МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 2022 р.	«___» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управління професійним розвитком персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-5а

Мельник Віталій Олексійович _____
(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Москаленко Вікторія Олександрівна _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУА

Мельника Віталія Олексійовича

1. Тема роботи «Управління професійним розвитком персоналу підприємства»

керівник Москаленко В. О., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління професійним розвитком персоналу підприємства.
Розділ 2. Дослідження процесу професійного розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».
Розділ 3. Удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення в 5 рисунках та 11 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.01.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	11.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	25.04.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	30.04.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	17.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач _____ **В.О. Мельник**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **В.О. Москаленко**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні аспекти процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства. В роботі описано сутність розвитку персоналу підприємства, та показники, що його описують, а також розглянуто трактування поняття професійного розвитку персоналу підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень підготовки персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» та охарактеризовано рівень його розвитку.

На основі дослідження результатів стану розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» було розроблено пропозиції щодо управління професійним розвитком персоналу підприємства, що дасть змогу отримати додатковий прибуток.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проект є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 94 сторінках (без урахування додатків), містить 11 таблиць, 5 рисунків.

Ключові слова: персонал, розвиток, професійний розвиток, молочна промисловість.

ANNOTATION

In the qualification work the existing theoretical and methodological aspects of the process of professional development management of the enterprise personnel are considered and generalized. The paper describes the essence of enterprise staff development and the indicators that describe it, as well as the interpretation of the concept of professional development of enterprise staff.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of training of the staff of Yagotyn Dairy Plant was determined and the level of its development was characterized.

Based on the study of the results of the state of development of Yagotyn Dairy Plant, proposals were developed to manage the professional development of the company's staff, which will allow to obtain additional income.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

Qualification work is composed of 94 pages (excluding appendices), contains 11 tables, 5 figures.

Key words: personnel, development, professional development, dairy industry.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……. 9
1.1. Поняття розвитку персоналу підприємства……. 9
1.2. Методичні засади управління професійним розвитком персоналу підприємства..... 21
Висновки до розділу 1…… 35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»……..... 37
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»…….…… 37
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання…. 46
2.3. Аналіз процесу розвитку персоналуТДВ «Яготинський маслозавод»... 58
Висновки до розділу 2…… 67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»..... 69
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо управління професійним розвитком персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»……..…… 69
3.2. Обґрунтування підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»..…….... 78
Висновки до розділу 3……. 87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 90
ДОДАТКИ…… 95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що саме якісна вища освіта та професійне навчання є домінантою у створенні економіками системи цінностей і вмінні швидко адаптуватися в умовах змінюваного середовища для виробничих процесів, оскільки придбання нових знань, умінь та навичок у першу чергу дає можливість застосувати їх на практиці і набути матеріально-речової форми із здатністю принести прибутки для організації.

Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку з огляду на те, що у сучасних умовах швидко старіють теоретичні знання, уміння та практичні навички персоналу. Якісно нові підходи кадрової політики є запорукою успішної діяльності та вирішення проблем. Як правило, на підприємствах не ведеться цілісний моніторинг розвитку персоналу, не приділяється належна увага зростанню коефіцієнта рівня використання кадрів – підвищенню кваліфікації тощо.

Даною проблематикою займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як В.Я. Брич, В.Р. Весніна, Л.С. Винарик, О.М. Вінник, О.Я. Гугул, О.П. Єгоршин, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, К.О. Любимова, М.І. Мурашко, Ю.А. Плугіна, І.Я. Сазонець, В.А. Савченко, В.І. Шульга та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ розвитку персоналу підприємства та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності його управління.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття розвитку персоналу підприємства;

- дослідити методичні засади управління професійним розвитком персоналу підприємства;

- провести загальну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність суб'єкта господарювання;

- дати аналіз процесу розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- запропонувати прийняття управлінського рішення щодо управління професійним розвитком персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- обґрунтувати підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є процес управління професійним розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення управління професійного розвитку персоналу підприємства.

Сферою застосування є ТДВ «Яготинський маслозавод».

У роботі використано такі *методи дослідження*, як: групування за ознаками, емпіричний, економічний аналіз, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері розвитку персоналу підприємства; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 78 найменування. Робота містить 4 додатки, 11 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття розвитку персоналу підприємства

Ситуацію на ринку праці можна оцінити зростанням безробіття, скороченням кількості зайнятого населення, загостренням проблеми наданням робочих місць людям з вищою освіто. Проте час змінюється і зміни відбуваються в економічній, політичній та соціальній політиці країни. У ринковому середовищі, де іде жорстка конкурентна боротьба за виживання, працювати приводиться по-новому, персоналу висуваються багато нових умов, а саме гнучка реакція на існуючий попит, знаходження потенційного попиту та переведення його у реальний, боротьба за нового споживача та втримання старого, вміння пристосуватися до частих змін структури виробництва і функціональних обов'язків, урахування психологічних факторів у діяльності підприємства тощо. Така ситуація спонукає кожного працівника постійно турбуватися про своє професійне навчання чи підвищення кваліфікації.

Ефективне впровадження постійного розвитку персоналу у повсякденну діяльність наіональних суб'єктів господарювання можливе лише при умові попереднього створення значного теоретичного та методичного підгрунтя даного процесу [1, с. 13].

Формування системи керуванням персоналом можливе за впорядкованості сукупності взаємопов'язаних підсистем, однією із підсистем якої є елемент розвитку.

Розвиток персоналу охоплює всі форми діяльності з розвитку, включаючи особисте навчання, електронне навчання, внутрішні або зовнішні курси, семінари, моніторинг роботи та запланований досвід. Підприємство повинно підтримувати окремих осіб за допомогою різноманітних засобів у межах наявних бюджетних коштів та визначених потреб бізнесу.

Розвиток персоналу – це процес практик і процедур, які допомагають розвивати знання, компетенції та навички людей в організації. Це також покращує ефективність і результативність окремої особи та підприємства. Від розвитку персоналу залежить успіх будь-якого підприємства. Роль персоналу полягає в тому, щоб мати відповідні знання, навички та компетенції, оскільки персонал відповідальний за успіх установи [75].

Розвиток персоналу потребує стратегічного та професійного підходу, щоб залучити більше співробітників, які володіють відповідними навичками. Це також допомагає утримувати висококваліфікований персонал, який зобов'язаний виконувати свої відповідні цілі.

Розвиток персоналу відіграє вирішальну роль у розвитку потенціалу робочої сили. Основна мета розвитку персоналу — надати співробітникам основу, яка допомагає заохочувати та підтримувати цілі розвитку підприємства. Він також має стратегічні цілі та оперативні вимоги, які мають на меті врахувати потреби та кар'єрні прагнення персоналу.

Розвиток співробітників – це процес удосконалення наявних компетенцій і навичок співробітників і розвитку нових для підтримки цілей організації [78].

Цьому визначенню притаманні такі важливі моменти [75]:

- це не лише розробка організаційних стратегій
- це більше, ніж просто запровадження обов'язкового навчання працівників
- це виходить за рамки щорічних зустрічей з працівниками, щоб обговорити їхні недоліки та підкреслити потреби в покращенні

Якщо все зроблено правильно, навіть якщо розвиток співробітників вимагає інвестицій (часу, зусиль і фінансування) від компанії, ці інвестиції окупляться в довгостроковій перспективі.

Наприклад, іноді звільнення працівника з обмеженими навичками або розвиток цих навичок відповідно до стандартів організації буде коштувати грошей. Однак, якщо ці зусилля з розвитку призводять до довгострокового

утримання співробітників, це безпрограшна ситуація для всіх зацікавлених осіб – завдяки добре продуманій стратегії розвитку співробітників.

Розвиток персоналу дозволяє HR-фахівцям та експертам з розвитк персоналу розвивати (а не створювати з нуля) організаційну культуру (відмінну від технічного досвіду та досвіду), уже впроваджену в цього співробітника.

Загалом, подальший розвиток співробітника призводить до того, що людські ресурси налагоджені та працюють відповідно до організаційних стандартів, набагато ефективніше, ніж навчання чи індоктринація тільки що прийнятих працівників.

Ретельно продумана стратегія розвитку співробітників важлива на багатьох рівнях. І якщо вона добре виконана, вона може отримати численні переваги для всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, менеджерів з персоналу та ширшу організацію.

Переваги та необхідність розвитку співробітників втілюється в наступному.

Деякі з цих переваг включають [75]:

1. Підвищення продуктивності

Щоб компанії залишалися конкурентоспроможними у своїй ніші, організація повинна продовжувати перевершувати конкурентів. Розвиток співробітників може допомогти організації задовольнити – і навіть перевершити – очікування продуктивності.

2. Краще справлятися з несподіваними ситуаціями

Сучасне бізнес-середовище – це постійні зміни. І ця зміна не тільки приносить труднощі (для робочої сили), але й, якщо з нею працювати належним чином, вона також відкриває раніше несподівані можливості. Тому дуже важливо, щоб працівники могли швидко та ефективно впоратися з постійно змінюваними ситуаціями.

Адаптовані співробітники чудово вміють імпровізувати рішення, коли працівники з менш розвиненими навичками просто приймуть статус-кво.

Однією з переваг чітко визначеної програми розвитку співробітників є те, що вона може підготувати співробітників, щоб краще справлятися з несподіваними.

3. Культура навчання всередині організації допомагає залучити нових співробітників і підвищити лояльність

Фахівці з управління персоналом можуть підтвердити той факт, що не просто рекламувати вакансії – не менш важливо, щоб потенційні співробітники хотіли претендувати на ці посади.

Якщо останнього немає, компанії не будуть залучати найкращих і найяскравіших, щоб допомогти їм залишатися конкурентоспроможними.

Компанії є більш конкурентоспроможними та спритнішими, а їхня робоча сила більш задіяна, коли існує культура навчання та знань. обміну інформацією в організації.

Допомагаючи розвивати талант співробітників, у тому числі за допомогою таких тактик, як персоналізовані плани розвитку, створює надзвичайно привабливе робоче середовище.

Згідно з дослідженням, такі організації, які мають зрілу культуру навчання, у три рази частіше використовують цей факт як інструмент набору. І впровадження надійної програми розвитку співробітників є першим кроком у цьому напрямку.

4. Заощаджуйте гроші, утримуючи працівників

Інвестування у внутрішні програми розвитку навичок співробітників важливо для того, щоб робоча сила могла робити те, що вони повинні робити, щоб «тримати корабель на плаву». Однак розвиток співробітників також може значно заощадити гроші в довгостроковій перспективі.

5. Допоможіть виростити потенційно хороших співробітників у чудових лідерів.

Якщо організація хоче рости, виживати та процвітати в довгостроковій перспективі, їй необхідно створити безперервний потік потенційних лідерів.

Організації з сильним лідерством демонструють зростання доходу на одного працівника на +37% і валового прибутку на +9% [75].

Однією з переваг створення внутрішньої програми розвитку співробітників є те, що ці лідерські навички можна точно налаштувати відповідно до стандартів організації.

6. Підвищення зацікавленості і мотивації співробітників за допомогою хорошого навчання.

Наявність робочої сили, яка повністю віддана і залучена до організації на всіх рівнях, є життєво важливою для успіху. Підвищення зацікавленості співробітників, щоб вони залишалися мотивованими до місії компанії, є функцією різних факторів, таких як гарне робоче середовище, визнання та оцінка співробітників, часте спілкування та відмінне навчання.

Дослідження, проведені Інститутом Дейла Карнегі, показали, що високоактивна робоча сила може призвести до виняткового підвищення продуктивності – аж на 202%. Насправді 85% керівників вважають, що залучення співробітників є стратегічним пріоритетом [75].

Чітко визначена програма залучення співробітників може збалансувати всі важливі фактори мотивації співробітників, включаючи навчання та розвиток навичок, щоб забезпечити переваги повністю мотивованої робочої сили в усій компанії.

7. Це дає компанії гнучкість для розширення, введення інновацій та більш надійної конкуренції в межах своєї ніші

Щоб бути справжнім лідером ринку у своїй ніші, компаніям важливо бути спритними, гнучкими та пристосованими до потреб своїх клієнтів і партнерів.

Наявність добре збалансованої робочої сили, яка володіє навичками для інновацій і конкуренції за нові можливості для бізнесу, є однією з переваг, які надійні плани розвитку співробітників пропонують організаціям.

Такі програми не лише розвивають наявні навички, але й можуть бути використані для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності

шляхом прищеплення нових навичок, які можуть знадобитися в майбутньому.

Таким чином, добре навчена, динамічна та високомотивована робоча сила має вирішальне значення для будь-якої організації. І найкращий спосіб підняти співробітників до таких стандартів – це інвестувати в їх постійний розвиток. Такі працівники не тільки пропонують фінансові переваги організації з точки зору прибутковості та підвищення продуктивності, але й допомагають підвищити моральний дух співробітників і зберегти їх.

Недостатньо просто вирішити, що ваша організація потребує розвитку співробітників, ви також повинні бути в змозі визначити, які галузі конкретно потребують розвитку.

Без всебічного розуміння цього підприємство не зможе розробити ефективний план розвитку співробітників. Кожна з цих критичних областей включає в себе багато різних типів навичок, від управління конфліктами до побудови відносин. Деякі з них – це м’які навички, інші – жорсткі навички, але загалом усі вони допоможуть вашим співробітникам стати більш ефективними і в кінцевому підсумку призведуть до кращих бізнес-результатів.

Закордонні науковці виділяють сім ключових напрямків розвитку персоналу [75]:

гнучкість;

комунікативні навички;

вирішення конфліктів, тактовність і трудова етика;

лідерські здібності;

організаційні навички;

творчі навички;

управління стресом.

Розглянемо їх детальніше.

Гнучкість. Оскільки сучасне бізнес-середовище настільки динамічне, співробітники повинні розвивати навички, щоб допомогти їм адаптуватися до

постійно мінливих робочих ситуацій. У діловому світі, який швидко змінюється, співробітники, які дуже гнучко реагують на мінливі ситуації, є цінним активом. Адаптивність є ключем до добробуту співробітника і його здатності процвітати в робочому середовищі.

Статичний співробітник – це той, хто швидко відмовляється від досягнення успіху та рухається вперед, або, що ще гірше, буде перевантажений і перенапружений, що призведе до поганої роботи або до ранньої евакуації/звільнення з організації.

Нове середовище та навчання ефективній акліматизації до них вимагає різноманітного набору інструментів із набору інструментів розвитку. Одним з найважливіших серед них є управління знаннями в організації. Цей важливий компонент забезпечує широкий спектр спільної та допоміжної інформації, використовуючи цей цілісний процес одержання, поширення, а потім ефективного використання колективних знань усієї організації.

Таким чином, працівник (і роботодавець) може покладатися на ці ресурси для справжнього зростання та розвитку.

Піднавички високої гнучкості [75]

Давайте детальніше розглянемо структурні блоки досягнення великої мети бути надзвичайно гнучкими, а потім кроки для її досягнення.

- здатність освоювати нові навички. Без інновацій та зростання організація залишиться позаду, поки конкуренція буде рухатися вперед. Співробітники повинні мати здатність проходити навчання та охоплювати процес безперервного навчання. Зробіть це ендемічним для щоденної структури; дозволяти та заохочувати освіту.
- адаптивність. Нові навички, знання та розуміння – це чудово, але, крім того, це здатність використовувати ці навички та адаптувати їх до поставленого завдання. Знову ж таки, покладайтеся на управління знаннями, щоб отримати з цієї сукупної інформації. Можливо, окремому співробітнику не вистачає проникливості, щоб застосувати те, що він або вона знає, щоб

знайти рішення, але багатодисциплінарний підхід залучення більшої кількості голосів до рівняння часто призводить до вирішення.

- імпровізація. Незважаючи на найкращі плани, іноді потрібна стара добра імпровізація, щоб виконати роботу. Якщо підприємство має нову технологію, маркетингову ідею чи дизайн, які раніше не пробувало, слід заохочувати співробітників розробляти, застосовуючи те, що вони знають, нові імпровізовані рішення.

- здатність реагувати на нові проблеми чи проблеми. Саме тут більшість компаній використовуватимуть свою гнучкість у повсякденній діяльності. Нові проблеми завжди виникатимуть, але замість того, щоб зупинити механізми, гнучкі співробітники знайдуть рішення – швидко та ефективно, не пропускаючи жодного удару.

Існують наступні способи підготовки високогнучкої робочої сили [75].

1. Перехресне навчання. Забезпечуючи співробітникам міжкомандне навчання, кожен в організації навчиться цінувати проблеми, з якими стикаються інші команди під час виконання своїх ролей. Для працівника, ця здатність розуміти різноманітні проблеми на робочому місці та вирішувати їх сприяє гнучкості.

2. Змінити роль/відділ/проект/нові обов'язки на короткий проміжок часу. Надання нових обов’язків може допомогти зрозуміти загальну картину і, звичайно, розвинути нові навички. Наприклад, посада керівника команди може допомогти співробітнику зрозуміти робочий процес та сторону управління проектом – що має зібрати всі члени команди, щоб зробити його успішним. Звісно, працівникам необхідно погодитися на такі дії.

Якщо співробітники прагнуть працювати над новими завданнями, призначення розширених цілей — це ще один спосіб допомогти їм додати нові навички до поточного переліку талантів.

3. Відрядження в інші офіси, філії чи підприємства в рамках холдингу. Це може відкрити абсолютно новий спосіб робити речі, які, можливо, не були

враховані. Крім того, співпраця з клієнтом часто є найкращим способом зрозуміти його проблеми/потреби та процеси, які можна покращити.

