

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Планування розвитку персоналу підприємства»

Виконав: магістр II курсу, групи УП-22-13м
спеціальності 051 «Економіка»
Ткаченко Світлана Геннадіївна

Керівник: к.е.н., доц.Бикова Адель Леонідівна

Рецензент: к.е.н., доц.Маляр Дмитро Віталійович

Дніпро – 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
Освітній ступінь магістр
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова
“ _____ ” _____ 2024 р.

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

Ткаченко Світлани Геннадіївни

1. Тема роботи: Планування розвитку персоналу підприємства, затверджена наказом університету від «22» грудня 2023р. № 1005кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Бикова Адель Леонідівна к.е.н., доцент

2. Строк подання магістром роботи «01 лютого 2024 року».

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, статистична звітність ТОВ «Молочний дім» .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади планування розвитку персоналом; 2. Аналіз ефективності планування розвитку персоналу ТОВ «Молочний дім»; 3. Напрямки удосконалення планування системи розвитку персоналу ТОВ «Молочний дім».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Підходи до визначення змісту розвитку персоналу підприємства. 2. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Молочний дім». 3. Зміст проекту удосконалення організації розвитку персоналу ТОВ «Молочний дім».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А.Л к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання “ 20 ” листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	27.11.23	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	28.11.23 18.12.23	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	19.12.23 25.12.23	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	26.12.23 07.01.24	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	08.01.24 09.01.24	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	10.01.24 21.01.24	виконано
7.	Формування проектних рішень	22.01.24	виконано
8.	Написання проектного розділу роботи	23.01.24 24.01.24	виконано
9.	Формування висновків дослідження	25.01.24	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій та перевірка на плагіат	26.01.24	виконано
11.	Одержання відгуку наукового керівника	29.01.24	виконано
12.	Одержання рецензії на роботу за місцем проходження переддипломної практики	30.01.24	виконано
13.	Підготовка презентаційних матеріалів	31.01.24	виконано
14.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	01.02.24	виконано
15.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	15.02.24	виконано

Студент _____ С.Г.Ткаченко
(підпис)Керівник роботи _____ А.Л.Бикова
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Дипломної роботи магістра на тему: «Планування розвитку персоналу підприємства»
студента групи _____ Ткаченко С.Г

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ Бикова А.Л

(прізвище та ініціали)

Дипломна робота магістра на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 051 «Економіка». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Зміст анотації. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 84 сторінках, містить 18 таблиць, 19 рисунків, 10 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 42 найменування.

Суть дослідження. У сучасному бізнес-середовищі, де неперервні зміни та висока конкуренція, підприємства постійно відчувають потребу у підвищенні ефективності свого персоналу. Це стає важливим для оптимізації процесів, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Даний випадок підкреслює необхідність навчання та розвитку персоналу, щоб забезпечити високу адаптивність та ефективність діяльності підприємства. Власники бізнесу очікують від своїх співробітників високої продуктивності та участі у процесі розвитку компанії. Однак, відсутність власності та відчуженість праці можуть затруднити активізацію працівників у процесі розвитку бізнесу. Це може призвести до недостатньої ефективності праці та зниження конкурентоспроможності продукції.

Ключові слова. розвиток персоналу, персонал, розвиток, планування, професійний розвиток, навчання, молочна промисловість.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic: «Planning the development of the company's personnel»
student of the group _____ Tkachenko S.G

Academic supervisor _____ Bykova A.L

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 051 "Economics". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

Abstract content. The thesis consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals. The work is laid out on 84 pages, contains 18 tables, 19 figures, 10 pages of appendices. The list of used sources contains 42 names.

The essence of the study. In the modern business environment, where there are continuous changes and high competition, enterprises constantly feel the need to improve the efficiency of their personnel. This becomes important for optimizing processes, increasing competitiveness and adapting to changes in the external environment. This situation emphasizes the need for training and development of personnel to ensure high adaptability and efficiency of the enterprise. Business owners expect high productivity and participation in the company's development from their employees. However, the lack of ownership and the alienation of labor can make it difficult to activate employees in the process of business development. This can lead to insufficient labor efficiency and reduced product competitiveness.

Keywords. personnel development, personnel, development, planning, professional development, training, dairy industry.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення планування розвитку персоналу на підприємстві

1.2 Стратегічні підходи до планування розвитку персоналу

1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності розвитку персоналу

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МОЛОЧНИЙ ДІМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2 Діагностика чинної системи планування розвитку персоналу підприємства

2.3 Оцінка ефективності системи планування розвитку персоналу підприємства

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МОЛОЧНИЙ ДІМ»

3.1 Організаційні передумови розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

3.2 Розробка проекту удосконалення системи планування розвитку персоналу

3.3 Оптимізація проекту та економічне обґрунтування запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами, високою конкуренцією та великою трудомісткістю, підприємства відчують необхідність у постійному підвищенні ефективності праці свого персоналу. Це обумовлено потребою вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, а також постійної адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Такий контекст робить актуальним питання розвитку та навчання персоналу, щоб забезпечити високий рівень адаптивності та ефективності підприємства в умовах постійних динамічних змін та конкуренції. Власники підприємств очікують від своїх працівників високої продуктивності, ефективного використання обмежених ресурсів та активної участі у розвитку та удосконаленні компанії. Проте відсутність відчуття власності, відчуженість праці, зазвичай перешкоджають у формуванні у працівника почуття відповідальності за підприємство, утруднюють досягнення максимальної участі працівника у розвитку та удосконаленні діяльності та у пошуку шляхів економії ресурсів. Це обмежує можливості досягнення оптимального рівня ефективності праці персоналу, що в свою чергу гальмує розвиток підприємства, погіршує економічні показники, знижує ефективність інвестицій і часто може призвести до зниження конкурентоспроможності продукції.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю адаптації до нових умов, де технологічний прогрес і швидкі зміни на ринку праці вимагають від підприємств гнучкості та високої кваліфікації персоналу. Планування розвитку персоналу дозволяє компаніям не лише виявляти потреби в нових навичках та знаннях, але і дає можливість підготувати свій колектив до майбутніх викликів.

До того ж, у сучасному світі, де гуманізація робочого середовища та збалансований розвиток працівників стають ключовими пріоритетами, планування розвитку персоналу стає інструментом, який дозволяє не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й створити сприятливі умови для їх особистого і професійного зростання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки - «Ревіталізація і розвиток економічної системи України у воєнний і післявоєнний період» та пов'язана із розвитком людських ресурсів, що є найважливішою умовою успішного функціонування та набуття високого рівня конкурентоспроможності будь-якої організації.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу чинної системи розвитку персоналу на підприємстві та формулювання обґрунтованих пропозицій щодо оптимізації ресурсів і підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та значення планування розвитку персоналу на підприємстві;
- виділити стратегічні підходи до планування розвитку персоналу;
- розкрити методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності розвитку персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз чинної системи планування розвитку персоналу підприємства;
- оцінити ефективність системи планування розвитку персоналу підприємства;
- обґрунтувати організаційні передумови розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- розробити проєкт удосконалення системи планування розвитку персоналу;

- розрахувати оптимізацію проєкту та економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу на підприємстві "Молочний дім".

Предметом дослідження є теоретичні складові та практичні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню актуальних аспектів планування розвитку персоналу присвячена значна кількість праць зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Л. Балабанова, М. Виноградський, А. Виноградська, В. Горецька, В. Демінг, П. Друкер, О. Дяків, О.Крушельницька, С.Маркова, Д.Мельничук, О.Олійник, А.М. Колот, К.О. Любимова, М.І. Мурашко, Ю.А. Плугіна, В.А. Савченко, В.І. Шульга та ін.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи було використані методи наукового дослідження та пізнання, які включають ретроспективний метод, метод статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Практичне значення дипломної роботи. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані магістром висновки та пропозиції можуть бути використані в процесі вдосконалення системи розвитку людського капіталу на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності в цілому.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження у співавторстві з науковим керівником Биквою А.Л., подані до друку тези за темою: «Напрями удосконалення планування системи розвитку персоналом» на X Міжнародну наукову конференцію «Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти» м.Львів 9-10 лютого 2024

року. (сертифікат, додаток Л)

Основна частина. У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто та розкрито сутність поняття "планування розвитку персоналу на підприємстві", обґрунтовано економічний зміст, мету та форми процесу планування розвитку персоналу. Проаналізовано стратегічні підходи та методичні підходи до планування розвитку персоналу, визначено їхнє значення для досягнення успішного управління персоналом на підприємстві.

У другому розділі досліджено актуальний стан ефективності системи розвитку персоналу на прикладі ТОВ "Молочний Дім". Здійснено діагностику чинної системи планування розвитку персоналу та проведено оцінку її ефективності. Виявлені організаційні передумови розвитку персоналу як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі роботи визначено напрями удосконалення системи планування розвитку персоналу на ТОВ "Молочний Дім". Розроблено проєкт удосконалення системи, оптимізовано його та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Зазначено, що впровадження запропонованих удосконалень сприятиме підвищенню ефективності планування розвитку персоналу, забезпечуючи оптимальне використання людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків що викладено на 84 сторінках. Список використаних джерел налічує 42 найменування, 18 таблиць, 19 рисунків.

Ключові слова: розвиток персоналу, персонал, розвиток, планування, професійний розвиток, навчання, молочна промисловість.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення планування розвитку персоналу на підприємстві

Ефективне функціонування будь-якої організації в першу чергу визначається рівнем розвитку її персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння теоретичних знань і практичних навичок здатність організації забезпечити безперервний розвиток своїх співробітників є одним з найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва товарів і послуг.

Розвиток персоналу є складним поняттям, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем.

Аналіз спеціалізованої літератури дозволяє стверджувати, що не існує єдиного вичерпного визначення розвитку персоналу підприємства, вчені підходять до його трактування по-різному залежно від цілей дослідження. В таблиці 1.1 подано основні підходи до визначення змісту розвитку персоналу підприємства.

Таким чином, розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного розвитку працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих завдань, професійного зростання і підвищення кваліфікації, формування резерву керівних кадрів і вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується шляхом проведення заходів з оцінки персоналу з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування кар'єри службовців і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо. [14]

Таблиця 1.1

Підходи до визначення змісту розвитку персоналу підприємства

№	Автор	Визначення
Процесний підхід		
1	Данюк В., Петюх В., Цимбалюк С., Савченко В.	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [6, с. 148;].
2	Хміль Ф.	Повторюваний процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [7, с. 325].
3	Марр Р., Шмідт Г.	Процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу з метою розвитку інтелектуального потенціалу працівників [9].
4	Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М.	Розвиток персоналу – безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації загалом у коротко- та довгостроковій перспективі. Розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння, навички, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до організації й ступень залучення в її справи. [7, с. 22]
Системний підхід		
5	Грیشнова О.	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [11, с. 16].
6	Гриньова В.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити вклад у діяльність організації [12, с. 190].
7	Брич В.	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення [13].

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1.

Розвиток персоналу тісно пов'язаний і взаємопов'язаний з концепціями "освіта", "професійна підготовка персоналу" і "професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу". Водночас, розвиток персоналу

сприяє підвищенню конкурентоспроможності самого персоналу на ринку праці.



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь і практичних навичок з використанням специфічних методів і форм, необхідних персоналу зараз або в майбутньому. Це спрямовано на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у нього глибоких професійних знань, вмінь та навичок, отримання першої або нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність персоналу в умовах ринкової економіки.

В таблиці 1.2 подані стратегічні та тактичні аспекти розвитку та навчання персоналу.

Таблиця 1.2

Стратегічні та тактичні аспекти розвитку та навчання персоналу

Стратегічні	Тактичні
Розвиток компанії	Розвиток співпрацівника
Розвиток організаційної структури	Конкретні завдання для виконання
Зміна в поведінці, відносинах, знаннях	Підтримка наявних навичок
Довготривале завдання	Короткострокове завдання
Система, що працює кожного дня	Обмеження в часі
Проактивна	Реактивність
Майбутні потреби	Поточні потреби
«М'який» шлях	«Жорсткий» шлях
Опесередковане управління	Управління директивно
Стимулюється працівниками	Стимулюється роботодавцем
Постійний розвиток	Розвиток під конкретне завдання
Double loop learning («навчання з подвійною петлею»)	Single loop learning (навчання з «одиначною петлею»)
Інвестиції	Витрати
Надання можливостей	Контроль

Джерело: складено автором на основі [16]

Варто зазначити, що у наведеній таблиці Single loop learning (навчання з «одиначною петлею») передбачає пошук помилок у порівнянні з нормою та програму навчання для усунення цих помилок. Відмінністю Double loop learning («навчання з подвійною петлею») є вивчення та розуміння сутності діяльності, порівняння її з нормою, аналіз того, наскільки норма є прийнятною, та розробка програми відповідних дій, що означає навчання «під завдання» та «системне навчання».

Важливим є визначення кожною організацією вибору підходу до розвитку персоналу, що залежить від рівня її розвитку, мети, потреб,

політики, обраної відносно персоналу, стану ринку, на якому працює підприємство, тощо. Зрозуміло, що є організації для яких достатньо проводити навчання з певною періодичністю, або навіть одноразово. Але коли стратегія організації спрямована на довготривале використання висококваліфікованих людських ресурсів, важливо будувати чітку систему розвитку персоналу.

Плани організаційно-технічних заходів розробляються на основі стратегії розвитку персоналу компанії. Таким чином, стратегія підприємництва створює значні можливості для професійного розвитку особистості [17]. Під час визначення пріоритетів у розвитку персоналу вищими керівниками підприємства варто враховувати не лише стратегії управління організацією, але й враховувати досвід та інтуїцію працівників служб керівництва персоналом, поради експертів консультаційних компаній тощо[18].

Однією з найскладніших задач у забезпеченні достатнього рівня якості професійного розвитку персоналу є об'єктивна оцінка досягнутого рівня професійного розвитку. Систематична та неймовірна оцінка цього рівня впливає на стимулювання працівників до подальшого навчання та зростання у обраній сфері діяльності, а також зацікавленість керівництва у створенні сприятливих умов для професійного росту персоналу. Значущість такої оцінки підтверджується тим, що її результати становлять основу для управлінських рішень стосовно організації окремих процедур професійного навчання, розрахунку планової потреби у певному виді професійного навчання та визначенні його оптимальної тривалості, вибору найбільш економічно ефективних і методично результативних зовнішніх постачальників навчальних програм, а також коригуванню обсягів і напрямків інвестиційних потоків з метою підсилення процесів накопичення людського капіталу, обґрунтуванню правильності кадрових

призначень та формуванню кадрового резерву на підприємстві і так далі [19].

Дослідники наголошують на важливості врахування таких аспектів результативності професійного навчання, як задоволення працівника психологічною складовою процесу навчання та обсяг набутого людського капіталу під час нього. Для цього обґрунтовується необхідність розрахунку таких показників, як:

- отримання навичок та знань;
- задоволеність працівника отриманими знаннями, вміннями і рівень їх практичного застосування у роботі;
- задоволеність керівника набутими знаннями та навичками працівника і їхньою цінністю для підприємства;
- підвищення продуктивності;
- підвищення складності завдань;
- зменшення витрат часу на виконання робіт, проектів, підвищення якості виконуваних робіт;
- економія матеріалу і зменшення зносу обладнання за рахунок підвищення професійних навичок і експлуатації.

Автори пропонують визначати загальну ефективність професійного розвитку персоналу компанії як співвідношення між витратами на навчання персоналу, яке за результатами було визнане результативним, та сумою витрат, понесених на забезпечення процесу навчання протягом оцінюваного періоду[20].

Планування розвитку персоналу - це стратегічний процес, що спрямований на підготовку кадрів для досягнення мети та цілей підприємства. Цей процес передбачає аналіз потреб у персоналі, визначення здібностей та навичок працівників, розробку програм навчання та розвитку, а також оцінку ефективності навчання.

Однією з ключових складових планування розвитку персоналу є прогнозування потреб у персоналі. Це передбачає визначення кількості та якості кадрів, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства у майбутньому. Прогнозування потреб у персоналі дозволяє підприємству уникнути дефіциту або перевищення кадрового складу, забезпечуючи оптимальний рівень робочої сили.

Крім того, планування розвитку персоналу сприяє збереженню та підвищенню кваліфікації працівників. Шляхом виявлення потреб у навчанні та розвитку, підприємство може розробити програми навчання, тренінгів та інших заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня персоналу. Це в свою чергу сприяє підвищенню ефективності праці та збільшенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

План розвитку персоналу включає наступні етапи:

1. Визначення потреб у розвитку ґрунтується на аналізі потреб у розвитку персоналу організації. Цей аналіз ґрунтується на виявленні розривів між фактичними професійними знаннями персоналу та досвідом, необхідним для досягнення цілей організації. Джерелами інформації про потреби у професійному розвитку є індивідуальні плани розвитку, вимоги та побажання працівників, а також стратегія розвитку організації. План розвитку працівника повинен включати завдання, заходи з професійного та особистісного розвитку, плани професійного розвитку та плани кар'єрного зростання на певний період часу з метою переходу на наступний етап кар'єрного розвитку.

2. Утворення бюджету розвитку організації, заздалегідь оцінивши витрати на професійний розвиток на наступний рік і порівнявши цей бюджет з виявленими потребами, щоб визначити пріоритети навчання.

3. Встановлення цілей професійного розвитку для кожної програми розвитку.

4. Розроблення програм і вибір методів навчання.

5. Оцінка результативності розвитку за допомогою тестів для виявлення нових знань, спостереження за діяльністю працівників та оцінки ефективності програми навчання самим персоналом.

Отже, планування розвитку персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні успішності та стабільності підприємства. Цей процес дозволяє ефективно використовувати людські ресурси, забезпечуючи їхнє постійне покращення та розвиток для досягнення стратегічних цілей організації.

1.2 Стратегічні підходи до планування розвитку персоналу

Визнання необхідності реалізації принципів стратегічного управління в умовах постійних змін підтверджує актуальність стратегічного управління для підприємств. Стратегічне управління є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Його мета - постановка цілей розвитку, зіставлення їх з наявними можливостями підприємства та їх узгодження за допомогою розроблення та впровадження системи стратегій.

Стратегія компанії визначає, по-перше, пріоритети її розвитку, по-друге, розкриття та збалансованість цільових систем у таких галузях, як бізнес-процеси, людські ресурси (HR-стратегія), фінанси, клієнти та ринки, і, по-третє, обґрунтування критеріїв та показників ефективності, що використовуються для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей.

