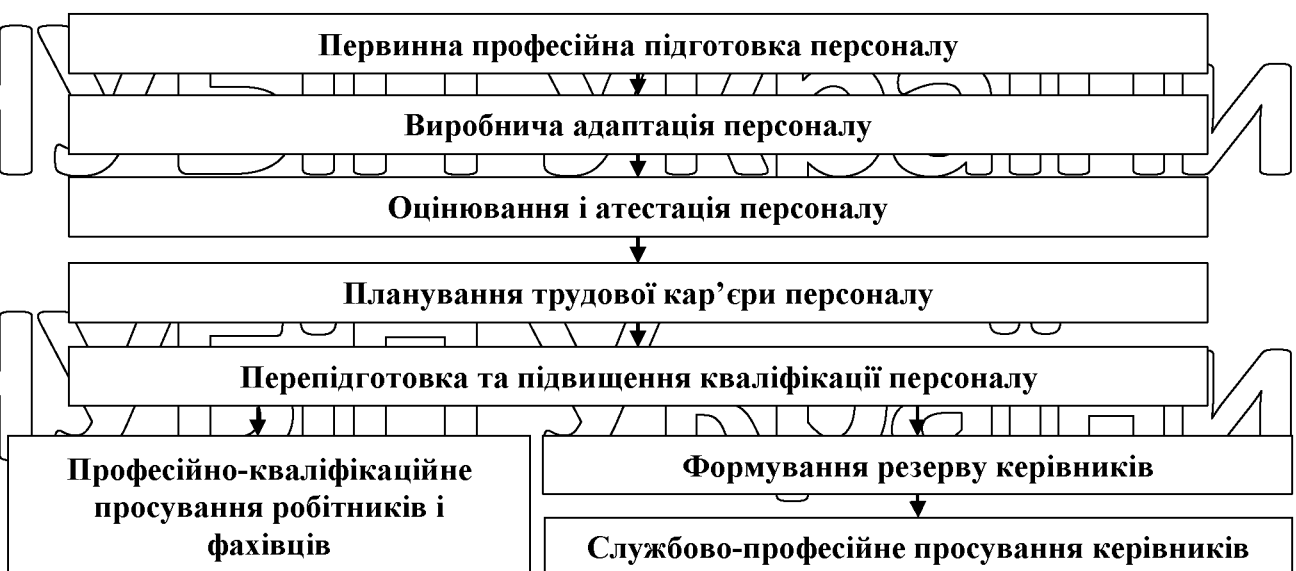


Рис. 1.1. Складові процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації*

Примітка. *Розроблено за:[15].

Однак, між поняттями «система» та «процес» є принципова відмінність. У словнику зазначено, що система – це сукупність взаємопов'язаних процесів, які спільно працюють для досягнення мети; а процес – це сукупність послідовних дій, направлених на досягнення певного результату. Це дозволяє стверджувати, що розвиток персоналу, як і його формування та використання, є процесами у загальній системі управління персоналом.

Отже, процес професійно-особистісного розвитку персоналу – комплексне поняття і представляє собою сукупність функціонально пов'язаних елементів.

Тому саме системний підхід, який представляє собою сукупність заходів, які забезпечують успішне протікання відповідного процесу дозволяє сформувати результативний процес розвитку всього персоналу підприємства. Тільки в разі системного впровадження кожного елемента процесу розвитку персоналу кожного можливо досягти бажаної ефективності цього процесу.

Здійснюючи управління професійно-особистісним розвитком персоналу в сучасній організації, необхідно враховувати, що важливою складовою нової концепції є також завдання щодо самореалізації особистості. Можна виділити три основні аспекти розвитку персоналу сучасної організації:

1) управлінський або професійний (фаховий) - придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання організації;

2) особистісний - самоствердження і самореалізація працівників у результаті кар'єрного просування;

3) соціальний - соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток організації і суспільства. Тому загальна система розвитку персоналу в організації може бути представлена на рис. 1.2.

Представлена на рис. 1.2. система дозволяє реалізувати принцип безупинного розвитку персоналу організації та зобов'язує керівників усіх підрозділів нести особисту відповідальність за навчання і кар'єру його підлеглих.



Рис. 1.2. Складові елементи професійно-особистісного розвитку персоналу організації*

Примітка *Розроблено за: [27].

Таким чином, професійно-особистісний розвиток персоналу є запорукою успішності будь якого підприємства. Адже розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В свою чергу управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для покращення ефективності діяльності сучасних організацій. Саме тому власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на формування та удосконалення існуючої системи розвитку працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу організації

Менеджмент сучасних підприємств останнім часом починають проявляти особливий інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкурентоспроможності, саме розвиток кадрового потенціалу відіграє неабияку роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, сприяла формуванню значної кількості

теоретичних й емпіричних досліджень у даній сфері, що в свою чергу дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей і методів.

Існує три основні типи підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтованим;
- процесно-орієнтованим;
- дослідницько-орієнтованим [43].

Кіркпатрик Д. у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід. В першу чергу, він ставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно проведення програм навчання досягають поставлених цілей. Ним була розроблена «модель чотирьох рівнів» [11].

Оцінювання розвитку персоналу за допомогою цього методу допомогло б оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи те, що більшість професій в галузі інформаційних технологій є креативними, даний метод є досить ефективним, адже оцінка здійснюється переважно на рівні реакції працівників та отриманих ними знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг [15].

Розглядаючи модель Р. Брінкерхоффа, як приклад процесно-орієнтованого підходу, очевидно, що запропонована циклічна оцінка, здійснюється за кожним етапом програми навчання теж має свої переваги для підприємств в ІТ галузі [7].

Дана модель складається із шести етапів, перший з яких, постановка цілей та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінювання проекту програми навчання. Наступний етап полягає у оцінюванні якості операцій програми підготовки.

Модель етапів трансферу М. Фоксон орієнтована на передачу знань і навичок як результат реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат. Трансфер здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого забезпечення. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Модель, запропонована Д. Філіпсом передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [11].

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило повинна відбуватись за допомогою співвідношення витрат та прибутку, або рентабельності інвестицій. В галузі інформаційних технологій, основна проблема виникає в тому, що оцінка результатів важко вимірюється у грошовому виразі. Це стосується програм, у яких результати орієнтовані на відносини, що є досить поширеним в даній галузі, а не на отримання знань або навичок.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна відбуватись на основі оцінки системи збалансованих показників. Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів.

З ціллю вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка. Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4-ох рівнях:

1. Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.
2. Засвоєння отриманих знань – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.

3. Поведінка - оцінюється рівень застосування знань на практиці.

4. Результати - вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці) [11].

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій) [11].

Р. Річі описав системну модель факторів, що є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджери мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага

акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення

працівників знаходиться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу

зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів має

прямий вплив на знання та поведінку, як його результат [8].

Для оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дуже часто використовують системний підхід.

Обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства є досить актуальним.

Дуже важливою задачею на кожному підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на

результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення

продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства. Для визначення доцільності формування підходів щодо розвитку персоналу слід використовувати наступні методи розвитку персоналу:

1. Методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації:

- методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур, складання штатного розкладу;

- методи поліпшення фірмового стилю керування;

- методи конфліктного менеджера, що сприяють міжособистісним

комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;

- техніка групової роботи менеджера.

2. Методи розвитку потенціалу кожного працівника:

- методи підготовки й перепідготовки робітників, фахівців і керівників;

- методи підвищення кваліфікації за межами організації;

- фірмові одноденні або тижневі семінари;

- конференції, групові дискусії;

- індивідуальні менеджмент-тренінги (вирішення разом з ученими конкретних господарських завдань);

- модернізація, або методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у модератора, тобто в людини, що веде дискусію, як, наприклад, це роблять у популярних телепередачах;

- система методів сприяння розвитку та творчості (ділові ігри) [29].

Основні методи розвитку персоналу наведені в табл. 1.2.

Класифікація методів розвитку персоналу*

Таблиця 1.2

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> • традиційні; • сучасні
За ступенем залучення	<ul style="list-style-type: none"> • пасивні; • активні
За кількістю осіб, що навчаються	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальні; • групові
За ступенем виробничої інтегрованості	<ul style="list-style-type: none"> • без відриву від виробництва; • з відривом від виробництва
За тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокові; • середньострокові; • короткострокові
За джерелами фінансування	<ul style="list-style-type: none"> • бюджетне фінансування; • недержавні суспільні фонди й організації; • міжнародні фонди і організації; • фінансові ресурси підприємства; • власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	<ul style="list-style-type: none"> • власними силами підприємства; • із залученням сторонніх організацій

Примітка. *Розроблено за: [8, 15, 29, 30, 34, 45].

Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій. Етапи управління процесом навчання персоналу зображено на рис. 1.3.

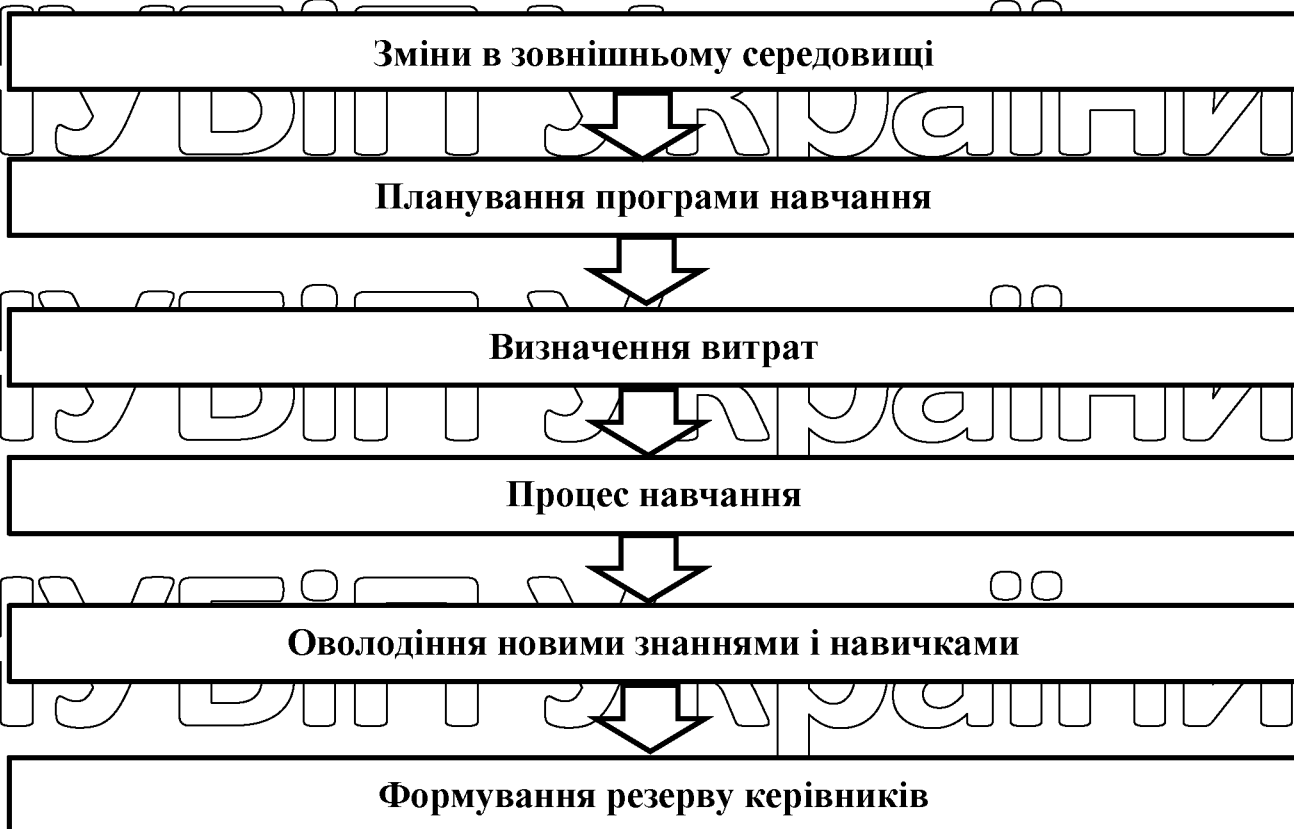


Рис. 1.3. Етапи управління процесом навчання персоналу*

Примітка *Розроблено за: [45].

Після проведення навчання обов'язково потрібно оцінити його результати.

Рекомендується проводити процедуру у кілька етапів:

- оцінити реакцію команди;
- провести оцінку рівня кваліфікації до та після курсу навчання;
- звернути увагу на зміни у роботі кожного співробітника через деякий час після закінчення навчання.

Таким чином ви зрозумієте, чи навчання було ефективним, чи застосовують співробітники нові знання на практиці. Якщо результат вас не задовольнив, слід подумати про зміну наставника, форм або методів навчання.

Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства (організації). Методи навчання персоналу наведені на рис. 1.4.