4. Залучення працівників до прийняття рішень. Коли люди беруть участь у прийнятті рішень, вони відчувають себе більш відданими досягненню цілей, а також більш мотивовані для досягнення нових цілей. Це також допомагає людям зрозуміти різні точки зору та причини прийнятих рішень.

5. Пояснення та розуміння загальної картини. Замість того, щоб зосередитися на імперативах конкретних завдань, менеджери, керівники та співробітники можуть працювати разом, щоб зосередитися на тому, що більший вплив цих окремих завдань на більшу мету. Це сприяє підвищенню гнучкості між керівництвом і робочими командами.

6. Мережева підтримка Часто основна причина негнучкості на робочому місці походить від відчуття перевантаженості. Якщо співробітники почнуть спілкуватися з іншими колегами, а роботодавці запропонують підтримку (наприклад, призначають тих, хто бере участь у роботі або наставників), робоче місце може бути дуже гнучким і адаптованим місцем.

7. Формальне навчання. Це можуть бути прямі та онлайн-курси, сертифікати, книги, журнали, семінари. Підтримка навчання в неробочий час, наприклад, це може бути відшкодування платних курсів або повністю оплачувані курси організацією, якщо вони відповідають плану розвитку.

8. Навчання у однолітків і обмін знаннями. Це може бути навіть у формі репетиторства, соціального навчання та сеансів обміну.

Дізнайтеся, як заохочувати обмін знаннями у статті про управління знаннями.

Розвиток персоналу у сенсі – це цілеспрямована діяльністьорганізації з удосконалення професіоналізму, ментальних моделей та цінностей працівників та їх застосування відповідно до інтересів організації. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг (рис. 1.1):

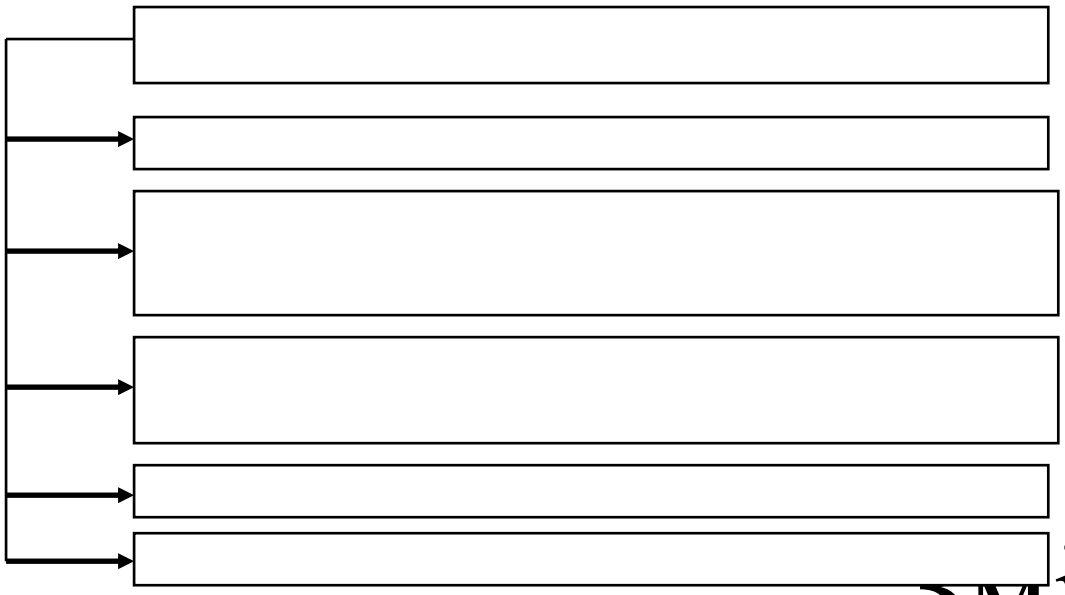

Рис. 1.1. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації [46, с. 24]

Якщо говорити про управління розвитком кадрів, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, що спрямовані на удосконалення окремих якісних показників працівників (навичок, мотивації, компетенцій знань, тощо), які необхідні відповідно до загальної стратегії розвитку організації.

Розвиток персоналу слід здійснювати по трьох основних напрямках (рис. 1.2) [44]:

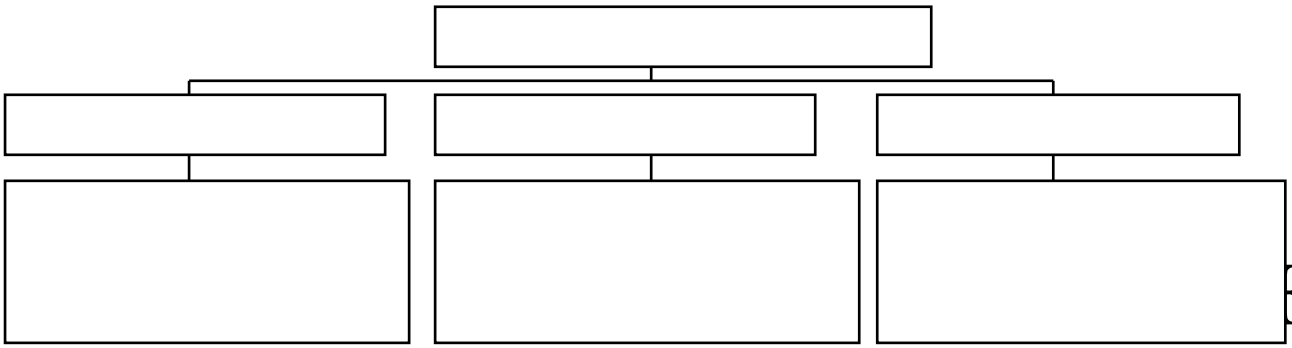

Рис. 1.2. Напрямки розвитку персоналу підприємства [44]

Ефективне функціонування підприємства в першу чергу визначається ступенем професійного розвитку її кадрів. В сучасних умовах існує знецінення знань, практичних навичок, які є одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства на будь-

якому ринку, тож існує необхідність весь час підвищувати рівень фаховості своїх працівників.

Якщо проводити аналіз основ управління професійним розвитком персоналу, то слід перш за все визначити понятійну базу, яка буде використовуватися у роботі. У зв'язку з підвищеною увагою до персоналу в межах наукової літератури існує безліч трактувань визначень, які пов'язані з персоналом, а саме: розвиток персоналу.

Багато сучасних науковців по своєму трактують це поняття. Савченко В.А. у своїй роботі [61, с. 17] визначає розвиток персоналу як систематично організований процес, який передбачає безперервне професійне навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

На думку Храмова В.О., розвиток персоналу є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [71, с. 25].

У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу управління персоналом, інтегрально пов'язаною із розвитком організації і формуванням професійних кар'єр працівників.

Гаврилюк І.В. пропонує таке тлумачення розвитку персоналу, як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників та зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації [10].

Розвиток персоналу може бути загальним та професійним. Ширше розглядають це поняття іноземні вчені, зокрема на думку А. Я. Кібанова, розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки та підвищення кваліфікації [67].

Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів,

планування ділової кар'єри і службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [67].

На нашу думку, прийнято визначення розвитку персоналу, яке запропонувала Збрицька Г.О., тому що саме це визначення найбільш лаконічне та водночас змістовне і повністю відповідає розумінню автора цього поняття. Також розглянуто лише професійний розвиток, бо саме підвищення професійної компетенції працівника сприяє підвищенню ефективності роботи та зацікавленості у праці. Збрицька Г. О. [70] трактує професійний розвиток як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини.

Сазонова В.Н. [62] дає таке визначення: професійний розвиток – набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у персоналу нових професійних навичок та знань.

Савченко В.А. у своїй роботі [61, с. 18] дає таке тлумачення поняття: професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої 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 і потенціальних можливостей.

На думку автора, це найбільш докладне та змістовне визначення, яке найбільш повно розкриває поняття «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу здійснюється через професійне навчання. Результати аналізу наукової літератури, де у роботах розглядається професійне навчання персоналу [3, 7, 9, 11], заслуговує уваги визначення Романюк Л.М., а саме: «навчання персоналу має на меті підвищення

адекватності якостей робочої сили вимогам робочих місць, забезпечення розвитку працівників та ефективніше використання їх потенціалу, розширення кругозору та підвищення задоволеності працею, забезпечення просування по службі, задіювання чинників інтересу до праці, забезпечення потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішнього ринку праці» [59].

Потрібно зауважити, що актуальним також є аспект саморозвитку персоналу, що дозволяє підприємству зменшити час на його навчання, при цьому керівництву підприємства слід контролювати цей розвиток та направляти у бажані русло. Найповніше поняття саморозвитку запропонував Гоулман А.П. Саморозвиток – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як працівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності. Усі зазначені вище поняття входять та складають таке поняття, як професійний розвиток. На даний час чіткого поняття управління професійним розвитком персоналу ще не визначено, тому на основі узагальнення існуючих підходів до трактування цієї категорії було виведено зміст цього поняття: управління професійним розвитком персоналу – це серія безперервних взаємопов’язаних дій, що забезпечують цілеспрямований та систематичний вплив на кадри за допомогою професійного перенавчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватності якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективне використання їх потенціалу і залучення факторів зацікавленості у праці [13].

1.2. Методичні засади управління професійним розвитком персоналу підприємства

Підвищення ролі розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності організації на ринку привело до того, що на провідних підприємствах з‘явилась потреба у тому, щоб взяти безпосередньо

на себе функції щодо професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар‘єри робітників і фахівців, підготовки резерву керівників.

Зарубіжні науковці виділяють наступні методи розвитку співробітників.

1. Навчання. Цей метод включає розвиток навичок співробітників за допомогою комбінації лекцій, практичних вправ, відео, подкастів, моделювання та індивідуальних/групових завдань. Він включає в себе як формальні (курси електронного навчання, керовані викладачами), так і неформальні (перегляд відео на YouTube, перегляд навчальних блогів і дописів на форумах однолітків, таких як LinkedIn або чати, самонавчання) підходи до розвитку навичок. Кожен варіант повинен відповідати потребам організації та предмету. Наприклад, практичне навчання під керівництвом інструктора може бути найкращим варіантом для вивчення детального процесу або торгівлі, наприклад, складний процес виготовлення або приготування фірмової страви для ресторану. Цим надзвичайно специфічним завданням не можна викладати через YouTube або дослідження, чого може вистачити для більш загальних предметів, таких як будівельні норми або проблеми з IT-підтримкою.

Співробітники повинні активно проходити навчання (оплачується самостійно або організацією) протягом своєї кар’єри, щоб удосконалити навички, які вони (за консультацією зі своїми менеджерами/керівниками) вважають необхідними для виконання ролі, яку вони виконують. Однак організації також повинні активно підтримувати розвиток навичок співробітників для майбутніх ролей/обов’язків, які компанія сподівається довірити цим працівникам.

Навчання є ідеальним методом розвитку співробітників, коли справа доходить до вирішення як жорстких (технічних), так і м’яких (комунікації, вирішення конфліктів, управління часом) навичок [77].

2. Ротації завдань/посад. Співробітники могли зголоситися змінювати ролі з колегами у зміні/команді, щоб застосувати деякі з цих нових навичок на практиці. Роботодавці також можуть заохочувати ротацію робочих місць як метод для працівників, які виявили бажання отримати практичний досвід, отримати додаткові навички. Мета полягає в тому, щоб чергувати завдання та ролі, щоб дізнатися щось нове або мати можливість практикувати вивчене.

Розширені завдання: цей метод передбачає роботу керівництва зі співробітниками, щоб зрозуміти, що вони хочуть покращити, а потім знаходить завдання для співробітників, щоб розвивати ці навички. Як правило, завдання розширюють межі наявної ролі/відповідальності співробітника, щоб розширити його сферу, включивши додаткові навички, які потребують розвитку. Розширені завдання можуть бути горизонтальними (завдання працівнику використовувати додаткові навички для виконання більшої роботи, подібної до їхньої існуючої ролі, хоча й не такою ж), або вертикальною (розширюючи сферу ролі працівника, щоб охопити нижче або вище за потоком обов'язки).

Цей метод розвитку співробітників є найкращим способом тренування гнучкості та адаптивності. Це також чудово підходить для розширення технічних навичок співробітника, але, залежно від поставлених цілей, може допомогти у розвитку інших допоміжних навичок, таких як управління часом, управління стресом та навики розв’язання конфліктів.

Все залежить від ролі/роботи, наскільки це застосовно. Наприклад, якщо ви попросите розробника поговорити/вести переговори з клієнтами, він, ймовірно, не буде таким чудовим, як менеджер, але принаймні він до певної міри отримає навички управління проектами [77].

3. Коучинг. Говорячи про різні методи розвитку співробітників та їх переваги, ми не можемо підкреслити важливість допомоги співробітникам удосконалювати свої навички за допомогою коучингу. Цей метод розвитку навичок зазвичай передбачає роботу старших співробітників один на один з менш досвідченими особами.

Це може прискорити розуміння працівником різноманітних тем, але пам’ятайте, що цей підхід може зайняти багато часу (залучення активів досвідченого/цінного персоналу) і призвести до знання предмета, схожого на клон, – натомість співробітнику, який вивчає предмет по-своєму або через внесок від широкого кола колег і наставників.

Залежно від особливостей коучингу, це може бути швидким способом навчання дуже специфічним навичкам лідерства та управління командою. Це також може бути зосереджено на певних організаторських здібностях.

Коучинг, як правило, є дуже практичним підходом до розвитку навичок і ідеально підходить для розвитку таких навичок, як технічні та аналітичні навички. Завдяки коучинговим таборам, спонсорованим роботодавцем, співробітники також можуть отримати безцінні навички міжособистісного спілкування та вирішення конфліктів [77].

4. Наставництво. Цей метод передбачає, що керівники/управління беруть під своє крило молодший персонал, щоб допомогти розвинути важливі навички, яких може бракувати наставнику. Більш офіційні програми наставництва зазвичай використовуються для посад вищого керівництва/лідера, тоді як менш офіційні структури можуть бути запроваджені і серед молодшого керівництва. Як і у випадку з коучингом, слід пам’ятате про час і ще вужчу воронку моделі навчання один на один.

Оскільки це вимагає прихильності вищого керівництва, наставництво зазвичай використовується для розвитку навичок високого рівня, таких як лідерство, стратегічний менеджмент, комунікація, критичне мислення та довгострокове бачення.

Наставництво не дуже ефективне для розвитку навичок, необхідних на нижчих рівнях організаційної структури – наприклад, помічник цеху чи керівник бухгалтерії. Коучинг може бути кращим методом розвитку навичок на цих рівнях. Більш досвідчені працівники можуть бути наставниками менш досвідчених, молодших працівників і не обов’язково обмежуються керівництвом. Це можна зробити на будь-якому професійному рівні і

ідеально підходить для комунікативних навичок, лідерських навичок та організаторських здібностей. Його також можна застосувати для навчання чогось нового або навіть навчання творчості [77].

5. Семінари/Комітети/Робочі групи. Це методи, які дають співробітникам можливість взаємодіяти з однолітками/колегами як всередині організації, так і ззовні. Перевагою тут є багатий доступ до подібних колег (внутрішніх) і несхожих (зовнішніх). Цей широкий діапазон вхідних даних та знань може бути корисним для отримання нових ідей, усунення несправностей та відкриття спілкування щодо передового досвіду. Це ідеально підходить для комунікативних навичок та роботи в команді, але також можна застосувати до будь-чого іншого.

Семінари чудово підходять для розвитку низки м'яких навичок, таких як комунікація, робота в команді, презентація, публічні виступи, спілкування та лідерські навички. Його також можна використовувати для відточування дослідницьких та аналітичних навичок [77].

6. Моделювання. Вони стають дуже популярними завдяки тому, наскільки привабливими та ефективними вони стали. У найпростішій формі симуляція може бути рольовою грою взаємодії з обслуговуванням клієнтів, наприклад, навчанням того, як розігнати роздратованого та конфронтаційного клієнта особисто, або реагуванням на надзвичайну ситуацію, наприклад, імітаційні сценарії надання першої допомоги. На найвищому рівні симуляції можуть включати повністю віртуальні світи, такі як пожежно-рятувальне навчання або льотне навчання, де співробітники можуть навчитися необхідним навичкам у неповторній обстановці.

Це надзвичайно корисно для отримання концептуальних або підручників знань і застосування їх у реальному світі, що дає співробітнику як ноу-хау, так і експозицію та зручність у виконанні таких завдань.

Працює для всіх видів навичок. Групове моделювання навіть можна використовувати для навчання соціальних навичок [77].

7. Конференції. Подібно до семінарів та комітетів, конференції є корисним способом об’єднання в мережі та ознайомлення з величезною базою знань як міждисциплінарних, так і зовнішніх галузей.

Загалом доступні конкретні заняття для підвищення обізнаності та навчання з відповідних тем, часто у форматі, який може бути цікавим/корисним для певних підгруп в організації.

Залежно від застосовності та специфіки конференції, вони працюють для всіх типів навичок, включаючи тверді та м’які навички та особистісний розвиток. Це також може допомогти у розвитку комунікативних навичок [77].

8. Навчання на робочому місці. Співробітники, які пройшли базове навчання з технічних навичок (будь то керування новою машиною або вивчення нових методів фінансового аналізу), часто знайдуть навчання на робочому місці чудовим методом відточити ці навички. Це, в основному, навчання на практиці, яке зазвичай робиться відразу після навчання.