Стратегія розвитку персоналу підприємства містить такі компоненти:

- формування концепції розвитку людських ресурсів;
- діагностика професійної придатності персоналу;

- оцінка стратегічних розривів і потреб у розвитку людських ресурсів;
- оцінка потенціалу для забезпечення ліквідації стратегічних розривів;
- визначення пріоритетів розвитку людських ресурсів;
- вибір стратегії розвитку персоналу з наявних варіантів;
- розроблення основ майбутньої кадрової політики компанії в усіх її ключових компонентах;
- стратегічне планування розвитку людських ресурсів, включно з організаційним аналізом, аналізом наявних позицій, потребам у нових позиціях, кількісним і якісним кадровим плануванням; плануванням потреб співробітників;
- реалізація та стратегічне управління запланованими заходами, спрямованими на розвиток людських ресурсів;
- ресурсне забезпечення реалізації запланованих заходів з розвитку людських ресурсів;
- оцінка ефективності запланованих заходів та обраних стратегій.

Вищевказаний список також має бути доповнений мотиваційними аспектами, які мають значний вплив на формулювання та реалізацію стратегій розвитку людських ресурсів. Слід зазначити, що між HR-стратегією та загальною стратегією організації має бути не лише тісний взаємозв'язок, а й механізм взаємодії, який дає змогу HR-стратегії швидко реагувати й адаптуватися до змін у загальній стратегії.

Розроблення HR-стратегії починається з узгодження реальних людських ресурсів організації з організаційними можливостями, необхідними для реалізації загальної HR-стратегії. Процес формування стратегії розвитку персоналу схематично представлено на рис. 1.2.

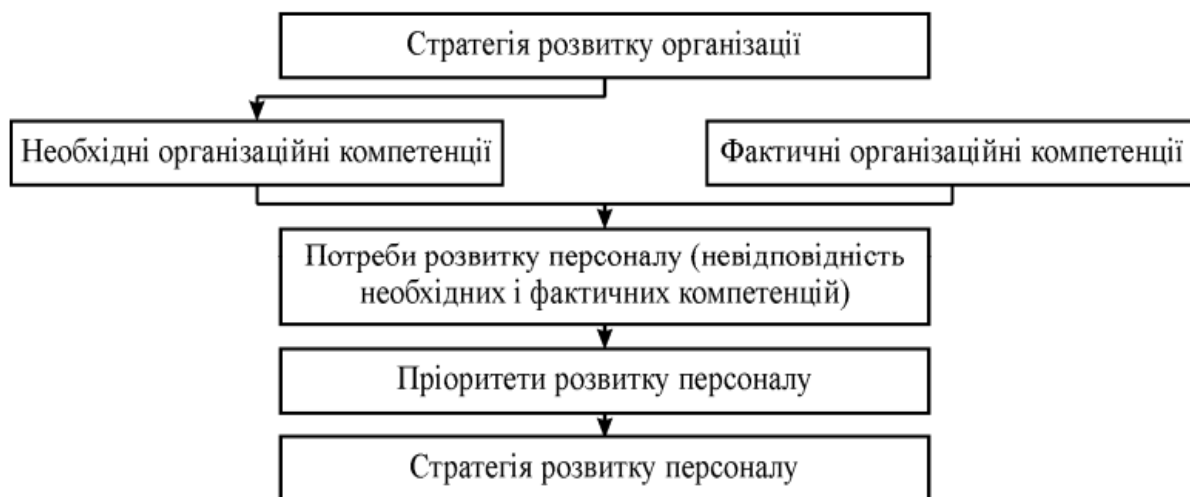


Рис. 1.2. Формування стратегії розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Створення стратегії розвитку персоналу може відбуватися двома методами: "зверху-вниз" та "знизу-вверх" (рис 1.3)

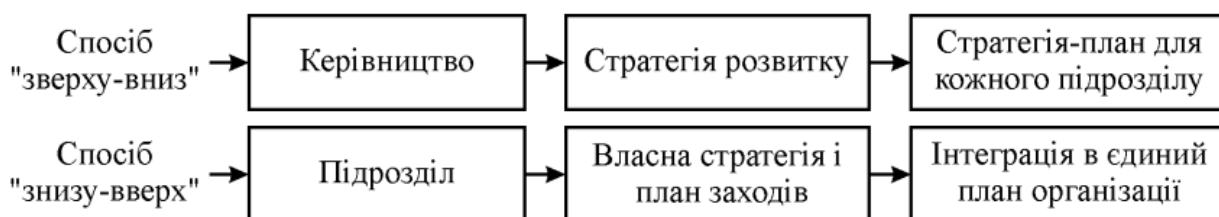


Рис.1.3. Способи формування стратегії розвитку персоналу організації

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Керівництво організації може використовувати різні підходи до побудови стратегії розвитку персоналу:

1. Традиційний (тейлористський) підхід передбачає використання низькокваліфікованої робочої сили, упровадження методів економії трудових ресурсів, створення системи оплати праці, що ґрунтується на чіткому контролі та високому поділі праці

2. Перспективний (інтегрований) підхід передбачає ретельний підбір персоналу, вищі й однорідніші якості співробітників, досить високий

рівень сумісності, розвиток персоналу, забезпечення довгострокової зайнятості та поступове відшкодування витрат на розвиток персоналу. Стратегічне планування розвитку персоналу - це процес, що передбачає аналіз поточного стану та майбутніх потреб компанії у кадрах, а також визначення стратегічних цілей та завдань для їх досягнення. Для успішного впровадження стратегічних підходів до планування розвитку персоналу важливо враховувати такі аспекти:

- Аналіз бізнес-стратегії: розуміння стратегічних цілей та завдань компанії допомагає визначити потреби у персоналі та напрямки його розвитку.
- Оцінка поточного стану персоналу: вивчення навичок, знань та потенціалу працівників дозволяє ідентифікувати проблемні сфери та потреби у навчанні.
- Визначення ключових компетенцій: ідентифікація компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей, допомагає зорієнтувати плани розвитку персоналу.
- Розробка імплементаційних стратегій: створення конкретних програм навчання та розвитку, спрямованих на підвищення навичок та компетентностей персоналу.
- Моніторинг та оцінка результатів: постійне відстеження ефективності програм розвитку персоналу дозволяє вчасно вносити корективи та підвищувати їхню ефективність.

На кожному етапі процесу управління персоналом керівництво компанії (менеджмент, служба управління персоналом) вживає певних заходів, які в кінцевому підсумку призводять до виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей.

Етап «планування, підбір і відбір» виступає важливим етапом управління людськими ресурсами, що підпорядковується стратегічним цілям компанії. Ефективне формування кадрового складу та відповідність

його кваліфікації поставленим завданням дозволяє реалізувати стратегію компанії у майбутньому.

Етап «адаптація та професійна орієнтація» важливий, оскільки саме на цьому етапі працівники повинні усвідомити всі свої права та обов'язки, функціональні завдання, внутрішній розпорядок, правила та процедури, стандарти та норми поведінки.

Етап «розвиток та навчання» ближчий до реалізації стратегічних цілей компанії, оскільки засвоєння необхідних знань та їх практичне використання, участь у тренінгах та семінарах, підвищення кваліфікації персоналу є важливою передумовою досягнення стратегії компанії.

Етап «оцінка та контроль ефективності роботи» є ключовим, оскільки правильна оцінка роботи працівників є фактичним вектором ефективності управління людськими ресурсами компанії у майбутньому.

Останній етап управління людськими ресурсами, «відшкодування», має менший вплив на реалізацію стратегії підприємства, якщо припинення трудових правовідносин з працівниками має передбачуваний характер та супроводжується збереженням їх прав і законних інтересів.

Однією з ключових цілей розвитку персоналу є забезпечення підприємства працівниками, які мають якісні характеристики, що відповідають цілям та стратегії підприємства. Ця ціль визначає наступні завдання щодо розвитку персоналу підприємства [21, с. 32]:

- виявлення та підтримка працівників, здатних до навчання;
- покращення наявних знань та навичок, поширення передового досвіду;
- активізація потенційних можливостей співробітників, розвиток духу творчості та здібностей;
- процес формування кадрового резерву керівництва;
- розроблення системи професійного зростання та кар'єрного росту.

Наукові дослідження в економіці підтверджують, що для успішного розвитку підприємства важливо зблизити інтереси підприємства та персоналу. Для цього очікування підприємства від працівників і працівників від підприємства мають максимально зближуватися. За оцінками німецьких фахівців, лише у випадку, коли очікування збігаються на 60% і більше, продуктивність праці на підприємстві може досягти бажаного рівня [23; с. 32].

Таким чином, системи управління персоналом мають вирішувати такі завдання [5]:

1. Забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою в необхідній кількості.
2. Досягнення відповідності між структурою трудового потенціалу і структурою виробничого потенціалу.
3. Створення сприятливого середовища для ефективної праці персоналу, самодисципліни, мотивації, взаємодії та співпраці між співробітниками і колегами.
4. Ефективне використання потенціалу співробітників і колективу компанії загалом.
5. Створення стабільних колективів як умова окупності витрат на оплату праці.
6. Забезпечення задоволення потреб, інтересів і побажань співробітників щодо умов і змісту праці, статусу зайнятості, можливостей професійного та кар'єрного зростання.
7. Узгодження інтересів компанії та співробітників.

Навчання персоналу є ефективним методом розвитку персоналу будь-якого підприємства (організації). До методів розвитку персоналу внутрішні методи включають виробничий інструктаж, ротацію, використання працівників як асистентів і стажерів, наставництво підготовку в проектних групах, обговорення практичних ситуацій, ділове

спілкування персоналу, ділові ігри, лекції, семінари. До зовнішніх методів належать самостійне навчання, тренінги, відвідування майстер-класів курси, підвищення кваліфікації, вебінари, онлайн-курси.

В європейських країнах широко використовуються інноваційні методи розвитку персоналу з-поміж яких варто виокремити [25-26]:

1. Відеонавчання - це форма навчання, при якій персонал отримує знання та навички за допомогою аудіо- та відеопрограм, електронних носіїв інформації.

2. Дистанційне навчання - це спосіб навчання персоналу, який використовує різні телекомунікаційні технології для здійснення навчання на відстані.

3. Модульне навчання - це форма навчання, при якій знання подаються у вигляді окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення конкретного результату та прив'язаних до навчального закладу чи навчального центру.

4. Кейс-навчання - це метод, що дозволяє аналізувати та обговорювати очікувані або реальні ситуації, розглядати практичні приклади з діяльності різних підприємств та розвивати навички аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень.

5. Тренінг - це форма навчання, яка моделює реальні управлінські ситуації з метою розвитку певних компетенцій.

6. Мозковий штурм - це метод, що дозволяє генерувати креативні ідеї для вирішення проблемної ситуації в обмежені строки та вибрати найбільш раціональний варіант управлінського рішення.

7. Метод поведінкового моделювання дозволяє працівникам виробити чітку модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях..

8. Сторителлінг - це метод навчання нових працівників компанії, який включає знайомство з її організаційною структурою, корпоративною культурою і таке інше.

9. Екшн-навчання - це метод, який включає утворення робочого колективу, що розв'язує поставлену задачу.

10. Secondment - це метод, що включає тимчасове переведення працівника на інше робоче місце в інший відділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

11. Buddying - це метод, що включає призначення партнера для працівника з метою виявлення "слабких місць" у його роботі.

12. Коучинг - це погляд на персонал як на найцінніший ресурс підприємства та спосіб розвитку його унікальних особистісних якостей та навичок.

13. Майстер-клас - це одна з форм ефективного навчання, під час якої провідний фахівець надає інформацію про те, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод роботи.

Таким чином, управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу, підвищенню соціальної та професійної мобільності і відіграє важливу роль у підготовці працівників до ефективної роботи. Мотивація працівників до розвитку обумовлена: прагненням професійного розвитку та самовизначення, розширення повноважень; бажанням зберегти своє робоче місце, посаду та посадовий статус; прагненням до підвищення заробітної плати та бажанням розширення кола спілкування, встановлення нових контактів.

Стратегічний підхід до планування розвитку персоналу включає комплекс заходів, спрямованих на створення та утримання висококваліфікованого кадрового потенціалу, а також розвиток усвідомлення керівництва щодо того, що результати цього процесу не є миттєвими, але важливі для досягнення стратегічних цілей компанії.

Розвиток персоналу включає в себе систему заходів, таких як атестація та індивідуальні бесіди, що дозволяють виявити резерви та розпочати роботу в напрямку підвищення кваліфікації. Важливим елементом є проведення семінарів-тренінгів з прийняття рішень, формування команд, лідерства, що сприяє розвитку ключових навичок та властивостей у працівників.

Залучення молодих фахівців та розвиток резервів через індивідуальні бесіди та атестацію стають важливою стратегічною ініціативою для забезпечення сталості та кваліфікаційної відповідності персоналу стратегічним вимогам підприємства.

Навчання та отримання освіти в сторонніх організаціях стають ключовими стратегічними напрямками для забезпечення персоналу необхідними знаннями та компетенціями. Це може включати участь у семінарах, тренінгах, а також отримання додаткової освіти та перенавчання відповідно до стратегічних потреб компанії.

Узагальнюючи, стратегічний підхід до розвитку персоналу передбачає систематичний та довгостроковий підхід до навчання, підвищення кваліфікації та роботи з резервами, спрямований на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності розвитку персоналу

Навчання персоналу - сфера управління людськими ресурсами, в якій вирішуються завдання набуття первинних професійних навичок учнями, стажерами, набуття нових знань і навичок щодо застосування передових прийомів і методів роботи досвідченими працівниками, розвитку лідерських компетенцій керівників тощо. Іншими словами, навчання і розвиток призводить до підвищення професійної кваліфікації та

компетентності людського капіталу, що збільшує його цінність в середині організації та на ринку праці.

Оскільки витрати на навчання та розвиток персоналу складають значну частку витрат сучасних компаній, їх моніторинг, аналіз, планування та оцінка є важливими завданнями управління персоналом.

Проблема аналізу даних витрат пов'язана з тим, що, з одного боку, навчання і розвиток персоналу є нагальною потребою для організацій, оскільки прямо впливає на їх конкурентоспроможність, а з іншого - ці витрати досить складно враховувати, визначати ефект від навчання в грошовому еквіваленті ще складніше, і крім того, віддача від навчання нерідко може бути отримана тільки у віддаленій перспективі. На рис. 1.2 представлений аналіз витрат на навчання.

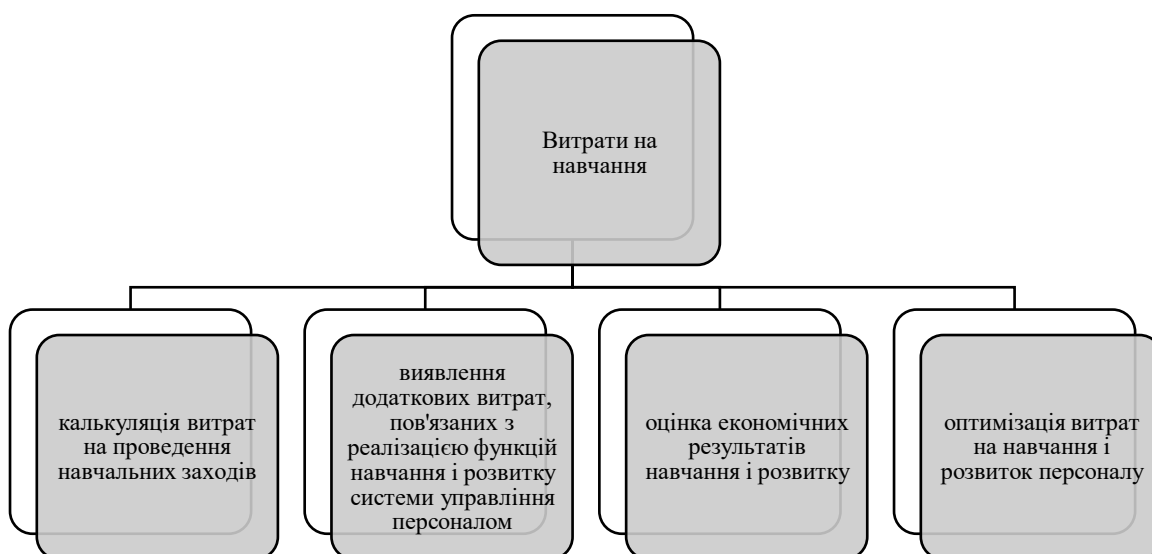


Рис. 1.2. Аналіз витрат на навчання

Джерело: сформовано автором

Розрахунок витрат на реалізацію (зовнішніх чи внутрішніх) навчальних заходів включає оплату послуг зовнішніх провайдерів, заробітну плату викладацького складу з числа власних працівників компанії (менеджерів, керівників, спеціалістів), витрати на використання

технічних засобів навчання, виготовлення роздаткових матеріалів, витрати на заробітну плату працівників, відряджених на навчання, тощо.

Визначення додаткових витрат, пов'язаних з виконанням функцій навчання та розвитку персоналу, включає визначення винагороди працівників за виконання цих функцій; оцінку втрат продуктивності праці за їх відсутності; оцінку вартості утримання персоналу служби управління персоналом (менеджерів з навчання); оцінку втрат від плинності кадрів. У процесі визначення додаткових витрат на навчання та розвиток персоналу враховується вартість виконання функцій працівників, зайнятих у навчальній діяльності; оцінка втрати продуктивності праці, якщо робота не виконується за їх відсутності; вартість утримання персоналу кадрових служб (менеджерів з навчання); вартість втрати плинності кадрів, якщо працівник, який пройшов навчання, звільняється, невідпрацювавши обумовленого терміну.

Ситуація ще більше ускладнюється, коли мова заходить про вартість роботи з кадровим резервом. Загальноприйнята практика формування кадрового резерву базується на залученні великої кількості потенційних кандидатів на керівні посади, що вимагає систематичного проведення різноманітних оціночних та навчальних заходів протягом тривалого періоду часу. Частіше за все співробітники знаходяться в кадровому резерві три-п'ять років, за цей час їх знання втрачають актуальність, а мотивація до зростання і розвитку знижується. Але проблема є набагато глибшою, адже втрата довіри до свого роботодавця, розчарування через відсутність реальних перспектив в компанії, зниження лояльності до організації, значимості своєї роботи можуть бути оцінені через продуктивність праці, абсентеїзм і плинність. Причому останній показник прямо і безпосередньо вказує на передачу частини людського капіталу конкуруючим компаніям.