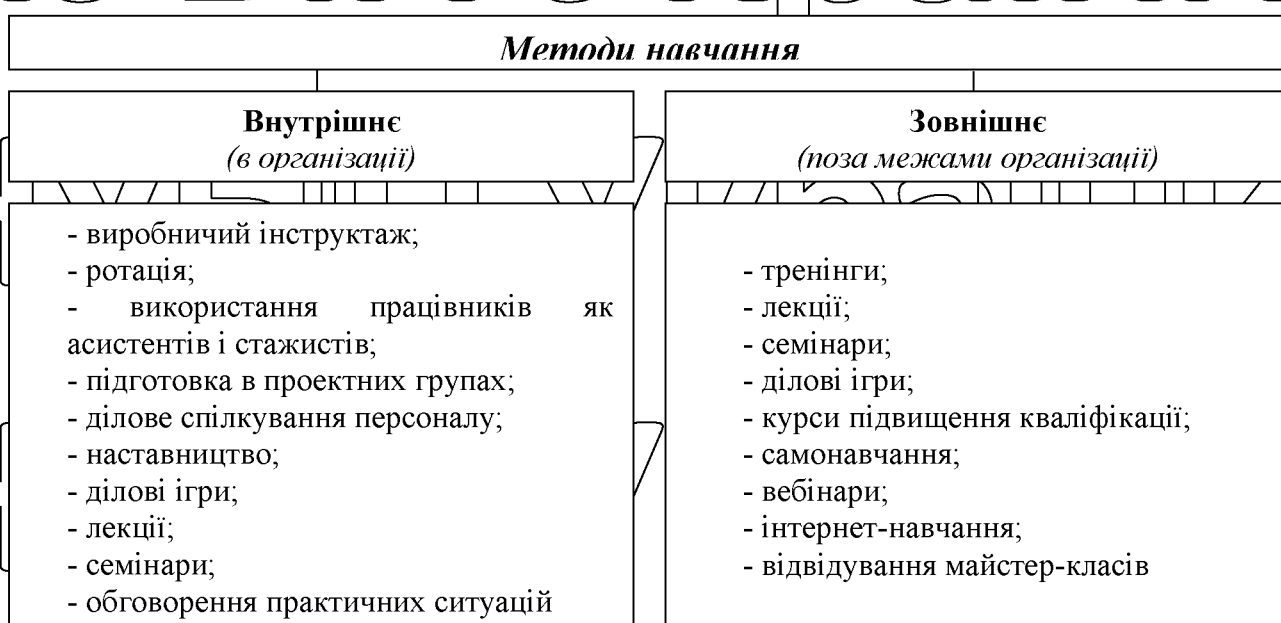


Рис. 1.4. Класифікація методів навчання персоналу*

Примітка. *Розроблено за: [8, 15, 29, 30, 34, 45].

Таким чином, розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату. В результаті цього виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу одночасно з позицій значимості продуктивності і якості роботи працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Розвиток персоналу – це вирішення основних завдань як в інтересах організації (підвищення стійкості, конкурентоспроможності підприємства, ефективності та якості праці), так і в інтересах працівника (підвищення рівня життя, відкриття можливостей для реалізації своїх ділових якостей, здібностей). Професійне навчання персоналу має безперервний характер і забезпечує роботодавців кваліфікованими та конкурентоспроможними на ринку праці

працівниками. Професійне навчання персоналу націлене на підвищення компетентності працівників організації, формування в них високого професіоналізму, майстерності, гнучкого і сучасного економічного мислення, вміння працювати в динамічних економічних умовах та забезпечення високої продуктивності праці й ефективності діяльності організації.

2. Професійно-особистісний розвиток персоналу є запорукою успішності будь якого підприємства. Адже розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в

сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В свою чергу управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для покращення ефективності діяльності

сучасних організацій. Саме тому власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на формування та удосконалення існуючої системи розвитку працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

3. Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату. В

результаті цього виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу одночасно з позицій значимості продуктивності і якості роботи працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів діяльності підприємства.

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

НАУБІП УКРАЇНИ

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Маяк» (далі – СТОВ «Маяк») розташований в с. Володимирівка Вінницького району Вінницької області, що за 66 км від обласного центру м. Вінниця.

Земельний масив підприємства знаходиться в правобережній лісостеповій зоні Південно-західної частини України. Клімат даної зони помірно-континентальний, вологий.

Кількість опадів на території області складає 550-700 мм на рік. Найбільше їх на заході і на північному заході, найменше - на південному сході. Найбільша кількість опадів випадає влітку, найменша - узимку. У літній період часто бувають зливи, нерідко - грози, а іноді - град. Сніговий покрив утворюється в другій половині грудня і тримається, як правило, до першої декади березня.

Товщина його незначна (8-10 см). Тривалість вегетаційного періоду в середньому складає 203-204 дні. За період активної вегетації випадає 320 мм опадів, що складає 64% річної кількості. Стійкий сніговий покрив залягає в кінці грудня і тримається до кінця лютого – початку березня, в середньому 70-80 днів.

Середня висота снігового покриву – 8-12 см. Випасання худоби починається з квітня і продовжується до листопада, тривалість стійлового періоду – біля 180 днів.

Родючі ґрунти сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур лісостепової зони. Домінуючими ґрунтами в господарстві є опідзолені лісостепові ґрунти: світло-сірі, сірі, темно-сірі і чорноземи опідзолені.

В кліматичному відношенні Вінницький район (як і вся Вінницька область) належить до районів з найсприятливішим співвідношенням тепла і води. Кліматичні умови району сприяють вирощуванню більшості цінних сільськогосподарських і плодкових культур.

Таким чином, потреба в поливах у зоні Лісостепу виникає в середньому двічі на рік і зумовлена перш за все нерівномірним випаданням та зливовим характером дощів. Загалом природно-кліматичні умови та земельні ресурси підприємства сприятливі для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва. Динаміка структури сільськогосподарських угідь СТОВ «Маяк» наведена у табл. 2.1

Динаміка структури сільськогосподарських угідь СТОВ «Маяк»*

Показник	Рік						2022 р. у % до 2020 р.
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	868,4	100	849,7	100	927,8	100	106,8
у т.ч. рілля	672	77,4	789	92,9	789	85,0	117,4

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши дані табл. 2.1., можна зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь за останні три роки збільшилась на 6,8 % і в 2022 р. становила 927,8 га. У складі сільськогосподарських угідь переважає рілля, яка становить більше 80 % від усіх угідь.

Кожне сільськогосподарське підприємство функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у сфері агропромислового виробництва.

Кожне сільськогосподарське підприємство може ефективно працювати за умови, коли воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників, доцільну кадрову структуру. При цьому під професією розуміють вид трудової діяльності, що вимагає для її здійснення відповідної суми спеціальних знань (оператор машинного доїння, тракторист-машиніст, оператор тваринницького комплексу тощо). В межах професії можуть виділятися спеціальності – її різновиди з вузьким характером трудової діяльності. Сільськогосподарське підприємства можуть істотно відрізнитися за професійним складом своїх працівників, що зумовлено їх різною спеціалізацією та

неоднаковим ступенем диверсифікації виробництва. Результати діяльності аграрного підприємства значно залежать від кваліфікації персоналу, яку можна визначити як ступінь підготовленості кожного працівника до виконання ним професійних обов'язків (функцій). Динаміка ефективності використання людських ресурсів СТОВ «Маяк» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2
Динаміка ефективності використання людських ресурсів
СТОВ «Маяк»*

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	42	45	36	85,7
У тому числі: - у рослинництві	21	21	15	71,4
- у тваринництві	21	24	21	100,0
Відпрацьовано за рік, всього тис. люд.-год.	77490	81090	67284	86,8
у тому числі: відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1845	1802	1869	101,3
Коефіцієнт використання людських ресурсів	0,93	0,90	0,94	101,3

Примітка. * Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши табл. 2.2 встановлено, що у 2022 р. кількість працівників, порівняно з 2020 р. зменшилась на 14,3 %. В рослинництві у 2022 р. працювало 15 осіб, порівняно з 2020 р. чисельність зменшилась на 28,6 %. У тваринництві в 2022 р. працювало 21 особа, порівняно з 2020 р. чисельність працівників не змінилась. У 2022 р. у господарстві відпрацьовано 1 працівником за рік 1869 люд.-год., порівняно з 2020 р. відпрацьований час збільшився на 1,3%. Коефіцієнт використання людських ресурсів у 2022 р. становив 0,94, порівняно з 2020 р. він збільшився на 1,3 %, що означає, що у підприємстві дедалі ефективніше використовують робочий час.

Процес спеціалізації характеризується зосередженням засобів виробництва і робочої сили підприємства, на виробництві окремих видів товарної продукції з урахуванням природних і економічних умов. Товарна продукція являється одним із самих важливих показників для визначення спеціалізації підприємства. Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення

розподілу праці на підприємстві. Рівень спеціалізації найбільш точно характеризується питомою вагою тієї чи іншої продукції в структурі товарної продукції господарства. Структура грошових надходжень від реалізації продукції у СТОВ «Маяк» наведена табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції у
СТОВ «Маяк»***

Види продукції	Рік						2022 р. у % до 2020 р.
	2020		2021		2022		
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Продукція рослинництва	24629,8	88,3	22626,7	84,0	19134,4	80,0	77,7
Культури зернові та зернобобові	11371,6	40,8	12196,3	45,3	9054,4	37,8	79,6
у тому числі пшениця	4276,6	15,3	4005,1	14,9	3192,2	13,3	74,6
кукурудза на зерно	4563,3	16,4	7791,3	28,9	5067,6	21,2	111,1
ячмінь	1683,5	6,0	399,9	1,5	794,7	3,3	47,2
Насіння культур олійних	11999,8	43,0	6032,3	22,4	6626,9	27,7	55,2
Соя	1222,6	4,4	965,8	3,6	-	0,0	0,0
Соняшник	10777,2	38,6	5066,6	18,8	6626,9	27,7	61,5
Культури овочеві	378,5	1,4	863,3	3,2	-	-	-
у тому числі капуста	-	0,0	107	0,4	-	-	-
цибуля (ріпчаста, шалот)	224,4	0,8	418,2	1,6	-	-	-
морква столова	107,7	0,4	286,2	1,1	-	-	-
буряк столовий	46,4	0,2	51,8	0,2	-	0,0	-
Культури плодові та ягідні	879,9	3,2	3534,8	13,1	3453,1	14,4	392,4
у тому числі яблука	879,9	3,2	3534,8	13,1	3444,8	14,4	391,5
Продукція тваринництва	589,4	2,1	830,8	3,1	1154,6	4,8	195,9
у тому числі велика рогата худоба	308,9	1,1	368,5	1,4	726,6	3,0	235,2
вівці	1,5	0,0	49,4	0,2	5,1	0,0	340,0
птиця свійська	279,1	1,0	412,9	1,5	422,9	1,8	151,5
Молоко	2680,9	9,6	3482,7	12,9	3630,6	15,2	135,4
Мел	2,9	0,1	6,8	0,1	3,3	0,1	113,8
Всього	27903	100	26947	100	23922,9	100	85,7

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Дані табл. 2.3 свідчать, що у господарстві найбільшу питому вагу в структурі грошових надходжень від реалізації продукції в галузі рослинництва займає соняшник – 27,7 % і кукурудза на зерно – 21,2 %, в галузі тваринництва найбільшу питому вагу займає молоко – 15,2 %, тому виробничий напрям СТОВ

«Маяк» можна сформулювати як соняшниковий з розвинутим молочним виробництвом.

Ефективність сільськогосподарського підприємства характеризується сукупністю показників функціонування і діяльності виробничих структур, що визначають їх стабільний розвиток і успіх у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вона оцінюється рівнем ефективності окремих його господарюючих суб'єктів і їхньої продукції. Розуміння факторів ефективності є основою під час прийняття ефективних управлінських рішень щодо посилення ринкових позицій як на рівні підприємств, так і на галузевому рівні.

Значний вплив на результативність економічної діяльності господарюючих суб'єктів мають врожайність сільськогосподарських культур та продуктивність худоби, посівні площі та поголів'я, співвідношення затрат та виручки від реалізації продукції, цінова політика та ін. Динаміка економічної ефективності діяльності СТОВ «Маяк» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка економічної ефективності діяльності СТОВ «Маяк»*

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн:	27903	26947	23922,9	85,7
на 1 га с.-г. угідь	32131,51	32838,65	30074,37	93,6
на 1 працівника	664357,14	620066,67	775083,33	116,7
Прибуток, тис. грн:	4749,4	4660,7	1153	24,3
на 1 га с.-г. угідь	5469,14	5589,50	5118,99	93,6
на 1 працівника	113080,95	105542,22	131927,78	116,7
Повна собівартість продукції, тис. грн	23153,6	22286,3	22769,9	98,3
Рівень рентабельності (збитковості), %	20,5	20,9	5,1	X

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Дані табл. 2.4 свідчать, що за досліджуваний період дохід від реалізації продукції зменшився на 14,3 %, прибуток також зменшився на 75,7 %, що пояснюється зростанням собівартості і зменшенням цін на сільськогосподарську

продукцію. Рівень рентабельності за досліджуваний період зменшився на 15,4 відсоткові пункти.

Таким чином, можна зробити висновок, що СТОВ «Маяк» спеціалізується на виробництві соняшника, кукурудзи на зерно і молока. Спеціалізація і концентрація підприємства сприяє підвищенню економічної ефективності використання земельних, трудових та інших ресурсів. Водночас, спеціалісти та керівники виробничих підрозділів мають зосередити свої зусилля, кошти та ресурси на підвищенні концентрації виробництва, запровадження прогресивних, ресурсо-ощадливих технологій, що сприятиме зміцненню економіки усіх галузей підприємства.

2.2. Аналіз якісного складу та плинності персоналу підприємства

Ефективне управління передбачає максимальне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Персонал підприємства - складний об'єкт управління в підприємстві, тому що люди, на відміну від матеріальних чинників виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу. Крім того, кожна людина є цілісна, неповторна, має особисті соціально-психологічні якості та характерні особливості.

Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції. Структура управління СТОВ «Маяк» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління СТОВ «Маяк»*

Примітка: *Розроблено автором на основі штатного розпису підприємства.

Детально проаналізувавши організаційну структуру управління СТОВ «Маяк», встановили, що вона побудована на основі лінійно-функціональної структури управління, яка характеризується найкращими

умовами для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної та виробничої

політики підприємства, що робить легким перехід на випуск нової продукції та

впровадження нових технологічних процесів. Але при цьому лінійно-

функціональна структура управління СТОВ «Маяк» не відзеркалює сучасні

ринкові умови. Маркетингові функції не інтегровані в окремий відділ в

СТОВ «Маяк», тому функції маркетингу виконують фахівці інших профілів.

Рівень якісного складу персоналу визначає рівень ефективності

функціонування підприємства, тому що від особистих властивостей працівників,

їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських

рішень і результати їх реалізації. Аналіз якісного складу персоналу підприємства

передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією,

стажем роботи та іншими ознаками.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є статево-вікова

структура працівників. Персонал підприємства - це здебільшого особи молодого

й середнього віку. В обліковій кількості працівників переважають працівники

віком 35-49 р. - 72,2% (табл. 2.5).