Основна мета навчання на робочому місці – забезпечити працівника все для самостійного навчання під час роботи. Співробітники вчаться використовувати щось або застосовувати методи під час виконання поставлених завдань. Це дуже популярний спосіб розвитку співробітників, оскільки компанії зазвичай не мають часу навчати кожного окремого співробітника кожній окремо взятій навичці, особливо якщо ця навичка не вимагає спеціальних/розширених знань.

Хоча вплив на робочому місці, як правило, корисний для розвитку навичок, що стосуються роботи, цей метод також може розвинути широкий спектр навичок співробітника, включаючи тверді та м’які навички. Вони варіюються від технічних навичок, розвитку лідерства та аналітичного досвіду, а також організаційних навичок, таких як управління часом, багатозадачність та визначення пріоритетів [77].

9. Самонавчання. Це можна досягти за допомогою різних методів: читання/дослідження, заняття тощо у неробочий час. Тема не завжди

стосується навичок, які потрібні організації, а скоріше щось нове, що, на їхню думку, покращить їхню ефективність. Хоча час, витрачений на самостійне навчання, безпосередньо не компенсується, якщо працівник придбав курс, який покращить його результативність, компанія повинна компенсувати йому, заплативши за цей курс. Перевага полягає в тому, що працівник вирішує, що цікавить, і виконує це самостійно. І навпаки, часто буває важко мотивувати співробітників витрачати позаробочий час, присвячений справі, пов’язаній з роботою.

Це чудовий засіб для розвитку креативності та допитливості, оскільки працівники, природно, вибиратимуть теми, які цікавлять чи захоплюються. Однак, залежно від вивченого матеріалу, він може бути застосовний до всіх навичок [77].

10. Огляд продуктивності на 360 градусів. Цей метод передбачає отримання зворотнього зв’язку про співробітника від кількох однолітків, підлеглих, керівників і зовнішніх постачальників, а потім визначення можливостей розвитку навичок на основі цих даних.

Через досить широку сферу зворотного зв’язку, на яку покладається цей метод, він, як правило, хороший для виявлення пробілів у навичках у ролях людей, включаючи вирішення конфліктів, спілкування, тактовність та навички міжособистісного спілкування [77].

11. Планування кар'єри. При цьому методі співробітники самостійно можуть запропонувати майбутній/альтернативний шлях кар'єри для себе, своїм керівникам/менеджерам та ініціювати обговорення планування кар'єри.

На основі огляду бізнес-цілей та оцінки робочої сили організації (див. План розвитку співробітників) роботодавці можуть визначити наявні навички, які необхідно вдосконалити в організації, або потенційні нові навички, які має придбати бізнес.

Після обговорення з керівництвом окремі працівники повинні проаналізувати свої власні сильні сторони та недоліки та добровільно взяти на себе деякі з цих ролей. Індивідуальні кар’єрні плани можуть бути складені

за погодженням із відділом кадрів із визначенням конкретних етапів розвитку навичок для кожної ролі [77].

У поєднанні з іншими методами розвитку співробітників планування кар'єри може допомогти виявити та розвинути широкий спектр міжорганізаційних навичок співробітників. Як правило, сесії з планування кар'єри визначають такі м'які навички, як комунікації, навички міжособистісного спілкування та управління часом для розвитку на керівних посадах, тоді як жорсткі/технічні навички проявляються для розвитку на перших рядових посадах.

В умовах конкуренції недостатня увага до питань професійного розвитку персоналу приводить не тільки до погіршення виробничих показників, але і до зниження загальної ефективності економіки та загострення проблем зайнятості. Тому важливим завданням уряду є підтримка зацікавленості підприємств щодо реалізації ефективних програм професійної підготовки. Вирішується це завдання шляхом звільнення від сплати податків із коштів, спрямованих на цілі профпідготовки, надання субсидій (грантів) за рахунок перерозподілу коштів, отриманих у результаті цільового оподаткування, а також шляхом компенсації витрат. Механізм звільнення від податків дозволяє підприємствам виключати або скорочувати податкові платежі у випадках проведення ефективних програм професійного навчання.

Як правило, профпідготовка на підприємстві організовується відповідно до його потреб. Таким чином, за рахунок звільнення від податків збільшуються фінансові можливості підприємства у самозабезпеченні висококваліфікованою робочою силою відповідно до змінних потреб виробництва. Цей механізм передбачає звільнення від сплати податку на початку фінансового року, тобто кошти, які підприємство мало б враховувати у фонд профпідготовки, залишаються у підприємця і можуть бути використані ним на ці цілі з найвищою ефективністю. Така система сприяє більшій децентралізації витрат на профнавчання, але дії підприємств

щодо цільового використання цих коштів мають контролюватися Міністерством праці та соціальної політики, а також податковими службами.

На основі визначення потреби у професійному навчанні організації служба управління персоналом формулює конкретні цілі кожної навчальної програми. Цілі професійного навчання повинні бути: конкретними та чітко сформульованими; орієнтувати на одержання умінь і практичних навичок; піддаватись оцінюванню у процесі і після закінчення навчання. Основними документами, відповідно до яких здійснюється професійне навчання персоналу є навчальні плани та програми для підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників. Розроблення навчальної програми передбачає визначення її змісту та вибір форм навчання [34].

Робочі плани та програми для підготовки нових працівників в організації розробляються на основі типових програм, як правило, на перший розряд по професії. Для підвищення кваліфікації працівників програми розробляються на кожний розряд з урахуванням логічної послідовност вдосконалення професійних знань, умінь і навичок з наявної професії. Навчальні плани та програми для перепідготовки й навчання робітників другим професіям організації розробляють на основі типових навчальних планів і програм для підготовки нових робітників з відповідних професій.

Вибираючи форми і методи навчання персоналу, організації слід брати до уваги їх вплив на групи слухачів і обов‘язково враховувати такі принципи навчання: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухача, участь слухача у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, зворотний зв'язок з викладачем.

На практиці не існує однієї універсальної форми професійного навчання. Кожна форма має переваги і недоліки. У зв'язку з цим у навчальній програмі поєднують різні способи подання навчального матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відеофільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання тощо.

Працівники служби управління персоналом мають приймати до уваги сильні та слабкі сторони кожної з форм навчання, розробляючи відповідні плани і програми. Робочі навчальні плани та програми можуть розроблятися і використовуватися у разі підготовки персоналу самостійно, або служба управління розвитком персоналу може звернутись за допомогою до зовнішніх консультантів, навчальних закладів [37].

Нині деякі великі підприємства створили потужні відділи підготовки персоналу. В той же час вони є важливими користувачами освітніх послуг навчальних закладів. Тому вибір конкретних форм і методів професійного навчання персоналу пов'язаний з такими факторами: рівня кваліфікації викладачів, інструкторів виробничо-професійного навчання; навчально-матеріальної бази; навчально-методичного забезпечення тощо. Приймаючи рішення про навчання персоналу на робочому місці чи поза робочим місцем, потрібно приймати до уваги аналіз надходжень та витрат.

Наступним етапом організації професійного розвитку на підприємстві є вибір форм і методів навчання. Усі методи навчання можна умовно поділити на дві групи – мето ди навчання персоналу на робочому місці і методи навчання поза робочим місцем. До основних традиційних методів навчання на робочому місці належать: інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, метод ускладнених завдань та ін [7].

Навчання персоналу на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у надзвичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даної організації та орієнтована лише на потреби її персоналу. Навчання у межах організації може здійснюватись викладачами навчальних закладів. Професійне навчання на виробництві більш ефективне для формування знань, умінь та навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства.

Економічно виправданим навчання на виробництві є й тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання, спеціальні структурні підрозділи – навчальні центри чи учбово-курсові комбінати на підприємстві. Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективне для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці і вийти за межі сталої трудової поведінки. Тому, за таких умов, більш прийнятним є застосування методів навчання поза робочим місцем. Так як навчання поза робочим місцем може здійснюватися за допомогою навчально-методичного забезпечення, котрого немає на підприємстві та висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. До основних традиційних методів навчання поза робочим місцем належать: лекція, кейс-стаді, ділові ігри, рольові ігри, моделювання, тренінги, самостійне навчання тощо [31].

Останнім часом дедалі більшої популярності та актуальності набуває застосування таких перспективних методів навчання персоналу як аналіз професійних прийомів, метод відкриттів, дистанційне навчання та модульне навчання. Дистанційне навчання є найбільш динамічно розвинутим видом профнавчання. Дистанційне навчання – це метод навчання, за якого слухач і викладач-консультант (тьютор) розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікаційних систем. Вони надають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів і періоду навчання.

Головними компонентами пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, методів і режиму занять. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення максимальної доступності і зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає змогу слухачам мати доступ до міжнародних професійних і

кваліфікаційних стандартів. Впровадження модульної системи навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання і може розглядатися як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне освоєння слухачем наданого матеріалу, передбаченого його індивідуальним планом; самостійне відпрацювання професійних умінь і навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь та оволодіння практичними навичками.

Серед ефективних методів навчання професійним навичкам, слід відзначити аналіз професійних прийомів. Цей метод професійного навчання спеціально призначений для таких видів діяльності, що вимагають високого ступеня вправності і координації.

Дії висококваліфікованого працівника аналізуються з високим ступенем деталізації для виявлення і описання [31]:

- дій, що виконує кожен палець, кожна нога і рука працівника;

- сполучень всіх цих дій;

- набору сигналів про початок і завершенння дій, що розпізнає працівник у процесі виконання операцій;

- почуттів, за допомогою яких працівник уловлює ці сигнали;

- можливих дефектів, що можуть мати предмети праці; вони класифікуються, визначаються причини виникнення дефектів та методи їх усунення.

На основі всієї цієї інформації складається схематичний аналіз професійних прийомів й проводиться аналіз дефектів. Далі розробляються серії вправ на тренування розпізнавання стимулів, удосконалювання складних рухів та координацію рухів тіла у процесі роботи. Аналіз професійних прийомів допомагає скоротити час професійного навчання і збільшити його ефективність. В його основу покладаються ретельно підібрані за складністю вправи, які дозволяють учневі досягати послідовного безперервного прогресу в освоєнні професійних прийомів.

Цей метод навчання передбачає відрив від основної роботи; він досить дорогий і вимагає тривалої підготовки, оскільки деталізований аналіз роботи можна виконувати тільки із залученням досвідченого консультанта. Застосування цього методу може бути виправдано компанією тільки тоді, коли використовуючи його, вона збирається навчити велике число учнів або якщо їхнє навчання більш простими методами відніме багато часу (більше 1 місяця).

У подібних випадках значні первісні витрати на залучення досвідченого консультанта, спеціальне устаткування й приміщення для навчання можуть згодом окупитися. Так як правило даний метод навчання використовують для навчання передовим прийомам і методам праці на операціях та видах робіт, що повторюються тисячі разів на день на тисячах робочих місць [54].

Отже, у випадках великих масштабів діяльності ефект може бути значний. В окремих випадках для навчання персоналу використовують метод відкриттів. Ця методика навчання професійним навичкам була розроблена в останні роки і використовується з особливим успіхом для перепідготовки працівників більш старшого віку.

Перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок відбувається, як правило у два етапи:

- у вигляді будь-якої форми контролю знань по закінченню навчання (іспит, виробниче завдання та ін.);

- у процесі безпосереднього виконання обов‘язків та використання на практиці набутих знань, що в свою чергу є більш визначальним для оцінки ефективності навчання.

Етап перевірки набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок має наскрізний (моніторинговий) характер і застосовується щодо різних форм і методів навчання та груп і категорій персоналу по-різному. Найчастіше, перевірка набутих умінь і навичок робітників перевіряється шляхом вимірювання їхньої інтенсивності, швидкості, якості та

продуктивності праці, а порівняння цих показників з тими які були до навчання дає змогу нам оцінити ефективність навчання. Перевірка набутих знань і умінь управлінських працівників здійснюється в процесі атестації або з використанням інших форм оцінки персоналу. Оцінка ефективності навчання може здійснюватись на трьох рівнях: індивідуальному (з позиції концепції людського капіталу), на рівні підприємства (структурного підрозділу та організації), держави.

До непрямих методів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу належать такі [55]:

- вхідний і вихідний контроль, що проводиться відповідно до і після навчання й показує, наскільки поглибилися знання, уміння і навички учнів чи слухачів;

- спостереження за реакцією і результатами діяльності учнів у процесі навчання;

- спостереження за поведінкою працівників, які пройшли професійне навчання;

- оцінювання ефективності навчальної програми самими учнями чи слухачами за допомогою опитування або відкритого обговорення;

- оцінювання роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця протягом певного періоду тощо.

Поряд з непрямими методами оцінювання ефективності професійного навчання персоналу організації в окремих випадках користуються прямими методами такої оцінки.

Працівники служби управління персоналом для визначення ефективності програм навчання, як правило, використовують метод контрольної групи. Його сутність полягає в тому, що в організації складається два списки персоналу: працівники, які пройшли підготовку за навчальною програмою (експериментальна група); працівники, котрі не пройшли, підготовки за навчальною програмою (контрольна група). Порівняння результатів спостереження експериментальної та контрольної

груп здійснюється, починаючи з моменту працевлаштування чи закінчення навчальної програми обстежуваних осіб до закінчення фіксованого часового інтервалу.

Крім цього для визначення економічних результатів від професійного навчання використовують такий комплекс показників: збільшення обсягів прибутку; підвищення рівня продуктивності праці; підвищення якості продукції чи обслуговування; впровадження винаходів та раціоналізаторських пропозицій; зменшення втрат (матеріалів, енергії, робочого часу) тощо.

Висновки до розділу 1

Проаналізовано існуючі підходи до визначення поняття «розвиток персоналу» з погляду різних вчених та запропоновано узагальнене трактування даного поняття: розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття і удосконалення знань, умінь, навичок та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників.

Таким чином, реалізація в процесі професійного розвитку всіх зазначених етапів дає нам змогу значно підвищувати ефективність роботи організації та рівень її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах. Використання одночасно ситемного і процесного підходів в управлінні розвитком персоналу робить систему більш цілісною та перспективною.

Слід також зазначити, що з метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу після завершення навчання

працівників та проведення його оцінювання, результати оцінювання повинні доводитися до служби управління персоналом, підрозділу професійного навчання, управлінців структурних підрозділів тапрацівників. Ці результати використовуватися під час подальшого планування розвитку персоналу організації, удосконалення навчальних планів та програм, адаптування їх до цілей компанії. При цьому особлива увага має зосереджуватися на розробленні програм з урахуванням подальших потреб у навчанні конкретних працівників.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Яготинський маслозавод з 25.03.1996 р. зареєстрований як відкрите акціонерне товариство «Яготинський маслозавод». З 26.04.2011 воно перейменоване у Публічне акціонерне товариство, а з 2018 р. перейменоване в товариство з додатковою відповідальністю. ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє близько 70 видів молочної продукції, для забезпечення населення Яготинського району та частково м. Києва та інших районів Київської області. Є складовим холдингу «Молочний Альянс».

Станом на кінець 2018 року холдинг «Молочний Альянс», є одним із лідерів національного ринку молочної продукції. Його частка на ринку складає 7,8%. Холдинг є великим виробником цільно-молочної продукції, масла, сирів та сирного продукту, плавленого сиру.

Повне найменування підприємства: товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Скорочене найменування підприємства: ТДВ «Яготинський маслозавод». Місцезнаходження підприємства: Україна, Київська область, м. Яготин, вул. Шевченка, 213.

Основні види діяльності згідно КВЕД ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- перероблення молока та виробництво сиру;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- розведення свиней [53].

Товариство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, юридичною особою приватного права, підприємницьким товариством відповідно до законодавства України, має власне майно, в межах якого відповідає за своїми зобов'язаннями, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки у банках, круглу печатку та штампи з власним найменуванням

та ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, товарний знак, емблему й інші необхідні реквізити.

Виробництво молочної продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає всім нормам та стандартам якості. Стабільно висока якість продукції заводу засвідчена не тільки численними нагородами виставок конкурсів, але й народним визнанням.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу Холдингу «Молочний Альянс» (Київ, Україна) – групу компаній, яка включає великі підприємства з виробництва молока і молочної та сирної продукції. Продукція заводів Холдингу «Молочний Альянс» шанована по всій Україні так і поза її межами, а такі торгові марки як «Славія», «Пирятинъ», «Златокрай», «Яготинське», «Яготинське для дітей» та «Здорово!» є лідерами у молочній промисловості.

Свій шлях Яготинський маслозавод почав у 1956 році, коли він був створений як підприємство з переробки молока і вершків. Офіційно ТДВ «Яготинський маслозавод» зареєстрований 25.03.1996 році Яготинською районною державною адміністрацією Київської області. Завод було створено як підприємство з переробки молока і вершків. Ще в той час якість виробленої продукції заводу визнавалась на офіційному рівні і на неофіційному – її поставляли до спецрозподільників для партійної номенклатури [53].

Важливою віхою в розвитку заводу були 70-ті роки. За цей період темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її фондоозброєності. Так в 1975 році у порівнянні з 1970 роком виробіток валової продукції на одного працюючого збільшився на 43,2%, а фондоозброєність на 17,6%, середньорічна вартість основних промислово-виробничих фондів збільшилась в півтора рази. Збільшення вартості основних промислово-виробничих фондів було досягнуто завдяки зростанню технічної оснащеності підприємства і розширення виробничих площ за рахунок прибудови цеху сушки, компресорного цеху, а також

встановлення додаткового обладнання – другої лінії по виробництву масла.

З запуском казеїнового цеху розпочалась зовнішньоекономічна діяльність цеху. Його продукція пішла за кордон, було відкрито валютний рахунок.

На початку 90-х років було зведено приміщення адмінкорпусу, приймальномиюче відділення, розпочали реконструкцію цеху сухого знежиреного молока [53].