Розглянемо оцінку економічних результатів навчання і розвитку через розрахунок показників, наведених в Додатку А, що запропоновані науковцями з розвитку та навчання персоналу. Наразі питання про те, якими економічними показниками мають бути оцінені розвиток та навчання в успішній компанії, немає однозначної відповіді. На думку фахівців-практиків, навчання в організації повинно бути стільки, скільки необхідно для підтримки якості персоналу на необхідному рівні і його розвитку. Успішність компанії сьогодні нерідко оцінюється не тільки з точки зору її фінансового і майнового стану, але і з урахуванням рівня підготовленості і потенціалу персоналу, тому показники навчання, безпосередньо впливають на оцінку вартості компанії в цілому.

Економічна ефективність витрат на навчання і розвиток може бути оцінена, наприклад, через такі показники:

- співвідношення сумарних витрат на навчання персоналу і фінансових результатів організації;
- зростання продуктивності праці після навчання;
- зниження трудомісткості робіт;
- зниження втрат, пов'язаних з випуском неякісної продукції (послуг);
- зниження витрат на компенсацію шкоди здоров'ю працівників з-за зменшення кількості випадків травматизму і захворюваності на виробництві;
- зниження рівня виплат за невідпрацьований час та ін.

Оцінка вищезазначених показників може бути об'єктивною лише за умови відсутності вираженого впливу інших факторів, наприклад, збільшення сезонного попиту на продукцію (послуги) компанії, запровадження нової системи мотивації, наймання нових менеджерів тощо.

Інноваційна активність сучасної компанії визначається її персоналом: рівнем його підготовки, професійними якостями, досвідом та мотивацією. Професійний і грамотний підбір, набір та відбір персоналу – основа діяльності успішної організації. У сьогоденних реаліях вже недостатньо просто найняти висококваліфікованих співробітників, необхідно також вміти їх утримувати, мотивувати і заохочувати до ефективної роботи. А головне, вкладаючи кошти, час та зусилля у їх розвиток необхідно розуміти як зазначені ресурси в подальшому вплинуть на результативність, конкурентоспроможність, прибутковість та інноваційність розвитку підприємства.

Розглянемо сучасні підходи до оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів. Вони мають міждисциплінарний характер, що визначає їх різноманітність. Ефективність розвитку управлінських кадрів аналізується з погляду економічної ефективності порівняно з витратами; у педагогіці - з погляду ефективності освітньої діяльності; в управлінській психології - з погляду оцінювання готовності до виконання управлінських функцій, знань і вмінь, соціальної та організаційної ефективності. Кожен із цих підходів до оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу має свої рамки та методи розрахунку.

Вивчаючи теоретичні аспекти визначення переліку статей розрахунку витрат на розвиток управлінського персоналу, більшість дослідників [27-28] включають витрати на розвиток персоналу до витрат на професійне навчання, таких як професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Додаткові витрати на навчання управлінського персоналу включають такі аспекти, як:

- витрати на відрядження, індивідуальні або колективні дозволи на закордонні відрядження;
- організаційні витрати на участь у стажуваннях і конференціях;

- надбавки керівникам, майстрам і викладачам при проведенні навчання на робочому місці;

- відшкодування організаційних витрат і витрат на індивідуальне та курсове навчання, якщо навчання проводиться в навчальному центрі;

- неявні витрати, пов'язані з втратою часу через відсутність наставника при виконанні ним адміністративних функцій, консультацій, участі в оцінювальних комісіях, доборі та затвердженні кандидатів, реалізації плану особистого розвитку працівника, які включають до фонду кадрового резерву;

- оплата праці членів комісії та експертів, відряджених з інших організацій для проведення психологічних тестів з оцінки рівня розвитку важливих для роботи якостей, співбесід, перевірки знань і навичок, необхідних і набутих у процесі навчання, а також для надання професійних консультацій;

- оплата витрат на підвищення кваліфікації керівників, викладачів, інструкторів навчальних центрів та тренерів;

- оплата витрат на організацію семінарів з ознайомлення організацій-партнерів з новими видами обладнання, компетенціями організацій-партнерів щодо передових технологій роботи, новітнім обладнанням та методами лабораторних досліджень тощо;

- оплата інтерактивних онлайн-курсів, доступу до вебінарів, організації корпоративних університетів через системи інтернет-навчання, участі або проведення віртуальних занять (лекцій, семінарів), консультаційних послуг.

Створення інформаційно-комунікаційної мережі компанії не тільки підвищує організаційну гнучкість завдяки можливості навчання співробітників і залучення їх до власної системи управління навчанням, а й забезпечує професійну адаптацію співробітників завдяки автоматизації звітності та оцінки результатів навчання і тренінгів.

Детальні розрахунки вартості навчання вимагають багато часу і ґрунтуються на середніх річних або піврічних показниках. Пропонується визначити середню вартість навчання одного співробітника і включити її до бюджету на плановий період з урахуванням збільшення або зменшення кількості співробітників, які підлягають навчанню, та індексації відповідно до очікуваних інфляційних тенденцій.

Під час формування бюджету витрат на навчання керівників слід використовувати такі документи: кадровий резерв керівників, індивідуальні плани роботи та індивідуальні плани кар'єрного зростання, результати атестації працівників, включених до кадрового резерву, результати оцінювання професійних кваліфікацій та навичок, заявки керівників підрозділів, заявки самих працівників за індивідуальними листами розвитку заявки, аналіз скарг клієнтів, положення колективних договорів про розвиток персоналу, професійне навчання тощо.

Після визначення структури витрат на розвиток персоналу доцільно зосередитися на оцінці економічного ефекту, тобто корисного кінцевого результату від реалізації заходів щодо професійного розвитку менеджерів організації. Цей ефект може бути визначений за такими показниками:

- рівень продуктивності праці в галузі та на підприємстві загалом;
- зростання прибутку, отриманого в результаті оптимізації витрат, диверсифікації діяльності, виходу на нові ринки та реструктуризації;
- збільшення обсягів виробництва і послуг у результаті задоволення додаткових потреб у спеціалізованих і кваліфікованих працівниках, підвищення рівня технічної ефективності виробничих процесів, поліпшення якості продукції та послуг;
- зниження плинності кадрів у результаті професійного розвитку співробітників;

- ефект від упровадження нових видів техніки, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, які можуть бути реалізовані в результаті заходів з розвитку персоналу;

- зниження трудомісткості адміністративних робіт за рахунок усунення непотрібних, недоцільних і дублюючих функцій, зв'язків і документації;

- усунення непотрібних витрат унаслідок вибору найбільш економічно ефективного способу виконання функцій, наприклад, виконання багатьох функцій із використанням досконаліших методів та інструментів управління.

При економічній оцінці необхідно враховувати, що ефект від проведених заходів з розвитку персоналу є відкладеним у часі, тому користь і витрати мають бути приведені до одного часового періоду.

Ураховуючи, що процес розвитку управлінського персоналу включає не лише навчання, а також оцінку кандидатів на вакантні посади, поточну періодичну оцінку кадрів, планування кар'єрного зростання та інші аспекти, організаційна ефективність розвитку персоналу визначається станом цих процесів [29].

Тому доцільно визначати показники ефективності формування кадрового резерву, такі як готовність осіб у резерві до зайняття керівницьких посад, використання резерву при заміщенні вакансій, середній термін перебування кандидатів у списку резерву до призначення на керівну посаду, плинність резерву тощо [28, с.314]. Важливо зауважити, що готовність резерву не лише відображає якість підготовки управлінських кадрів на підприємстві, але й ефективність системи розвитку управлінського персоналу в цілому.

Для оцінювання соціальної ефективності заходів, спрямованих на розвиток менеджерів, використовують такі показники: рівень трудової дисципліни, стабільність керівників, рівень соціальної інфраструктури,

відповідність умов праці нормам охорони праці та техніки безпеки, ергономіка, стан соціально-психологічного клімату, рівень конфліктності, рівень емпатії в колективі, рівень стресу та корпоративної культури.

Складність застосування цієї методики полягає в тому, що в компанії практично немає групи співробітників з однаковими параметрами, такими як вік, освітня кваліфікація, рівень пізнавальної та аналітичної активності тощо, тому тільки в періоди стажування і формування професійних знань та навичок контрольна й експериментальна групи можуть бути порівнянними.

Іншим підходом, який може бути використаний для оцінювання ступеня розвитку професійно важливих якостей управлінського персоналу, є бальний метод, різновид експертної оцінки. Під час проведення такої оцінки для керівників доцільно згрупувати професійно важливі якості за групою функцій, які має виконувати керівник. Ці функції можна згрупувати за типовими завданнями та функціями. Для аналізу цих функціональних груп необхідно визначити максимальну кількість балів, яку можна виставити за повне (часткове або відсутнє) виконання цієї функції, і мінімальні критерії відповідності співробітника управлінській посаді. При цьому слід враховувати, що для керівників різних рівнів, функціональних зон відповідальності та професійних ролей існують різні стандарти відповідності.

Сучасна концепція розвитку людських ресурсів визначає набір показників, що охоплюють різні аспекти діяльності управлінського персоналу, такі як професійна підготовка, управління кар'єрою, формування кадрового резерву та розвиток професійно важливих якостей. Останні є основою для самоідентифікації майбутнього менеджера та діагностики якостей, які необхідно розвивати. Запропоновані показники ефективності розвитку людських ресурсів становлять методологічне підґрунтя для дослідження та розроблення напрямів активізації людського

капіталу менеджерів і, відповідно, досягнення довгострокового економічного та комерційного успіху компанії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Розвиток персоналу є важливим та безперервним процесом для будь-якого підприємства, спрямованим на створення відповідного колективу та розвитку потенціалу працівників. Інвестиції в розвиток персоналу мають довгострокове стратегічне значення для економіки в цілому, сприяючи підвищенню рівня прибутковості підприємства поступово.

Оцінка якості професійного розвитку персоналу є складною задачею, оскільки вона вимагає універсальності, низьковитратності, чіткості та можливості оцінки на різних рівнях. В Україні відсутня єдина національна система оцінки, але потреба в її формуванні стає все більш актуальною.

Щодо управлінського персоналу, стратегічний підхід до його розвитку передбачає комплексний підхід до управління кар'єрою, навчанням, роботою з кадровим резервом та мотивацією. Основні тенденції у цьому напрямку зорієнтовані на підвищення якості управлінських навичок та створення умов для саморозвитку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективний розвиток персоналу та управлінського кадрового потенціалу визначає успішність підприємства, вимагаючи систематичного навчання, планування кар'єри, роботи з резервами та вдосконалення якостей працівників. Необхідність впровадження єдиної системи оцінки та спрощених методів оцінювання стає актуальною для забезпечення ефективності цього процесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МОЛОЧНИЙ ДІМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочний дім» (ТОВ «Молочний дім») - виробник молочної продукції, що випускає продукцію під торговою маркою «Фанні», «Дольче», «Локо Моко» заснований у 2002 році. Підприємство володіє Павлоградським молочним комбінатом, також має 11 власних філій на території України. З 2007 року ТОВ «Молочний Дім» входить до складу «Лакталіс» (Groupe Lactalis, Франція), одного з чотирьох найбільших виробників молочної продукції у світі та лідера світового ринку з виробництва сирів. [30]. Варто зазначити, що на вітчизняному ринку «Lactalis Ukraine» успішно працює з 1996 року, а її продукція представлена під брендами «President», «Дольче», «Lactel», «Лактонія», «Фанні», «Локо Моко» (рис 2.1).



Рис. 2.1. Торгові марки «Lactalis Ukraine»

Джерело: сформовано автором на основі [31]

У компанії працює понад 750 чоловік.

Завдяки їх кваліфікованості і завнятій роботі «Lactalis Ukraine» впродовж десятиліть є одним із лідерів українського ринку молочної продукції.

ТОВ «Молочний дім» є юридичною особою, здійснює свою діяльність на основі Статуту і спрямовує її на максимально повне задоволення потреб населення в продуктах харчування, поєднуючи

інтереси населення і членів трудового колективу. Юридична адреса підприємства: 51400 Дніпропетровська обл., м. Павлоград, вул. Харківська, 1в. Директором являється Троянська Лариса Георгіївна.

Якість продукції ТОВ «Молочний дім», неодноразово підтверджувалося різноманітними нагородами. Лише у 2018 році компанія була нагороджена трьома золотими медалями.

Продукція ТОВ «Молочний дім»: молочні продукти, кисломолочні продукти, сметана, вершки, сирні вироби, сироватка та сироваткові напої, олія.

Підприємство досить активно працює практично з усіма торговими мережами, розуміючи, що вони роблять дуже багато для зручності покупців, забезпечуючи тим самим високі продажі.

Зауважимо, що нині молокопереробні підприємства є одними із головних суб'єктів молочної галузи України. Вони гарантують переробку сировини у готову продукцію, придатну для кінцевого споживання. Станом на 1 листопада 2022 року статистика нарахувала 354 компанії в секторі "переробка молока, виробництво масла та сиру", що на 43 компанії менше (-11%), ніж на 1 листопада 2021 року. Для порівняння, кількість компаній в Україні, які можна впевнено назвати "молокозаводами", становить не більше 100. [32]

Сьогоднішня структура переробних можливостей на ринку молока значно відрізняється від попередньої через значне скорочення кількості компаній та зміна принципу поділу ринку за брендами. Найпопулярнішими брендами в Україні наразі є "Яготинське" (виробництво Яготинського маслозаводу Київської області), "Простоквашино" (ТМ "Данон"), яке виробляється на заводах у Кременчуці та Херсоні, "Молокія" Тернопільського молокозаводу, "Галичина" Радохівського молокозаводу Львівської області, "Слов'яночка" Торгової марки "Вім-Біль-Дан" Київського та Харківського

молокопереробних підприємств, "Добряна" Сумського молокозаводу та інші.

Під нормативно-правовим забезпеченням підприємницької діяльності розуміють сукупність правових норм, закріплених у Конституції України, а також законодавчих, нормативних та індивідуальних актах, які встановлюють правила поведінки суб'єктів господарювання у процесі здійснення ними господарської діяльності та визначають міру відповідальності за порушення цих правил.

З одного боку, правове забезпечення захищає суб'єктів підприємницької діяльності у зобов'язанні забезпечення їх законних прав та інтересів, а з іншого боку, дає їм право вживати заходів адміністративного впливу в разі порушення прав споживачів, антимонопольного, податкового та екологічного законодавства.

Зміст правового забезпечення підприємницької діяльності проявляється у чіткому, послідовному і однозначному здійсненні органами державної влади та органами місцевого самоврядування своїх повноважень щодо регулювання правовідносин, які виникають у сфері реалізації конституційних прав на підприємницьку діяльність, а також у створенні ефективної системи державних гарантій для підтримки та забезпечення підприємницької діяльності. [33]

Діяльність компаній в Україні регулюється за допомогою господарського законодавства. Воно включає як економічні закони у власному розумінні, так і інші нормативні закони з питань господарської життєдіяльності.

Основу законодавства, що регулює діяльність ТОВ "Молочний дім", складає перелік нормативно-правових актів, які формують правову базу діяльності суб'єкта господарювання. Відповідні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність досліджуваного суб'єкта, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Нормативно-правове забезпечення ТОВ «Молочний дім»

Назва документа	Вид документа	Дата прийняття	Основні положення
Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців	Закон України	15.05. 2003 № 755- IV	Закон регламентує відносини щодо державної реєстрації юридичних осіб, а також фізичних осіб – підприємців.
Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності	Закон України	06.09. 2005 року №280 6-IV	Закон характеризує і визначає організаційноправові основи щодо дозвільної системи у діяльності підприємств та організацій і затверджує порядок діяльності дозвільних органів, які мають право видавати документи дозвільного характеру
Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності	Закон України	04.04. 2007 року №877 -V	Закон характеризує організаційно-правові основи, загальні принципи та порядок проведення державного контролю щодо господарської діяльності, повноваження органів державного контролю та їх посадових осіб.

Джерело: Складено автором за даними звітності ТОВ «Молочний дім»

До загальних кодифікованих правових актів належать Господарський та Цивільний кодекси України. Ці нормативно-правові акти класифікуються за колом осіб, на яких вони поширюються. Окрім загальних законів, до статусних належать також закони, які визначають правовий статус окремих видів компаній у всіх галузях економіки, наприклад закон «Про господарські товариства». Спеціальні закони включають закони про захист від недобросовісної конкуренції, закони про інвестиційну діяльність [31].

Крім нормативних документів, що передбачають регулювання діяльності суб'єкта господарювання із зовнішнього середовища, компанія розробляє власні локальні організаційно-розпорядчі документи, що є чинними лише в межах самого підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Локальні організаційно-розпорядчі документи, що регулюють діяльність
ТОВ “Молочний дім”

Назва документу	Що регулює у діяльності суб'єкта господарювання
Статут	Основний документ на підприємстві, що загаломі права та економічні засади організації, діяльності та припинення діяльності ТОВ “Молочний дім”. Статут є єдиним установчим документом Товариства, його положення є обов'язковими для засновників та всіх інших учасників товариства Товариства, посадових осіб його органів управління і Ревізійної комісії, інших працівників Товариства та осіб, що діють від імені Товариства, або вступають з Товариством в правовідносини.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Забезпечує дотримання трудової дисципліни, підвищення якості та продуктивності праці, а також раціонального використання робочого часу працівниками ТОВ «Молочний дім».
Штатний розпис	Відображає структуру ТОВ «Молочний дім», чисельність відділів, співробітників, розмір заробітної плати, посади за зонами відповідальності та ін.
Положення про структурний підрозділ	Регулює діяльність підрозділів на рівні компанії, допомагає з оцінкою ефективності, визначає завдання, обов'язки, права та відповідальність працівників.
Положення про систему планування та бюджетування	Врегулює питання планування, організації та контроль усієї фінансової діяльності підприємства Грошові потоки, товарні потоки, облік майна, створення плану бюджетів.
Організаційна структура	Відображає цілі і завдання організації функціонального розподілу праці та повноваження управлінського персоналу, соціальне і культурне середовище та умови, в яких функціонує організація.
Положення про документообіг	Положення регламентує правила та порядки ведення процесу діловодства на підприємстві та визначає порядок використання комп'ютерної техніки як засобу обробки і зберігання інформації.