Статевो-віковий склад працівників СТОВ «Маяк»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
		2020	2021	2022	
Облікова кількість працівників	осіб	42	45	36	85,7
із них жінки	осіб	11	12	11	100,0
	%	26,2	26,7	30,6	+4,4
В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 р.	осіб	5	7	6	120,0
	%	11,9	15,6	16,7	+4,8
35-49 р.	осіб	31	33	26	83,9
	%	73,8	73,3	72,2	-1,6
50 і більше р.	осіб	6	5	4	66,7
	%	14,3	11,1	11,1	-3,2

Примітка. *Розраховано за даними підприємства у структурі працівників сільськогосподарського підприємства переважають чоловіки, жінки становлять третину від загальної кількості працюючих. В зв'язку з мобілізацією чоловіків до лав ЗСУ, дещо зросла кількість жінок у структурі працівників СТОВ «Маяк».

Важливим критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні все більше школярів обирають для себе навчання у закладах вищої освіти. Як свідчать статистичні дані, рівень освіти зайнятих в сільському господарстві є найнижчим серед усіх інших видів економічної діяльності, що негативно відображається на економічних результатах здійснення господарської діяльності. Освітній рівень працівників СТОВ «Маяк» наведено у табл. 2.6. В таблиці другим рівнем освіти позначено наявність повної вищої освіти (ОС «Магістр», «Спеціаліст»), і першим рівнем - базова вища освіта (ОС «Бакалавр»).

Проаналізувавши дані табл. 2.6 встановлено, що серед управлінських працівників 9 мають другий (магістерський) рівень вищої освіти, 4 працівників - перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 14 працівників не мають вищої освіти. Середній стаж роботи працівників підприємства становить 16,3 р., що свідчить про наявний досвід.

Рівень якісного складу кадрів керівників і фахівців багато в чому визначає і рівень ефективності функціонування тієї чи іншої господарської системи,

оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень і результати їх реалізації. Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікації, стажу роботи та іншим соціально-демографічними ознаками.

Таблиця 2.6
Освітній рівень працівників на СТОВ «Маяк»*

№	Посада	Освіта	Стаж роботи
1	Директор підприємства	2 рівень	38
2	Заступник директора	2 рівень	21
3	Головний бухгалтер	2 рівень	18
4	Бухгалтер	1 рівень	16
5	Економіст	1 рівень	12
6	Головний агроном	2 рівень	12
7	Агроном	2 рівень	6
8	Бригадир рілничої бригади	1 рівень	25
9	Головний зоотехнік	2 рівень	15
10	Бригадир ферми СТФ	Не має вищої освіти	23
11	Бригадир ферми ВРХ	Не має вищої освіти	34
12	Головний інженер	2 рівень	7
13	Інженер	1 рівень	4
14	Завідувач складом	Не має вищої освіти	25
15	Юрист	2 рівень	4
16	Інспектор по кадрах	2 рівень	13
17	Начальник охорони	Не має вищої освіти	4
<i>Середній стаж</i>			16,3

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Важливим чинником якісного складу кадрів управління є також оптимальне співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах. Загальні тенденції у використанні чоловіків і жінок на посадах апарату управління такі: чоловіки легше справляються з роботою лінійних керівників (директорів підприємств, начальників цехів, дільниць, змін), а жінки добре зарекомендували себе на посадах функціональних керівників (начальників відділів, бюро, секторів, груп) і фахівців.

Аналіз якісного складу кадрів керівників і фахівців з боку їх освіти та кваліфікації передбачає визначення кількісного складу працівників з вищою освітою, якісного рівня розстановки працівників за посадами, ступеня

раціонального використання фахівців з вищою освітою та ін. Вихідні дані для розрахунку показника якості розстановки кадрів у СТОВ «Маяк» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Якість розстановки кадрів за посадами в СТОВ «Маяк»*

Показники	Посади, що потребують наявності вищої освіти		Посади, що не потребують наявності вищої освіти	Всього
	другого (магістерського) рівня	першого (бакалаврського) рівня		
Кількість посад, всього	11	2	4	17
Заміщено посад працівниками з вищою освітою:				
– другого рівня	9	–	–	9
– першого рівня	2	2	–	4
Разом	11	2	–	13
Працівники без вищої освіти	–	–	4	4
Всього	11	4	4	17

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Рівень забезпеченості управлінськими працівниками визначається відношенням кількості посад, зайнятих працівниками, до кількості посад згідно штатного розпису, у відсотках (формула (2.1)):

$$P_{\text{заб}} = \frac{КП_{\text{зп}}}{КП_{\text{шр}}} * 100 \%, \quad (2.1)$$

де $P_{\text{заб}}$ – рівень забезпеченості управлінськими працівниками;

$КП_{\text{зп}}$ – кількість посад, зайнятих працівниками;

$КП_{\text{шр}}$ – кількість посад згідно штатного розпису.

$$P_{\text{заб}} = 17/17 * 100 \% = 100 \%$$

Кваліфікаційний рівень визначається відношенням суми кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів, у відсотках (формула (2.2)):

$$K_p = \frac{(КП_{\text{З}_2} + КП_{\text{З}_1})}{(КП_{\text{Ш}_2} + КП_{\text{Ш}_1})} * 100 \%, \quad (2.2)$$

де K_p – кваліфікаційний рівень;

$KПЗ_2$ – кількість посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту другого (магістерського) рівня;

$KПЗ_1$ – кількість посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту першого (бакалаврського) рівня;

$KПШ_2$ – кількість посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності освіти другого (магістерського) рівня;

$KПШ_1$ – кількість посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти першого (бакалаврського) рівня.

$$K_p = (9+4)/(11+2)*100 \% = 100,0 \%$$

Якість розстановки кадрів за посадами визначається відношенням суми кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту другого (магістерського) рівня, і займають посади, що потребують наявності вищої освіти другого (магістерського) рівня, і кількості посад, зайнятих працівниками, які мають вищу освіту першого (бакалаврського) рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти другого (магістерського) і першого (бакалаврського) рівнів, у відсотках (формула (2.3)):

$$Я_{ркл} = (KП_2 + KП_1)/(KПШ_2 + KПШ_1)*100 \% \quad (2.3)$$

де $Я_{ркл}$ – якість розстановки кадрів за посадами;

$KП_2$ – кількість посад, що потребують наявності вищої освіти другого (магістерського) рівня і зайняті працівниками, які мають вищу освіту другого (магістерського) рівня;

$KП_1$ – кількість посад, що потребують наявності вищої освіти першого (бакалаврського) рівня і зайняті працівниками, які мають вищу освіту першого (бакалаврського) рівня.

$$Я_{ркл} = (9+2)/(11+2)*100 \% = 84,6 \%$$

Таким чином, показник кваліфікаційного рівня працівників - 100,0 %, якість розстановки кадрів у СТОВ «Маяк» становить 84,6 % (два працівники, що мають вищу освіту першого (бакалаврського) рівня, займають на підприємстві посади, які потребують наявності вищої освіти другого (магістерського) рівня).

Рівень забезпеченості управлінськими кадрами підприємства становить 100 %.

Наступним етапом дослідження є аналіз плинності персоналу. У СТОВ «Маяк» аналіз плинності персоналу було проведено на основі наступних показників: внутрішній оборот персоналу, зовнішній оборот, оборот за наймом, оборот за звільненням, коефіцієнт плинності та коефіцієнт змінності.

За 2022 р. у СТОВ «Маяк» було прийнято на вакантні посади – 2 працівників, 1 – переведено на інші посади, 12 – звільнено, з яких: 2 – вийшли на пенсію, 10 – звільнився за власним бажанням. Середньоспискова чисельність становить 36 осіб.

Один з більш явних критеріїв формування складової персоналу підприємства є рівень змінності кадрів. Змінність кадрів можна розглянути з двох сторін – як з позитивної, так і з негативної. Внутрішній оборот персоналу розраховується як відношення чисельності працівників переведених на інші посади до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.4)):

$$O_{\text{вн}} = (ЧП_{\text{ін}} / СЧП) * 100 \% , (2.4)$$

де $O_{\text{вн}}$ – внутрішній оборот персоналу;

$ЧП_{\text{ін}}$ – чисельність працівників переведених на інші посади;

$СЧП$ – середньоспискова чисельність працівників.

$$O_{\text{вн}} = (1/36) * 100 \% = 2,78 \%$$

Оборот персоналу за наймом розраховується як відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.5)):

$$O_{\text{найм}} = (П_{\text{вп}} / СЧП) * 100 \% , (2.5)$$

де $O_{\text{найм}}$ – оборот персоналу за наймом;

$П_{\text{вп}}$ – чисельність прийнятих працівників на вакантні посади.

$$O_{\text{найм}} = (2/36) * 100 \% = 5,56 \%$$

Оборот персоналу за звільненням розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.6)):

$$O_{\text{зв}} = (К_{\text{зп}} / СЧП) * 100 \% , (2.6)$$

де $O_{\text{зв}}$ – оборот персоналу за звільненням;

$K_{зп}$ – кількість звільнених працівників.

$$O_{зв} = (12/36) * 100\% = 33,33\%$$

Оборот персоналу зовнішній розраховується як сума оборотів персоналу за наймом та звільненням (формула (2.7)):

$$O_{зов} = O_{найм} + O_{зв}, (2.7)$$

де $O_{зов}$ – оборот персоналу зовнішній.

$$O_{зов} = 5,56\% + 33,33\% = 38,89\%$$

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників (формула (2.8)):

$$K_{пл} = (K_{зпб} + K_{зпд}) / СЧП * 100\%, (2.8)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$K_{зпб}$ – кількість працівників звільнених за власним бажанням;

$K_{зпд}$ – кількість працівників звільнених за порушення дисципліни.

$$K_{пл} = (10/36) * 100\% = 27,28\%$$

Коефіцієнт змінності розраховується як відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, розраховується у відсотках (формула (2.9)):

$$K_{зм} = (КПЗ / СЧП) * 100\%, (2.9)$$

де $K_{зм}$ – коефіцієнт змінності;

$КПЗ$ – найменша величина з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) працівників.

$$K_{зм} = (2/36) * 100\% = 5,56\%$$

Отже, як свідчать результати аналізу, за 2022 р. у СТОВ «Маяк» відбулися незначні зміни у складі персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту становить 5,56 %, коефіцієнт зовнішнього обороту - 38,89 %. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято, про що свідчать коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (33,33%) і коефіцієнт обороту персоналу за наймом (5,56 %). Така ситуація спричинена воєнними діями в країні, тому що значна частина чоловіків була мобілізована до лав ЗСУ. За 2022 р. плинність персоналу у СТОВ «Маяк» 27,28 %, в той же час підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу

відповідної якості.

2.3 Оцінка системи управління розвитком персоналу у СТОВ «Маяк»

Ефективне управління розвитком персоналу неможливе без створення на сільськогосподарському підприємстві атмосфери зацікавленості всіх працівників у досягненні загального успіху, формування відчуття причетності кожного до цих успіхів. В умовах ринкової економіки успіх чи невдача підприємств великою мірою залежить від творчої активності її персоналу, готовності брати на себе відповідальність за прийняті рішення, максимального виявлення трудового потенціалу кожного працівника.

Формування персоналу СТОВ «Маяк» являє собою процес конкретних заходів із встановлення потреби в персоналі та джерел її покриття шляхом підбору та відбору працівників на певні посади. Це етап, в процесі якого закладаються основи і напрями майбутнього розвитку підприємства.

Праця персоналу має свої особливості, зумовлені умовами й складністю сільського господарства як галузі виробництва. Та головною особливістю формування персоналу СТОВ «Маяк» є те, що персонал підприємства, в основному, є жителі відповідних сільських населених пунктів.

Важливим етапом у процесі управління персоналом СТОВ «Маяк» є підбір працівників. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна його діяльність. Якісний підбір працівників сприяє збільшенню прибутку підприємства, підвищенню продуктивності праці, розвитку підприємства. Традиційні етапи підбору працівників наведено на рис. 2.2.

Підбір персоналу у СТОВ «Маяк» здійснює його директор відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу, в яких визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи тощо.

Претендент на вакантну посаду проходить співбесіду з керівником підрозділу, де він безпосередньо працюватиме, та директором. Визначення

компетентності персоналу що підбирається, здійснюється за критеріями, що наведенні на рис. 2.3.

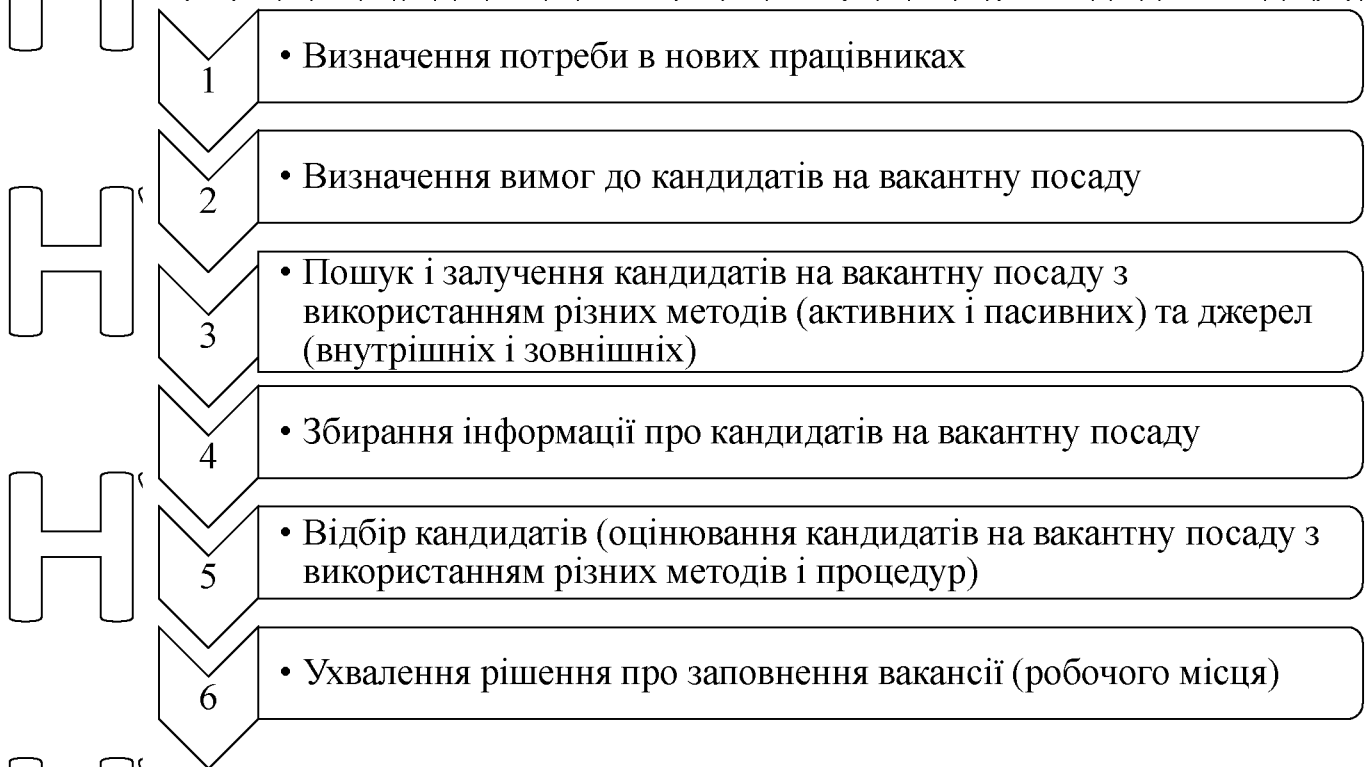


Рис. 2.2. Етапи підбору працівників*

Примітка. *Джерело: [6].