У 1994 р. завод організував фірмову торгівлю, система якої охоплює 3 магазини і 6 торгових точок у м. Яготині та 4 магазини ДП «Яготинський молпродукт» і 5 кіосків у м. Києві. У 2000р. створено 2 сільськогосподарські дочірні підприємства: ДП«Київська Русь» і ДП «Україна», в 2001р. – ще 3дочірні підприємства: ДП«Богданівське», ДП «Лан», ДП «Супоївське», які займаються виробництвом зерна, молока та м'яса, маючи в обробітку 10328 га землі, але нажаль в зв'язку з катастрофічною ситуацією в аграрній сфері дочірні підприємства стали непосильним тягарем і основним фактором який стримував подальшу модернізацію виробництва безпосередньо самого маслозаводу, оскільки всі вільні кошти направлялися на підтримку життєздатності агроформувань. Ці фактори стали основною причиною продажу в 2006 р. корпоративних прав холдингу «Молочний Альянс» – група компаній, що поєднує в собі потужні підприємства з переробки молока та популярні молочні і сирні бренди, і після приєднання товариство зазнало суттєвої реконструкції та технічного переоснащення [53].

До складу холдингу входять 9 підприємств: Пирятинський, Баштанський, Городєнківський, Згурівський, Тростянєцький, Новоархангєльський сирзаводи, Золотоніський маслоробний комбінат, Яготинський маслозавод, Варва-маслосирзавод та компанії «Еталон-молпродукт» і торговий дім «Еталон». Продукція підприємств холдингу випускається під торговими марками «Молочний шлях», «Славія», «Здорово», «Яготинське».

На сьогоднішній день Яготинський маслозавод випускає 115 різних видів молочної продукції під ТМ «Яготинське» – це масло, сметана, кефір, ряжанка, простокваша, геролакт, молоко, закваски, айран, з 2017 року дитяче харчування – йогурт питний під ТМ «Хопси»[53].

ТДВ "Яготинський маслозавод" надає транспортні послуги на замовлення населення. На даному підприємстві є як роздрібна, такі оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом. Спеціалістами Яготинського маслозаводу розроблені нові, оригінальні види продукції на основі незбираного молока без використання консервантів. Постійні іновації, глибока інтеграція із сільськогосподарським виробником приватного сектору та багаті молочні традиції – ось що робить марку "Яготинське" синонімом непідробної вітчизняної добротності [53].

ТДВ "Яготинський маслозавод» є одним із найбільших виробників молочної продукції. Товари даного підприємства, а саме масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які та кисломолочні сири, йогурти, на сьогоднішній день можна побачити на прилавках будь якого магазину чи супермаркету. Але до 2002 року товари продавали тільки в Яготині й лише потім вийшли на ринок Києва, а за три роки роз’їхалися в різні куточки нашої країни[53].

Оскільки підприємство входить у склад холдингу «Молочний Альянс», всі функції щодо пошуку покупців, зв’язків із торгівельними мережами, стимулювання збуту прибирає на себе цей холдинг формування виробничої програми здійснюється за заявками холдингу.

При ТДВ "Яготинський маслозавод" створені сільськогосподарські дочірні підприємства: "Київська Русь", "Лан", "Супоївське", "Богданівське", які здійснюють постачання сировини на підприємство. Крім того підприємством скуповується молоко у сільських господарств та приватного сектору Київської області.

Варто зазначити, що Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши цим нову

товарну категорію на українському молочному ринку. Також значним досягненням підприємства є вершкове масло ТМ"Яготинське", яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород та довіру покупця. Масло виробляється виключно з натурального молока без використання рослинних жирів, консервантів та барвників.

Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська», що відрізняється від інших продуктів цього ряду підвищеним вмістом спеціально підібраних молочнокислих бактерій. Яготинський маслозавод першим розробив та налагодив випуск готових до вживання заквасок, відкривши на українському молочному ринку нову товарну категорію [53].

ТДВ "Яготинський маслозавод" є одним із найбільших платником податків у Київській області. За 2018рік підприємство реалізувало продукції на суму 3201672 тис.грн та сплатило в державний бюджет 55877 тис. грн., а у 2017 році дещо менше – 52648,89 тис.грн. В даний час завод забезпечує роботою 886 людей.

Підприємство має багато нагород, у 2015 році Яготинський маслозавод став переможцем Всеукраїнського конкурсу товарів та послуг "100 кращих товарів України" за продукт функціональний харчовий кисломолочний "Геролакт", 3,2% жиру, а також має золоту медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України "Укрмолпром" та диплом за Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру ТМ "Яготинське" [53].

Проаналізувавши історію розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод», можна зробити висновок, що динаміка розвитку підприємства за останні декілька років дозволила йому вийти в лідери з виробництва цільномолочної продукції. Яготинський завод постійно і вперто доводить своєю діяльністю, що в Україні можливо виробляти конкурентоздатну продукцію без додавання замінників, рослинних жирів, стабілізаторів, емульгаторів, поліпшувачів та імітаторів смаку.

У статуті маслозаводу представлена структура управління підприємством, яка складається із наглядової ради, загальних зборів учасників, і дирекції товариства (рис. 2.1).

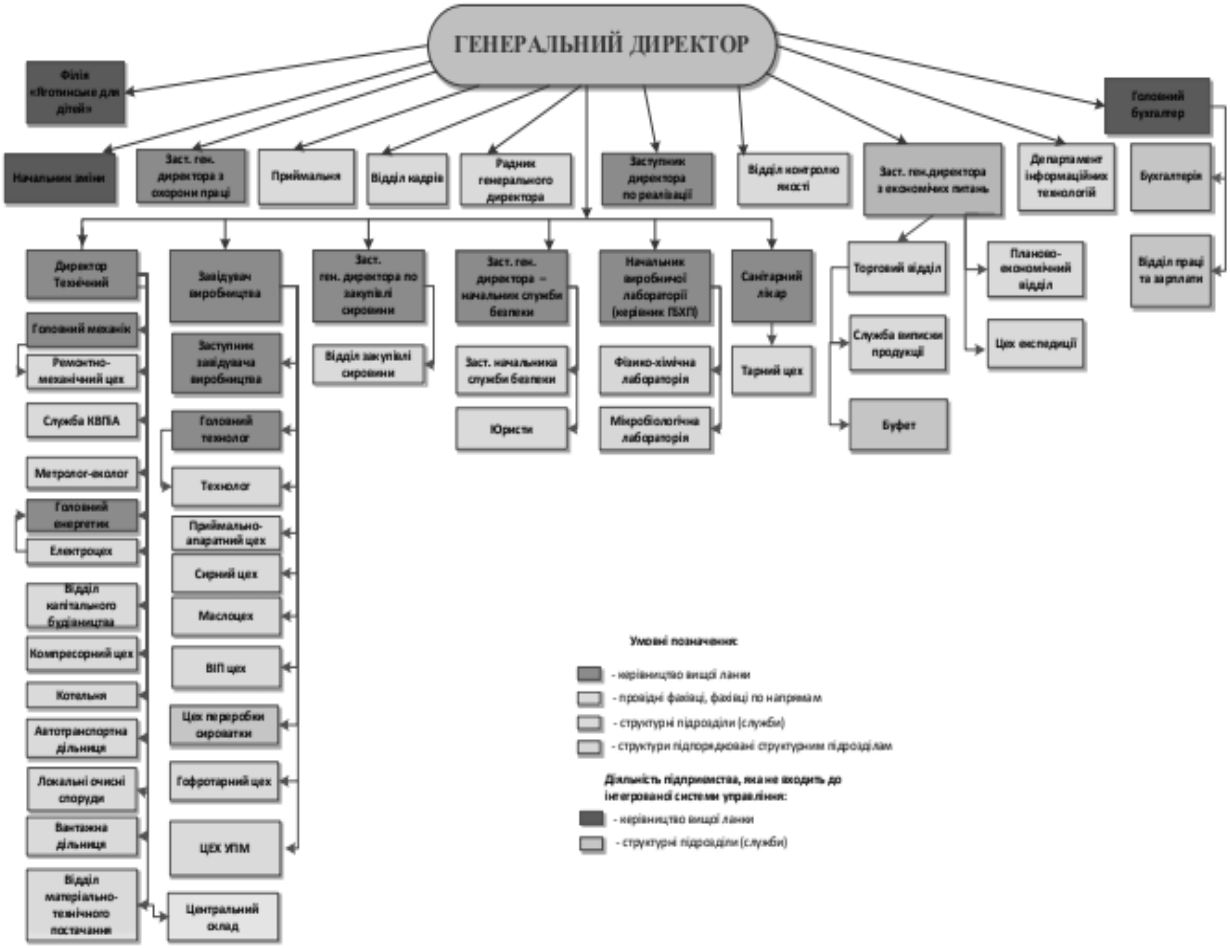

Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: подано автором на основі даних підприємства

Загальні збори працівників – це центральний орган управління ТДВ «Яготинський маслозавод ». Наглядова рада в період між загальними зборами та в межах компетенції, визначеної статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Виконавчим органом, що здійснює керівництво його діяльністю, є менеджмент підприємства. Контроль за фінансово-економічною дирекцією здійснює ревізійна комісія. Генеральний директор та суб’єкт декларування, згідно Статуту ТДВ «Яготинський маслозавод» є С. Косяченко.

Головна мета організаційної структури – це забезпечити результативну діяльність керівників. До його складу на маслозаводі входять: керівник підприємства, фахівці, начальники підрозділів, обслуговуючий персонал. В межах цієї структури управління відбувається управлінський процес, між учасниками якого розподілені функції та задачі управління, а відповідно – відповідальність та права за їх виконання. З цих позицій структуру керування слід розглядати як форму кооперації та розподілу управлінської діяльності, серед якої проходить процес управління, орієнтований на досягнення поставлених цілей.

Лінійно-функціональна організаційна структура – це комбінація лінійної та функціональної структур. Основний її принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам при вирішенні відповідних управлінських функцій. Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує прості, які частіше повторюються. Вони виявляються в управлінні організаціями змасовим або багатосерійним типом виробництва, крім того при механізмі господарювання затратного типу, коли виробництво не чутливо до прогресу всфері науки і техніки[47].

Ефективність виробничого процесу залежить від правильного формування структури підприємства з визначенням меж прав і обов'язків кожного робітника.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» присутні служби, які займаються економічними питаннями: планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ збуту.

Загальне управління здійснює директор, який відповідає за виконання встановленого плану за усіма його показникам. А головні інженер та бухгалтер, а також замісник директора з постачання та збуту після

попереднього узгодження з керівництвом призначаються директором підприємства.

Першим заступником директора на даному підприємстві є головний інженер, який несе відповідальність за дотримання технічної політики, технології і організації виробництв, що грунтуються на нових досягнень науки. Головний інженер керує службами ремонтного та енергетичного обслуговування і контролю якості сировини та готової продукції, організовує роботу з розвитку винахідливості.

Головний механік відповідальний за організаційно-технічне керівництво і контроль за належною експлуатацією устаткування, а також відповідає його своєчасний та якісний ремонт.

Завідуючий лабораторією технохімічного, мікробіологічного контролю є практично керівником відділу технічного контролю. У його обов'язки входить здійснення функцій, пов'язаних з наглядом за якістю готової продукції та рухом всього технологічного процесу.

ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює свою діяльність, керуючись комплексною багатостадійною виробничою структурою, яка характеризує заготівельні і переробні процеси на підприємстві. Виробнича структура досліджуваного об'єкта складається з цехів та обслуговуючих відділів. Цехи в свою чергу поділяються на основні і допоміжні, а обслуговуючий відділ включає господарські та транспортні елементи. Виробнича структура підприємства представлена на рис. 2.2.

Можна сказати, що багатостадійна цехова виробнича структура є оптимальним рішенням для даного підприємства, яке для виробництва продукції використовує сировину з малим терміном придатності, адже така виробнича структура, є самостійною та має повний цикл виготовлення продукції, що дозволяє пришвидшити цей процес.

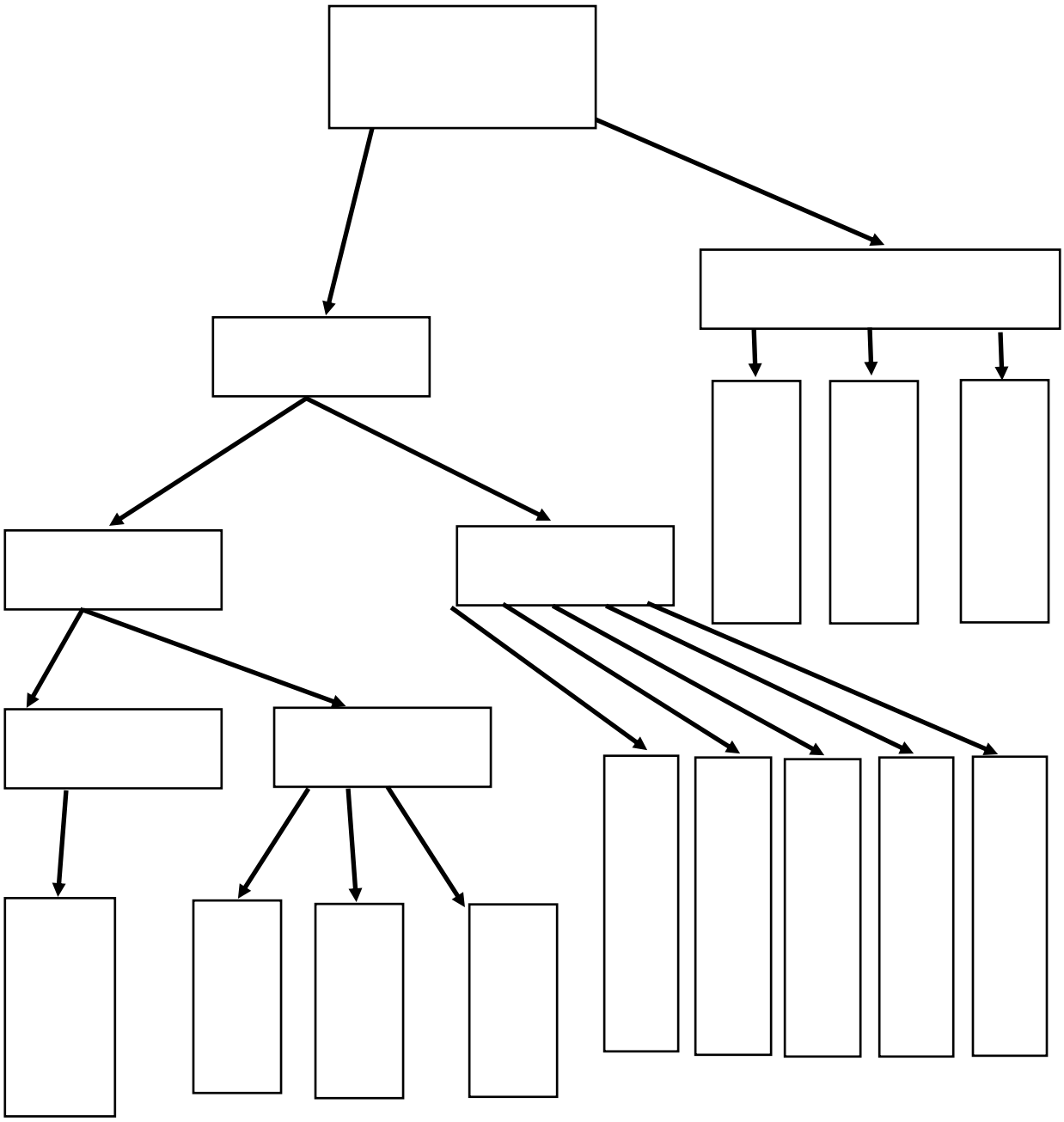

Рис. 2.2. Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод» складається з таких структурних підрозділів:

- основне виробництво;
- допоміжне виробництво;
- апарат управління;
- непромисловий персонал.

До складу основного виробництва входять:

- дільниця з виробництва продукції;
- приймально-апаратна дільниця;
- лабораторія;
- тарний склад;
- склад готової продукції.

Допоміжне виробництво включає в себе:

- механічну дільницю;
- компресорне господарство;
- енергодільницю [53].

Ефективність виробничого процесу залежить від правильного формування структури підприємства з визначенням меж прав та обов'язків кожного працівника.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання

Під фінансово-економічним аналізом розуміють комплексне вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства для об'єктивної оцінки результатів та визначення можливостей вдосконалення.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє вирішувати як внутрішні, так і зовнішні завдання суб'єкта господарської діяльності [7].

Основні техніко-економічні показники підприємства представлені в таблиці 2.1.

З таблиці можемо сказати, що у 2020 році певні показники зазнали зниження. Зокрема, найголовніший показник – чистий прибуток, який знизився майже на 30% порівняно з 2019 роком.