Джерело: Складено автором за даними звітності ТОВ «Молочний дім»

Основна діяльність компанії полягає в організації закупівлі молока у сільськогосподарських виробників і населення та ефективній переробці всіх інгредієнтів у високоякісний продукт.

Відповідно до Статуту основними видами діяльності ТОВ «Молочний дім» є (рис. 2.2): переробка молока, виробництво масла та сиру тощо.

За останні роки компанія збільшила виробництво твердих і плавлених сирів та інших продуктів і працює над розширенням асортименту продукції та послуг. Станом на 2021-2022 роки ТОВ «Молочний дім» виробляло близько 46 тон молочних продуктів на добу.



Рис. 2.2. Основні види діяльності ТОВ «Молочний дім»

Джерело: сформовано автором на основі [34]

ТОВ «Молочний дім» має розвинутий експорт та імпорт. Компанія експортує товар у такі країни: Грузія, Казахстан, Молдова. Та імпортує сировину та товари з Китаю, Фінляндії, Франції, Німеччини, Угорщини, Казахстану, Іспанії та Туреччини [31; 34].

ТОВ «Молочний дім», як і ТОВ «Лакталіс Україна», входить до складу Європейської Бізнес-Асоціації, що свідчить про високі стандарти якості підприємства. Запорука вищої якості продукції 97% сировини

надходить з великих ферм, 3% – від господарств. Найвищі стандарти відбору та обробки фруктів гарантує основний партнер - Австрійська промислова компанія Агрона Фрут.

Політика ТОВ «Молочний дім» в області якості спрямована на неухильне поліпшення якості продукції і задоволення потреб клієнтів і споживачів відповідно до 4 пріоритетів і зобов'язань.

На підприємстві працює 210 працівників. Організаційна структура ТОВ «Молочний дім» наведена в Додатку Б.

В структурний підрозділ комбінату входять основні цехи, які займаються виробництвом молочних продуктів і допоміжні цехи, які здійснюють забезпечення основного виробництва холодом, теплом та транспортом. На підприємстві «Молочний дім» впроваджена лінійно-функціональна структура управління, яка дозволяє організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою [34].

Однак лінійно-функціональний тип організаційної структури має і певні недоліки:

- поєднання лінійного та функціонального управлінь може збільшити термін підготовки управлінських рішень,
- призводить до інформаційного перевантаження на рівні вищого керівництва,
- не завжди гарантує злагодженість у роботі функціональних підрозділів.

Відповідальність керівництва охоплює кілька аспектів, включаючи розробку, впровадження і використання внутрішнього контролю для забезпечення правильності та достовірності інформації в фінансових звітах, які не містять суттєвих викривлень, внаслідок шахрайства та помилок. Вони також несуть відповідальність за вибір та застосування відповідної облікової політики та оцінок, які є відповідними у даному контексті. Продукція, яку виробляє ТОВ "Молочний дім", включає в себе

продукцію з незбираного молока, що становить 100% виробництва. Важливо зазначити, що обсяги виробництва не залежать від сезонних змін.

Найбільшу увагу компанія приділяє виробництву молока (40%), сметани (19%) та кефіру (23%). Решта 18% припадає на сири, йогурти, кисломолочну продукцію, масло та інші продукти (рис. 2.3). Частка компанії на молочному ринку становить більше 8 %.

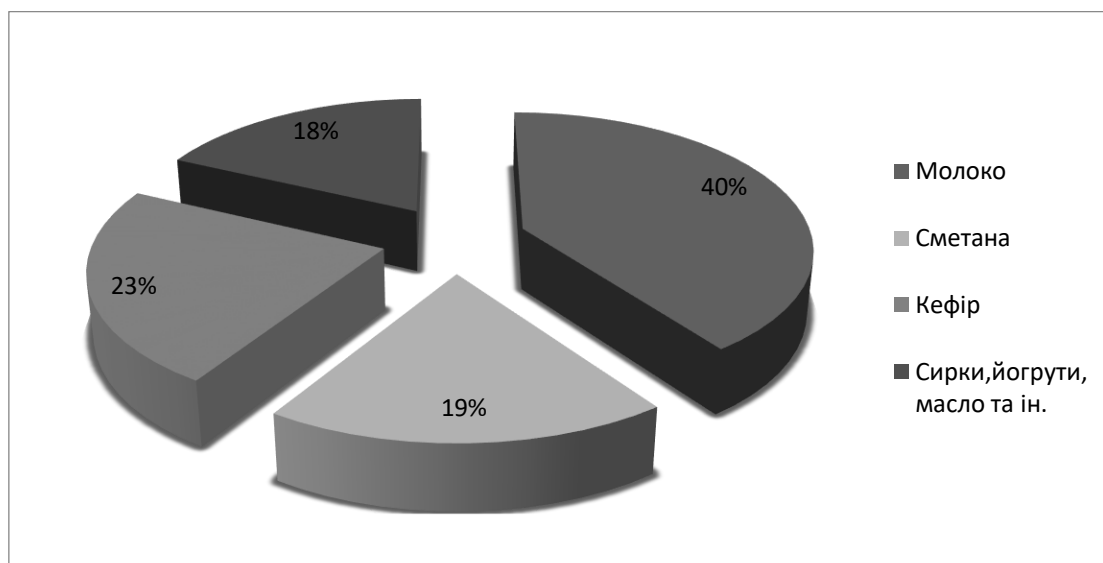


Рис. 2.3. Асортимент продукції ТОВ «Молочний дім»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

У сфері пакування ТОВ "Молочний дім" співпрацює з європейськими та національними лідерами ринку з виробництва того чи іншого виду пакувального матеріалу. Зокрема, постачальниками картонної упаковки є світові лідери у цій галузі - компанії Tetra Pak та Елорак. Також підприємство співпрацює з українськими виробниками пакувальних матеріалів, такими як СУНП ТОВ "Твп-Україна", ТОВ "Наргус", Greiner, ТОВ "Твін Друк", ТОВ "Полимерцентр", "Укрпаклайн", ТОВ "Укрвторресурси" та іншими.

На ринку молочних продуктів України підприємство успішно конкурує з такими гігантами, як «Галичина» та «Яготинське». «Данон-Юнімілк», ТОВ «Яготинський молокозавод», ТОВ «Тернопільський

молокозавод» здійснюють свою комерційну діяльність в аналогічному напрямку з ТОВ «Молочний дім», що робить їх прямими конкурентами цієї компанії.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Молочний дім» останнім часом стає важче підтримувати конкурентоспроможність оскільки підприємство найчастіше не має універсальних схем конкурентної поведінки на ринку [35]. З цією метою необхідно ретельно проаналізувати ринкову обстановку та сформувані ефективні методи боротьби з конкуренцією. Для порівняння конкуренти займають частки, зазначені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Частка ринку конкурентів провідних виробників молочної продукції в Україні у 2022 році

Назва	Обсяг продажу, грн.	Доля ринку, %
1. Яготинський маслозавод	256 387 991	5,15
2. Данон-Юнімілк	120 406 071.	2,42
3. Тернопільський молокозавод	86 991 283	1,75
4. Радехівський молокозавод	56 969 634	1,14
5. «Вімм-Біль-Дан»	56 345 493	1,13
6. Харківський молокопереробний завод	53 800 270	1,08
7. «Світловодський молокозавод»	53 080 627	1,07
8. ТОВ «Злагода»	47 260 232	0,95

Джерело: складено автором за даними підприємств

Серед основних факторів, що впливають на вибір споживача продукції даної компанії наступні:

1. Продукція підприємства є більш ніж високою за якістю. Присутня на підприємстві лабораторія контролює якість самої продукції та безпеку виготовлення, що вселяє довіру клієнтів.

2. Компанія зарекомендувала себе як надійний партнер, який забезпечує на думку покупців молочної продукції: – високу якість продукції; стабільний рівень цін; своєчасне постачання продукції в повному обсязі; частка на ринку– 0,01%.

3. Систематичний та ретельний аналіз ціни на продукцію конкурентів підприємства. За допомогою різних виставок, публікацій у ЗМІ та запитів прайс-каталогів підприємство збирає базу закупівельних та реалізаційних цін фірм-конкурентів.

4. Реалізація продукції через торгових представників. Завдання торгового представника – переконати клієнтів у тому, що ця продукція потрібна споживачеві, укласти угоду, підписати договір про постачання продукції, прийом і обробка замовлень, контроль термінів і сум оплати, просування продукції підприємства на певній території.

5. Основним вигідним каналом просування продукції є поширення оголошень у засобах масової інформації. Компанія бере участь у різноманітних ярмарках та виставках, що дозволяє привернути увагу з боку споживачів.

Ще однією перевагою підприємства ТОВ «Молочний дім» є дисконтна система знижок, яка надає знижку в 5% організаціям, які будь-коли купували продукцію компанії у сумі від 500 тис. грн. на рік, і навіть знижку 7% при замовленні від 1 млн. грн. на рік.

Для визначення конкурентних переваг ТОВ «Молочний дім» проведемо оцінку конкурентних позицій конкурентів, представлену у табл. 2.4.

За результатами проведеного аналізу, можемо стверджувати, що ТОВ «Молочний дім» зарекомендувало себе як надійний партнер, є конкурентоспроможним підприємством на ринку молочної продукції.

У табл. 2.5 представлено основні техніко-економічні показники ТОВ «Молочний дім». Дослідження показало, що відбувся ріст чистого доходу (виручки) на 50,4 % – 1171466 тис. грн у 2022 р.

Ідентично до зміни рівня доходів від реалізації зріс також показник собівартості продукції на 33,3 % – 697855 тис. грн.

Таблиця 2.4

Відносні показники конкурентних переваг ТОВ «Молочний дім», станом на 2022 рік

Фірни	ТОВ «Молочний дім»	Яготинський маслозавод	«Данон-Юнімілк»	Тернопільський молокозавод
Витрати	0,87	0,92	0,75	0,88
Обсяг випуску продукції т/ рік	133	126	141	111
Середня з/п працівників	27	25	42	15
Рентабельність продукції	0,55	0,61	0,74	0,59
Рентабельність виробництва	0,16	0,48	0,85	0,29

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Молочний дім»

№	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне	відносне
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2326475	3497941	+1171466	50,4
2	Собівартість реалізованої продукції	2092681	2790536	+697855	33,3
3	Валовий прибуток (збиток)	233794	707405	+473611	202,6
4	Інші операційні доходи	1568	13917	+12349	787,6
5	Адміністративні витрати	47558	67280	+19722	41,5
6	Витрати на збуг	138585	287950	+149365	107,8
7	Інші операційні витрати	44782	28071	-16711	-37,3
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	4437	338021	+333584	7518,2
9	Інші доходи	8	83	+75	937,5
10	Фінансові витрати	29311	30001	+690	2,4
11	Інші витрати	4014	65155	+61141	1523,2
12	Чистий прибуток (збиток)	-23208	183347	+206555	890

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Позитивний ріст рівня виручки (доходів від реалізації продукції) обумовлений прибутковістю діяльності молокозаводу. Зокрема, чистий прибуток у 2022 році збільшився до 206,555 млн. грн і склав 183347 тис. грн.

Загалом, людські ресурси є найважливішою частиною виробничого процесу підприємства. Без кваліфікованих та мотивованих працівників неможливо досягти ефективності. Проаналізувавши кількісний та якісний склад працівників ТОВ "Молочний дім", розглянемо, як зміни середньооблікової чисельності працівників впливають на структуру фонду оплати праці та його динаміку (табл. 2.6) Слід зазначити, що фонд оплати праці молочного підприємства складається з фонду основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ТОВ «Молочний дім»

№	Показник	2021 рік, %	2022 рік, %	Відхилення
1	Фонд оплати праці штатних працівників, всього	100	100	-
2	Фонд основної заробітної плати	65,45	59,69	-5,76
3	Фонд додаткової заробітної плати	34,11	39,91	5,8
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	0,44	0,4	-0,03

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Збільшення фонду оплати праці порівняно з попереднім роком пояснюється зростанням обсягів виробництва та частковим підвищенням заробітної плати. Аналіз даних показав позитивну динаміку складових фонду оплати праці. Фонд оплати праці зріс на 19,5 %, фонд основної заробітної плати - на 9,17 %, фонд додаткової заробітної плати - на 37,88 %, а заохочувальні та компенсаційні виплати – на 11,24 %.

2.2 Діагностика чинної системи планування розвитку персоналу підприємства

Сьогодні успішний розвиток ТОВ «Молочний дім» залежить від ефективності роботи персоналу, що вимагає аналізу системи управління

персоналом та її вдосконалення. У табл. 2.7. представлені основні аспекти зазначених методів.

Таблиця 2.7

Методи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Молочний дім» та їх характеристика

Група методів	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються директором ТОВ «Молочний дім»
	Видання наказів організаційний	Директор ТОВ «Молочний дім» видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом директора.
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором ТОВ «Молочний дім»
	Матеріальне стимулювання	В ТОВ «Молочний дім» здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробництва та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників ТОВ «Молочний дім» безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці місяця підводяться підсумки і оцінюють працівників
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація, підвищення кваліфікації, тощо.
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	В ТОВ «Молочний дім» є пряма залежність кваліфікації працівника від просування кар'єрними сходами. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі.
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Молодшими менеджерами (начальники ділянок) проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На підприємстві ТОВ «Молочний дім» застосовуються такі методи управління персоналом: організаційно -адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційно-адміністративні методи системи управління ТОВ "Молочний дім" включають підготовку посадових інструкцій, створення посад і штатів, видання наказів, а також підбір і розподіл персоналу. Відповідальними за опрацювання цих документів є директор, його заступники, начальники відділів та керівники підрозділів.

В управлінні персоналом у ТОВ "Молочний дім" використовуються економічні та соціально-психологічні методи. Економічні методи, такі як аналіз, ціноутворення та планування, доручено виконувати співробітникам бухгалтерії та фінансового відділу. Соціально-психологічні методи, які включають аналіз та створення сприятливого клімату в колективі та стимулювання ініціативи, використовує керівник безпосередньо та співробітники колективу.

У підприємстві діє служба персоналу та відділ кадрів, які відповідають за підбір персоналу, планування чисельності персоналу, ведення особистих справ співробітників та аналіз плинності кадрів.

Ефективне використання потенціалу співробітників включає планування та вдосконалення роботи з персоналом, а також підтримку та розвиток навичок та кваліфікації працівників.

Збільшення робочої сили здійснюється в основному шляхом найму, а також за рахунок переведення молодих спеціалістів на інженерні посади та прийому на роботу молодих фахівців. Незважаючи на ефективне керівництво, в колективі підприємства ТОВ "Молочний дім" іноді виникають конфлікти, особливо творчі, обумовлені нерівномірним розподілом працівників за статево-віковими ознаками. Аналіз середньоспискової чисельності персоналу в ТОВ «Молочний дім» за 2022 - 2023рр., подані в табл. 2.8.

Аналіз чисельності працівників ТОВ «Молочний дім» показав:

- Середноспискова чисельність, всього, осіб: відносний відхил зменшився з 13,9% у 2022 році до 9,38% у 2023 році, що свідчить про певне збільшення чисельності персоналу протягом цього періоду. Збільшення кількості працівників було в основному зумовлене збільшенням чисельності чоловіків віком від 26 до 50 років.

Таблиця 2.8

Аналіз руху персоналу на підприємстві ТОВ «Молочний дім» за 2021-2023р.р.

Показник	Роки						
	2021	2022	Абсол. відхил.	Віднос. відхил.	2023	Абсол. відхил.	Віднос. відхил.
1.Середноспискова чисельність, всього, осіб	223	192	-31	13,9%	210	18	9,38%
- Жінки	118	105	-13	11,02%	114	9	8,57%
- Чоловіки	105	87	-18	17,14%	96	9	10,35%
- Вік від 18 до 25	25	23	-2	8%	27	4	17,39%
- Вік від 26 до 50	146	115	-31	21,24%	121	6	5,22%
- Вік від 51 до 75	52	54	-2	3,85%	62	8	14,82%
2. Прийнято, осіб	21	15	-6	28,57%	29	14	93,33%
3. Звільнено, осіб	38	18	-20	52,63%	11	-7	38,89%
- за власним бажанням	25	12	-13	52%	7	-5	41,67%
-за порушення трудової дисципліни	13	6	-7	53,85%	4	-2	33,33%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

- Прийнято, осіб: кількість прийнятих осіб зросла у 2023 році відносно 2021 та 2022 років, зі зменшенням відхилення з 28,57% у 2022

році до 93,33% у 2023 році. Це може свідчити про інтенсивний процес найму нового персоналу протягом цього періоду.

- Звільнено, осіб: кількість звільнених осіб відносно зменшилася у 2023 році порівняно з 2022 роком. Особливо помітне зменшення було виражене у звільненні за власним бажанням (відносний відхил зменшився з 52% до 41,67%) та звільненні за порушення трудової дисципліни (відносний відхил зменшився з 53,85% до 33,33%).

Загалом, аналіз цих показників свідчить про деяке покращення ситуації з персоналом у 2023 році порівняно з попереднім роком, зокрема, щодо збільшення чисельності персоналу та зменшення кількості звільнених осіб. Одним із факторів оцінки забезпеченості професійної підготовки кадрів на виробництві є забезпеченість кваліфікованою робочою силою з вищою освітою. Врахування цього показника дає змогу не лише визначити ефективність функціонування певного виду господарської діяльності, а й суттєво впливати на формування професійної підготовки персоналу [36].

В ТОВ «Молочний дім» 48 % працівників мають повну вищу освіту, 12 % - середню спеціальну освіту, 3 % - незакінчену вищу освіту, всі інші - середню базову освіту. (рис. 2.4).