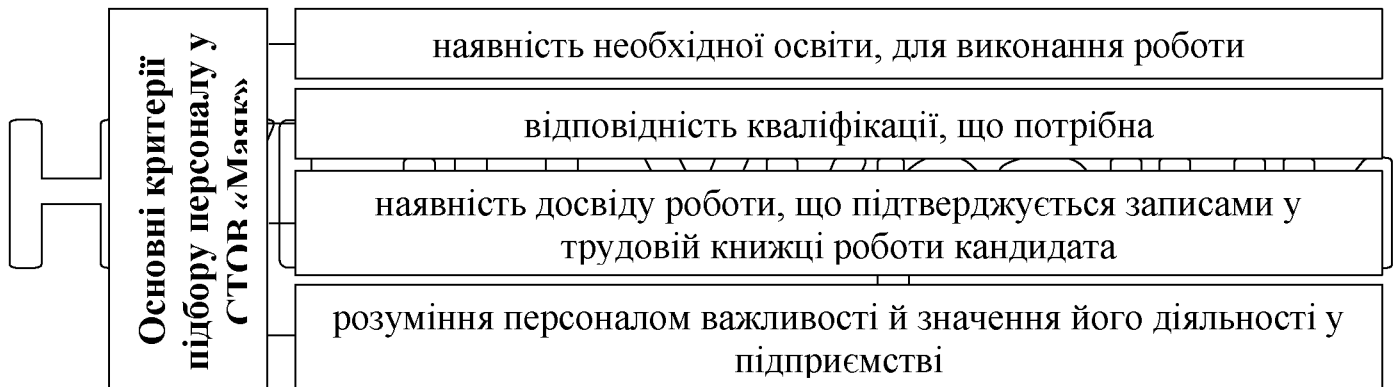


Рис. 2.3. Основні критерії підбору персоналу у СТОВ «Маяк»*

Примітка)*Розроблено автором

Перед СТОВ «Маяк» стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях «знавців своєї справи» та вивільнення тих працівників, діяльність яких є найменш оптимальною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної оцінки персоналу сільськогосподарського підприємства.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і

оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. У сучасних умовах головним завданням є оцінити потенціал працівника, закладені у ньому перспективні можливості.

Згідно з ст. 11 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [37]: «атестація працівників – процедура оцінки професійного рівня працівників відповідно кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків, проведення оцінки їхнього професійного рівня». У ст. 11 цього ж закону зазначено, що «роботодавці можуть проводити атестацію працівників. Категорії працівників, що підлягають атестації, та періодичність її проведення визначені колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладають колективні договори, категорії працівників, що підлягають атестації, строки та графік її проведення визначає роботодавець за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації».

У СТОВ «Маяк» проводиться атестація працівників раз у три роки. Алгоритм проведення атестації персоналу наведено на рис. 2.4.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва товариства зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва товариства зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу.

Для ефективного розвитку персоналу сільськогосподарського підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Заробітна

плата завжди була одним з головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання.

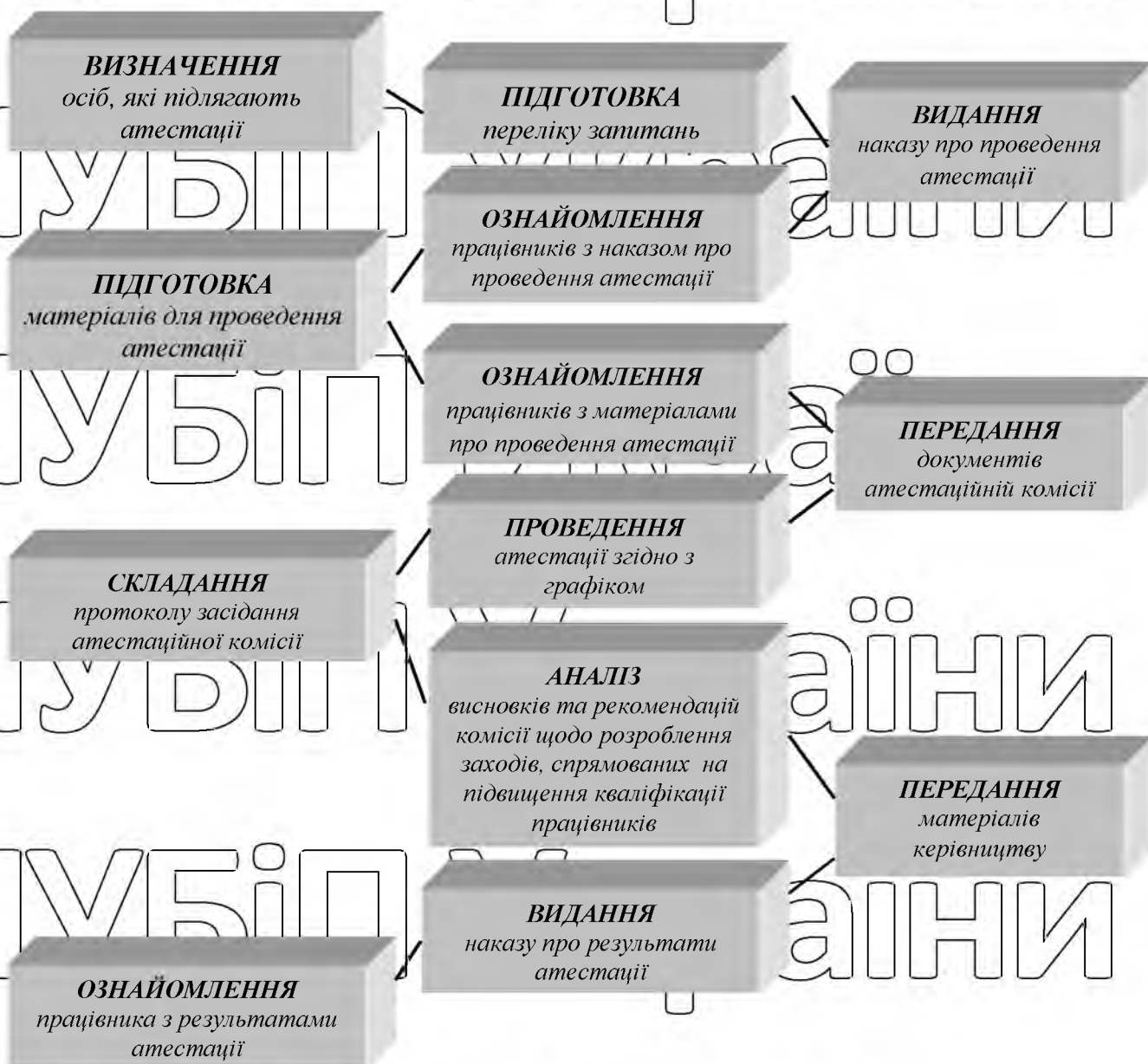


Рис. 2.4. Алгоритм проведення атестації персоналу*

Примітка. *Розроблено за: [1]

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності сільськогосподарського підприємства. Для оплати праці в СТОВ «Маяк» застосовують дві форми оплати – відрядну і погодинну. При відрядній формі оплати праці провадять за кількість вирощеної продукції відповідної якості або обсяг виконаної роботи, при погодинній – за фактично

відпрацьований час. Динаміку виплати заробітної плати працівникам СТОВ «Маяк» наведено в табл. 2.8 та рис. 2.5

Таблиця 2.8

Динаміка розміру заробітної плати працівників СТОВ «Маяк»*

Працівники	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Розмір середньомісячної заробітної плати, грн:	10567,26	11025,23	13542,65	128,2
- працівники апарату управління				
- основні робітники	9856,36	10253,35	12053,24	122,3

Примітка. *Розраховано за даними підприємства



Рис. 2.5. Заробітна працівників СТОВ «Маяк»*

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.8 та рис. 2.5. свідчать, що середня заробітна плата за рік у СТОВ «Маяк» з 2020 р. по 2022 р. зросла для працівників апарату управління на 28,2 %, а для робітників - на 22,3 %.

У СТОВ «Маяк» окрім основної заробітної плати персонал отримує премії, які передбачаються системою оплати праці є частиною заробітної плати працівників. Коло працівників, яким належить виплачувати премію, умови преміювання, розміри премій передбачаються в положенні про преміювання.

Премії за цим положенням є невід'ємною частиною відрядно-преміальної та погодинно-преміальної систем оплати праці.

Застосування лише матеріальної мотивації не дає необхідного результату, оскільки у працівників, крім фізіологічних потреб (які задовольняє заробітна

плата), є інші потреби вищих рівнів. Крім того, орієнтація на систему матеріальної мотивації зумовлює збільшення витрат на персонал, що є невигідним для підприємства. Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

У СТОВ «Маяк» застосовуються методи нематеріальної мотивації, що наведені на рис. 2.6.

У СТОВ «Маяк» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування дня народження, Нового року, Дня працівника сільського господарства тощо. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей СТОВ «Маяк», пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує персонал, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і зумовить підвищення ефективності праці.

У СТОВ «Маяк» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві (згідно двохфакторної теорії мотивації Герцберга).

За останні півстоліття розвиток людських ресурсів став невід'ємним елементом системи управління більшості організацій. Термін розвиток людських ресурсів використовують для опису «інтегрованого і цілісного, свідомого й активного підходу до вдосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань та поведінки з використання широкого спектру методів і стратегій, що навчають».

Професійне навчання працівників СТОВ «Маяк» спрямоване на підвищення якості професійного складу персоналу, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

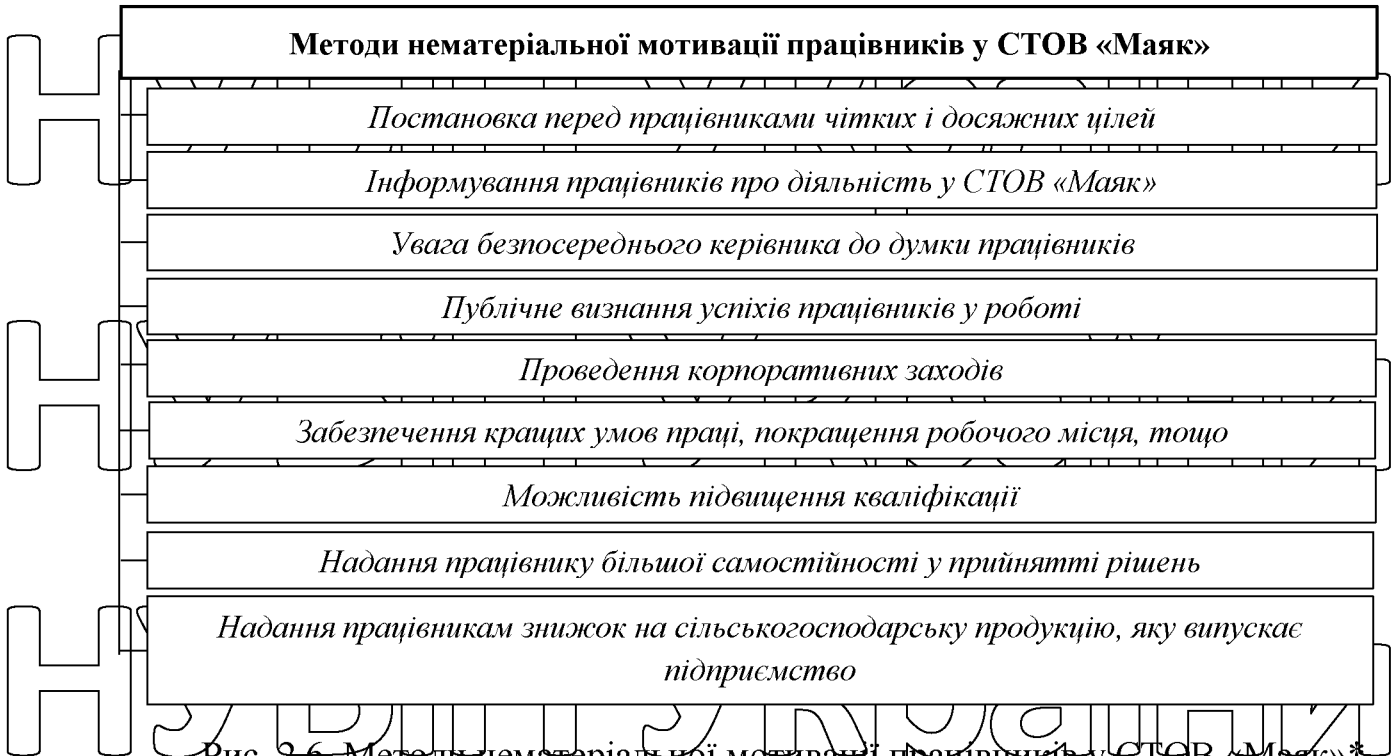


Рис. 2.6. Методи нематеріальної мотивації працівників у СТОВ «Маяк»*

Примітка. *Розроблено автором

Програма розвитку персоналу сприяє формуванню робочої сили, яка володіє більш високими здібностями і сильною мотивацією до виконання задач, які стоять перед організацією. Звичайно, що це веде до росту продуктивності, а значить і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Таким чином заходи по розвитку персоналу потрібно розглядати як інвестиції в нематеріальну цінність організації. Об'єктом таких вкладань, на відміну від інвестицій в матеріальні елементи і фінансові активи стають працівники.