Також можна побачити зміни в обсягах виробництва продукції за видами, а саме: в натуральному виразі у 2020 році було вироблено майже на

20,5% більше сирно-творожної продукції, на 4% більше питного молока, та на 12% менше кисломолочної продукції у порівнянні з минулим роком.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2 018	2 019	2 020	2 019 / 2 018	2 020 / 2 019	2 019/ 2018	2 020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва продукції (послуг) в натуральному виразі, т	82 007	82 141	80 988	134	-1 153	0,16	-1,40
- молоко питне	48 433	48 214	50 029	-219	1 815	-0,45	3,76
- кисломолочна продукція	25 708	30 609	26 958	4 901	-3 651	19,06	-11,93
- сирно творожна продукція	7 866	3 318	4 001	-4 548	683	-57,82	20,58
Обсяг виробництва продукції (послуг) в грошовому виразі, тис. грн	82 007	82 141	80 988	134	-1 153	0,16	-1,40
- молоко питне	48 433	48 214	50 029	-219	1 815	-0,45	3,76
- кисломолочна продукція	25 708	30 609	26 958	4 901	-3 651	19,06	-11,93
- сирнотворожна продукція	7 866	3 318	4 001	-4 548	683	-57,82	20,58
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3 201 672	3 160 485	3 166 323	249 069	5 838	8,4	0,18
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	768 864	834 000	867 421	65 136	33 421	8,47	4,01
Середньорічна вартість активів, тис. грн	551 216	883 622	826 262,7	332 406	-57 359,3	60,30	-6,49
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	329 687	268 511	300 753	-61 176	32 242	-18,56	12,01
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	898	948	918	50	-30	5,57	-3,16
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	252 970	294 363	374 736	41 393	80 373	16,36	27,30

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут, тис. грн	446 501	246 123	239 378	-200 378	-6 745	-44,88	-2,74
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	859 321	593 733	508 455	-265 588	-85278	-30,91	-14,36
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	367 869	297 379	223 338	-70 490	-74041	-19,16	-24,90
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	253 732	184 741	129 547	-68 991	-55194	-27,19	-29,88
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	58,3 9	72,3 8	75,3 4	13,9 9	2,9 6	23,9 6	4,09
Продуктивність праці, тис. грн/ особу	3 565,34	3 333,84	3 449,15	-231,49	115,31	-6,49	3,46
Фондоозброєність, грн/особу	281 703,79	310 509,49	408 209,15	28 805,71	97699,66	10,23	31,46
Фондовіддача, грн/грн	12,6 6	10,7 4	8,4 5	-1,9 2	-2,2 9	-15,17	-21,30
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн	121 698,22	156 056,96	178 359,48	343 58,74	22 302,52	28,23	14,29

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Щодо витрат, понесених підприємством, можна побачити значне зниження витрат на збут у 2020 році (витрати на збут порівняно з 2018 роком знизились майже на 47%) та збільшення адміністративних витрат, порівняно з аналогічним періодом 2018 року на 25%. Досягти такого значного зниження витрат на збут підприємство змогло завдяки оптимізації логістичних процесів.

Також, важливу роль відіграють показники фінансового стану, які були розглянуті та пораховані у табл. 2.2.

Як видно з таблиці, показники ліквідності поступово зменшуються, порівняно із 2018 роком. Наприклад, коефіцієнт покриття і коефіцієнт абсолютної ліквідності, незважаючи на зменшення, залишається в межах нормативного значення, на відміну від коефіцієнту швидкої ліквідності. Як видно, цей показник майже в два рази перевищує нормативне значення, але є певні проблеми.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» 2018-2020 рр.

Показник	Норма-тивне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт.покриття	>1	1.86	1.42	1.57	-0.44	0.15
Коефіцієнт.швидкої.ліквідності	0,6-0,8	1.52	1.23	1.39	-0.29	0.16
Коефіцієнт.абсолютної.ліквідності	>0 збільшення	0.04	0.06	0.03	0.02	-0.02
Чистий.обіговий.капітал,.тис..грн.	>0 збільшення	308472	251999	346778	-56473	94779
Показники.платоспроможності.(фінансової.стійкості).підприємства						
Коефіцієнт.фінансової.автономії	>0,5	0.42	0.37	0.39	-0.04	0.02
Коефіцієнт.фінансової.залежності	<2 зменшення	2.40	2.68	2.57	0.28	-0.11
Коефіцієнт.маневреності.власного.капіталу	>0,1 збільшення	0.27	0.19	0.24	-0.07	0.05
Показники.ділової.активності.підприємства						
Коефіцієнт.оборотності.активів	збільшення	2.94	2.45	2.18	-0.48	-0.28
Коефіцієнт.оборотності.кредиторської.заборгованості	збільшення	8.94	5.27	5.19	-3.67	-0.08
Коефіцієнт.оборотності.дебіторської.заборгованості	збільшення	5.19	4.17	3.77	-1.02	-0.40
Строк.погашення.дебіторської.заборгованості,.днів	зменшення	69.34	86.35	95.47	17.01	9.12
Строк.погашення.кредиторської.заборгованості,.днів	зменшення	40.29	68.31	69.31	28.03	1.00
Коефіцієнт.оборотності.матеріальних.запасів	збільшення	20.07	23.52	29.56	3.45	6.04
Коефіцієнт.оборотності.власного.капіталу	збільшення	7.48	6.43	5.65	-1.05	-0.78
Показники.рентабельності.підприємства						
Рентабельність.активів,.%	збільшення	38.28	24.42	37.47	-13.87	13.05
Рентабельність.власного.капіталу,.%	збільшення	59.30	37.58	23.11	-21.72	-14.47
Рентабельність.діяльності,.%	збільшення	7.92	5.85	4.09	-2.08	-1.75
Рентабельність.продукції,.%	збільшення	9.01	6.49	6.51	-2.52	0.02

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Наприклад, коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) – це один із важливих показників фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок

власних фінансових ресурсів. В нашому випадку, у 2020 році підприємство здатне профінансувати лише 39% активів за рахунок власного капіталу, що сигналізує про високий рівень ризиків та низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі.

Пропорційно-обернений показник до коефіцієнта фінансової автономії – це коефіцієнт фінансової залежності, значення якого не повинне перевищувати 2, та бажане його щорічне зменшення. Як видно з таблиці цей показник виходить за межі норми і ще й має тенденцію до збільшення. Для зниження залежності необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу. Для зменшення цього коефіцієнту можна провести додаткову емісію акцій, вкласти отриманий прибуток в роботу компанії або ж використовувати інші доступні заходи.

Найпроблемнішим показником групи показників ділової активності виявився строк погашення дебіторської заборгованості, який в нормі передбачає зменшення показника, але на практиці, строк погашення дебіторської заборгованості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік зріс на 9 діб.

Щодо останньої групи показників фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» – показників рентабельності, тут також присутні певні проблеми, які неодмінно потребують вирішення.

Найбільшого зниження зазнала рентабельність власного капіталу, яка вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. З огляду на формулу розрахунку, можемо стверджувати, що зниження суми власного капіталу, за умови, що ефективність роботи компанії залишиться на попередньому рівні, призведе до підвищення рентабельності власного капіталу. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як та активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

Найбільшого зниження зазнала рентабельність власного капіталу, яка вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. З огляду на формулу розрахунку, можемо стверджувати, що зниження суми власного капіталу, за умови, що ефективність роботи компанії залишиться на попередньому рівні, призведе до підвищення рентабельності власного капіталу. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як та активізація роботи з нарощування доходу.

2.3. Аналіз процесу розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основними завданнями кадрової політики ТДВ «Яготинський маслозаод», є:

– своєчасне забезпечення кадрами необхідної якості і в достатній кількості;

– забезпечення умов запровадження передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян;

– раціональне використання кадрового потенціалу;

– формування та підтримання ефективної роботи колективу маслозаводу.

Вдалий досвід роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про те, що головною конкурентною перевагою маслозаводу, серед підприємств в регіоні, є унікальний кадровий склад. Високий рівень корпоративної культури зробить маслозавод привабливим для персоналу, утримує їх на підприємстві, а результати їх праці, створюють відповідну репутацію для маслозаводу. Головним завданням ТДВ «Яготинський маслозавод» є сприяння зростанню професійної компетенції працівників і розвитку їх навичок та вмінь.

Маслозавод проводить активну кадрову політику. Зокрема, адміністрація має прогноз та засоби впливу на ситуацію – здійснюється постійний моніторинг ситуації, формування і коригування програм відповідно до внутрішніх і зовнішніх впливів. Кадрова служба маслозаводу має не тільки засоби діагностики персоналу, але і прогнозування трудової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди. В програмах розвитку маслозаводу містяться коротко-, середньос- і довгостроковий прогнози потреби в кадрах.

Вирішальним чинником процесу суспільного відтворення є жива праця як прояв свідомої діяльності людини. В результаті поєднання робочої сили із засобами виробництва відбувається дія праці, результатом якої є створення молочної продукції, здатних задовольнити запити споживачів і населення. Здійснимо аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018рік	2019рік	2020рік	Відхилення (+;-) показника 2019року порівняно з 2018р.		Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1. Середньооблікова чисельність працівників,осіб	661	669	650	8,00	1,21	-19,00	-2,84
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	36 481	50 520	67 949	14 039	38,48	17 429	34,50
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	4599,22	6292,97	8711,41	1693,76	36,83	2418,44	38,43
4. Продуктивність праці, тис. грн.	1596,69	2273,47	2486,95	676.78	42.39	213.48	9.39

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши показники табл. 2.3 можна зробити висновок, що

збільшення обсягів виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» поєдналось зі зростанням всіх показників ефективності використання людських ресурсів. При зменшенні середньооблікової чисельності працівників малозаводу протягом 2018-2020 років на 11 осіб, значно зросла продуктивність праці у розрахунку на 1 особу. Так, у 2019 році вона становила 2 273,47 тис. грн., що на 42,39 % більше ніж у 2018 році, а у 2020році проти 2019 року вже зросла на 9,39 % і становила 2 486,95 тис. грн.

В результаті зростання продуктивності праці відбулося збільшення середньомісячної заробітної плати. Так, у 2020році вона становила 8 711,41 грн. (для порівняння у 2018 році вона складала тільки 4 599,22 грн., а у 2019році – 6 292,97 грн.). Позитивним моментом є зростання фонду оплати праці за період, що досліджується. Так, у 2019році він становив 50 520 тис. грн., що на 34,48 % більше ніж в 2018році та на 34,50 % менше ніж в 2020 році.

У даний час ТДВ «Яготинський маслозавод» став приділяти особливу увагу питанням управління персоналом і його розвитку. Це пов'язано з тим фактом, що соціально-економічні протиріччя, що накопичуються, в суспільстві знаходять вираження у незадоволеності зайнятого населення своєю роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних.

Менеджери з управління кадрами сьогодні повинні володіти методикою роботи з кадрами, кваліфіковано проводити відбір і адаптацію працівників, організовувати їх перепідготовку, навчання інноваціям. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання кадрів маслозаводу для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій в рамках заводу, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення певної структури персоналу.

Розвиток трудових ресурсів на ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням персоналу з метою адаптації і атестації персоналу, плануванням кар'єри працівників, стимулюванням розвитку кадрів тощо.

Складовими важливого процесу розвитку кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» є:

- професійне навчання кадрів;
- виробнича адаптація ;
- оцінка та атестація кадрів;
- планування кар'єри персоналу маслозаводу.

Розвиток персоналу залежить від стану профорієнтаційної роботи в профільних навчальних закладах і безпосередньо на маслозаводі. Одним із результатів розвитку кадрів є винахідницька та раціоналізаторська робота персоналу. Водночас розвиток кадрів передбачає наявність на маслозаводі відповідної системи матеріального і нематеріального стимулювання праці. Якщо розвиток персоналу маслозаводу здійснюється в межах заводу або з її ініціативи позавиробництвом, то професійний розвиток людини може виходити за межі трудової діяльності на ТДВ «Яготинський маслозавод», відбуватися не тільки за рахунок його коштів, а й за рахунок власних коштів працівника.

Професійний розвиток працівника в межах організації – це професійний розвиток персоналу, що передбачає спрямований і систематичний вплив на персонал за допомогою професійного навчання при їх трудовій діяльності на маслозаводі з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на відповідному ринку праці, забезпечення виконання працівниками інших складніших поставлених завдань на основі максимально можливого використання здібностей та можливостей [5].

Завданнями розвитку персоналу маслозавод є:

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

- організація виробничої адаптації кадрів, його професійно-кваліфікаційного просування із метою реалізації цілей стратегічного управління маслозаводом;

- забезпечення повного використання здібностей, інтересів та вмінь персоналу, його освітнього і професійного потенціалу для заровадження в практику нововведень, новітніх технологій, щоб в такий спосіб підвищувати гнучкість маслозаводу, її конкурентоспроможність на ринку;

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

- формування гарного ставлення персоналу до маслозаводу, її керівництва за результатами цілеспрямованого планування трудової кар'єри персоналу, ефективного матеріального нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення привабливості й престижузаводу серед молоді та населення.

Здійснення завдань з розвитку персоналу потребує значних затрат ресурсів. Витрати на трудові кадри є основою розробки виробничих та соціальних індикаторів, самої стратегії розвитку маслозаводу. Питома вага витрат заводу на персонал у собівартості продукції має виражену тенденцію до зростання вверх. Тому важливе значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи із забезпечення раціональнішого використання ресурсів роботодавця на визначені цілі.

Система управління персоналом – це сукупність принципів та методів управління працівниками маслозаводу. Розрізняють такі групи принципів побудови системи управління кадрами на заводі: принципи, що характеризують потреби у формування системи управління кадрами, і

принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом. Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування та реалізації нової системи.

Система управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» складається із шести взаємозалежних підсистем оформлених у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Система управління персоналом у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Кадрова політика	Підбір персоналу	Оцінка персоналу	Розстановка персоналу	Адаптація персоналу	Навчання персоналу
Стиль керівництва	Розрахунок потреби в кадрах	Методи оцінки персоналу	Типові моделі кар'єри	Випробувальний термін	Професійна підготовка
Філософія організації	Професійний підбір кадрів	Оцінка потенціалу працівників	Планування службової кар'єри	Адаптація молодих спеціалістів	Підвищення кваліфікації
Принципи роботи з персоналом	Співбесіда	Оцінка індивідуального вкладу	Умови та оплата праці	Наставництво та консультування	Перепідготовка
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Формування резерву кадрів	Атестація кадрів	Рух кадрів	Розвиток людських ресурсів	Післявузівська додаткова освіта

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Кадрова політика ТДВ «Яготинський маслозавод» визначає основну лінію й принципові настановки в роботі з кадрами на тривалу перспективу. Кадрова політика формується державою й керівництвом маслозаводу знаходить своє вираження у вигляді адміністративних та корпоративних норм поведінки персоналу на підприємстві.

Підбір кадрів полягає у створенні резерву персоналу на заміщення вакансій робочих місць. Таким чином, основна мета підбору персоналу є визначення сукупності людей, що здатні у найближчій перспективі зайняти новостворенні посади, змінити рід завдань виходячи із внутрішньої мотивації, матеріальних і моральних стимулів.

Оцінка кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється із метою визначення відповідності персоналу вакантної або посади, що він займає. При заміщенні вакантної посади здійснюється характеристика потенціалу працівника, тобто його професійні знання та уміння, виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості працівника, стан здоров'я, рівень загальної культури, працездатність та ряд інших необхідних характеристик. Оцінка потенціалу дає змогу робити висновки про можливість застосування здатностей конкретної особистості на певній посаді. Також, на маслозаводі проводиться атестація персоналу – аналіз відповідності робітника посаді, це є необхідним елементом в управлінні трудовими ресурсами, оскільки він необхідний по закінченню певного терміну та можливим шляхом спільної оцінки творчого потенціалу та індивідуального внеску кожного з урахуванням результатів праці персоналу.

Досить серйозним моментом у ТДВ «Яготинський маслозавод» являється питання адаптації кадрів – це процес пристосування колективу до визначених умов, зовнішнього й внутрішнього середовища маслозаводу, а окремих робітників – до робочого місця та трудового колективу, оскільки коефіцієнт плинності персоналу зріс у 2020році на 0, 1 та склав 0, 16. Ми спостерігаємо що за 2020рік вибуло 26 працівників, а було прийнято 12. Адаптація персоналу це фінансово витратна стаття для підприємства, оскільки він триває усередньому 3-4місяці. Адаптація персоналу включає: організацію випробного терміну, адаптацію нових молодих фахівців методи наставництва та консультування, розвиток персоналу. Адаптація завершується зарахуванням співробітників на посаду на постійній основі. Це являється одним із негативних елементів в управлінні кадрами на маслозаводі, стан якого у фінансовій звітності відображається витратами вже протягом 2 років.

Ще одним питанням для ТДВ «Яготинський маслозавод» є розміщення кадрів, воно має забезпечувати рух кадрів виходячи з результатів оцінки потенціалу, планованої кар'єри, віку, індивідуального внеску, строків заняття

посад та наявності вакансій. Як пропозиція, маслозаводу варто звернути на це увагу, оскільки розміщення персоналу передбачає: планування службової кар'єри з урахуванням інтересів особистостей; раціональне призначення, конкурентності та вибірковості залежно від категорії персоналу та резерву кадрів; планомірне просування робітників залежно від результатів їх оцінки; визначення строків заняття посад; науково обгрунтовану організацію робочого місця; визначення умов по оплаті праці.

Також, однією з головних проблем в управлінні людськими ресурсами ТДВ «Яготинський маслозавод» є відсутність навчання кадрів, це є одним із ключових моментів низької продуктивності праці персоналу, та плинності кадрів, навчання спрямовано на забезпечення відповідних професійних знань і вмінь персоналу сучасному рівню управління, що дає змогу регулювати співвідношення між кількістю персоналу і його кваліфікаційною структурою.