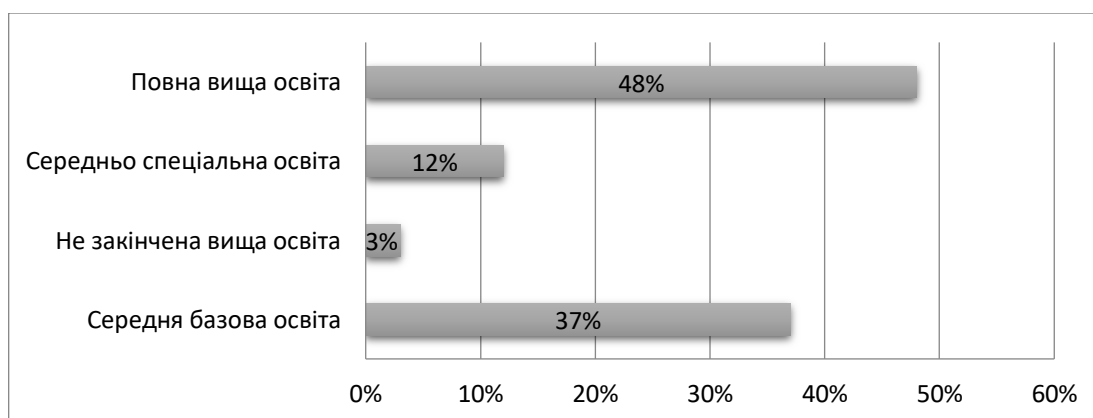


Рис. 2.4 Питова вага освітньої категорії працівників ТОВ «Молочний дім»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, з рис. 2.4. видно, що майже половина працівників - це люди з вищою освітою. Таке збільшення відбувається переважно за рахунок працевлаштування осіб з вищою освітою III-IV рівнів акредитації.

На підприємстві створено раду молодих спеціалістів та інститут наставництва, які пропонують ефективну систему управління процесом адаптації молоді. Крім того, організовано та розроблено навчання та підвищення кваліфікації молодих працівників, а також створені умови для їх кар'єрного розвитку. Плануючи свій подальший розвиток, ТОВ «Молочний дім» прагне залучати молодих талановитих працівників і вже зараз піклується про тих, хто прийде на роботу через п'ять-десять років. Компанія створила програму довузівської підготовки в рамках спеціалізованих «класів».

Тому компанія ТОВ «Молочний дім» цінує свій персонал (потенційні кадри), якщо отримує від них високу віддачу, прагне підтримати їх не тільки на роботі, а і в соціальному плані.

Аналіз системи управління персоналом показав, що організація має як позитивні, так і негативні моменти. Проблема системи управління персоналом ТОВ "Молочний дім" полягає в незадоволеності працівників своєю роботою в цій організації. Опитування працівників компанії (на основі спеціально розробленої анкети) показало, що на початок 2023 року лише 58,36% працівників були повністю задоволені своєю роботою (табл. 2.9). Це є досить низьким результатом для підприємства ТОВ «Молочний дім».

Розглянемо показники та визначимо причини, через які працівники компанії незадоволені поточною системою управління персоналом.

Задоволеність працівників змістом роботи на ТОВ "Молочний дім" становить 60,4%, тобто більше половини працівників задоволені змістом роботи (обов'язки, що викнуються, форма відповідальності тощо).

Таблиця 2.9

Показники, що аналізують систему управління підприємства ТОВ
«Молочний дім»

Показники задоволеності працею	% задоволених робітників
1. Задоволеність змістом праці	60,4
2. Задоволеність режимом роботи	25,7
3. Задоволеність умовами праці	61,3
4. Задоволеність заробітком	56,7
5. Задоволеність різноманітністю роботи	33,1
6. Задоволеність самостійністю в роботі	52,4
7. Задоволеність гігієнічними умовами праці	56,3
8. Задоволеність рівнем організації праці	57,9
9. Задоволеність відносинами з колегами	44,0
10. Задоволеність системою управління	81,6
11. Розвиток професійних навичок	87,3
12. Участь у тренінгах і семінарах	63,7
13. Можливості кар'єрного росту	57,2
14. Оцінка та звітність професійного розвитку	79,4
Середній показник, %	58,36

Джерело: складено автором на основі анкетування персоналу підприємства

Лише 25,7% (найнижчий рівень задоволеності роботою) всіх працівників задоволені режимом роботи, що пов'язано з тим, що компанія іноді працює без вихідних, а деякі виробничі ділянки працюють цілодобово. Умови праці є задовільними для 61,3%, тобто більше половини всіх працівників задоволені умовами праці (змістом роботи, режимом праці та відпочинку тощо). Однак лише 56,7% працівників задоволені заробітною платою, яку вони отримують за свою роботу (тобто 43,3% не задоволені своєю заробітною платою). Заробітна плата розраховується на основі окладів і тарифних ставок за виконаний обсяг робіт. Також, одним з найнижчих показників задоволеності працею є задоволеність різноманітністю роботи, це пояснюється тим, що на даному підприємстві частіше застосовується одноманітна робота.

Розглянемо процес відтворення персоналу в системі управління персоналом ТОВ «Молочний дім» та виділимо проблеми, які існують на сьогоднішній день (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка процесу відтворення персоналу в системі управління персоналом ТОВ «Молочний дім»

Функції управління	Фази відтворення персоналу в системі управління			
	Формування	Розподіл	Перерозподіл	Використання
1. Планування	1.Планування розширення штату відбувається у міру необхідності. 2.Підготовка кадрів. 3.Пошук джерел набору персоналу.	1.Планування розподілу кадрів не проводиться. 2.Прогнозування відповідності персоналу сучасним вимогам.	1.Розробка схеми просування кадрів службовими сходами. 2.Планування вивільнення кадрів в результаті НТП не проводиться.	1. Розробка планів по забезпеченню раціонального використання персоналу (суміщення посад). 2.Розробка заходів щодо забезпечення нормальних умов праці. 3.Формується система оплати праці.
2. Організація	1. Якісний підбір персоналу. 2. Розстановка персоналу.	1.Розстановка кадрів підготовлених для підприємства	1.Розстановка кадрів на відповідні робочі місця по рекомендація 2.Перепідготовка кадрів не здійснюється, так само як і підвищення кваліфікації	1.Заходи, що підвищують продуктивність праці.
3. Мотивація	Вимоги до роботи викладені в контракті. Для деяких працівників відсутня система мотивації.			
4. Контроль	1. Визначення відповідності штатної чисельності персоналу	1. Оцінка при прийомі на роботу. 2. Оцінка ефективності роботи кожного працівника	1.Контролювання перерозподілу шляхом виявлення факторів, які обумовлюють професійну відповідність	1.Подальша перепідготовка кадрів не здійснюється.

Джерело: розроблено автором на основі інформації про персонал підприємства

Таким чином, бачимо, що існує необхідність в удосконаленні системи управління персоналом на підприємстві. Для того, щоб підприємство ТОВ «Молочний дім» активно розвивалося, механізм управління персоналом повинен розпізнавати проблеми, що виникають, а потім ефективно їх вирішувати. Наразі на підприємстві є передумови для більш широкого розгортання роботи з удосконалення нових програм, залучення кваліфікованих кадрів та реалізації програм в рамках системи управління персоналом.

Узагальнимо отримані результати системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Молочний дім», виділимо переваги та недоліки (табл. 2.11).

Для діагностики впливу зовнішнього середовища ТОВ «Молочний дім» на його діяльність використаємо SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Для створення матриці PEST-аналізу необхідно проаналізувати найважливіші зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, технічні) та їх вплив на ТОВ «Молочний дім». Складена матриця PEST-аналізу представлена у вигляді таблиці (табл. 2.12).

На основі табл. 2.12 можна зробити висновок, що економічні та політичні фактори мають значний вплив на діяльність підприємства. Відповідно до цього, важливими мають стати наступні аспекти управління: удосконалення нормативно-правової бази в області розвитку галузі; створення резервного фонду для покриття збитків через форс-мажорні обставини; формування еко-культури споживання продукції; орієнтація на нові технології.

Для того, щоб дослідити компанію як економічну систему у відповідному ринковому середовищі, проаналізуємо її діяльність за допомогою SWOT-аналізу, результати якого можуть бути використані для формулювання та вибору корпоративної стратегії підприємства. Складена матриця SWOT-аналізу ТОВ «Молочний дім» представлена у додатку В.

Таблиця 2.11

Переваги та недоліки в існуючій системі управління розвитком персоналу ТОВ «Молочний дім»

Переваги	Недоліки
<p>1) При наймі надається перевага кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати гроші на навчання.</p> <p>2) Швидке навчання персоналу в неформальній обстановці.</p> <p>3) Навчання персоналу перед прийняттям посадових зобов'язань.</p> <p>4) Розвинена підготовка та підвищення кваліфікації молодих спеціалістів.</p> <p>5) Проведення систематичних тренінгів та семінарів для розвитку професійних навичок.</p> <p>6) Наявність програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку, спрямованих на збільшення ефективності працівників та підвищення їхнього рівня професійної майстерності.</p> <p>7) Стимулювання самоосвіти та саморозвитку серед працівників шляхом надання доступу до навчальних ресурсів, курсів та тренінгів.</p> <p>8) Підтримка кар'єрного зростання та розвитку працівників через систему внутрішнього переміщення на вакантні посади та надання можливостей для отримання нових навичок та відповідної кваліфікації.</p> <p>9) Запровадження системи оцінки та визнання досягнень працівників, що стимулює їх до продуктивної діяльності та сприяє підвищенню морального та професійного статусу.</p>	<p>1) Відсутність системи оцінки та визнання досягнень працівників, що може підтримати їхню мотивацію та зберегти високий рівень продуктивності.</p> <p>2) Неявка чіткого шляху кар'єрного зростання та розвитку працівників у компанії, що може призвести до втрати талантів та досвідчених спеціалістів.</p> <p>3) Відсутність чіткої кадрової політики.</p> <p>4) Відсутність кадрового резерву.</p> <p>5) Відсутність підтримки ініціативи співробітників.</p> <p>6) Часткова відсутність матеріального стимулювання.</p> <p>7) Відсутність системи менторства та програми наставництва для нових працівників, що може сприяти швидшій адаптації та інтеграції в колектив.</p> <p>8) Недостатня увага до індивідуальних потреб працівників у плануванні їхнього професійного розвитку.</p>

Джерело: розроблено автором на основі інформації про персонал підприємства

Таблиця 2.12

PEST-аналіз ТОВ «Молочний дім»

Політика	Економіка
<ul style="list-style-type: none"> - політичні реформи; - політична ситуація в країні; - зміна законодавства щодо молочної галузі; - зміна податкового законодавства; - державна політика у молочної галузі; - державне контролювання конкуренції у молочної галузі; - сучасні тенденції розвитку молочної галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна ситуація в країні; - підвищення рівня інфляції; - зниження купівельної спроможності населення; - збільшення тарифів на опалення, електроенергію, водопостачання.
Соціум	Технологія
<ul style="list-style-type: none"> - зменшення кількості населення; - перехід на здоровий спосіб життя; - відмова від молочних продуктів; - зміни в споживчих перевагах на молочної продукцію. 	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових технологій; - державна технологічна політика; - виробництво нових інноваційних молочних продуктів.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як бачимо, ТОВ «Молочний дім» має сильну ринкову позицію та значні конкурентні переваги з точки зору технології виробництва та якості продукції. Компанія має багато сильних сторін, які були набуті протягом багатьох років. Слабкі сторони підприємства пов'язані в основному відсутністю формалізованої стратегії розвитку персоналу та високою собівартістю сировини. Аналіз зовнішнього середовища виявив ряд можливостей, які можуть бути використані, застосовуючи сильні сторони, а також ряд загроз, яких компанія повинна уникати.

2.3 Оцінка ефективності системи планування розвитку персоналу підприємства

Оцінка ефективності роботи співробітників дає змогу визначити, наскільки добре вони виконують свої завдання і досягають цілей бізнесу.

Оцінка роботи персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами, оскільки вона дає змогу:

- виявляти потреби у розвитку персоналу - оцінка ефективності роботи персоналу може допомогти виявити слабкі місця в роботі співробітника та визначити сфери, в яких необхідне додаткове навчання;

- спонукати співробітників до досягнення найкращих результатів - оцінка роботи персоналу може допомогти співробітникам ставити і досягати свої цілі, а також забезпечити підвищення зарплати і премії за високі результати;

- раціонально використовувати ресурси – оцінка персоналу допомагає визначити ефективність роботи окремих співробітників і підрозділів компанії, що дає змогу ухвалювати рішення щодо розподілу ресурсів компанії та оптимізації бізнес-процесів;

- виявляти необхідність змін в організації праці - оцінка ефективності роботи співробітників допомагає виявити проблеми в організації праці та визначити шляхи їх вирішення.

Слід зазначити, що атестацію проводять для визначення ступеня виконання співробітниками своїх обов'язків і досягнення запланованих результатів. Це допомагає керівництву оцінити роботу окремих співробітників і колективу загалом, виявити проблеми і знайти шляхи їх вирішення. Ефективність роботи співробітників молочної галузі можна оцінити за допомогою різних показників, включно з витратами на оплату праці, продуктивністю праці, якістю продукції та обсягом виробництва.

Основні показники ефективності діяльності персоналу молокозаводу подані на рис. 2.5.

Як бачимо, ТОВ "Молочний Дім" є стабільним і прибутковим підприємством. Дані свідчать, що ТОВ "Молочний Дім" є успішним підприємством зі стабільними фінансовими результатами. У 2021 році підприємство виробляло понад 40 тонн молочної продукції на добу.

Загальний обсяг реалізованої продукції становить понад 200 млн грн на рік. Молокозавод активно працює над розвитком торгової мережі та розширенням асортименту продукції.

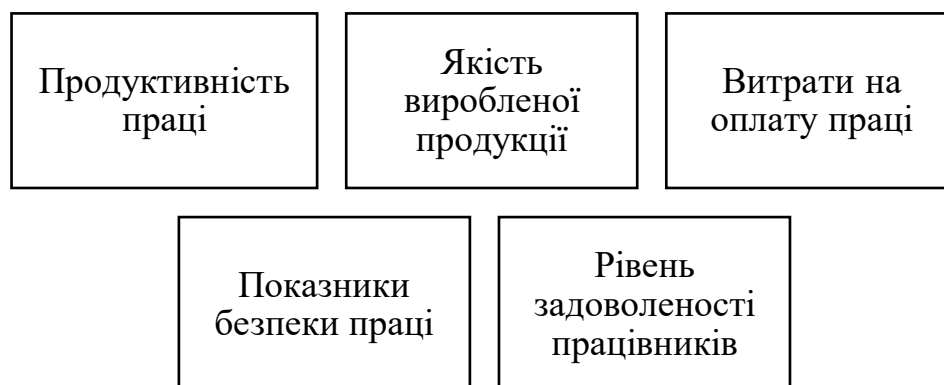


Рис. 2.5. Основні показники ефективності праці персоналу

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Загалом, результати діяльності залежать від складу людських ресурсів та ефективності їх використання. ТОВ "Молочний дім" - велика компанія, що займається виробництвом та реалізацією молочної продукції. У підприємства є значна кількість працівників з різним рівнем кваліфікації та досвідом роботи.

Працівники ТОВ "Молочний Дім" складаються з різних категорій: виробничий персонал (молочники, технологи, механіки, електрики, оператори машин, вантажники тощо), адміністративний та управлінський персонал (директор, начальники відділів, бухгалтери, кадровики, юристи, маркетологи тощо), а також підрядні організації, які займаються забезпеченням замовлень на будівництво, ремонт та постачання обладнання.

Зазначимо, що найбільше працюючих молокозаводу є працівники у віці від 26 до 50 років, потім особи пенсійного віку від 51 до 75 років і найменше число працівників становлять молодь – від 18 до 25 років:

- Вік від 18 до 25 років: кількість працівників у цьому віковому діапазоні складає 27 осіб. Це може вказувати на те, що підприємство активно залучає молодих спеціалістів або працівників з молодшим стажем.

- Вік від 26 до 50 років: у цьому віковому діапазоні працює 121 особа. Це найбільша група працівників за віком, що свідчить про те, що більшість персоналу належить до зрілого трудового віку і має значний досвід роботи.

- Вік від 51 до 75 років: у цій віковій категорії працює 62 особи. Це може вказувати на те, що підприємство має певну кількість досвідчених працівників, які продовжують працювати після пенсійного віку або в яких немає змоги вийти на пенсію.

Розподіл за статтю:

- Жінки: кількість жінок на підприємстві становить 114 осіб.

- Чоловіки: число чоловіків складає 96 осіб.

Загалом, на підприємстві ТОВ "Молочний дім" спостерігається різноманітність за віком та статтю, що може вказувати на різноманітність досвіду та кваліфікацій працівників, що є важливим для ефективної роботи підприємства.

Для ТОВ «Молочний дім» характерна наявність працівників з неповної вищої освіти. Такий стан пов'язаний із значною часткою робітників у структурі працівників. При чому більша частина має професійно-технічну освіту. Повну вищу освіту має 17 % працівників.

Зазначимо, що більшість працівників ТОВ "Молочний Дім" має стаж роботи від 1 до 5 років та від 5 до 10 років. Це свідчить про те, що політика молокозаводу спрямована на молодих і амбіційних працівників, які тільки розпочали свою кар'єру.

За даними опитаних компаній, середня заробітна плата співробітників молочних заводів значно перевищує мінімальну зарплату, передбачену чинним законодавством України. Це свідчить про те, що

керівництво компанії враховує соціальні норми і гарантії та включає їх у систему мотивації співробітників. Фактори, що впливають на середньорічний виробіток одного працівника в ТОВ «Молочний дім» наведені в таблиці 2.13. Слід зазначити, що підвищення середньої заробітної плати співробітників, які мають право на її отримання, є стимулюючим заходом.

Таблиця 2.13

Фактори, що впливають на середньорічний виробіток одного працівника в ТОВ «Молочний дім»

Показник	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
Частка робітників у загальній чисельності ПВП, %	0,8399	0,841	+0,0011
Кількість відпрацьованих днів одним робочим за рік	250	249	-1
Середня тривалість робочого дня	7,7	7,73	+0,03
Середньогодинний виробіток одного робітника	1,13	1,74	+0,61
Середньорічний виробіток одного працівника	1826,99	2816,59	+989,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, оцінка діяльності працівників є важливою частиною управління персоналом. Вона допомагає визначити, наскільки добре працівники виконують свої завдання і досягають поставлених цілей. Оцінювання допомагає підвищити ефективність організації, залучити та утримати талановитих працівників і сприяти подальшому розвитку організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Досліджуване підприємство, ТОВ «Молочний дім» – виробник молочної продукції, що працює на ринку молочної продукції України з 2002 року.

Основна діяльність компанії полягає в: організації закупівлі молока у сільськогосподарських виробників і населення та ефективній переробці всіх його компонентів у високоякісний продукт; напрямки діяльності

компанії: виробництво кисломолочної продукції; оптова, роздрібна та фірмова торгівля; виробництво інших продовольчих товарів; асортимент продукції, яку сьогодні виробляє ТОВ «Молочний дім» складає понад 110 найменувань, із них йогуртів та кефірів понад 25 найменувань; основу законодавства, що регулює діяльність ТОВ "Молочний дім", складає перелік нормативно-правових актів, які формують правову базу діяльності суб'єкта господарювання. Крім нормативних документів, компанія розробляє власні локальні організаційно-розпорядчі документи, що є чинними лише в межах самого підприємства.