Отримані знання, як відомо, якщо людина не займається самоосвітою й не підвищує рівень кваліфікації, старіють наполовину кожні п'ять років. Тому особливого значення набуває підвищення кваліфікації.

В Україні періодичність підвищення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до потреб виробництва складає в середньому 10 років проти нормативних 5 років.

Однією із головних причин такого стану є небажання та неспроможність роботодавців витрачати кошти на такі цілі. Як показали результати анкетування підприємств, проведені НДІ праці і зайнятості населення НАН України та Мінпраці, серед причин стримування інвестування роботодавцями коштів у

професійне навчання працівників є: небажання інвестувати кошти в навчання працівників, пріоритетність залучення висококваліфікованих працівників зі сторони – 38,8% опитаних; побоювання втрати коштів, витрачених на професійне навчання працівників, унаслідок плинності кадрів – 32,6% опитаних; недостатня зацікавленість працівників у підвищенні свого професійного рівня – 20,2% опитаних.

Професійне навчання кадрів СТОВ «Маяк» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності.

Система підвищення кваліфікації персоналу у СТОВ «Маяк» є одним із стимулів працівників, а на даний момент вона не є достатньо розвинена. Потреба в підготовці персоналу (підвищення кваліфікації), визначається директором СТОВ «Маяк».

Після проходження навчання з підвищення кваліфікації за межами підприємства, працівники зобов'язані інформувати директора про результати навчання, наданням копій документів з підвищення кваліфікації.

Підприємство отримує позитивні фінансові результати, і директором підприємства було затверджено річний перспективний план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу було заплановано направити на навчання працівників СТОВ «Маяк». Використання коштів на навчання наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Використання коштів на навчання працівників у СТОВ «Маяк»*

Вид навчання	Кількість працівників згідно плану		Заплановано витратити коштів, грн.		Фактична кількість працівників, які навчалися		Фактично витрачено коштів, грн.	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Навчання ЗВО	1	1	40000	40000	1	1	40000	40000
Курси підвищення кваліфікації		1	20000	20000	1		20000	20000

Примітка *Розраховано за даними підприємства

Для навчання у закладах вищої освіти було заплановано відправити 1 працівника: зоотехніка. В першу чергу необхідні кошти були виділені на навчання зоотехніка, в зв'язку з тим, що сільськогосподарському підприємству потрібний фахівець в галузі тваринництва, а також чоловік виявив велику старанність до роботи, сумлінно виконувала всі завдання, проявляла ініціативу, а також має перспективи в майбутньому для СТОВ «Маяк».

Курси підвищення кваліфікації закінчили всі, кого було заплановано направити. Після повернення з курсів агронома по захисту рослин, було освоєно нові засоби для захисту рослин, ознайомлено з новими можливостями обробітку ґрунту, які допомагають зменшити кількість механізованих процесів, і їхня ціна перебуває на рівні і засобами, які підприємство використовувало всі інші роки. Звичайно справа розвитку персоналу коштує дуже дорого. Тому необхідно, щоб ці кошти витрачались якомога найефективніше. Перш за все слід звернути увагу на правильний підбір кандидатів для проходження навчання.

Складовим елементом стимулювання праці є кар'єрний ріст, який визначається як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що вміщуються в трудовому житті працівника. З психологічної точки зору під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру слід розглядати також як певний мотиватор професійного розвитку працівника.

Планування службової кар'єри передбачає обґрунтування раціональних віку і терміну зайняття посад з урахуванням побажань і особистості працівника.

Так, згідно соціологічних досліджень, рекомендований вік для роботи на посаді керівника організації 40–50 років, керівника структурного підрозділу – 30–40 років, керівника нижчої ланки – до 30 років, а раціональний термін зайняття посади керівника становить - 10 років.

Для прикладу наведемо моніторинг посадової кар'єри директора Ткачука С. М., який був прийнятий на підприємство в 2005 р. зоотехніком. Ткачук С. М. протягом довгого періоду виявив глибоке знання в галузі тваринництва, а також проходив курси з підвищення кваліфікації, завдячуючи чому після чотирьох років роботи в 2009 р. був призначений головним

зоотехніком. Із 2009 р. по 2015 р. в галузі тваринництва СТОВ «Маяк» отримувало позитивні фінансові результати. В 2017 р. директор Кучери Р. С., звільнився в зв'язку із станом здоров'я, а Ткачук С. М. зборами засновників був призначений на посаду директора СТОВ «Маяк». Кар'єрограма директора СТОВ «Маяк» наведена на рис. 2.7.

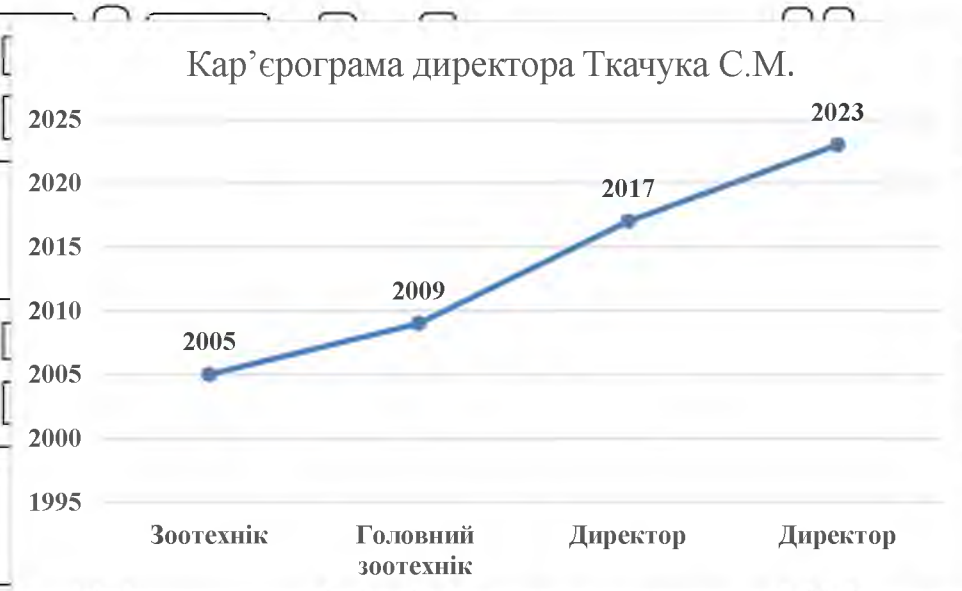


Рис. 2.7. Кар'єрограма директора СТОВ «Маяк»*

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, керівництво СТОВ «Маяк» приділяє недостатньо уваги на організацію професійного розвитку, підготовку, перепідготовку та підвищення їх кваліфікації, організацію процесу просування на вищі посади та планування потреб у кадрах різних професій і кваліфікацій. З психологічної точки зору під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру слід розглядати також як певний мотиватор професійного розвитку працівника.

Висновки до розділу 2

1. СТОВ «Маяк» спеціалізується на виробництві соняшника, кукурудзи на зерно і молока. Спеціалізація і концентрація підприємства сприяє підвищенню економічної ефективності використання земельних, трудових та інших ресурсів. Водночас, спеціалісти та керівники виробничих підрозділів мають зосередити

свої зусилля, кошти та ресурси на підвищенні концентрації виробництва, запровадження прогресивних, ресурсо-ощадливих технологій, що сприятиме зміцненню економіки усіх галузей підприємства.

2. Як свідчать результати аналізу, за 2022 р. у СТОВ «Маяк» відбулися незначні зміни у складі персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту становить 5,56 %, коефіцієнт зовнішнього обороту - 38,89 %. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято, про що свідчать коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (33,33 %) і коефіцієнт обороту персоналу за наймом (5,56 %). Така ситуація спричинена воєнними діями в країні, тому що значна частина чоловіків була мобілізована до лав ЗСУ. За 2022 р. плинність персоналу у СТОВ «Маяк» – 27,28 %, в той же час підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

3. Керівництво СТОВ «Маяк» приділяє недостатньо уваги на організацію професійного розвитку, підготовку, перепідготовку та підвищення їх кваліфікації, організацію процесу просування на вищі посади та планування потреб у кадрах різних професій і кваліфікацій. З психологічної точки зору під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру слід розглядати також як певний мотиватор професійного розвитку працівника

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМСТВІ3.1. Напрями здійснення управління персоналом в умовах воєнного
стану

Повномасштабна війна, що розпочалася 24 лютого 2022 р. спричинила зміни в діяльності вітчизняних підприємств, на яких знижується виробництво основних видів продукції, розриваються логістичні ланцюги постачання мільйонів чоловік, вітчизняні підприємства втрачають висококваліфікований персонал. Збереження персоналу підприємства є однією з першочергових проблем, що потребує вирішення та застосування нових методів управління в умовах воєнного стану в Україні. Для того, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, при цьому постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

Воєнний стан є винятковим станом в країні, коли влада здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян. В таких умовах можуть виникнути певні виклики та проблеми, які можуть вплинути на якість управління:

1. Обмеження свободи дій та рішень: У воєнний час можуть бути введені обмеження щодо свободи рішень та дій для керівників організацій. Це може спричинити зниження швидкості та ефективності процесів управління.
2. Надзвичайні обставини: Воєнний стан призводить до надзвичайних обставин, які можуть вплинути на роботу організації. Наприклад, можуть бути обмежені рухи та транспортні засоби, що може ускладнити доставку товарів та послуг, а також знизити рівень попиту на них.
3. Нестабільність політичної та економічної ситуації: Воєнний стан може призвести до збільшення невизначеності та ризику в економіці, що може спричинити зниження інвестицій та розвитку бізнесу. Це може вплинути на

якість управління, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття рішень.

Зміни в управлінні персоналом, які відбулись у СТОВ «Маяк» з введенням воєнного стану в Україні:

1. Насамперед, фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає смертельна загроза, то першочерговою стає необхідність передислокувати себе та сім'ю у безпечніше місце. Якщо ж такої можливості немає, то забезпечити рідних життєво необхідними речами: водою, їжею та ліками. Решта переміщається на задній план. У тому числі робота.

2. На сьогодні для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах, дуже важлива стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрне зростання, то зараз важливішою стала наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення себе та сім'ї.

Отже, воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Проте, якщо підприємства будуть готуватися до таких ситуацій та реагувати на них швидко та ефективно, вони можуть зберегти високу якість управління.

Зміни які сьогодні відбуваються у трудовому законодавстві України, мають на меті допомогти підприємствам здійснювати управління персоналом в нових реаліях сьогодення. Зокрема, Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» має пріоритетне застосування на період дії воєнного стану для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами [36]. В ньому роз'яснено всі тонкощі трудових відносин на період дії воєнного стану.

Для того, щоб збільшити залучення тимчасових працівників у СТОВ «Маяк», керівник підприємства може розглядати такі фактори як: гнучкі умови роботи (умови роботи для тимчасових працівників можуть бути менш жорсткими, ніж для постійних працівників. Це може включати більш гнучкий

графік роботи, коротші терміни контракту та більш привабливі умови оплати праці); привабливі умови оплати (більш висока годинна оплата праці, бонуси за виконання поставлених завдань та інші привабливі бонуси); швидкий набір працівників (для цього організації можуть використовувати рекрутингові агентства, соціальні мережі та інші інструменти набору персоналу); підготовка тимчасових працівників (ознайомлення зі специфікою роботи, навчання роботи зі спеціалізованою технікою, правилам безпеки та іншими важливими аспектами, встановлення чітких очікувань, організація комунікації)

При розгляді Ізраїльського досвіду, визначено, що умови постійної війни, безумовно, створюють виклики для бізнесу в Ізраїлі, включаючи те, як стимулювати персонал. Однак, деякі ізраїльські організації використовують креативні підходи, щоб підтримувати та мотивувати своїх співробітників [21, с. 10].

Багато ізраїльських організацій також надають своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх програмах, що дозволяє їм розвиватися професійно та збільшувати свої навички. Це може стимулювати працівників та допомогти їм залишатися мотивованими [21, с. 10].

Крім того, багато організацій намагаються створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини. Це може зменшити вплив стресу від ситуації з війною та допомогти зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників.

Отже, організації в Ізраїлі намагаються використовувати різноманітні підходи, щоб стимулювати своїх працівників в умовах постійної війни. Це включає забезпечення безпеки та соціального захисту працівників, розвиток професійних навичок, створення позитивної корпоративної культури та інші підходи.

Стимулювання персоналу у СТОВ «Маяк» під час війни може бути складним завданням, оскільки війна може викликати багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, стимулювання персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни.

Основними способами стимулювання персоналу у СТОВ «Маяк» під час війни можуть бути:

1. Підтримка та співчуття. Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчутти їхню приналежність до команди та підтримку один одного.

2. Матеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ.

3. Навчання та розвиток. Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.

4. Співпраця та комунікація. Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі.

Дистанційне управління персоналом у СТОВ «Маяк» в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни.

Ось кілька дистанційних способів управління персоналом в умовах війни:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відео конференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу.

- віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення

термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

- використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

- розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Досвід дистанційного управління у СТОВ «Маяк» під час війни може бути важливим для забезпечення ефективності роботи та безпеки співробітників. Деякі організації можуть мати досвід управління в екстремальних умовах, таких як природні катастрофи, епідемії або інші надзвичайні ситуації.