Сьогодні на ТДВ «Яготинський маслозавод» можна визначити п’ять основних факторів, які впливають на розвиток персоналу, а саме:

1) динамічні зміни середовища функціонування. будь-яка виробнича організація схильна до впливу змін навколишнього соціально-економічного середовища та внутрішніх умов господарювання. внаслідок цього потрібно перманентне приведення кваліфікації персоналу організації, особливо його управлінської ланки у відповідність динамічним змінам діяльності;

2) збалансована система стратегічного управління підприємством. із позиції сучасної системної концепції управління підприємством – функція розвитку персоналу є складовою частиною збалансованої системи стратегічного управління організацією та реалізує прийняту соціальну стратегію, спрямовану на збереження кадрів і підвищення продуктивності праці. у такому розумінні завданнями системи розвитку персоналу виробничої організації є не тільки покрити нестачу в кадрах необхідної кваліфікації, але й стимулювати підвищення продуктивності праці співробітників, реалізуючи заходи, співзвучні їхнім особистим очікуванням, професійним та кар'єрним планам;

3) необхідність працівників бути конкурентними в сучасних динамічних умовах функціонування. система розвитку персоналу реалізує важливу освітню функцію організації, на яку звертають увагу багато сучасних економістів. у сучасному світі становище людини в широкому плані визначається його спеціальністю і рівнем кваліфікації, тому працівник змушений для пристосування до швидкозмінних потреб часу протягом своєї трудової діяльності безперервно вдосконалювати свої професіоналізм і кваліфікацію. корпоративні системи розвитку персоналу повинні сприяти збереженню соціального статусу людини;

4) конкурентні позиції виробничої організації на ринку. постійна готовність виробничої організації до успішної конкурентної боротьби та можливість розширення бізнесу багато в чому визначаються кваліфікацією зайнятих у ній працівників. дослідження показують, що така постійна готовність забезпечується планомірною роботою у сфері розвитку персоналу. таким чином, ефективна модель розвитку персоналу є своєрідною гарантією підвищення конкурентоспроможності організації;

5) широкий вибір претендентів на заміщення вакантної позиції на підприємстві. організація, яка сприяє розвитку власних кадрів, може дозволити запросити до себе на роботу таких претендентів, які ще не мають необхідної кваліфікації, але потенційні можливості яких достатні для досягнення необхідної кваліфікації шляхом відповідних внутрішньофірмових заходів щодо навчання персоналу (перепідготовка, перепрофілювання або підвищення кваліфікації).

До основних завдань розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» можна віднести:

- за допомогою безперервної після дипломної освіти забезпечити розвиток професійної підготовки працівників;

- для забезпечення реалізації цілей стратегії управління підприємством, за рахунок організації виробничої, адаптації підвищити професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;

- для в провадження у діяльність підприємства інновацій, високих технологій та підвищення його конкурентоспроможності забезпечити повне використання потенціалу персоналу, його освітніх та професійних навичок;

- забезпечити об'єктивний процес адаптації, атестації та оцінки персоналу для моніторингу та корегування дійсної системи управління персоналом (в тому числі мотивації персоналу);

- сформувати позитивне ставлення працівників до керівництва та підприємства в цілому, за рахунок цілеспрямованого кар'єрного зростання, матеріального та морального мотивування.

Реалізація програм щодо розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує значних матеріальних витрат, які відображаються на собівартості продукції. Враховуючи, що на більшості сучасних підприємств почали активно приділяти увагу та виділяти кошти на розвиток персоналу, одним з факторів збільшення собівартості продукції стає чинник, пов'язаний з реалізацією програм щодо розвитку персоналу. Тому важливого значення набувають економічні результати, які повинні змінюватись у позитивній динаміці у наслідок розвитку персоналу.

Висновки до розділу 2

ТДВ «Яготинський маслозавод» має тенденцію до постійного покращення фінансових показників господарської діяльності. Рентабельність активів та пасивів щорічно зростає. У 2018році відбулось різке зростання прибутку майже на 115 %, яке згідно річного звіту емітенту було спричинене розширенням асортименту молочної продукції та підвищенням цін і попиту на молочну продукцію компанії.

У сучасних умовах господарювання ТДВ «Яготинський маслозавод» розвиток персоналу стає важливим аспектом управління персоналом та підприємства в цілому. Ефективні процеси щодо розвитку персоналу дозволяють досягти позитивного ефекту як для підприємства так й для

працівників. Це виражається у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні прибутковості, зниженні плинності кадрів, нормалізації психологічного клімату в колективі, зміцнення синергетичного ефекту й відданості працівників, підвищення моральної та матеріальної мотивації персоналу та інше.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо управління професійним розвитком персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

В ТДВ «Яготинський маслозавод» підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу потрібно розглядати, як безперервний процес, який здійснюватиме вплив на персонал і забезпечить підготовку працівників нової якості, які діятимуть нестандартно, неординарно та енергійно.

Оскільки рушійною силою в ТДВ є персонал, який характеризується рядом кількісних та якісних параметрів. Найголовнішим параметром для підприємства є рівень кваліфікації працівників. Відповідно покращення перепідготовки та підвищення працівників в ТДВ є важливим для досягнення мети підприємства. В ТДВ «Яготинський маслозавод» одним із найважливіших напрямів для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня є навчання та підвищення кваліфікації. Навчання персоналу можна розбити на дві великі групи:

- навчання поза робочим місцем;
- навчання на робочому місці.

Навчання керівного складу ТДВ «Яготинський маслозавод» потрібно проходити у вищих навчальних закладах або спеціалізованих тренінгах. А для працівників оптимальним буде навчання на робочому місці без відриву від виробництва. Відповідно пропонується створити доплату за наставництво працівників з вищими розрядами над працівниками з нижчими. Основним напрямком підвищення професійно-кваліфікаційного рівня є підвищення кваліфікації. Воно дасть можливість здійснити оновлення знань, навичок та вивчення світового досвіду. Періодичне підвищення кваліфікації в ТДВ

«Яготинський маслозавод» може дати можливість ефективного досягнення двоякої мети: забезпечить швидше пристосування працівників до нових винаходів технічному і професійному розвитку за допомогою проведення навчальних заходів на підприємстві; здійснить підготовку професійної кар'єри на вищий ступінь кваліфікації, як робітників, так і апарату управління за допомогою відвідування курсів та професійних шкіл.

В ТДВ «Яготинський малозавод» підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу приділяють дростатньо уваги, але через недостатність коштів на підприємстві їх частково перекладають на працівників. Професійне підвищення працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» можна здійснити за допомогою різноманітних форм, методів та прийомів.

Найдоцільніше використовувати такі форми і методи, як: ділові ігри, вирішення конкретних завдань, аналіз конкретних управлінських ситуацій, використання дискусій, як інструменту отримання нових знань і вироблення оптимальних варіантів управлінських рішень, соціально-психологічний тренінг, програмне навчання, використання тренінгів. Проте, плануючи професійне навчання необхідно враховувати такі принципи:

працівник повинен бути зацікавленим у результаті перепідготовки;

отримані нові знання повинні застосовуватись практично;

перепідготовка повинна підкріплюватись практичним досвідом, оскільки всі отримані знання та навики потребують часу для засвоєння нового;

періодичне повторення знань за допомогою тестів, завдань;

різноманітність у методах навчання.

Навчання персоналу надасть можливість працівникам в ТДВ «Яготинський маслозавод» підвищити свій професійно-кваліфікаційний рівень.

Виходячи з цього, доцільно буде використання такі методи, які дозволять отримати нові знання та здійснити перепідготовку працівників.

1) учнівство. Він включає в себе комбінацію навчання на робочому місці і поза ним. Відповідно навчання здійснюється, як на робочому місці, так і навчання на спеціальних курсах, в школах та інше. Даний метод являє собою навчання та практичний досвід, який отримує працівник відповідно на робочому місці. Період навчання працівника за даним методом може сягати кількох років;

2) попереднє навчання, яке здійснюється на робочому місці. Воно дозволяє підготувати працівника до виконання нових трудових обов'язків на новому робочому місці. Навчання на робочому місці надає можливість працівникам за допомогою досвідчених працівників або майстрів вивчити роботу та секрети майстерності певної професії та відповідного робочого місця. Цей метод дозволить працівникам ТДВ покращити свої професійні знання, вміння і навички, вивчити організацію роботи різних робочих місць;

3) репетиторство та обговорення. Дозволить навчити новачків та делегувати їм певну частину своїх обов'язків, яке створить відчуття довіри до новачків та прагнення вчитись та удосконалювати свої знання;

4) тимчасове призначення та ротація, які дадуть можливість здійснювати переміщення по різним робочим місцям, що у свою чергу призведе до розширення досвіду працівників на підприємстві;

5) ділові ігри. Дозволить вирішити одне і те ж завдання, використовуючи різні підходи;

6) проблемне навчання. Воно дозволить знайти відповіді на актуальні проблеми, для вирішення яких висуваються різні варіанти, інсценування.

Основні стратегії організації навчання персоналу, які можуть бути використані для ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Стратегія безперервного навчання персоналу, яка передбачає залучення до заходів з його розвитку усіх працівників підприємства. Саме ця стратегія реалізує концепцію безперервного навчання і є чітко структурованою. На жаль, лише невелика частка вітчизняних ринкових структур орієнтується саме на таку систему навчання та підвищення

кваліфікації кадрів. Нею користуються фінансово-кредитні та банківські структури, страхові компанії та компанії з іноземними інвестиціями.

2. Використання готової робочої сили. Ця стратегія має два основні напрямки реалізації:

використання висококваліфікованої робочої сили, що притаманне підприємствам первинного ринку праці, які пропонують престижну роботу і високий рівень заробітної плати, із залученням працівників високої кваліфікації із значним досвідом роботи. Маючи високі доходи, вони цінують свою роботу та самостійно дбають про належний рівень знань і вмінь (досить часто шляхом самоосвіти). Такий підхід дозволяє ТДВ «Яготинський маслозавод» сформувати відповідний колектив, не затрачаючи коштів на розвиток персоналу;

використання дешевої робочої сили практикується товариствами вторинного ринку праці, стратегічним завданням яких є, перш за все, виживання на ринку. Робота, що не потребує високого професіоналізму, дозволяє втримувати заробітну плату на мінімальному рівні. Проте відсутність основних мотиваційних чинників (економічних) призводить до високої плинності кадрів та погіршення якості праці.

3. Підготовка персоналу безпосередньо в процесі роботи. Згідно з такою стратегію нові працівники відразу ж приступають до виконання своїх обов'язків та поступово набувають необхідних знань, вмінь та навичок на робочих місцях під керівництвом досвідчених колег. Як правило, їх зараховують з випробувальним терміном та встановлюють зменшені розміри заробітної плати.

З вищеперелічених стратегій найкращою та найефективнішою є стратегія безперервного навчання персоналу, проте вона потребує значних обсягів фінансових ресурсів, які, на думку багатьох керівників підприємств, є зайвими. На більшості вітчизняних підприємств, окрім найуспішніших та найпотужніших, практично не використовується стратегія суцільного навчання та підвищення кваліфікації персоналу [34, с. 38].

В тренінгу основна увага приділяється отриманню практичних компетентностей, тоді як теоретична частина є мінімізованим. Метою тренінгу для маслозаводу є моделювання наближених до реальних ситуацій з метою розвитку практичних навичок, освоєння сучасних моделей поведінки, зміни ставлення до виконання поставлених завдань тощо. Даний метод диференціюється в залежності та сукупності таких інструментів: ділові, рольові, імітаційні ігри, дебати, дискусії тощо.

Розвиток та навчання повинні бути чітко організовані для досягнення поставленої мети маслозаводу стосовно покращення конкурентоспроможних переваг його персоналу.

Виходячи з реалій, в сучасних умовах виробництва повинно відбуватися постійне зростання вимог до кваліфікаційного та освітнього рівня працівників, до їх компетенції, професійних знань, вмінь і навичок. З метою практичної реалізації цих вимог та запобігання негативного впливу необхідно впроваджувати ефективні інструменти управління, найбільш дієвим серед яких є інвестування в персонал з метою його розвитку. Керівництву маслозаводу необхідно забезпечити систематичне підвищення професійного та кваліфікаційного рівня персоналу

Управління професійним розвитком персоналу для ТВД «Яготинський маслозавод» пропонуємо формувати з наступних складових:

планування та прогнозування професійного розвитку кадрів;

організація професійного розвитку на маслозаводі;

мотивація керівництва до професійного розвитку кадрів;

контроль за реалізацією професійного розвитку, контрольуспішності і результативності навчання.

Кожний структурний елемент управління професійним розвитком персоналу на першому та другому рівні має свій зміст та призначення [3].

Так, планування професійного розвитку персоналу передбачає визначення цілей в управлінні розвитком персоналу маслозаводу, обгрунтування необхідності і напрямків професійного навчання кадрів

маслозаводу та визначення його завдань. Розроблена послідовність дій планування професійного розвитку персоналу представлена на ТДВ «Яготинський маслозавод» на рис. 3.1.

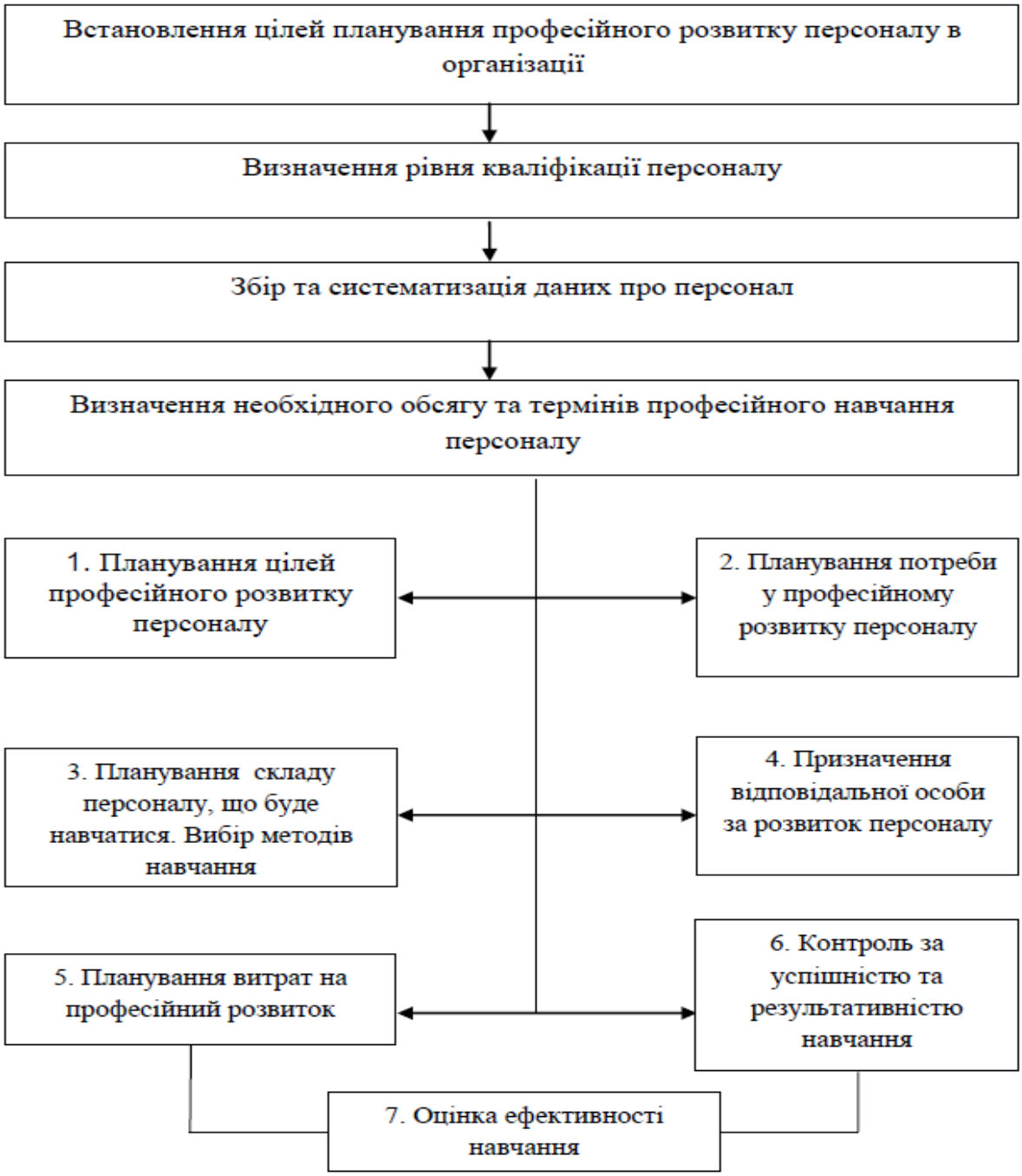

Рис. 3.1. Послідовність дій професійного розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Організацію процесу професійного розвитку у ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо здійснювати в такій послідовності:

- визначають еталон працівника для маслозаводу, який відповідає як вимогам зовнішнього ринку праці, так і потребам підприємства;

- вивчаються особливості професійного розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» і його резерви;

- реалізується програма професійного розвитку персоналу, тобто заплановані заходи з професійного навчання персоналу;

- спонукання працівників до самостійної роботи з професійного розвитку.

Коли працівник починає займатися самоосвітою, слід вважати, що у професійному розвитку отримано найвищі результати.