Проаналізувавши організаційно-економічні показників, можна зробити висновок, що ТОВ "Молочний дім" являється надійним партнером та конкурентоспроможним у сфері молочної продукції. Аналіз основних техніко-економічних показників показав, що відбувся ріст чистого доходу (виручки) на 50,4 % у 2022 р, також зріс показник собівартості продукції на 33,3 %. Чистий прибуток у 2022 році збільшився до 206,555 млн. грн і склав 183347 тис. грн.

Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ "Молочний дім" виявив потребу в удосконаленні розвитку персоналу. Для стійкого росту підприємства необхідно вдосконалити кадровий механізм, здатний своєчасно виявляти та вирішувати виникаючі проблеми. У даному контексті, на підприємстві є потенціал для широкого впровадження нових програм, залучення кваліфікованих фахівців та реалізації програм управління персоналом. Такий підхід дозволить забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МОЛОЧНИЙ ДІМ»

3.1 Організаційні передумови розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ефективна система управління персоналом - це не тільки висока результативність персоналу, але і всебічна соціальна захищеність, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, розвиток персоналу, широкі можливості для самореалізації співробітників. Спираючись на вищевикладене, можна побудувати модель, що описує шлях від особистого внеску кожного працівника до остаточного результату діяльності організації - збільшення її сукупної вартості та конкурентоспроможності (рис. 3.1)

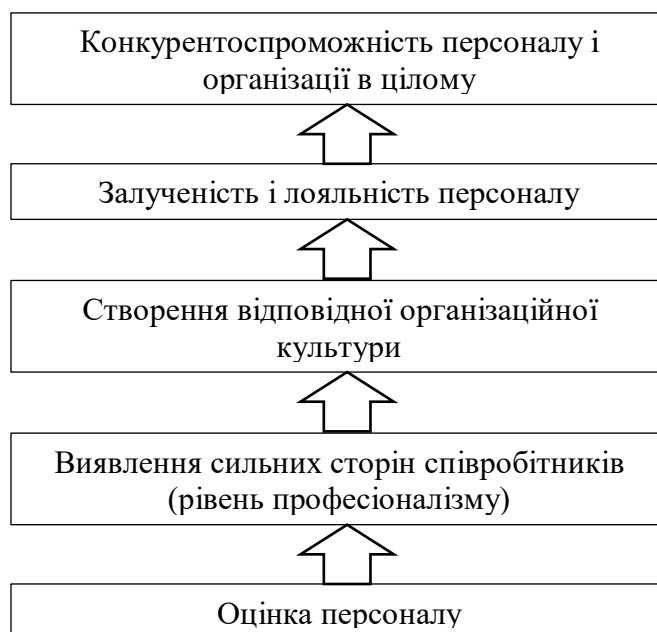


Рис 3.1 Модель конкурентоспроможності організації за рахунок розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Бачимо, що одним з основних джерел конкурентних переваг організації є висококваліфікований персонал. Організація, створюючи умови нормальної роботи співробітників, можливості підвищення їх кваліфікації, систему мотивації, тим самим створює передумови власної конкурентоспроможності. Отже, конкурентоспроможність персоналу відбувається за умови створення сприятливих передумов для швидкого накопичення знань та вмінь, можливості отримання якісної та повної інформації. Таким чином, конкурентоспроможність персоналу організації залежить не тільки від їх професіоналізму, а й від того, наскільки грамотно відбувається управління персоналом в організації.

У сучасних умовах зростаючої конкуренції на ринку велике значення мають такі складові конкурентоспроможності людських ресурсів компанії, як освіта, досвід, навички, практична компетентність і відповідність професійних вимог психофізіологічним і соціально-психологічним характеристикам персоналу. Одним із завдань управління розвитком людських ресурсів є забезпечення організації співробітниками, здатними реалізувати бізнес-стратегію компанії, які володіють необхідними для цього компетенціями.

Існує кілька чинників, що визначають зростаючу роль розвитку персоналу у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності організації:

- розвиток персоналу - це фундаментальний засіб досягнення стратегічних цілей організації;

- Розвиток персоналу - найважливіший засіб підвищення цінності людських ресурсів організації та забезпечення зростання їхньої інтелектуальної вартості;

- без розвитку персоналу організаційні зміни практично неможливі або можуть мати негативні наслідки.

Система розвитку персоналу на підприємствах має бути гнучкою за своїм змістом, методами та організаційною формою, залежно від потреб

підприємства та умов ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинно зосередити свої зусилля на розв'язанні таких завдань, як розроблення стратегії формування кваліфікованого персоналу, визначення потреб у навчанні працівників за спеціальностями та професіями, вибір форм і методів підвищення кваліфікації працівників і забезпечення необхідного обсягу фінансової підтримки всіх видів навчання.

Зараз дедалі більше керівників розуміють, що конкурентна перевага компанії визначається насамперед перевагою її людських ресурсів над ресурсами інших компаній. Специфіка роботи співробітника, його знання, рівень підготовки та кваліфікації, постійний розвиток компетенцій, особливості організації праці та стимули, що пропонуються співробітникам, можуть стати тією перевагою, яка недоступна конкурентам.

У сучасних умовах розвиток співробітників стає одним із найважливіших чинників, що визначають конкурентоспроможність компанії. Високий рівень професійної компетентності, бажання вчитися і готовність співробітника до самонавчання формують відповідний рівень конкурентоспроможності співробітника. Кваліфіковані співробітники характеризуються високою мобільністю і конкурентоспроможністю на ринку праці.

Система розвитку людських ресурсів на підприємствах має бути гнучкою за змістом, методами та організаційною формою, залежно від потреб підприємства та кон'юнктури ринку праці. Механізм розвитку людських ресурсів передбачає зміну всіх елементів управління в напрямі забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів і підприємства в цілому. Тому управління розвитком людських ресурсів має бути спрямоване на вирішення таких ключових питань:

- розроблення стратегії формування компетентної робочої сили;
- визначення потреби в навчанні співробітників;

- вибір форм і методів підвищення кваліфікації співробітників;
- забезпечення необхідного обсягу фінансової підтримки всіх видів навчання.

Керівництво ТОВ "Молочний дім" вважає, що необхідно приділяти увагу системності в навчанні співробітників і дотримуватися таких принципів:

- цілі, методи і форми навчання мають відповідати стратегії розвитку компанії;
- самостійність співробітників у виборі методів навчання;
- узгодження особистих потреб співробітника з потребами компанії;
- вибір методів навчання відповідно до ситуації та компетенцій компанії;
- підтримка співробітників у визнанні інноваційних процесів;
- використання відповідних стимулів для співробітників;
- чітке розуміння практичної значущості отриманих знань;
- навчання має бути спрямоване на систематизацію наявних у співробітників знань.

Формування ефективної системи навчання, заснованої на перерахованих вище принципах, забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності роботи її співробітників.

ТОВ "Молочний дім" може бути конкурентоспроможним, якщо володітиме кращими ресурсами і буде вміти раціонально ними розпоряджатися. Цього можна досягти, удосконалюючи внутрішні процеси та забезпечуючи загальну компетентність персоналу. Впровадження систематичного оцінювання персоналу допоможе визначити напрямки розвитку співробітників, обрати методи навчання і створити мотивацію для розвитку необхідних компанії компетенцій.

Оцінювання ефективності роботи співробітників у компаніях зазвичай проводять із використанням різних методів, таких як витратний, що оцінює співвідношення кінцевих результатів і витрат, або безоціночний, що аналізує відповідність досягнутих цілей і задоволення потреб. Однак, оскільки не всі результати можна виміряти кількісно, компаніям доцільно застосовувати методи оцінювання персоналу, що ґрунтуються на компетенціях і враховують специфіку кожної посади.

Таким чином, використання компетентнісного підходу моделює необхідну поведінку на робочому місці, покращує фінансові та комерційні показники компанії та підвищує задоволеність як співробітників, так і роботодавців результатами своєї праці.

Вважаємо, що на підприємстві варто застосувати такі традиційні методи оцінки компетенцій працівників, які представлені в таблиці 3.1

Реалізація цих заходів спрямована на досягнення таких економічних і соціальних ефектів у ТОВ "Молочний дім": підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції; підвищення економічної та соціальної активності працівників, зростання їхнього інноваційного потенціалу; збільшення можливостей залучення молодих фахівців і висококваліфікованих кадрів; зниження плинності кадрів і збереження кадрового потенціалу; підвищення ефективності інвестицій в людські ресурси.

Застосування цих методів в ТОВ «Молочний дім» допоможе визначити рівень кваліфікації працівників, виявити тих працівників, які потребують подальшого навчання або не є ефективними для компанії і мають бути звільнені, а також уможливить запровадження системи компенсації, що базується на компетенціях.

Таблиця 3.1

Методи оцінки компетенцій працівників

Назва методу	Характеристика
«360 градусів»	Передбачає систематичний збір інформації про роботу індивіда. Цей метод використовується для оцінки ефективності роботи працівника безпосередньо на його робочому місці. Він ефективний для визначення потреб у навчанні та сприяє створенню індивідуального плану розвитку.
Критичних інцидентів	Дає змогу на практиці виявити критичні компетенції, щоб визначити поведінку та дії працівників.
Психологічне тестування	Дає можливість визначити професійні компетенції на основі індивідуальних здібностей людини.
Експертний	Передбачає формування спеціального комітету, який збирає та аналізує інформацію, після чого компанія отримує незалежну оцінку (висновок).
Поведінкових шкал	Дозволяє визначити індикатор для кожної компетенції, що робить оцінку співробітника швидшою та об'єктивнішою.
Анкетування	Проводиться з метою отримання конкретної інформації на основі аналізу та обговорення відповідей респондентів на певну тему.
Асесмент-центр (assessment centre)	Допомагає виявити потенційні компетенції та створити об'єктивний особистісний і професійний профіль працівника.

Джерело: складено автором на основі [36]

Вважаємо, що для поліпшення трудового потенціалу підприємства корисними будуть такі заходи:

- Залучення нових висококваліфікованих кадрів та формування резерву з обдарованої молоді. Також важливо створити сприятливі умови для роботи наявних співробітників, щоб уникнути відтоку кращих кадрів на інші підприємства.

- Розвиток навичок і здібностей співробітників, сприяння саморозвитку персоналу та розробка нових ідей і пропозицій.
- Удосконалення мотиваційної політики з урахуванням побажань працівників з метою підвищення ефективності та продуктивності праці працівників.
- Підвищення освітнього рівня працівників та сприяння їх навчанню.
- Підвищення кваліфікації через участь у різноманітних тренінгах та тематичних дослідженнях, а також через обмін досвідом, у тому числі на міжнародному рівні.
- Надання консультаційних послуг, пов'язаних з діяльністю компанії.
- Створення сприятливої атмосфери в колективі та зменшення кількості конфліктів і стресових ситуацій.
- Сприяння запобіганню нещасним випадкам на виробництві.
- Збереження і зміцнення особистого здоров'я та створення сприятливих умов праці з метою уникнення негативного впливу роботи на здоров'я працівників, особливо в небезпечних умовах.

Таким чином, розвиток персоналу має вкрай важливе значення у підвищенні конкурентоспроможності, оскільки персонал відіграє визначальну роль у різних аспектах діяльності підприємства: він забезпечує виробництво продукції, що продається, й внаслідок цього підприємство отримує прибуток, впроваджує нові методи виробництва, розробляє нові ідеї та сприяє формуванню іміджу компанії. Саме через це персонал можна вважати одним з найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3.2 Розробка проєкту удосконалення системи планування розвитку персоналу

Відповідно до визначених в процесі дослідження недоліків системи розвитку персоналу ТОВ «Молочний дім», а саме: відсутність на

підприємстві підрозділу з розвитку та навчання персоналу (всі обов'язки по даній групі покладені на менеджера по підготовці і розвитку персоналу); відсутність резерву управлінських кадрів ТОВ «Молочний дім»; відсутність нормативного закріплення, положень і правил проведення заходів з розвитку персоналу (основним внутрішнім документом регулюючим проведення зазначених заходів є посадова інструкція менеджера з підготовки та розвитку персоналу) пропонується впровадження таких заходів щодо поліпшення організації розвитку персоналу:

1) розробити комплексний документ, який регламентує організацію професійного розвитку в частині організації роботи з навчання всіх категорій персоналу;

2) визначити чіткі критерії оцінки персоналу при відборі до кадрового резерву і висунення на конкретну посаду;

3) розробити документи, що регламентують професійний розвиток персоналу в частині кадрового резерву.

Документальне забезпечення запропонованих заходів:

1. Положення про навчання персоналу.
2. Положення про кадровий резерв.
3. Профілі компетенцій по ключових посадах організації.
4. Правила по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні в резерв і кар'єрному просуванні.
5. Положення по опису рівнів розвитку всіх компетенцій, що входять до складу моделі компетенцій.

Для реалізації запропонованих заходів представимо етапи проекту.

1. Дослідження діючої системи розвитку персоналу ТОВ «Молочний дім» (дані за 3 роки).

2. Визначення заходів для удосконалення системи розвитку для працівників всіх категорій персоналу.

3. Розробка профілів компетенцій за ключовими посадам ТОВ «Молочний дім».

4. Доопрацювання та затвердження правил по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні в резерв і кар'єрному просуванні.

5. Розробка і затвердження Положення за описом рівнів розвитку всіх компетенцій, що входять в склад моделі компетенцій.

6. Проведення оцінювання наявного трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок.

7. Виявлення працівників, яким необхідно пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації. Складання плану проведення заходів.

8. Формування кадрового резерву управлінських кадрів ТОВ «Молочний дім».

9. Доопрацювання та затвердження Положення про навчання персоналу.

10. Розробка і затвердження Положення про кадровий резерв.

11. Оцінка ефективності запропонованих заходів.

Представимо запропоновані заходи у вигляді таблиці (табл. 3.1), побудуємо сітьовий графік проекту (рис. 3.1).

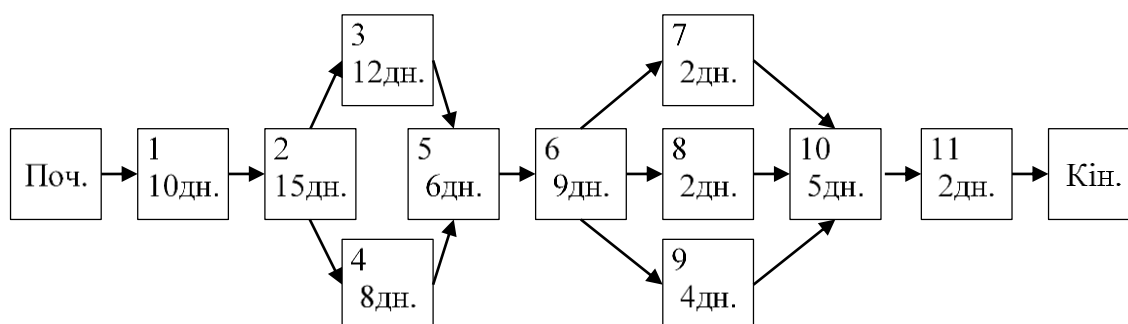


Рисунок 3.1 – Пропонований сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1

Зміст проекту удосконалення організації розвитку персоналу

Черговість	Номер роботи	Зміст роботи	Тривалість, днів	Виконавець (посада)
1	2	3	4	5
-	1	Дослідження діючої системи розвитку персоналу ТОВ «Молочний дім» (дані за 3 роки)	10	Менеджер по підготовці і розвитку персоналу
1	2	Визначення заходів для удосконалення системи розвитку для працівників всіх категорій персоналу	15	Начальник відділу кадрів
2	3	Розробка профілів компетенцій за ключовими посадам організації	12	Менеджер з персоналу
2	4	Доопрацювання та затвердження правила по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні в резерв і кар'єрному просуванні	8	Начальник відділу кадрів
3,4	5	Розробка і затвердження положення за описом рівнів розвитку всіх компетенцій, що входять в склад моделі компетенцій	6	Менеджер по підготовці і розвитку персоналу
5	6	Проведення оцінювання наявного трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок	9	Менеджер з персоналу
6	7	Виявлення працівників, яким необхідно пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації. Складання плану проведення заходів	2	Менеджер по підготовці і розвитку персоналу
6	8	Формування кадрового резерву управлінських кадрів	2	Начальник відділу кадрів
6	9	Доопрацювання та затвердження Положення про навчання персоналу	4	Менеджер з персоналу
7,8,9	10	Розробка і затвердження Положення про кадровий резерв	5	Начальник відділу кадрів
10	11	Оцінка ефективності запропонованих заходів	2	Начальник відділу кадрів

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьового графіка – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв часу у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні параметри сітьового графіка

Черговість	Робота	Час раннього початку, $T^{РП}$	Очікуваний час виконання роботи, $T^{ОЧ}$	Час раннього закінчення роботи, $T^{РЗ}$	Час пізнього початку роботи, $T^{ПП}$	Очікуваний час виконання роботи, $T^{ОЧ}$	Час пізнього закінчення роботи, $T^{ПЗ}$	Повний резерв часу, $P=T^{ПП}-T^{РП}$, $P=T^{ПЗ}-T^{РЗ}$
-	П	0	0	0	0	0	0	0
П	1	0	10	10	0	10	10	0
1	2	10	15	25	10	15	25	0
2	3	25	12	37	25	12	37	0
2	4	25	8	33	29	8	37	4
3,4	5	37	6	43	37	6	43	0
5	6	43	9	52	43	9	52	0
6	7	52	2	54	54	2	56	2
6	8	52	2	54	54	2	56	2
6	9	52	4	56	52	4	56	0
7,8,9	10	56	5	61	56	5	61	0
10	11	61	2	63	61	2	63	0
11	К	63	0	63	63	0	63	0

Джерело: складено автором

Розрахуємо всі можливі шляхи проекту:

$$L1(0,1,2,3,5,6,7,10,11) = 10+15+12+6+9+2+5+2 = 61 \text{ день};$$

$$L2(0,1,2,3,5,6,8,10,11) = 10+15+12+6+9+2+5+2 = 61 \text{ день};$$

$$L3(0,1,2,3,5,6,9,10,11) = 10+15+12+6+9+4+5+2 = 63 \text{ дні};$$

$$L4(0,1,2,4,5,6,7,10,11) = 10+15+8+6+9+2+5+2 = 57 \text{ днів};$$

$$L5(0,1,2,4,5,6,8,10,11) = 10+15+8+6+9+2+5+2 = 57 \text{ днів};$$

$$L6(0,1,2,4,5,6,9,10,11) = 10+15+8+6+9+4+5+2 = 59 \text{ днів}.$$

Критичний шлях проекту $L_{\max} = L3 = 63$ дні. Отже тривалість проекту $T = 63$ дні.