Одним з прикладів успішного дистанційного управління під час війни є досвід організації Google в Україні. Організація використовувала відео конференції, мобільні додатки та інші інструменти для забезпечення ефективного управління своїми співробітниками під час війни. За допомогою цих інструментів організація змогла забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти ефективність своєї роботи [14].

Іншим прикладом є організація McKinsey & Company, яка забезпечувала дистанційне управління під час кризових ситуацій, таких як терористичні атаки та природні катастрофи. Організація використовувала мобільні додатки, відео конференції та інші інструменти для забезпечення співпраці та координації між своїми працівниками [14].

Варто зазначити, що дистанційне управління може бути викликано деякими проблемами, такими як недостатня якість зв'язку, проблеми з інтернет-зв'язком та інші технічні проблеми. Однак, з допомогою правильної стратегії та використанням дієвих інструментів дистанційне управління може стати ефективним інструментом для забезпечення ефективності.

Багато громадян стали на захист країни, велика кількість людей вимушено виїхали за кордон. Деякі роботодавці, розміщуючи ту чи іншу вакансію, вже спочатку налаштовуються побачити на цій посаді людину з певним набором

якостей та фізичних даних. Тому можуть відмовляти тим, хто не вписується у їхні рамки. Найчастіше роботодавці мотивують відмову фізичними навантаженнями та сучасними технологіями, з якими люди старшого віку можуть впоратися не так добре, як їхні молоді колеги. Однак на практиці доведено, що люди старшого віку не поступаються молодим у спеціальностях, де потрібні досвід та налагоджена техніка роботи [40].

Використання потенціалу старшого покоління є одним із варіантів для СТОВ «Маяк», який може бути надзвичайно корисним, особливо в умовах війни, коли важливо мати досвідчених та професійно підготовлених працівників.

Одним з методів використання потенціалу старшого покоління є включення їх у робочі групи та команди, де вони зможуть ділитися своїм досвідом та знаннями з молодшими колегами. Це дозволить старшому поколінню не тільки залишатися активними та корисними для підприємства, а й сприяти їхньому особистому розвитку та збереженню здоров'я.

Ще одним з методів використання потенціалу старшого покоління є створення спеціальних програм, які сприятимуть підготовці та залученню старшого покоління до роботи на підприємствах. Наприклад, можна проводити тренінги та семінари для старших працівників, які спрямовані на підвищення їхніх професійних знань та навичок. Крім того, на підприємствах можуть створюватись спеціальні умови для роботи старшого покоління, такі як гнучкий графік роботи або можливість працювати з дому.

Отже, використовуючи потенціал старшого покоління, яке має великий досвід та знання, може сприяти покращенню ефективності та результативності роботи підприємства.

Створення програми добробуту для персоналу в умовах війни є особливо важливою задачею, оскільки в таких умовах працівники можуть зазнавати додаткового стресу та травматичних подій. Це є досить небезпечними факторами впливу на рівень людського розвитку та трудового потенціалу. Наслідком впливу таких факторів є зниження продуктивності праці, зниження трудової активності, незадоволення своєю трудовою діяльністю [49, С. 249], а програма

добробуту може стати важливим інструментом для забезпечення психологічної та фізичної підтримки працівників у цей складний час.

Першим кроком у створенні програм добробуту для персоналу є визначення пріоритетів та потреб працівників. У таких умовах, можуть бути потреби у забезпеченні безпеки, здоров'я, економічної підтримки та допомоги у вирішенні особистих проблем.

Однією з програм добробуту для персоналу може бути психологічна підтримка працівників, які пережили стресові ситуації. Організація може надавати психологічні консультації та психотерапію, щоб допомогти працівникам зі сприйняттям власних емоцій та зменшенням стресу. Для підвищення емоційного стану співробітників можна організовувати спеціальні заходи, які допоможуть їм зняти стрес та напругу.

Іншим важливим аспектом є забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. В рамках війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання.

Таким чином, система управління персоналу у воєнних умовах має відповідати таким основним вимогам: зберігати чи підвищувати продуктивність праці персоналу; бути гнучкою; бути економічною; вміти та юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи. Потрібно зазначити, що криза в країні не тільки створює проблеми, а й відкриває перед будь-якою підприємством нові можливості: побудувати ефективнішу систему розвитку управління персоналом, підібрати ефективніший персонал, звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал.

НУБІП України

3.2. Використання сучасних технологій управління розвитком персоналу у підприємстві

Умови ринкової економіки в нашій країні вимагають зміни підходу до управління персоналом від його розуміння як функціональної складової управлінської та виробничої ланки підприємства до вивчення та оптимізації його як стратегічного ресурсу зі значним та високоефективним потенціалом, який включає професійні компетенції, здатність до розвитку, творчість та креативні ідеї.

Слід враховувати, що високий професіоналізм персоналу забезпечується завдяки регулярному підвищенню рівня набутих знань та навиків, розвитку організаторських здібностей працівників, що створює для СТОВ «Маяк» сприятливі умови для досягнення вибору оптимальних вирішень як економічних, так і організаційних проблем. Із метою удосконалення системи підбору, навчання, розвитку персоналу підприємства пропонуємо інспектору по кадрах використати ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом.

Для систематизації інформації, що стосується навчання та розвитку персоналу організації, що здійснюється у системі безперервної освіти, пропонуємо застосувати у роботі СТОВ «Маяк» ERP-системи IT-Enterprise. Адже проведення детального аналізу й обліку персоналу дають змогу достатньо повно та об'єктивно здійснювати вирішення питань, які пов'язані із розміщенням кадрів, проведенням планування їх навчання та забезпеченням поставлених цілей розвитку. При цьому найважливішим елементом, який застосується у процесі комплексної оцінки персоналу, виступає атестація. За її результатами здійснюється приймання рішень, які стосуються призначення на посаду, здійснення переміщення працівників, необхідність направлення на навчання, встановлення визначеної величини оплати праці тощо. Задля вирішення цих завдань пропонуємо використовувати автоматизовану систему, яка містить банк ознак для різних професій.

У процесі організації навчання працівників СТОВ «Маяк» необхідно враховувати принцип індивідуалізації, тобто враховувати те, що кожен слухач є

володіє своїми труднощами при засвоєнні знань, формуванні навичок, умінь.

Слід враховувати те, що індивідуальні відмінності пов'язані із здатністю до навчання і базується на особливостях розумової витривалості, відмінностях працездатності, швидкості засвоєння матеріалу, який подається, гнучкості розумових процесів, легкості чи складності пристосування до виникнення нових завдань тощо.

Вплив професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу СТОВ «Маяк» на результати виробництва визначається не тільки кількістю осіб, що пройшли навчання, а й насамперед факторами якості проведеного навчання.

На рівень якості навчання чинять вплив якісний склад педагогічних кадрів та рівень підготовки слухачів, наявність необхідної для проведення навчання матеріальної бази, використання сучасних методів навчання. Розв'язання питань професійного навчання вимагає індивідуального підходу, при цьому за основу мають бути покладені результати праці, інтереси організації. У процесі відбирання кандидатів для навчання необхідно враховувати: особистісний потенціал та вік працівника, ступінь його вмотивованості, імовірність появи вакансії, здатність особи до навчання та інші.

У процесі організації професійного росту для керівного персоналу СТОВ

«Маяк» необхідно враховувати такі основні блоки:

- проведення визначення потреб у підвищенні кваліфікації кадрів;
- планування навчальних програм, організація навчального процесу;
- формування різноманітних за прийомами застосування та формами навчальних програм;
- аналіз результатів та їх застосування для забезпечення подальшого просування працівника службовою драбиною чи задля інших цілей.

Плануючи процес підвищення кваліфікації для управлінського персоналу СТОВ «Маяк», значна увага повинна відводитися використанню активних методів навчання. Це пояснюється тим, що завдяки їх використанню слухачі отримують насамперед прикладні навички, знання та вміння, а також отримують підготовку в галузі управління персоналом.

У процесі планування організації навчання та перекваліфікації персоналу інспектору по кадрах СТОВ «Маяк» рекомендується застосовувати наступні форми організації навчального процесу:

- розв'язання конкретних практичних завдань;
- лекції, семінари, ведення дискусій;
- розробка та вирішення проблемних ситуацій;
- організаційно-діяльнісні, організаційно-комунікаційні, організаційно-мисленні, організаційно-інноваційні ігри;
- навчання заходам із впровадження наукових досягнень, проведення змагань з професійної майстерності.

Система ERP-система IT-Enterprise відноситься до вітчизняних систем, які зорієнтовані на проведення комплексної автоматизації діяльності підприємств чи їх груп. Завдання управління персоналом, які ефективно дозволяє вирішувати ERP-система IT-Enterprise, відображено на рис. 3.1.

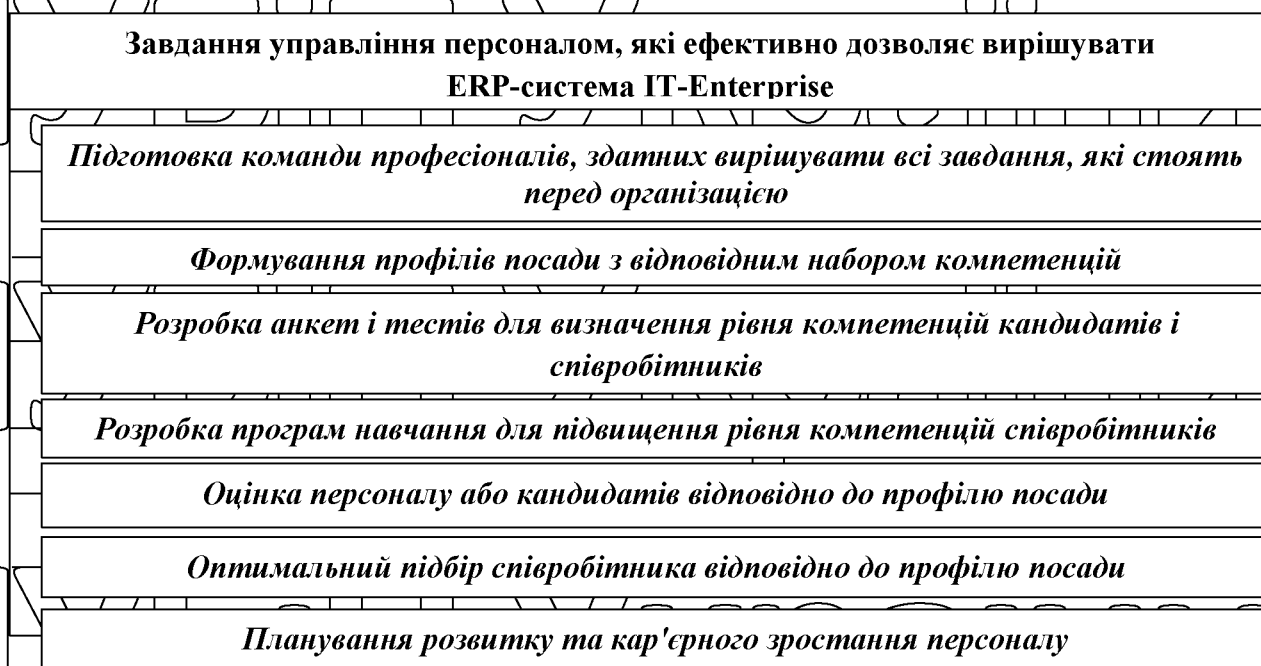


Рис. 3.1. Завдання управління персоналом, які ефективно дозволяє вирішувати ERP-система IT-Enterprise*

Примітка.*Розроблено автором.

Рішення у сфері управління персоналом, які дає можливість приймати «IT-Enterprise», забезпечуватимуть виконання різних управлінських дій щодо

розвитку персоналу організації. Вони включатимуть у себе ряд наступних інструментів, які можуть бути використані:

а) управління компетенціями. Воно передбачає здійснення управління профілями посад працівників та їх компетенціями відповідно до поставлених цілей та стратегічних планів розвитку організації.

При цьому реалізуються такі основні функції:

- розроблення профілю посади, що характеризується певним набором компетенцій згідно із поставленими цілями та стратегічними планами щодо розвитку організації, а також існуючими вимогами до кваліфікації співробітників. При цьому профіль посади повинен містити набір потрібних знань, умінь, компетенцій, перелік завдань і цілей, наявний досвід роботи. При цьому також визначається рівень, яким характеризується кожна компетенція, що є необхідний для володіння ним співробітником на даній посаді;

- контролювання відповідності кандидатів та персоналу профілям посад.

Проводиться шляхом анкетування (тестування) персоналу, що проводиться за відповідними напрямками конкретного профілю;

- формування даних, що містять результати оцінювання відповідності профілю посади щодо наявних працівників та кандидатах на посаду;

- проведення підбору «необхідних» претендентів на конкретну посаду згідно із профілем посади;

- здійснення планування переліку заходів, які сприятимуть підвищенню рівня компетенції працівників відповідно до сформованих результатів відповідності профілю посади. Також при цьому здійснюється формування планів навчання, курсів тощо;

б) управління навчанням персоналу.

Планування навчання, а також перекваліфікації персоналу, проведення контролю і аналізування результатів передбачає:

- формування програм навчання, їх груп, навчальних цілей;
- проведення підбору викладачів, а також даних наявності викладачів, які працюють у сторонніх організаціях;

- проведення обліку відвідування, а також успішності працівників під час проведення атестацій, навчальних занять;
 - формуванні даних щодо стану підвищення кваліфікації, яке було досягнуте за результатами проходження навчання.

Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого створення орієнтації на оновлення.

Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу. У сучасному світі бізнесу, де єдиною незмінною істиною є постійність змін, безперервне навчання стає таким же стратегічно важливим аспектом бізнесу, як і розробка нових продуктів, грамотний маркетинг і добрі взаєностосунки з клієнтами. Дослідження закордонного досвіду управління кадровим потенціалом з метою визначення можливостей його використання у вітчизняній практиці підприємств дозволяє стверджувати, що найбільш доцільним шляхом трансформації існуючого інструментарію є американо-європейський підхід до управління персоналом. До сучасних методів розвитку персоналу відносять наступні підприємницькі технології (табл 31.).

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [28;29].

1) Відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо.

2) Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів). 3) Модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо).

Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути.

Таблиця 3.1

Сучасні технології розвитку персоналу*

Наша методу	Сутність
«Альтер-его»	Вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини.
«Сесія питань»	Мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки.
Символ»	Представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання.
«Виклик»	Керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги.
«Метод SCAMPER»	Пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей.
«Рефреймінг»	Використовується для вирішення важливих бізнес-проблем (оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій).
«Метод інверсії»	Пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання.
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб.
Кейс	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета - навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча - не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Примітка. *Розроблено за: [11].

4) Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.

5) В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою

тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо.

Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів.

Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і

подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику. Рольова гра

моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття

навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

6) Мозковий шторм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення.

Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах).

7) Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях.

Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

8) Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо.

Навчання починається з моменту підбору персоналу до певної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

9) Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

10) Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

11) Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротатції, не менше двох днів бути «тіню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

12) Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротатції, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

13) Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва.

14) Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

15) Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію [28;29].

Таким чином, приходимо до висновку, що ефективна організація системи розвитку персоналу у ЄТОВ «Мая» потребує від його керівництва ефективної постановки цілей стосовно запровадження, оцінки та інтеграції програм

розвитку персоналу в загальну систему управління персоналом. Проте реалізація описаних методів на підприємствах потребує розвитку ринку специфічних кадрових послуг, фінансового резерву та умов сприйняття зазначених методів колективом. Нетрадиційні методи управління кадровим забезпеченням підприємства передбачають створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення; активне використання мотивації праці, у тому числі розширення повноважень робітників у прийнятті управлінських рішень; формування нових моральних цінностей для персоналу підприємства; гнучке використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

3.3. Зарубіжний досвід розвитку персоналу у підприємстві

В умовах сучасного ринку праці головний акцент у системі професійної діяльності зміщується на активність особистості, свободу її професійного вибору та напрямку професійного зростання, на відповідальність за результати та наслідки свого професійного розвитку. Допомогти забезпечити та реалізувати ці професійні потреби особистості повинна чітко організована комплексна система заходів професійного розвитку підприємств та організацій.

Зарубіжні пошуки факторів підвищення ефективності бізнесу за рахунок освіти працівників розпочалися у США у 1974 році, коли Дж. Мінцер опублікував статтю про інвестиції в людський капітал та особистий розподіл доходу, інтерес, передусім, викликали статистичні дані зростання економік розвинених країн світу, які перевищували розрахунки, що базуються на врахуванні класичних чинників зростання. Відповідно, базовим стало поняття людського капіталу (human capital), що набуло поширення у працях американських вчених-економістів в публікаціях другої половини ХХ ст. Теоретичні основи теорії людського капіталу обґрунтував Т. В. Шульц у книгах «Формування капіталу освіти» 1960 р. і «Інвестиції в людський капітал» 1961 р. У 1964 р. Г. С. Беккер опублікував фундаментальну працю «Людський капітал:

теоретичний та емпіричний аналіз», у якій обгрунтував модель, що стала основою для подальших досліджень. За створення основ теорії людського капіталу обидва вчені були відзначені Нобелівською премією з економіки [5,23].

Проголошені в Стратегії «Європа-2020» завдання щодо зміцнення трудового потенціалу Європейського Союзу в подальшому були конкретизовані в низці офіційних документів ЄС, резолюцій, рекомендацій, доповідей та програм Європейської Ради, Європейської Комісії, Європейського Парламенту, офіційних національних документах тощо. Так, Брюггське Комюніке про зміцнення європейського співробітництва у сфері професійної освіти та навчання на період 2012-2020 рр., прийняте Європейською Комісією спільно з міністрами, які відповідають за цю сферу в країнах-членах, поставило на порядок денний сучасного і майбутнього розвитку Європи системне запровадження у всі програми професійної освіти (шкільну профільну освіту, базову професійну освіту і навчання, безперервну професійну освіту і навчання) навчання на засадах продуктивної діяльності.

Обгрутовуючи можливості подальшої професійної освіти та доступності кваліфікацій, Брюггське Комюніке наголошує на збільшенні внеску професійної освіти в досягнення цілей Стратегії «Європа-2020» за рахунок: 1) розбудови відповідної системи заохочення організацій до продовження інвестування у розвиток трудових ресурсів та в подальшу професійну освіту, де рішення щодо комбінації заохочень, прав та обов'язків належить країнам-учасницям; 2) заохочення гнучких форм навчання (електронне навчання, вечірні курси, навчання протягом робочого дня та ін.) для того, щоб сприяти кращому доступу до навчання у різних життєвих ситуаціях (подальше навчання має охоплювати всі його види, включаючи навчання на виробництві, і має бути доступним і жінкам, і чоловікам); 3) заохочення закладів освіти та роботодавців до співробітництва, особливо у навчанні великої за кількістю категорії некваліфікованих працівників, які в більшості мають лише неповну середню освіту, і матимуть користь від професійних програм, спрямованих на розвиток ключових умінь і компетенцій; 4) активного заохочення до участі в безперервній

професійній освіті проблемних категорій працівників, таких як: працівники під ризиком звільнення, безробітні тощо [9].

У більшості джерел зазначається, що високорозвинені країни світу вже давно досліджують вплив професійного навчання і професійного розвитку працівників на продуктивність праці людини. Зокрема, у США було встановлено, що інвестиції в людські ресурси засобами професійного навчання підвищують продуктивність праці робітників: при підвищенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%. Тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці. Навчання здійснюється зазвичай не рідше, як через кожні три роки. В Україні ж ситуація категорично різниться: витрати на навчання складають до 2% фонду оплати праці, а періодичність підвищення кваліфікації у середньому становлять один раз на 12 років. Часто саме навчання персоналу стає для деяких країн їх конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція). На рівні Європейського Союзу велику увагу при плануванні розвитку персоналу приділяють соціальним партнерам та їх ролі у сприянні професійного навчання персоналу на самому виробництві.

У економічно розвинених країнах світу частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників є значно більшою та коливається у межах від 1,1% у Нідерландах до 1,8% у Великобританії. Для порівняння, частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників у структурі загальних витрат на робочу силу в Україні не перевищує 0,3% і має поступову тенденцію до скорочення [19, с. 113]. Обов'язкове забезпечення такого високого рівня інвестування у людський капітал у цих та інших європейських країнах контролюється на державному рівні та реалізується через дієву систему податкового стимулювання.

У США та країнах Європейського Союзу набуває поширення ліберальна форма професійного навчання, коли рішення про періодичність, напрями і тривалість навчання приймає працівник. Управлінська структура такого навчання передбачає існування розгорнутої мережі спеціальних агенцій, які пропонують навчальні програми, що дозволяють поєднувати роботу і освіту,

швидко реагуючи на кон'юнктуру ринку праці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні типи узгоджень між урядами різних країн світу та роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу*

<i>Країни світу</i>	<i>Типи узгоджень</i>
Велика Британія, Канада, Нідерланди, США, Україна, Швеція	Організації не мають юридичних зобов'язань відносно підготовки персоналу та фінансування його навчання
Німеччина, Швейцарія, Японія	Роботодавці добровільно беруть на себе зобов'язання з професійного навчання персоналу
Бельгія, Данія, Нідерланди	Роботодавці та профспілки при підтримці уряду створюють фонди розвитку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, умови, витрати коштів яких регулюються колективними договорами
Франція, Індія, Ірландія, Корея, Пакистан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур та більшість латиноамериканських країн	Уряди на підставі діючого законодавства вводять для організацій обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, що в більшості випадків базується на податку на навчання персоналу
Велика Британія, Німеччина, Корея, Чилі	Уряди стимулюють організації з метою здійснення професійного навчання персоналу, перш за все засобом забезпечення звільнення від різних податків

Примітка. *Розроблено за:[26]

У Франції професійна освіта і навчання регулюється соціальними партнерами в рамках колективних договорів (національні міжгалузеві договори і галузеві договори) та урядом – на основі законів та інших правових документів.

У фінансуванні неперервної професійної освіти і навчання велику роль відіграють державні структури і об'єднані організації промисловості. Відповідно до загальноєвропейської тенденції працівник є відповідальним за власну кар'єру.

Функція людських ресурсів розподіляється між лінійним і топ-менеджментом, який приділяє значну увагу ключовим позиціям в організації та потенціалу працівників. Французьке законодавство чітко регламентує практику навчання працівників підприємства, надаючи їм часову відстрочку, щоб скористатися можливістю пройти навчання й підвищити власну кваліфікацію. У середньому підприємства витрачають на навчання персоналу близько 3% річного фонду заробітної плати, і це при тому, що обов'язкові відрахування складають 1,5% для організацій від 10 та більше працівників, 0,15% – за меншої кількості працівників. За даними Європейського центру розвитку професійного навчання,

46% працівників Франції навчаються на курсах із подальшого професійного навчання. Для підприємств таке навчання обходиться у 2,3% загальної вартості праці. У середньому на одного працівника припадає 13 годин навчання. З огляду на те, що тривалість робочого тижня у Франції становить 35 годин, роботодавці намагаються організувати навчання поза робочим часом. Як результат, майже 38% працівників підприємств беруть участь у навчальних програмах упродовж року, на великих підприємствах – цей показник сягає понад 60%. За рівнем кваліфікації структура персоналу, направлено на навчання, варіює від 10% у випадку некваліфікованих робітників до 60% у випадку технічних фахівців та керівників [52, с. 221].

У Німеччині на початку ХХІ ст. формується нова система підтримки професійної освіти і навчання, за якої держава все більше залучає своїх економічних та соціальних партнерів до допомоги та спільного контролю за функціонуванням і розвитком цієї галузі, зберігаючи при цьому свою роль у фінансуванні цієї сфери. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві здійснюється трьома способами, а саме: 1) за рахунок зниження податків або звільнення від податків, якщо виробництво має прибуток; 2) переведення витрат на навчання в ціни продаж, тобто переадресацією їх покупцям; 3) шляхом інтернаціоналізації прямих і непрямих надходжень під час та після закінчення навчання тощо. Крім того, держава субсидує підприємства через повне або часткове фінансування «місць навчання» та бере на себе витрати, пов'язані зі зменшенням податкової ставки, або звільнення підприємств від податків [38, с. 112].

У Німеччині трьома основними видами професійної освіти є: (а) професійне навчання на підприємствах (у Німеччині існує близько 350 державно визнаних професій (для кожної з цих професій існує Положення про професійне навчання), освоїти які можна в рамках професійного навчання на підприємствах); (б) удосконалення або підвищення кваліфікації; (в) перенавчання. Зокрема, таку освіту можна здобути: на підприємствах; на державній службі, тобто в державних управліннях та відомствах; в освітніх установах та спеціальних школах, як, наприклад, школа майстрів або

спеціалізована професійна школа. Німеччина є лідером у підготовці робітничих кадрів серед європейських країн, оскільки в країні найбільш розвинутий в Європі промисловий сектор, у структурі промисловості представлені всі галузі виробництва, і, незважаючи на існуючі в світі тенденції відходу від промисловості у класичному вигляді, Німеччина продовжує акцентувати увагу на розвитку промислових підприємств [13].

Вкрай цікавими є практичні кейси вкладання значних коштів організаціями саме у розвиток людських ресурсів, які емпірично доводять представлені вище положення. Наприклад, О. Баніт у своєму дослідженні презентує кейс корпоративного навчального центру відомої у всьому світі німецької автомобільної транснаціональної корпорації Фольксваген Груп (Volkswagen Group), материнська організація якої знаходиться у Вольфсбурзі (Німеччина), а підрозділи розташовані в Європі, Америці, Азії й Африці [3].

Зазначений кейс є прикладом системного підходу управління професійним розвитком персоналу, що здійснюється в межах загальної корпоративної стратегії. Згідно з цим кейсом, Фольксваген Груп поставила перед собою 4 стратегічних цілі:

- 1) стати лідером за якістю і задоволеністю клієнтів;
- 2) стати найпривабливішим роботодавцем у автомобільній промисловості;
- 3) випускати більше 10 млн. автомобілів на рік;
- 4) мати 8% прибутку від продажів.

Менеджмент компанії усвідомлював, що досягнення поставлених цілей повністю залежить від компетентного й висококваліфікованого персоналу. Це призвело до створення глобальної освітньої персонал-стратегії, яка об'єднала усі корпоративні навчальні центри у внутрішньоорганізаційну структуру Фольксваген Груп Академія (Volkswagen Group Academy):

«...висококваліфіковані працівники є ключовим чинником успіху. Тільки вони можуть виробляти автомобілі, необхідні на світових ринках як сьогодні, так і в майбутньому. Час, коли можна було обмежитися попередніми моделями на ринках, що розвиваються, минув. ... Виробництво всіх марок є спільним завданням і потрібно об'єднати зусилля. ... Нам потрібні висококваліфіковані

спеціалісти на всіх наших заводах у всьому світі. ... Для того, щоб це здійснити, освітня та професійна діяльність персоналу повинні бути об'єднані та реорганізовані по всій Фольксваген Групі. ... Тому мета нині така: технічне навчання в рамках стандартів Фольксваген Груп. ... Саме тому ми беремо модель німецької освіти за приклад для нашого дуального навчання за кордоном» (Р. Лінде, очільник корпоративного освітнього центру, 2013) [7]. Основними завданнями Академії було визначено підвищення кваліфікації персоналу всіх дванадцяти корпоративних брендів та забезпечення однаково високої якості стандартів у всіх підрозділах, незалежно від місця їхнього розташування.

З окремими характеристиками представленого досвіду можна ознайомитися з даних створеної нами табл. 3.3.

З даних табл. 3.3 видно, що завдання професійного розвитку працівників є пріоритетним у великих зарубіжних кампаніях внаслідок усвідомлення його значення для довготривалого розвитку підприємств.

Японська класична система трудових відносин, що базується на «п'яти великих системах», поступово починає втрачати силу в корпораціях. Вони починають переходити від системи пожиттєвого найму та оплати праці за принципом старшинства й репутації як захисних засобів від плинності кадрів до систем персоналу з такими складовими, що дозволяють створювати динамічну організаційну культуру.