Основними напрямами підвищення ефективності організації професійного розвитку кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» мають стати:

- створення системи безперервної професійної освіти та підготовки персоналу, охоплюючи навчання безпосередньо протягом виробництва та з відривом від виробництва;

- застосування сучасних форм організації навчання (коучінг, кайзен-бліц, навчання у групах тощо);

- створення умов для кар'єрного росту працівників;

- стимулювання внутрішньої конкуренції між працівниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів;

- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;

- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо систему розвитку персоналу, яка складається з навчання новоприйнятих працівників заводу (базове навчання), навчання працівників заводу новим/ наявним технологіям, процесам (процедурно-продуктове навчання) та навчання працівників маслозаводу ефективним моделям поведінки (тренінги). Планування

процесів навчання та розвитку персоналу по заводу загалом здійснюється один раз на рік. Самостійні структурні підрозділи ТДВ «Яготинський маслозавод» своєчасно надають інформацію щодо підрозділу, що є ініціатором проведення навчальних заходів; тематики навчальних заходів; категорій працівників, що є учасниками навчальних заходів; орієнтовних строків проведення; кількості учасників; відповідальних працівників підрозділу, які беруть участь в організації та вжитті заходів з навчання та розвитку персоналу.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо використати наступний комплекс заходів з навчання та розвитку персоналу, склад якого буде залежати від цілей навчання, можливості організації навчання у відповідній формі, а також категорій працівників, для яких проводиться навчання (табл. 3.1).

Нині персонал стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування кожного підприємства, тому його розвиток є невід'ємною складовою загальної стратегії організації. Система управління розвитком персоналу підприємства є сукупністю методів, що будуть забезпечувати виконання завдань в сфері розвитку персоналу, а також навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами.

Формування ефективної системи розвитку персоналу для ТДВ «Яготинський маслозавод» можна здійснити в наступних напрямках:

- проведення комплекного моніторингу потреб в навчанні;
- розробка програм навчання при використанням сучасних технологій;
- формування резерву персоналу;
- підвищення освітнього рівня співробітників, постійне поновлення знань для ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади та діловими якостями кадрів;
- стимулювання професійного зростання працівників;

Таблиця 3.1

Види навчальних заходів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва курсу	Мета курсу	Характеристика курсу
Базовий управлінський тренінг	Формування в учасників тренінгу цілісного уявлення про роботу керівника на підприємстві, ознайомлення з рівнями управління, опрацювання технологій постановки мети, планування, делегування й управління персоналом.	В тренінгу розглядаються основні вимоги до посади й особистості керівника. Визначаються основні поняття менеджменту та їх відмінності, а також головні компетенції керівника в підрозділі. Розглядаються складові рівнів управління та завдання кожного з рівнів. Обговорюються вимоги, які висуваються до керівників в сучасному швидко мінливому світі бізнесу, а також класичні функції управління.
Тренінг «Внутрішній клієнт»	Підвищення якості горизонтальної, вертикальної та крос-функціональної взаємодії між співробітниками.	В тренінгу розглядаються основні принципи взаємодії між співробітниками, правила комунікації під час електронного листування, телефонних дзвінків та зборів, вплив формальних та неформальних взаємин в колективі. Проводиться самодіагностика ключових компетенцій, необхідних для побудови якісних робочих взаємодій.
Тренінг «Тайм-менеджмент»	Отримання знань про правила й принципи ефективного управління своїм робочим часом, навчання проведення самодіагностики використання часу та його планування.	В тренінгу розглядаються принципи й правила ефективного управління часом, а також важ- ливість їх дотримання. Визначаються зони найближчого розвитку в процесі планування й управління своїм робочим часом у кожного учасника. Учасники отримують можливість визначити своїх «поглиначів часу», усвідомити їх негативний вплив та опрацювати на практиці методи боротьби з ними.
Тренінг «Управління конфліктами»	Пояснення учасникам сутності, причин та структури виникнення конфліктних ситуацій, тобто навчання учасників попереджуванню та побудові конструктивної поведінки в конфліктній ситуації.	В тренінгу розглядаються сутність, структура та причини виникнення конфліктних ситуацій. Формуються наслідки попередження конфліктних ситуацій на робочому місці. Учасники зможуть напрацювати методи превентивних заходів для недопущення або мінімізації конфліктних ситуацій, а також складуть власний план дій щодо недопущення конфліктів.

Джерело: складено автором

- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;

- стимулювання персоналу до створення та розвитку інновацій, що здатні забезпечити конкурентні переваги для маслозаводу;

- створення системи безперервної професійної освіти та підготовки

персоналу, об'єднуючи навчання безпосередньо на виробництві поза виробництвом;

- застосування сучасний форм і методів організації навчання;
- створення сприятливих умов для кар'єрного росту персоналу;
- стимулювання внутрішньої конкуренції між працівниками у межах маслозаводу, уникаючи конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його оновлення;
- проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу.

3.2. Обґрунтування підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» в даний момент основним завданням є виділення та сформування процес управління людськими ресурсами, підприємства.

Щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати наступні методи (рис. 3.1).

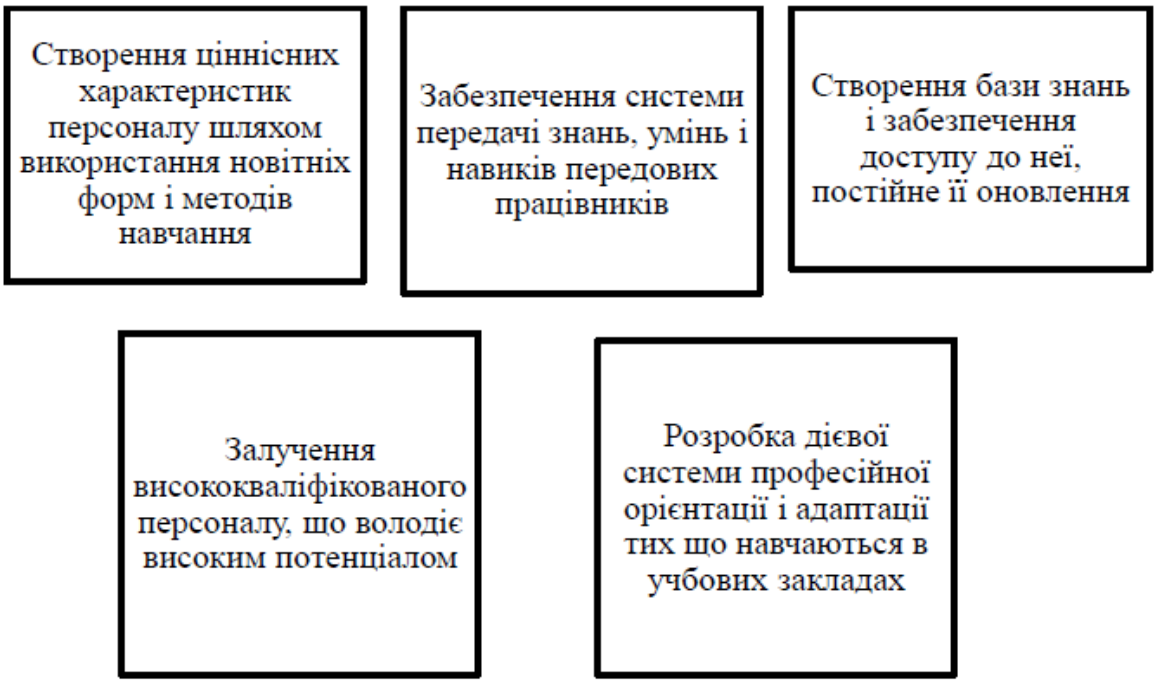

Рис. 3.1. Методи покращення інтелектуального потенціалу [53, с. 327]

Тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» має орієнтуватися на формування інтелектуального капіталу, стати «інтелектуальним» підприємством.

Для того, щоб стати високоінтелектуальним підприємством, слід підвищити інтелект працівників, а для цього потрібно удосконалити процес навчання. Головними критеріями інтелекту працівників являється рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння і сприйнятті інформації. На сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» має взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте вартість надання послуг. Дуже валивою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект, та знання.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства [6].

Для того, щоб ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонував на максимальний результат, слід створити спеціальні умови для кадрів, в яких кожен співробітник буде максимально розвиватись.

Велика кількість зарубіжних підприємств на практиці довели, що здійснюючи інвестування лише в нове устаткування, неможливо на відповідному рівні підвищити продуктивність праці. Обов`язковою частиною є вкладання капіталу в розвиток і підготовку кваліфікованого персоналу і формувати їх резерву на підприємстві. Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2%. Американські вчені у 2010-тих роках надали такі дані про зростання економіки:

1) за рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;

2) за рахунок зростання населення – 0,4%;

3) за рахунок збільшення капіталу – 0,5% [32, с. 58].

Нижче запропоновано нову модель організаційно-економічного механізму підвищення ефективності системи розвитку персоналуТДВ «Яготинський маслозавод». Дана модель буде спрямована на вдосконалення процесу розвитку персоналу маслозаводу за рахунок допрофесійної підготовки персоналу, запровадження нової системи по підвищеннб кваліфікації для кар'єрного росту.

Впровадженн даної моделі дасть можливість вирішити такий перелік проблем:

1) складність підбору кадрів;

2) адаптація нових співробітників;

3) підвищення ефективності процесу професійного навчання.

Для покращення системи управління розвитком персоналу підприємства, пропонуємо здійснити навчально-методичні, фінансово-економічні,нормативно-правові, інформаційні заходи.

Для підвищення ефективності системи розвитку персоналу ТДВ «Яготинсьакий маслозавод» можна запропонувати створити внутрішній тренінг-центр для відділу продажів ТДВ «Яготинський маслозавод».

Тренінг це набір завдань і вправ, які персонал будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам пердставники відділу продажів зможуть удосконалювати підвищувати ефективність роботи, свої знання, а також формувати додаткові навички задля кар'єрного росту.

Основні функції тренінга для працівників відділу продажів наведені нижче [43]:

- розвиток спеціальних професійних знань і навичок
- передача інформації, що необхідна для орієнтації працівника в організації та зовнішньому середовищі;
- посилення трудової мотивації;
- удосконалення схем міжособистісних комунікацій, взаємодії.

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптовувати працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг

дасть можливість підготувати персонал до підвищення ефективності продажів.

Пропонуємо поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за положення працівника на підприємстві, а також розділити їх за різною тематикою. Тобто проводити окремі тренінги лише для тих кадрів, який має у ньому потребу.

Усі тренери будуть наймати зі сторони у тернінгової компанії. Головним у тренінг-команді буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та управляти ними. Задачею іншого тренера буде координація та організаці всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня (контакт-центр та відділи підприємства). Обов'язком тренера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (робітники головного офісу, керівний склад,). Завдання інструктора, це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на усіх рівнях. Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем матеріалів, потрібних для навчання.

Тренінги мають різний вплив на співробітників різних ланок. Наприклад для працівників відділу продажів це підвищення знання асортименту продукції, підвищення компетентності у роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому співробітник зможе отримувати задоволення від праці, буде більш стресостійким, адже це є досить важливим для персоналу відділу продажу, який має безпосередній контакт з клієнтами.

Нижче буде наведено переваги та недоліки такого тренінгу для відділу продажів.

Переваги [43]:

- активна участь усіх працівників у процесі навчання;
- концентрація уваги працівників;
- короткий термін навчання (1-2 дні, подекуди 5 днів);
- надає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію співробітників;
- обмін досвідом не лише з тренером, а ще й з іншими учасниками

тренінгу;

- тренінг дає можливість знизити опір навчанню;

- розвиток навичок роботи в команді.

Недоліки:

- нетривалий ефект від тренінгу (3 - 4 місяці);

- можливість повторного навчання з метою відновлення набутих навичок;

- достаньо висока вартість навчання;

- тренінг не завжди дає системні знання, як у вищих навчальних закладах;

- дороговизна утримання додаткових тренерів;

- ризик суттєвого відхилення від запланованих тем та напрямів, тобто не буде досягнуто потрібного результату;

- довготривалість заняття з тренінгу.

Варто зазначити, що однією з найвпливовіших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як елемент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від харизми тренера навчання може мати успіх або бути провальним [44].

Тренінги можуть застосовуватись як для нових співробітників, так і для працівників зі стажем. Ще одним нововведенням може стати прийняття працівників на випробувальний термін, та лише після його проходження слід визначати слабкі та сильні сторони кандидата та на основі результатів висновків керівника буде прийнято рішення щодо подальшої співпраці.

Тренінги допоможуть слідкувати за всіма змінами у сфері виробництва, за всіма іноваціями, що дасть змогу підвищити ефективність роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись як у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є нефективним. Ефект від роботи співробітника є меншим від ціни на проведення відповідного тренінгу.

Тренінг потребує вкладення певних коштів та часу, але результати від його формування є значно більшими. Це дать змогу задовольнити потребу співробітника у саморозвитку, і цим самим зменшити рівень плинності кадрів, а також покращити комплексну діяльність маслозаводу та збільшити компетентність кадрів. Таким чином, економічний ефект проявляється в зниженні витрат на управління, вдосконалення тренінгової роботи з фахівцями; скорочення втрат та витрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою співробітників завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні та вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі фахівців; підвищенні цінності персоналу підприємства.

Таблиця 3.2

Витрати для реалізації тренінгів на підприємстві для відділу продажів

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
1.	Удосконалення програми для проведення тренінгу в компанії	Тренер та інструктор	225 000
2.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор, тренер	120 000
3.	Розробка програм та наповнення відповідним контентом	Працівник відділу управління персоналу	200 000
4.	Вартість тренінгових програм	Керівник відділу управління персоналу	37 000
	Всього початкові капіталовкладення	-	582 000

Джерело: складено атвором

Витрати в 2022 році складуть 582 тис. грн., що являється короткостроковими інвестиціями для пдприємства.

Соціально-психологічний зміст виражається в підвищенні рівня співпраці і довіри між керівництвом і фахівцями відділу продажів; підвищення ступеня інформованості про цілі, поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Збільшення обсягів продажів - одна з найбільш актуальних завдань у бізнесі. В умовах сучасного насичення ринку товарами і послугами, які часто

не мають істотних відмінностей один від одного, зростання конкуренції між комерційними організаціями призвів до збільшення значущості унікальності їх ресурсів, і особливо людських. На перший план виходять професійна компетентність і особистісні якості продавця (агента або менеджера з продажу).

Один з найбільш ефективних шляхів вирішення проблеми підвищення рівня продажів - це навчання своїх співробітників, у тому числі за допомогою тренінгів. Ми не помилимося, якщо скажемо, що тренінг продажів в наш час - найбільш продавана і сама що купується психологічна послуга, пропонована не тільки освітніми та консалтинговими компаніями, але й незалежними тренерами.

Тому нами запропоновано створити власний тренінговий центр, метою якого буде системне і постійне підвищення рівня професіоналізму співробітників. навчальна програма тренінгу продажів заснована на фазовій динаміці процесу продажів. Для цього будуть розглядатись наступні питання в рамках тренінгу.

1. Продавець-орієнтований підхід (опис процесу продажу).

2. Клієнт-орієнтований підхід (опис процесу покупки).

3. Використання спеціальних технологій в процесному тренінгу. Наприклад, процесний тренінг продажів, що базується на технологіях нейролінгвістичного програмування.

4. Соціально-психологічний підхід: програма грунтується на ідеї комунікативної компетентності продавця, як визначальної успішність продажів.

5. Програми, що базуються на певній формулі успіху: наприклад, формулою успіху продажів «AIDA = увагу (Attention) + інтерес (Interest) + бажання (Desire) + дію (Action)», проходження якої під час продажу гарантує продавцю успіх.

6. Програми, що розглядають продаж як переговорний процес: продавців вчать грамотному веденню переговорів.

7. Програми, що розглядають продаж як презентацію продукту, фірми і самопрезентацію продавця: продавців вчать грамотної презентації.

8. Програми, що розглядають продаж як процес консультування: продавці отримують навички допомоги клієнтам у вирішенні їх проблем і використанні консультантскіх стратегій і тактик поведінки з клієнтом.

9. Програми, що розглядають продаж як стратегічний процес діяльності організації, який включає в себе аналіз ринку, продукту, клієнтських груп, факторів товару, стратегічне планування продажів, створення бачення успішних продажів у компанії, вибір моделі сервісу.

Розрахуємо, які результати очікує отримати ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{О + 4 \times В + П}{6} \qquad (3.1.)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів реалізації на проектний рік на підприємстві опитали провідних спеціалістів і керівників відділів та отримано такі результати:

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягу реалізованої продукції, %	1,9	1,3	1,1	0,7	1,5	2,0	1,4	1,5	1,7

Джерело: розраховано автором

Для проведення подальшого аналізу необхідно впорядкувати отримані результати опитування експертів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Впорядковані результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягу реалізованої продукції, %	0,7	1,1	1,3	1,4	1,5	1,5	1,7	1,9	2,0

Джерело: складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення у табл. 3.3.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{сер})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{1,2825}{9}} = 0,38$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

Таблиця 3.5

Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	0,7	1,1	1,3	1,4	1,5	1,5	1,7	1,9	2,0	
$O_{сер}$	1,45									
Відхилення $\Delta O=(O_i-O)$	-0,75	-0,35	-0,15	-0,05	0,05	0,05	0,25	0,45	0,55	
ΔO^2	0,5625	0,1225	0,0225	0,0025	0,0025	0,0025	0,0625	0,2025	0,3025	1,2825

Джерело: складено автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думокекспертів.

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{Oсер.} * 100\% = \frac{0,38}{1,45} * 100\% = 26,2\%$$

Оскільки w<33 %, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Складаємо прогноз обсягів реалізації за методом стандартного розподілу ймовірностей. На основі даних табл. 3.3 визначаємо оптимістичне, найбільш вірогідне та песимістичне значення експертних прогнозів.

За найбільш вірогідне зростання обсягу реалізації (В) приймаємо: 1,5%,

за оптимістичним прогнозом (О) зростання обсягу реалізації продукції становитиме 2,0%,

песимістичний прогноз (П) складає 0,7%.