3.3 Оптимізація проекту та економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розробимо бюджет проекту. Складемо кошторис витрат на

виконання проекту, заклавши розмір витрат на заробітну плату для кожного ресурсу (виконавця). Оптимізація проводиться на критичному шляху. Запропоновано скоротити тривалість робіт 1, 2, 3, 6, 9. Дані з витрат на виконання проекту занесемо до таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Бюджет проекту

Робота	Нормальний режим		Пришвидшений режим		Грошовий запас k , грн./дн.
	Очікуваний час виконання роботи T^{OC} , дн.	Вартість робіт C^H , грн.	Скорочений час виконання роботи T^{CK} , дн.	Вартість робіт C^{CK} , грн.	
1	10	4 000	8	4 800	400
2	15	8 400	14	8 960	560
3	12	4 800	9	6 000	400
4	8	4 480	8	4 480	0
5	6	2 400	6	2 400	0
6	9	3 600	8	4 000	400
7	2	800	2	800	0
8	2	1 120	2	1 120	0
9	4	1 600	2	2 400	400
10	5	2 800	5	2 800	0
11	2	1 120	2	1 120	0
Сумарно	63	35 120	54	38 880	X

Джерело: складено автором

Розпочинаємо оптимізацію робіт, що лежать на критичному шляху.

Виходячи з нормальної тривалості робіт:

- критичний шлях проекту $L_3 = 63$ дні;
- підкритичні шляхи проекту $L_1 = L_2 = 61$ день;
- тривалість проекту $T = 63$ дні;
- загальні витрати на проект $C = 35\,120$ грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що лежать на критичному шляху. Робота 1:

- грошовий запас $k=400$ грн./день;
- межа скорочення $z=10-8=2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхом $\Delta T=63-61=2$ дні.

Ми можемо скоротити роботу 1 на 2 дні. Сітьовий графік матиме

новий вигляд (рис. 3.2):

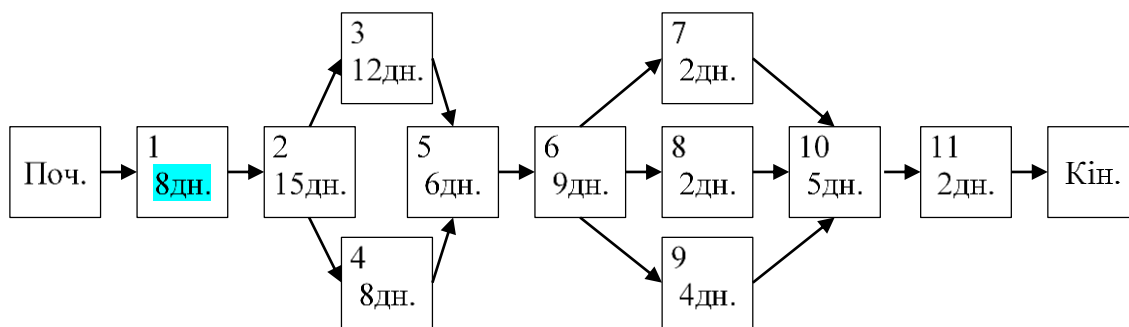


Рисунок 3.2 – Сітьовий графік після скорочення роботи 1

Джерело: складено автором

- нові можливі шляхи проекту:

$$L1(0,1,2,3,5,6,7,10,11) = 8+15+12+6+9+2+5+2 = 59 \text{ днів};$$

$$L2(0,1,2,3,5,6,8,10,11) = 8+15+12+6+9+2+5+2 = 59 \text{ днів};$$

$$L3(0,1,2,3,5,6,9,10,11) = 8+15+12+6+9+4+5+2 = 61 \text{ день};$$

$$L4(0,1,2,4,5,6,7,10,11) = 8+15+8+6+9+2+5+2 = 55 \text{ днів};$$

$$L5(0,1,2,4,5,6,8,10,11) = 8+15+8+6+9+2+5+2 = 55 \text{ днів};$$

$$L6(0,1,2,4,5,6,9,10,11) = 8+15+8+6+9+4+5+2 = 57 \text{ днів};$$

- критичний шлях проекту $L3 = 61$ день;

- підкритичні шляхи проекту $L1 = L2 = 59$ днів;

- вартість скорочення роботи $\Delta C = 2 \cdot 400 = 800$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 35\,120 + 800 = 35\,920$ грн.;

- тривалість проекту $T = 61$ день.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що лежать на критичному шляху. Робота 2:

- грошовий запас $k=560$ грн./день;

- межа скорочення $z=15-14=1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхом $\Delta T=61-59=2$

дні.

Ми можемо скоротити роботу 2 на 1 день. Сітьовий графік матиме новий вигляд (рис. 3.3):

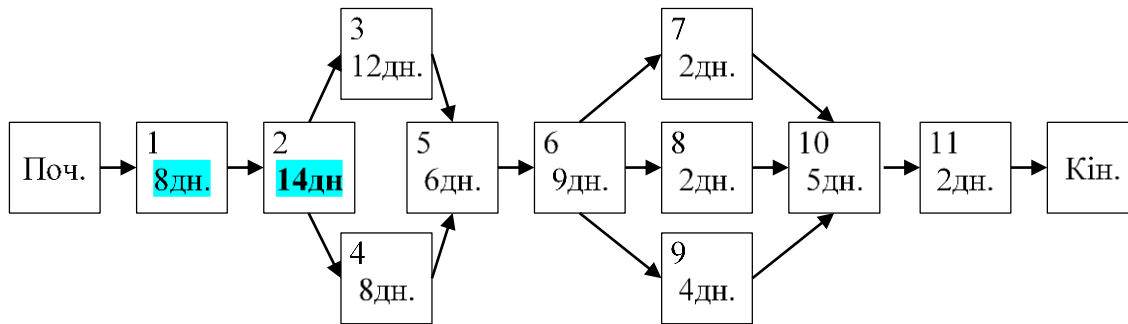


Рисунок 3.3 – Сітьовий графік після скорочення роботи 2

Джерело: складено автором

- нові можливі шляхи проекту:

$$L1(0,1,2,3,5,6,7,10,11) = 8+14+12+6+9+2+5+2 = 58 \text{ днів};$$

$$L2(0,1,2,3,5,6,8,10,11) = 8+14+12+6+9+2+5+2 = 58 \text{ днів};$$

$$L3(0,1,2,3,5,6,9,10,11) = 8+14+12+6+9+4+5+2 = 60 \text{ днів};$$

$$L4(0,1,2,4,5,6,7,10,11) = 8+14+8+6+9+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L5(0,1,2,4,5,6,8,10,11) = 8+14+8+6+9+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L6(0,1,2,4,5,6,9,10,11) = 8+14+8+6+9+4+5+2 = 56 \text{ днів};$$

- критичний шлях проекту $L3 = 60$ днів;

- підкритичні шляхи проекту $L1 = L2 = 58$ днів;

- вартість скорочення роботи $\Delta C = 1 \cdot 560 = 560$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 35\,920 + 560 = 36\,480$ грн.;

- тривалість проекту $T = 60$ днів.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що лежать на критичному шляху. Робота 3:

- грошовий запас $k=400$ грн./день;

- межа скорочення $z=12-9=3$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхом $\Delta T = 60-58 = 2$

дні.

Ми можемо скоротити роботу 3 лише на 2 дні. Сітьовий графік матиме новий вигляд (рис. 3.4):

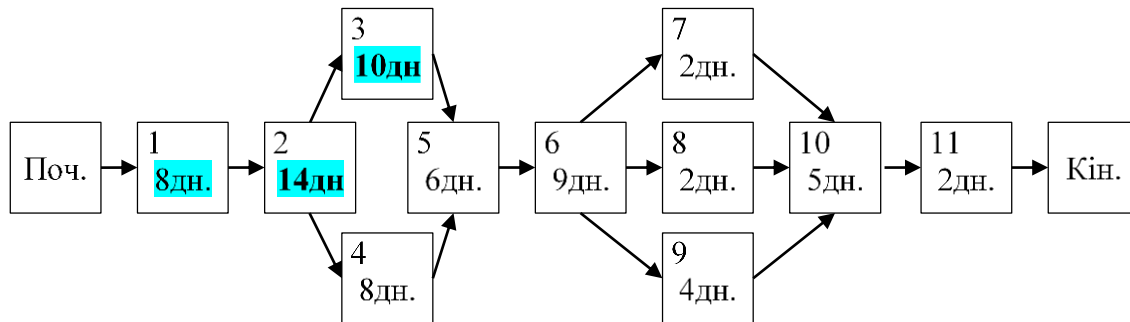


Рисунок 3.4 – Сітьовий графік після скорочення роботи 3

Джерело: складено автором

- нові можливі шляхи проекту:

$$L1(0,1,2,3,5,6,7,10,11) = 8+14+10+6+9+2+5+2 = 56 \text{ днів};$$

$$L2(0,1,2,3,5,6,8,10,11) = 8+14+10+6+9+2+5+2 = 56 \text{ днів};$$

$$L3(0,1,2,3,5,6,9,10,11) = 8+14+10+6+9+4+5+2 = 58 \text{ днів};$$

$$L4(0,1,2,4,5,6,7,10,11) = 8+14+8+6+9+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L5(0,1,2,4,5,6,8,10,11) = 8+14+8+6+9+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L6(0,1,2,4,5,6,9,10,11) = 8+14+8+6+9+4+5+2 = 56 \text{ днів};$$

- критичний шлях проекту $L3 = 58$ днів;

- підкритичні шляхи проекту $L1 = L2 = L6 = 56$ днів;

- вартість скорочення роботи $\Delta C = 2 \cdot 400 = 800$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 36\,480 + 800 = 37\,280$ грн.;

- тривалість проекту $T = 58$ днів.

Продовжуємо скорочувати тривалість роботи 3:

- грошовий запас $k=400$ грн./день;

- межа скорочення $z=10-9=1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхом $\Delta T = 58-56 = 2$

дні.

Ми можемо скоротити роботу 3 на 1 день. Сітьовий графік матиме новий вигляд (рис. 3.5):

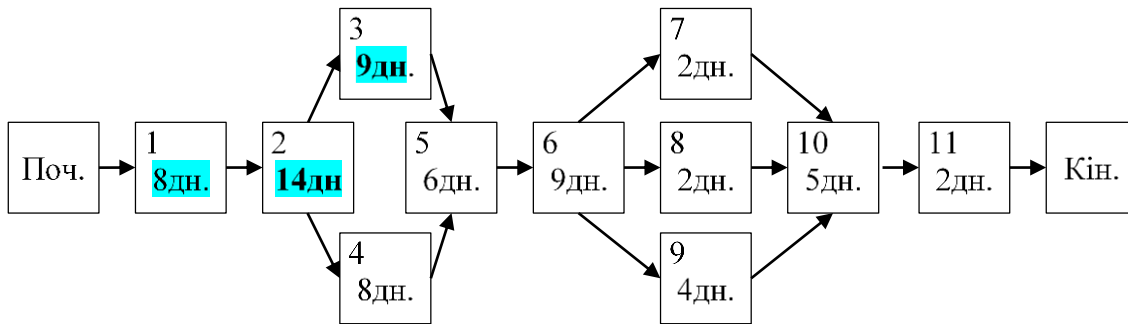


Рисунок 3.5 – Сітьовий графік після скорочення роботи 3

Джерело: складено автором

- нові можливі шляхи проекту:

$$L1(0,1,2,3,5,6,7,10,11) = 8+14+9+6+9+2+5+2 = 55 \text{ днів};$$

$$L2(0,1,2,3,5,6,8,10,11) = 8+14+9+6+9+2+5+2 = 55 \text{ днів};$$

$$L3(0,1,2,3,5,6,9,10,11) = 8+14+9+6+9+4+5+2 = 57 \text{ днів};$$

$$L4(0,1,2,4,5,6,7,10,11) = 8+14+8+6+9+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L5(0,1,2,4,5,6,8,10,11) = 8+14+8+6+9+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L6(0,1,2,4,5,6,9,10,11) = 8+14+8+6+9+4+5+2 = 56 \text{ днів};$$

- критичний шлях проекту $L3 = 57$ днів;

- підкритичний шлях проекту $L6 = 56$ днів;

- вартість скорочення роботи $\Delta C = 1 \cdot 400 = 400$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 37\,280 + 400 = 37\,680$ грн.;

- тривалість проекту $T = 57$ днів.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що лежать на критичному шляху. Робота 6:

- грошовий запас $k=400$ грн./день;

- межа скорочення $z=9-8=1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхом $\Delta T = 57-56 = 1$

день.

Ми можемо скоротити роботу 6 на 1 день. Сітьовий графік матиме новий вигляд (рис. 3.6):

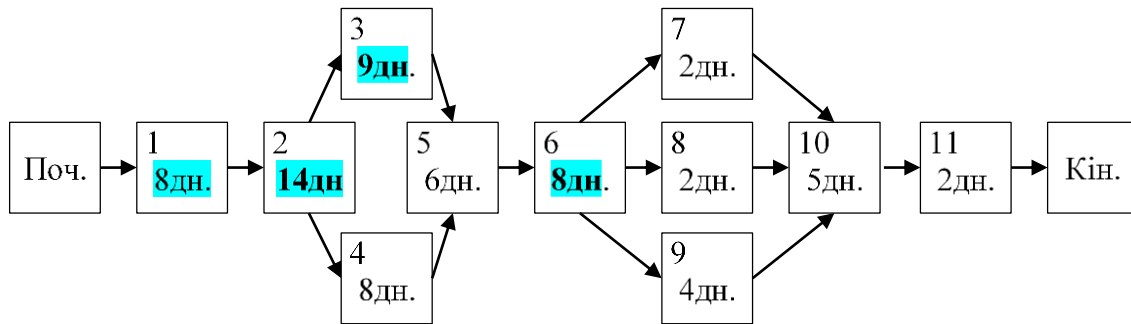


Рисунок 3.6 – Сітьовий графік після скорочення роботи 6

Джерело: складено автором

- нові можливі шляхи проекту:

$$L1(0,1,2,3,5,6,7,10,11) = 8+14+9+6+8+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L2(0,1,2,3,5,6,8,10,11) = 8+14+9+6+8+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L3(0,1,2,3,5,6,9,10,11) = 8+14+9+6+8+4+5+2 = 56 \text{ днів};$$

$$L4(0,1,2,4,5,6,7,10,11) = 8+14+8+6+8+2+5+2 = 53 \text{ дні};$$

$$L5(0,1,2,4,5,6,8,10,11) = 8+14+8+6+8+2+5+2 = 53 \text{ дні};$$

$$L6(0,1,2,4,5,6,9,10,11) = 8+14+8+6+8+4+5+2 = 55 \text{ днів};$$

- критичний шлях проекту $L3 = 56$ днів;

- підкритичний шлях проекту $L6 = 55$ днів;

- вартість скорочення роботи $\Delta C = 1 \cdot 400 = 400$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 37\,680 + 400 = 38\,080$ грн.;

- тривалість проекту $T = 56$ днів.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що лежать на критичному шляху. Робота 9:

- грошовий запас $k=400$ грн./день;

- межа скорочення $z=4-2=2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхом $\Delta T = 56-55 = 1$

день.

Ми можемо скоротити роботу 9 на 1 день. Сітьовий графік матиме новий вигляд (рис. 3.7):

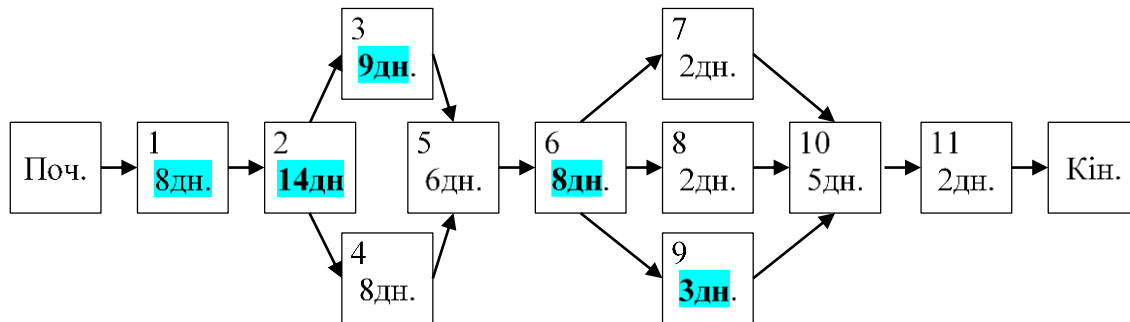


Рисунок 3.7 – Сітьовий графік після скорочення роботи 9

Джерело: складено автором

- нові можливі шляхи проекту:

$$L1(0,1,2,3,5,6,7,10,11) = 8+14+9+6+8+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L2(0,1,2,3,5,6,8,10,11) = 8+14+9+6+8+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L3(0,1,2,3,5,6,9,10,11) = 8+14+9+6+8+3+5+2 = 55 \text{ днів};$$

$$L4(0,1,2,4,5,6,7,10,11) = 8+14+8+6+8+2+5+2 = 53 \text{ дні};$$

$$L5(0,1,2,4,5,6,8,10,11) = 8+14+8+6+8+2+5+2 = 53 \text{ дні};$$

$$L6(0,1,2,4,5,6,9,10,11) = 8+14+8+6+8+3+5+2 = 54 \text{ дні};$$

- критичний шлях проекту $L3 = 55$ днів;

- підкритичний шлях проекту $L6 = 54$ дні;

- вартість скорочення роботи $\Delta C = 1 \cdot 400 = 400$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 38\,080 + 400 = 38\,480$ грн.;

- тривалість проекту $T = 55$ днів.

Продовжуємо скорочувати тривалість роботи (6-9):

- грошовий запас $k=400$ грн./день;

- межа скорочення $z=3-2=1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхом $\Delta T = 55-54 = 1$

день.