Ідеться про систему менеджменту за цілями, систему винагороди персоналу за внеском відносно обов'язків, відповідальностей, здатностей й показників роботи, систему власного оцінювання та індивідуальних зустрічей (двічі на рік) із супервайзерами, систему вакансій і кар'єрного оцінювання, систему бонусів за винахідництвом. Ринок праці Японії поділений на ринок нових випускників та ринок тих, хто шукає роботу в середині кар'єрного шляху.

Поняття посади в Японії є менш формалізованим, ніж у США та Європі.

Функціональні обов'язки можуть змінюватися залежно від умінь і здібностей працівників та середовища організації.

Порівняльний аналіз професійного розвитку працівників у Польщі та Німеччині*

Чинник для порівняння	Німеччина	Польща
Корпоративні навчальні центри	<ul style="list-style-type: none"> •Фольксваген Груп Академія (Volkswagen Group Academy) •Внутрішньофірмовий університет АвтоУні •Корпоративний навчальний центр Фольксваген Коучинг •Інститут праці управління персоналом (Institut für Arbeit und Personalmanagement (IFAP)) 	<ul style="list-style-type: none"> •Глобальна довгострокова стратегічна програма «Передача знань РАЗОМ – Стратегія 2025» («Wissensvermittlung TOGETHER – Strategie 2025») •Академія менеджера •Академія VWP •Стипендіальна програма розвитку інженерів спільно з Познаньською політехнікою
Річні інвестиції в освіту	600 млн. євро	Не вказано
Кількість учнів щороку	16 500	11 000
Основні цілі	<ul style="list-style-type: none"> –початкова підготовка й подальше навчання, корпоративний консалтинг та управління розвитком персоналу пов'язує –науку з практикою, а також формує й передає знання на рівні університетів 	<ul style="list-style-type: none"> –тренінги для співробітників у сфері виробництва, –усунення всіх видів відходів на робочих місцях, покращення ергономіки, стандартизація робочих місць, покращення процесу діяльності
Особливості	<ul style="list-style-type: none"> Професійні групи охоплюють співробітників із спорідненими професіями, видами діяльності або навичками, які здійснюють свою діяльність на основі спільної експертизи та вимагають відповідної компетенції. Професійні групи несуть відповідальність за професійну майстерність організації 	<ul style="list-style-type: none"> Найбільші показники жіночої зайнятості: спеціальні програми для дівчат і жінок. Зокрема, для вагітних жінок: гнучкий робочий час з незмінною оплатою, шестигодинний робочий день, безкоштовне медичне обслуговування та спеціальні паркувальні місця біля офісів. Крім того, жінки, які очікують дитину, також можуть отримати користь від спеціального навчального пакета в клініці на місці
Основний меседж	<ul style="list-style-type: none"> «Знати, щоб рости!» «Навчання від кращих» 	«Ми хочемо об'єднати людей, марки й обладнання і працювати разом для виробництва майбутнього»

Примітка. *Розроблено за:[7].

Зі змінами в політиці довгострокової зайнятості переглядаються і підходи до довготривалого розвитку людських ресурсів в Японії. Наприклад, зі збільшенням кількості непостійних працівників без доступу до внутрішньо корпоративної освіти і навчання, зі зменшенням молоді внаслідок падіння народжуваності та старіння суспільства, зі збільшенням «нітс» (молодих людей поза освітою, зайнятістю або навчанням) і «фрітерів» (робітників із частковою

зайнятостю, що сподіваються на отримання посади) японські організації почали орієнтуватися на індивідуальний кар'єрний ріст працівників. Така стратегія передбачає посилений розвиток здібностей через незалежну відповідальність робітника та впровадження селективної освіти на додаток до довготривалого розвитку людських ресурсів (загальної базової освіти).

Порівнюючи виважений японський менеджмент із демократичним американським, констатуємо перевагу командної роботи з колективною відповідальністю на фоні постійного професійного навчання. Особливість функціонування японської системи навчання полягає в тому, що вона

створюється в рамках діючої структури та гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах певних організаційних рамок. Основою японської системи професійного навчання в організаціях є концепція «гнучкого працівника»: відбір та підготовка

працівника не з однієї, а з двох-трьох спеціальностей із наступним підвищенням кваліфікації протягом усього життя. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його. Професійна освіта проводиться безпосередньо за допомогою системи підготовки на робочих місцях. Зазвичай навчання на

робочому місці домінує над навчанням поза місцем роботи, складаючи близько 80%. Японські організації витрачають на перепідготовку персоналу щорічно суми, що дорівнюють 10-12% фонду заробітної плати. Загалом, на навчання в розрахунку на одного зайнятого японськими підприємствами витрачається в три-

чотири рази більше, ніж американськими. В Японії неперервна освіта є частиною процесу праці, на який кожний зайнятий відводить близько 8 годин на тиждень, у тому числі 4 години за рахунок робочого часу та 4 години – за рахунок власного.

Таким чином, можемо констатувати, що пріоритетними напрямками подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств нашої країни є більш широке використання досвіду провідних економік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретного підприємства. Завдяки використанню досвіду провідних країн світу

стає інноваційним розвиток вітчизняної професійної освіти, зростає потреба фахівців у підвищенні кваліфікації виро́довж трудової діяльності відповідно вимог сучасного світового ринку праці, удосконалюється національна система компетенцій і кваліфікацій тощо.

Висновки до розділу 3

1. Система управління персоналу у воєнних умовах має відповідати таким основним вимогам: зберігати чи підвищувати продуктивність праці персоналу; бути гнучкою; бути економічною; вміло та юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи. Потрібно зазначити, що криза в країні не тільки створює проблеми, а й відкриває перед будь-якою підприємством нові можливості: побудувати ефективнішу систему розвитку управління персоналом, підібрати ефективніший персонал, звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал.

2. Ефективна організація системи розвитку персоналу у ЄТОВ «Маяк» потребує від його керівництва ефективної постановки цілей стосовно запровадження, оцінки та інтеграції програм розвитку персоналу в загальну систему управління персоналом. Проте реалізація описаних методів на підприємствах потребує розвитку ринку специфічних кадрових послуг, фінансового резерву та умов сприйняття зазначених методів колективом. Нетрадиційні методи управління кадровим забезпеченням підприємства передбачають створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення; активне використання мотивації праці, у тому числі розширення повноважень робітників у прийнятті управлінських рішень; формування нових моральних цінностей для персоналу підприємства; гнучке використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

3. Пріоритетними напрямками подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств нашої країни є більш широке використання досвіду провідних економік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів,

формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретного підприємства. Завдяки використанню досвіду провідних країн світу стає інноваційним розвиток вітчизняної професійної освіти, зростає потреба фахівців у підвищенні кваліфікації впродовж трудової діяльності відповідно вимог сучасного світового ринку праці, удосконалюється національна система компетенцій і кваліфікацій тощо.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

1. Розвиток персоналу – це вирішення основних завдань як в інтересах організації (підвищення стійкості, конкурентоспроможності підприємства, ефективності та якості праці), так і в інтересах працівника (підвищення рівня життя, відкриття можливостей для реалізації своїх ділових якостей, здібностей).

Професійне навчання персоналу має безперервний характер і забезпечує роботодавців кваліфікованими та конкурентоспроможними на ринку праці працівниками. Професійне навчання персоналу націлене на підвищення компетентності працівників організації, формування в них високого професіоналізму, майстерності, гнучкого і сучасного економічного мислення, вміння працювати в динамічних економічних умовах та забезпечення високої продуктивності праці й ефективності діяльності організації.

2. Професійно-особистісний розвиток персоналу є запорукою успішності будь якого підприємства. Адже розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В свою чергу управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для покращення ефективності діяльності сучасних організацій. Саме тому власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на формування та удосконалення існуючої системи розвитку працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

3. Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату. В результаті цього виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу одночасно з позицій значимості

продуктивності і якості роботи працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів діяльності підприємства.

4. СТОВ «Маяк» спеціалізується на виробництві соняшника, кукурудзи на зерно і молока. Спеціалізація і концентрація підприємства сприяє підвищенню економічної ефективності використання земельних, трудових та інших ресурсів.

Водночас, спеціалісти та керівники виробничих підрозділів мають зосередити свої зусилля, кошти та ресурси на підвищенні концентрації виробництва, запровадження прогресивних, ресурсо-ощадливих технологій, що сприятиме зміцненню економіки усіх галузей підприємства.

5. Як свідчать результати аналізу, за 2022 р. у СТОВ «Маяк» відбулися незначні зміни у складі персоналу: коефіцієнт внутрішнього обороту становить 5,56 %, коефіцієнт зовнішнього обороту - 38,89 %. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято, про що свідчать коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (33,33 %) і коефіцієнт обороту персоналу за наймом (5,56 %). Така ситуація спричинена воєнними діями в країні, тому що значна частина чоловіків була мобілізована до лав ЗСУ. За 2022 р. плінність персоналу у СТОВ «Маяк» - 27,28 %, в той же час підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

6. Керівництво СТОВ «Маяк» приділяє недостатньо уваги на організацію професійного розвитку, підготовку, перепідготовку та підвищення їх кваліфікації, організацію процесу просування на вищі посади та планування потреб у кадрах різних професій і кваліфікацій. З психологічної точки зору під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру слід розглядати також як певний мотиватор професійного розвитку працівника.

7. Система управління персоналу у воєнних умовах має відповідати таким основним вимогам: зберігати чи підвищувати продуктивність праці персоналу; бути гнучкою; бути економічною; вміло та юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи. Потрібно зазначити, що криза в країні не тільки створює проблеми, а й відкриває перед будь-якою підприємством нові можливості: побудувати ефективнішу систему розвитку управління персоналом,

підібрати ефективніший персонал, звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал.

8. Ефективна організація системи розвитку персоналу у СТОВ «Маяк» потребує від його керівництва ефективної постановки цілей стосовно запровадження, оцінки та інтеграції програм розвитку персоналу в загальну систему управління персоналом. Проте реалізація описаних методів на підприємствах потребує розвитку ринку специфічних кадрових послуг, фінансового резерву та умов сприйняття зазначених методів колективом.

Нетрадиційні методи управління кадровим забезпеченням підприємства передбачають створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення; активне використання мотивації праці, у тому числі розширення повноважень робітників у прийнятті управлінських рішень; формування нових моральних цінностей для персоналу підприємства; гнучке використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

9. Пріоритетними напрямками подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств нашої країни є більш широке використання досвіду провідних економік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретного підприємства. Завдяки використанню досвіду провідних країн світу стає інноваційним розвиток вітчизняної професійної освіти, зростає потреба фахівців у підвищенні кваліфікації впродовж трудової діяльності відповідно вимог сучасного світового ринку праці, удосконалюється національна система компетенцій і кваліфікацій тощо.

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм проведення атестації персоналу. Консультант Кадровика. *Е-версія*: веб-сайт. URL: <https://profpressa.com/articles/algorithm-provedennia-atestatsiyi-personalu> (дата звернення 4.09.2023)

2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

3. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2022. 401 с.

4. Балановська Т., Гоголя О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7, № 3, Pp. 142-161. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>

5. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.

6. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

7. Баніт О.В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС Центр, 2018. 414 с.

8. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf.

9. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. 2020. № 2. С. 63-69. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/ab9717b2-5112-40a0-b611-e15d4d2ac5be/content>

10. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення 20.09.2023)

11. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72–79.

12. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.

13. Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ: Педагогічна думка, 2012. 145 с.

14. Галузь E-commerce під час війни: як організації підтримують бізнес, команди та державу : *budni*. веб-сайт. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-koma-ndi-ta-derzhavu> (дата звернення: 23.09.2023).

15. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97-105. URL:http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.

16. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37-41

17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)

18. Завадський І. С. Менеджмент : підручник. Київ : Видавництво Європейського університету, 2003. 640 с.

19. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО. 2010. 378 с.

20. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26-57. URL: <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>

21. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10

22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2003. 296 с.

23. Кубіцький С. О. Історія соціальної роботи в зарубіжних країнах в схемах і таблицях: навчальний посібник. Київ: НАКККіМ. 2010. 124 с.

24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.

25. Кустріч Л.О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2018. 504 с.

26. Лавриненко Л. М. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*. Матеріали конференцій. Мукачево. МДУ. 2019. С. 326-329.

27. Малік М. Й., Скупий В. М. Ціна робочої сили і її вплив на розвиток підприємницької діяльності. *Підприємництво в аграрній сфері економіки*. Київ : ІАЕ УААН, 2008. С. 421-440.

28. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf.

29. Марченко А.М., Ткаченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.

30. Менеджмент персоналу. / За ред. В.М. Данюк. Київ: КНЕУ, 2005. 398 с

31. Міценко Н.Г., Іванченко Г.В., Боднарюк В.А., Лозовий Т.І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 21-26.

32. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3. С. 47-53.

33. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення 04.10.2023)

34. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С 74-76. URL: http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf

35. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47

36. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 14.09.2023).

37. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012р. № 4312-17. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення 19.09.2023)

38. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

39. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

40. Робота під час війни в Україні: як інклюзивність допоможе з наймом співробітників. *economics.segodnya.ua*: веб-сайт. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/rabota-vo-vremya-voyny-v-ukrainekak-inklyuzivnost-pomozhet-pri-naymesotrudnikov-1624366.html>. (дата звернення 15.05.2023).

41. Савченко В.А. Розвиток персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

42. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок*. 2010. Вип. 29. С. 109-114.

43. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf

44. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 1. С. 7-13

45. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т.П. Збрицька та ін. ; за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>.

46. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>.

47. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том. 30 (69), №4. С. 82-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_4%282%29_16

48. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16

49. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 247-255.

50. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*. 2020. Вип.2 С. 257-262.

51. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of the digital competence of employees in the marketing management of agricultural enterprises.

Науковий журнал «Біоекономіка та аграрний бізнес». 2020. Том. 11. № 2. С.5-17. URL: <http://doi.org//10.31548/bioeconomy2020.02.005>

52. Cerdin J.-L., Peretti J.-M. Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*. 2001. Vol. 22, № 3. P. 216-225.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України