Розрахуємо очікуване значення зміни обсягу продукції:

$$ОП=\frac{О+4*В+П}{6}=\frac{0,7+4*1,5+2,0}{6}=5\%$$

За підсумками аналітиків обсяги продажів в результаті опанування співробітниками тренінгів з технології продажів дозволяють підняти рівень продажів на 5%. Розрахуємо чікуваний економічний ефект, якщо заплануємо рівень приросту обсягів реалізації на 5% за рахунок підвищення ефективності роботи відділу продажів і укладання додаткових контрактів на реалізацію продукції в розмірі:

3166323 * 0,05 = 158316 тис. грн.

Такий ефект відбудеться за рахунок наступних чинників:

- відсутність необхідності значної частоти тренінгів;
- економія на оренді, та операційних витратах при організації виїзних тренінгів;
- куплені одноразово фахові матеріали в тренерів та консалтингових організацій можуть бути завантажені в систему та використані багаторазово;
- підвищенняіпродуктивності роботи відділу зіпродажів.

Враховуючи затрати нареалізацію заходів щодо обраної системи розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» в розмірі 582 тис. грн., розрахуємо приріст додаткового прибутку від зростання продажів:

3166323*5%=158316 тис.грн.

При цьому зростуть витрати на виробництво продукції

2657868*5%=132893 тис.грн.

Відповідно додатковий прибуток становитиме

158316-132893=11166 тис.грн.

А приріст чистого прибутку

129547*0,82=6477 тис.грн., що являється основним джерелом поповнення суми чистих грошових потоків (ЧГП).

Розглянемо вплив на основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Роки		відхилення	
	2020	проєктний	абс.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3166323	3324639	158316	4,76
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2657868	2790761	132893	4,76
Адміністративні витрати, тис. грн.	33076	33658	582	1,73
Витрати на збут, тис. грн.	239378	239378	0	-
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	508455	533877	25422	4,76
Прибуток (збиток)від операційної діяльності, тис. грн.	223338	234504	11166	4,76
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	129547	136024	6477	4,76
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	918	918	-	-
Продуктивність праці, тис.ігрн/ особу	3 449,15	3621,6	172,45	4,76
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	92,55	92,65	0,1	0,11
Рентабельність діяльності, %	0,487	0,489	0,002	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

З даної таблиці ясно, що підприємство збільшить свою прибутковість на 6477 тис. грн.

Отже, для розрахунку інвестування проєкту спочатку необхідно визначити інвестиційні витрати та чистий грошовий потік(ЧГП). Інвестиційні витрати (табл. 3.2) складають 582 тис. грн.

Розрахуємо ЧГП, що дорівнює приросту чистого прибутку в результаті проведення тренінгу та підвищення ефективності роботи персоналу відділу продажів складає 11166 тис.грн.

Наступним кроком є здійснення оцінки ефективності інвестиційного проєкту за такими показниками:

1) чистий приведений дохід;
2) індекс доходності;
3) індекс рентабельності;
4) період окупності (недисконтований і дисконтований);
5) внутрішня ставка рентабельності

Таблиця 3.7

Вихідні дані

Показники	**Од. вимірювання**	**Значення показника**
1. Інвестиційні витрати	тис. грн.	582
2. Чисті грошові потоки	тис. грн.	11166
3. Ставка дисконту	%	35
4. Життєвийіцикліпроекту	років	1
5. Чистий прибуток	тис. грн.	11166

Джерело: складено автором

Чистий приведений дохід

$$ЧПД_{t=1}^{n} = \sum [ЧГПt : (1 + p)^{t}] - Івзаг$$

ЧПД = [11166 : $(1 + 0{,}35)^{1}$] – 582 = 8271– 582 = 7689 тис. грн.

Чистий приведений дохід має позитивне значення тобто реальні вигоди від реалізації проекту перевищують затрати на проект на 7689 тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) доходності

$$ІД_{t=1}^{n} = \{ \sum [ЧГПt : (1 + p)^{t}] \} : Івзаг$$

ІД = 8271: 582 = 14

Тобто з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 14 грн. дисконтованого чистого грошового потоку протягом всього періоду життєвого циклу

проекту. Індекс доходності перевищує одиницю, тобто інвестування є доцільним.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності

$$ІР = ЧПі : Івзаг$$

ІР = 11166 : 582= 19.

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримаємо 19 грн. чистого прибутку щорічно.

Період окупності

а) недисконтований:

$$ПОн = Івзаг : ЧГПсер$$

*ПО*недиск. = 582 : 11166 = 0,05 року.

б) дисконтований:

$$ПОд = Івзаг : [\{ \sum [ЧГП t_{t=1}^{n} : (1 + р)\ t]\} : п]$$

*ПО*диск. = 582 : 8271 /1 = 0,07 року.

Недисконтований період окупності дорівнює 0,6 року, а дисконтований період – 0,05 року. І 0,05, і 0,07 менше 1 року. Отже, період окупності в рамках життєвого циклу проєкту.

Розрахований чистий приведений дохід – має позитивне значення і складає 7 689 тис. грн. Це говорить про віддачу від реалізації проєкту на дану величину перевищує інвестиційні вкладення, які становлять 582 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності має стати удосконалена система управління розвитком персоналу.

Для покращення системи розвитку персоналу маслозаводу було запропоновано створити онлайн платформу, з підкріпленням з боку тренерів, яка дозволить:

- імпортувати і створювати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням працівників унікальних можливостей: навчальні й інформаційні сторінки, спеціалізовані й загальноосвітні курси або програми навчання, створення тестів і опитування, використовуючи вбудовані редактори.

- дистанційно керувати процесом навчання персоналу.

- формувати списки завдань в груповому чи індивідуальному форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (рекомендовані книги, тести, або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні навчальні маетріали.

Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, ТДВ «Яготинський маслозавод» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, зокрема працівників відділу продажів, робити з них вмотивованих, висококваліфікованих фахівців. І у цьому йому окрім проведення тренінгу для працівників відділу продажів, допоможе нова онлайн система розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки, про ефективність роботи системи розвитку персоналу на підприємстві.

Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси. Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсі, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії. Були розглянуті основні поняття сутності управління розвитком персоналу підприємства. Також ми визначили, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом.

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу ТДВ «Яготиснький маслозавод», були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні персоналом.

У сучасних умовах господарювання ТДВ «Яготинський маслозавод» розвиток персоналу стає важливим аспектом управління персоналом та підприємства в цілому. Ефективні процеси щодо розвитку персоналу дозволяють досягти позитивного ефекту як для підприємства так й для працівників. Це виражається у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні прибутковості, зниженні плинності кадрів, нормалізації психологічного клімату в колективі, зміцнення синергетичного

ефекту й відданості працівників, підвищення моральної та матеріальної мотивації персоналу та інше.

Для покращення системи розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» було запропоновано провести внутрішня тренінги та створити онлайн платформу, яка дозволить:

- створювати і імпортувати навчальний контент;
- дистанційно керувати процесом навчання;
- використовувати підготовлені інструменти комунікацій;
- формувати і розвивати базу знань;
- об’єктивно оцінювати персонал за результатами навчання.

Витрати на створення даної платфоми будуть становити 582 тис. гри., річний економічний ефект становитиме 6477 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 232 с.

2. Бортнік С.М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*: наук. журн. 2014. Т. 1. № 10. С. 40-51.

3. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2009. Т. 2. С. 13-16.

4. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник».* Серія «Економічні науки». Вип. № 7. Ч. 2. Херсон, 2014. С. 144-146.

5. Вахович І.М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. № 15. С. 17-27.

6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. Харьков: Юристъ, 2001. 496 с.

7. Воробйов Є.М. Економічна теорія: посібник Харків; Київ, 2003. 704 с.

8. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* 2016. Вип. 4 (04). С. 200-204.

9. Гавкалова Н.Л. Соціально економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція. *Наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

10. Гаврилюк І.В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: http: archive.nbuv.gov.ua (дата звернення: 16.04.2022).

11. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

12. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. №10(50). С. 838-843.

13. Городничук, Наталя Володимирівна. Управління якістю професійного розвитку персоналу промислового підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Городничук Наталя Володимирівна ; Держ. ВНЗ "Донец. нац. техн. ун-т". - Красноармійськ, 2015. - 23 с.

14. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http: // vlp.com.ua files 37_10.pdf (дата звернення: 16.04.2022).

15. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки. Kb]d: Т-во "Знання". КОО, 2006. 254 с.

16. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності/ *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. пр.* Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.

17. Геськова, Світлана Василівна. Система управління розвитком персоналу роздрібних торговельних мереж в умовах економічної глобалізації [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Геськова Світлана Василівна ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів, 2021.

18. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу *Інноваціна економіка : всеукр. наук. виробн. журн.* Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194-198.

19. Данилова Н.В. Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України *Modern economics*. 2017. № 3. С. 60 68. URL: http://nbuv.gov.ua-UJRN-modecon_2017_3_9 (дата звернення: 16.04.2022).

20. Дорошенко А.І. Управління персоналом: теорія та практика [Текст] : монографія. Київ : Кафедра, 2017. - 201 с.

21. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ.* 2013. № 7 (426). С. 341-347.

22. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37-50.

23. Драган О.І. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика [Текст] : монографія / [Т. В. Березянко та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.] ; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : Кафедра, 2017. - 271 с.

24. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2020. 848 с.

25. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: Вид во КНЕУ, 2003. 298 с.

26. Закон України «Про професійно технічну освіту».*Урядовий кур'єр*. Орієнтир. Інформаційний додаток. 1999. № 125-126.

27. Залознова Ю.С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості. Львів, 2018. 380 с.

28. Кириченко О.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Знання Прес, 2012. 438 с.

29. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 679 с.

30. Колот А.М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування Україна: *Аспекти праці.* 2018. № 6. С. 92.

31. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика *Персонал*. 2014. № 11. С. 64-69.

32. Комар Ю.М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. Одеса: СПД Купріянов, 2018. 358 с.

33. Космина Ю.М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Космина Юрій Михайлович ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів, 2016. - 24 с.

34. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові *Актуал. пробл. держ. упр.* Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108-118.

35. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми: навч. посібник Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.

36. Кривов'язюк І.В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально економічних систем. *Наука й економіка*. 2019. № 4 (16). Т. 2. С. 166-173.

37. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. [2 е вид., перероб. й доп.]. К.: Кондор, 2015. 304 с.

38. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: http: // www.dut.edu.ua uploads p_1010_94046195.pdf (дата звернення: 16.04.2022).

39. Лазоренко Т.В. Оцінка ефективності навчання персоналу в IT компаніях [Текст]. *Молодий вчений*. 2018. № 1.

40. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки,* вип. 7, ч. II Кіровоград: КНТУ, 2015. С. 155-163.

41. Леонтян М.А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти URL: http: // archive.nbuv.gov.ua (дата звернення: 16.04.2022).

42. Любимова К.О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка.* 2012. № 6. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua ?op=1&z=1212. (дата звернення: 16.04.2022).

43. Літинська, Валентина Анатоліївна. Управління кар'єрою персоналу [Текст] : навч. посіб. / Літинська В. А. - Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. - 187 с.

44. Мартиненко В.П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки.* 2014. № 4. С. 191-200.

45. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу *Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка»*. Державний гуманітарний університет ім. П. Могили. 2010. Випуск 132, т. 145. С. 108-114.

46. Данюк В.М. та ін. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2014. 398 с.

47. Management by Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri New-York. 777 p

48. Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Соціальна відповідальність бізнесу" для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" всіх форм навчання [Текст] / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця ; [уклад. Затєйщикова О. О.]. - Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. - 30 с.

49. Нєчева, Наталя Валеріївна. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нєчева Наталя Валеріївна ; Одес. нац. екон. ун-т. - Одеса, 2016. - 21 с.

50. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала. *Справочник кадровика*. 2014. № 1. С. 90-92.

51. Олійник О.О. Розвиток персоналу як складова корпоративної соціальної відповідальності. URL: https: // ir.kneu.edu.ua handle-2010-18343 (дата звернення: 16.04.2022).

52. Остапюк Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 137-142.

53. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: https: milkalliance.com.ua company enterprises yagotinskij maslozavod (дата звернення: 16.04.2022).

54. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник* ЛНАУ. 2019. № 17. С. 172-180.

55. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67-68.

56. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 323-327.

57. Прокопенко И. И. Управление и развитие человеческих ресурсов – важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева. Турин: Міжнародне бюро праці, 2014. 127 с.

58. Розвиток персоналу . Український мобільний банк знань. URL: http: // www.probusiness.in.ua.

59. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ: Економічні науки*. 2010. Вип.17. С. 210-218.

60. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

61. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 351 с.

62. Сазонова Т.О., Осташова В.О. Система управління розвиток персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: http: // dspace.pdaa.edu.ua:8080-handle 123456789-246 (дата звернення: 16.04.2022).

63. Титаренко Т.М. Життєвий світ особистості у межах і за межами буденності. Київ, 2020. С. 32.

64. Ткаченко О.М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах *Інвестиції: практика та досвід* 2018. № 8. С. 31-34.

65. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления*. 2013. № 2. С. 69-74.

66. Уманский А.М. Основы экономики труда и управления трудовыми ресурсами: учебн. пособ. Луганск: ИПО ДонГАСА, 2013. 243 с.

67. Управление персоналом организации: учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. 3 е изд., доп. и перераб. Донецьк: РА М, 2013. 638 с.

68. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. Київ : Норта .2021. Ч. 1. с. 18.

69. Управління персоналом. М.Д Виноградский, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін. Київ: Центр навч. літ ри, 2016. 504 с.

70. Управління розвитком персоналу: За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427с.

71. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч. метод. посіб. Київ: Вид во МАУП, 2021. 112 с. 96-98.

72. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

73. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. № 30. С. 273-280.

74. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб. метод. пособ. 2-е изд., стереотип. Київ : МАУП, 2018. 280 с.

75. https://www.york.ac.uk/admin/hr/policies/learning-development/staff-development/#:~:text=Staff%20development%20refers%20to%20all,the%20individual%20and%20the%20University.

76. Business Courses / Developing Adaptable Teams & Employees / Adaptable Organizations, Managers, Teams & Employees Adaptable Employees: Characteristics & ImportanceURL: https://www.valamis.com/hub/employee-development(дата звернення: 16.04.2022)

77. 11 Employee Development Methods URL: https://www.valamis.com/hub/employee-development-methods(дата звернення: 16.04.2022)

78. Employee development areas URL: https://www.valamis.com/hub/employee-development-areas(дата звернення: 16.04.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	**за ЄДРПОУ**	00446003
Територія	Київська область, м.Яготин	**за КОАТУУ**	3225510100
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	**за КОПФГ**	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	**за КВЕД**	10.51

Середня кількість працівників: 918
Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	299 742	449 730
первісна вартість	1011	555 394	745 525
знос	1012	(255 652)	(295 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734
Усього за розділом I	1095	400 715	521 959

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 923	166 210
Виробничі запаси	1101	68 487	80 177
Незавершене виробництво	1102	4 990	5 528
Готова продукція	1103	30 989	75 317
Товари	1104	2 457	5 188
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414 886	443 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 394	7 737
з бюджетом	1135	13 105	912
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	19
із внутрішніх розрахунків	1145	386 072	389 781
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 416	7 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 270	10 217
Готівка	1166	19	2
Рахунки в банках	1167	19 251	10 215
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	130	1 182
Усього за розділом II	1195	956 393	1 027 446
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 357 108	1 549 405

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 553	587 459
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	528 350	592 784

ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 143	201 451
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	219 143	201 451
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	129 238	216 608
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 225	8 185
товари, роботи, послуги	1615	172 321	201 194
розрахунками з бюджетом	1620	14 344	4 840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 807	499
розрахунками зі страхування	1625	1 486	1 794
розрахунками з оплати праці	1630	5 293	6 461
одержаними авансами	1635	0	25
розрахунками з учасниками	1640	2 988	1 790
із внутрішніх розрахунків	1645	208 694	290 562
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 599	17 938
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54 427	5 773
Усього за розділом ІІІ	1695	609 615	755 170
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 357 108	1 549 405

Керівник Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер Каплій Оксана Олександрівна

Додаток А1

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	**за ЄДРПОУ**	00446003

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 166 323	3 160 485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 657 868)	(2 566 752)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	508 455	593 733
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 332	5 869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(33 076)	(33 139)
Витрати на збут	2150	(239 378)	(246 123)
Інші операційні витрати	2180	(15 995)	(22 961)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	223 338	297 379
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 539	3 503

Інші доходи	2240	24 903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(72 302)	(79 520)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(24 739)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	153 739	221 378
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 192	-36 637
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	129 547	184 741
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	129 547	184 741

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 111 347	2 068 674
Витрати на оплату праці	2505	163 734	147 942
Відрахування на соціальні заходи	2510	35 183	29 646
Амортизація	2515	62 277	56 513
Інші операційні витрати	2520	641 210	545 613
Разом	2550	4 013 751	2 848 388

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер Каплій Оксана Олександрівна

Додаток Б

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00446003		
Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ	за КОАТУУ	3225510100		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	250		
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51		

Середня кількість працівників 948
Одиниця виміру : тис. грн.
Адреса 07700 Київська область Яготинський р-н м. Яготин вул. Шевченка, буд. 213, т.(04575) 5-59-88

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи Запаси	1100	111350	106923
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197

Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Генеральний директор _____ **Сіренко Олександр Олександрович**
(підпис)

Головний бухгалтер _____ **Каплій Оксана Олександрівна**
(підпис)

Додаток Б1

	Коди		
Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
за ЄДРПОУ	00446003		

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор _____ **Сіренко Олександр Олександрович**
(підпис)

Головний бухгалтер _____ **Каплій Оксана Олександрівна**
(підпис)