Ми можемо скоротити роботу 9 на 1 день. Сітьовий графік матиме новий вигляд (рис. 3.8):

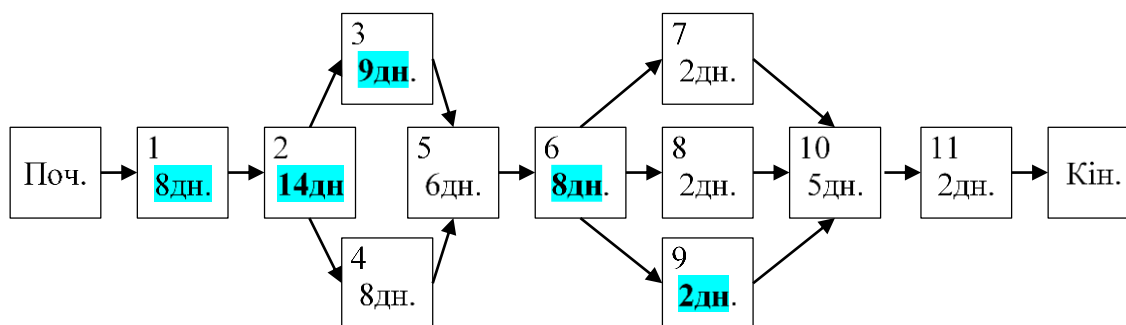


Рисунок 3.8 – Сітьовий графік після скорочення роботи 9

Джерело: складено автором

- нові можливі шляхи проекту:

$$L1(0,1,2,3,5,6,7,10,11) = 8+14+9+6+8+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L2(0,1,2,3,5,6,8,10,11) = 8+14+9+6+8+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L3(0,1,2,3,5,6,9,10,11) = 8+14+9+6+8+2+5+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L4(0,1,2,4,5,6,7,10,11) = 8+14+8+6+8+2+5+2 = 53 \text{ дні};$$

$$L5(0,1,2,4,5,6,8,10,11) = 8+14+8+6+8+2+5+2 = 53 \text{ дні};$$

$$L6(0,1,2,4,5,6,9,10,11) = 8+14+8+6+8+2+5+2 = 53 \text{ дні};$$

- критичні шляхи проекту $L1 = L2 = L3 = 54$ дні;

- підкритичні шляхи проекту $L4 = L5 = L6 = 53$ дні;

- вартість скорочення роботи $\Delta C = 1 \cdot 400 = 400$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 38\,480 + 400 = 38\,880$ грн.;

- тривалість проекту $T = 54$ дні.

Всі заплановані роботи на критичному шляху проекту оптимізовано.

Результати проведеної оптимізації зображено на графіку (рис. 3.9).

Тривалість запропонованого проекту – 63 дні, бюджет проекту складає 35 120 грн. Після оптимізації тривалість зменшиться до 54 днів, бюджет збільшиться до 38 880 грн. Діаграма Ганта та сітьовий графік в форматі Microsoft Office Project представлені в Додатках Д-К.

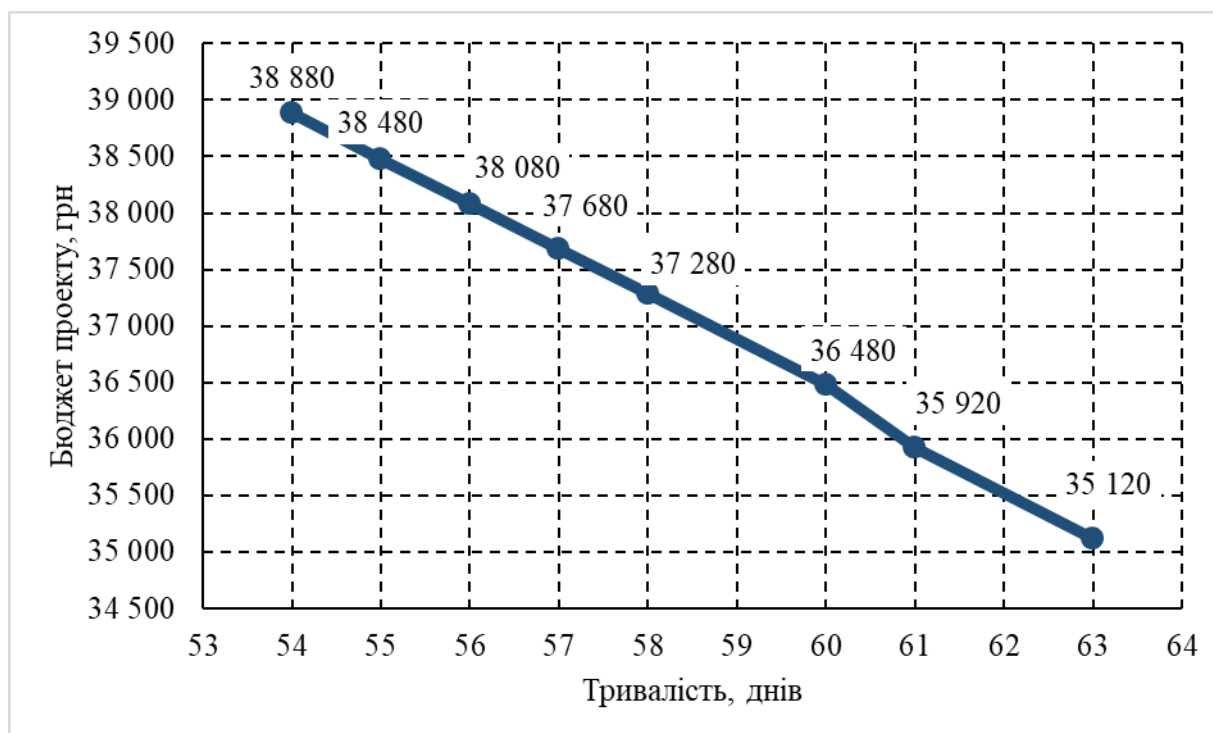


Рисунок 3.9 – Графік оптимізації проекту

Джерело: складено автором

Для прискорення часу виконання проекту на 9 днів різниця в бюджеті, яка дорівнює 3 760 грн. не є мотивуючим фактором. Отже, для здійснення проекту доцільніше буде зупинитись на початковому варіанті, який передбачає здійснення всіх робіт за 63 дні з бюджетом 35 120 грн. без використання понаднормової праці.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розвиток персоналу ТОВ «Молочний дім» має бути безперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Тому необхідною умовою для ефективного функціонування організації є формування комплексної моделі розвитку персоналу організації, що відображає сукупність елементів, які системно розкривають сутнісне значення розвитку персоналу організації та є відправною точкою до виявлення

природи розвитку персоналу як системи, процесу і складової організаційної культури підприємства.

Модель розвитку персоналу ТОВ «Молочний дім» повинна бути системною (інтегрованою в організаційну структуру); стратегічною (орієнтованою на цілі організації); вимірюваною (володіти набором кількісних та якісних показників); мотиваційною (спонукати і стимулювати до розвитку).

Для удосконалення планування та організації розвитку персоналу досліджуваної організації пропонується впровадження таких заходів як: розробка комплексного документу, який регламентуватиме організацію професійного розвитку в частині організації роботи з навчання всіх категорій персоналу; визначення чітких критеріїв оцінки персоналу при відборі до кадрового резерву і висунення на конкретну посаду; розробка документів, що регламентують професійний розвиток персоналу в частині кадрового резерву.

Для реалізації запропонованих заходів представлено проект, тривалістю в 63 дні з бюджетом 35120 грн. Після оптимізації робіт його тривалість зменшиться до 54 днів, а бюджет збільшиться до 38 880 грн. за рахунок використання понаднормової праці виконавців. Для прискорення часу виконання проекту на 9 днів різниця в бюджеті, яка дорівнює 3 760 грн. не є мотивуючим фактором. Отже, для здійснення проекту доцільніше буде зупинитись на початковому варіанті, який передбачає здійснення всіх робіт без прискорення, згідно календарного плану.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу є ключовим та постійним процесом для будь-якої компанії, спрямованим на формування відповідного колективу та розкриття потенціалу працівників. Інвестування в цей напрямок має стратегічне значення для економіки в цілому, оскільки сприяє збільшенню рентабельності підприємства поступово.

Оцінка якості професійного зростання персоналу є складною задачею, оскільки вона вимагає універсальних, витратоекономних, чітких можливостей оцінки на різних рівнях. В Україні відсутня єдина національна система оцінки, але потреба в її створенні стає все більш актуальною.

Щодо управлінського персоналу, стратегічний підхід до його розвитку передбачає комплексне управління кар'єрою, навчанням, роботою з кадровим резервом та мотивацією. Основні тенденції у цьому напрямку спрямовані на підвищення якості управлінських навичок та створення умов для самовдосконалення.

Узагальнюючи, успішний розвиток персоналу та управлінського кадрового потенціалу визначає успішність підприємства, вимагаючи систематичного навчання, планування кар'єри, роботи з резервами та покращення навичок працівників. Необхідність впровадження єдиної системи оцінки та спрощених методів оцінювання стає актуальною для забезпечення ефективності цього процесу.

Головною областю застосування результатів цієї роботи є покращення функціонування ТОВ "Молочний дім" у місті Павлоград, Україна.

Після вивчення загальної характеристики та правового забезпечення ТОВ "Молочний дім" можна зробити такі висновки:

- Компанія "Молочний дім" є виробником молочної продукції, що діє на ринку молочної продукції в Україні з 2002 року.

- Основною сферою діяльності підприємства є закупівля молока від сільськогосподарських виробників та населення, його подальша ефективна переробка на високоякісний продукт.

- Напрями діяльності включають виробництво кисломолочних продуктів, оптово-роздрібну та фірмову торгівлю, виробництво інших продовольчих товарів.

- Асортимент продукції складає понад 110 найменувань, з яких понад 25 становлять йогурти та кефіри.

- Основу законодавства, що регулює діяльність ТОВ "Молочний дім", складає перелік нормативно-правових актів, які формують правову базу діяльності суб'єкта господарювання. Крім нормативних документів, що передбачають регулювання діяльності суб'єкта господарювання із зовнішнього середовища, компанія розробляє власні локальні організаційно-розпорядчі документи, що є чинними лише в межах самого підприємства.

Аналіз економічних показників показав, що ТОВ "Молочний дім" є надійним партнером та конкурентоспроможним у галузі молочної продукції. У 2022 році на підприємстві відбувся ріст чистого доходу (виручки) на 50,4 %, також зріс показник собівартості продукції на 33,3 %. Чистий прибуток у 2022 році збільшився до 206,555 млн. грн і склав 183347 тис. грн.

Аналіз ефективності управління персоналом у ТОВ "Молочний дім" показав, що існує потреба у вдосконаленні цієї системи. Для стабільного розвитку підприємства необхідно покращити кадровий механізм, який зможе вчасно виявляти та розв'язувати виникаючі проблеми. У цьому контексті на підприємстві є можливість широкого впровадження нових програм, залучення кваліфікованих фахівців та реалізації програм

управління персоналом. Такий підхід допоможе забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Для реалізації запропонованих заходів представлено проект, тривалістю в 63 дні з бюджетом 35120 грн. Після оптимізації робіт його тривалість зменшиться до 54 днів, а бюджет збільшиться до 38 880 грн. за рахунок використання понаднормової праці виконавців. Для прискорення часу виконання проекту на 9 днів різниця в бюджеті, яка дорівнює 3 760 грн. не є мотивуючим фактором. Отже, для здійснення проекту доцільніше буде зупинитись на початковому варіанті, який передбачає здійснення всіх робіт без прискорення, згідно календарного плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Гугул О.Я. Теоретичні основи управління розвитком персоналу // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Сер.: Інноваційна економіка. – Тернопіль, 2013. – № 6. – С. 194-198.
3. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу / Л.М. Черчик. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616>
4. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
6. Управління персоналом: навч. посіб. Т. І. Балановська та ін. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
7. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Під-ручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль.– К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
9. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький. – К. : Знання України, 2008. – 299 с.
10. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3–11.

11. Храмов В. О. Основи управління персоналом / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
12. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.
13. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004.– 428 с
14. Брич В, Гугул О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
15. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
16. Рудьєв В. А. Управління персоналом. Навч. посіб. К.: КОН-ДОР, 2012. 324 с.
17. Stephen Pilbean & Marjorie Corbridge? Peple Resourscing: HRM in praktig. Second edition. Pearson Education Ltd. Prentike Hall, Financial times, 2002
18. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом Навчально-практичний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 392 с.
19. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб.. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
20. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. Економіка і організація управління, No 3(19)–4(20). 2014. С. 100–107.

21. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств Монографія. Маріуполь, 2011, с. 326. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1876>
22. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 13–16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf.
23. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 210 - 218.
24. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
25. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 237 с.
26. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86-90. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253>
27. Прохоровська С. А. Розвиток трудового потенціалу в умовах модернізації соціально-трудових відносин : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.07 Київ : Б.в., 2012 .
28. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 292 с.
29. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
30. 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.

31. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень. К. : Всеуито ; Наук. думка, 2001. – 242 с.
32. Офіційний сайт ТОВ «Лактіс Україна» URL: <https://lactalis.com.ua> (дата звернення 15.01)
33. Багацька К. В. Фінансовий аналіз. К.: Видавничий дім "АртЕк", 2014. – 320 с.
34. Розвиток конкуренції на ринку мопочної продукції в Україні В.Г.КУДЛАЙ, кандидат економічних наук, доцент Київський славістичний університет С. 110 – 115.
35. Офіційний сайт ТОВ «Молочний дім» URL: <https://molochniy-dim.business-guide.com.ua/> (дата звернення 17.01)
36. Арапова О. М. Компетенційний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації / О. М. Арапова. – Одеса: Економіка: реалії часу. – 2011. - № 1 – С. 57 – 65.
37. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: Київ : НТУУ « КПП імені Ігоря Сікорського». 2017 298 с.
38. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові Актуал. пробл. держ. упр. Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108-118.
39. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. No 5. 2020. Т. 2. С. 13-16.
40. Комар Ю.М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. Одеса: СПД Купріянов, 2018. 358 с.
41. Літинська, Валентина Анатоліївна. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. - Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. - 187 с.

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

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

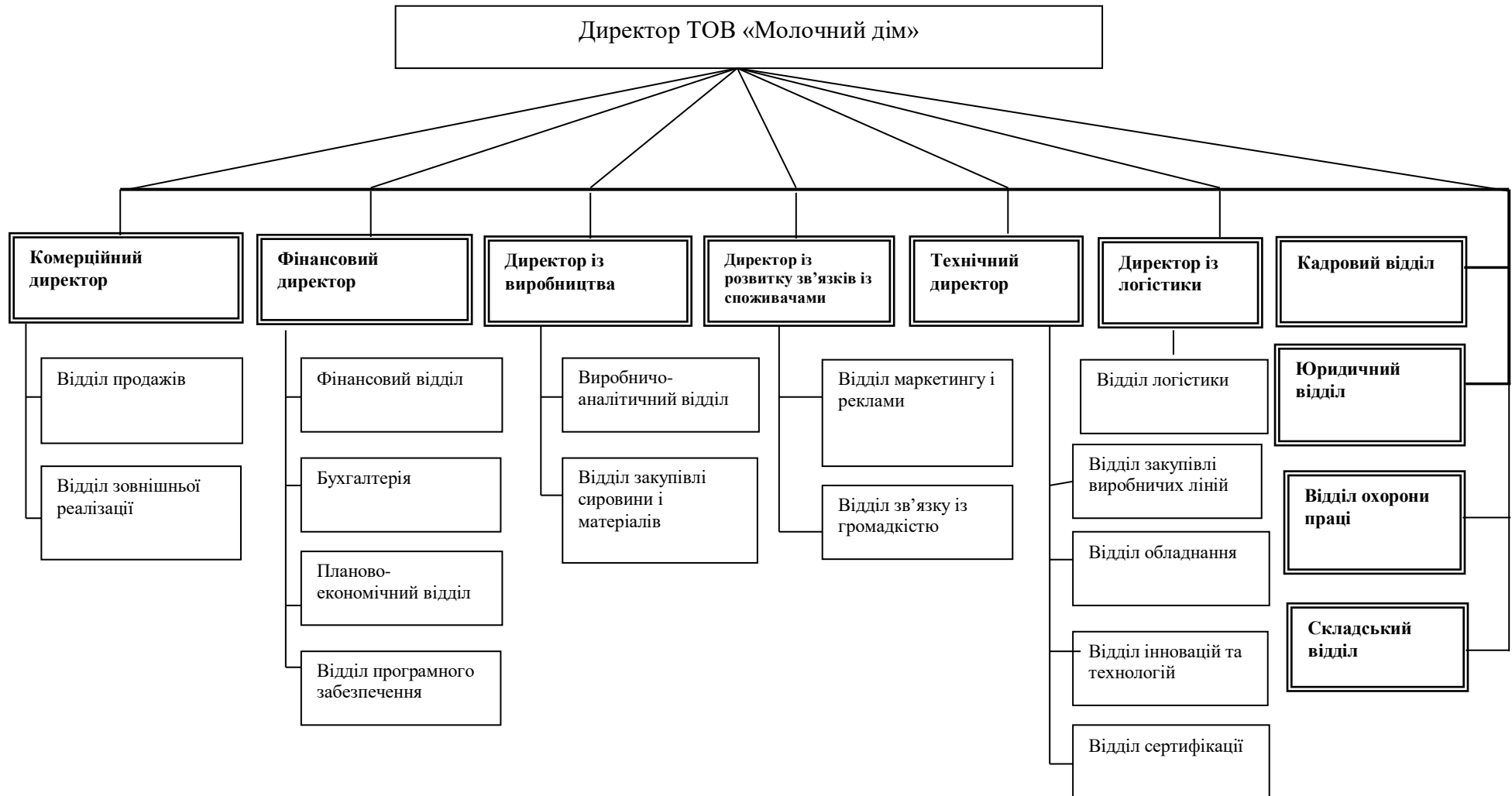
Оцінка економічних результатів навчання персоналу

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Оцінка
1	Загальна кількість працівників, які пройшли навчання за звітний період	Осіб	Облікова інформація
2	Кількість працівників, які пройшли навчання за звітний період по підрозділах і за категоріями персоналу	Осіб	Облікова інформація показує розподіл чисельності працівників, наприклад, частіше за інших проходять навчання фахівці апарату управління, інженери
3	Загальний обсяг навчання	Дні, години	Загальний обсяг часу, витраченого на навчання персоналу за рік (квартал, півріччя). Оцінка показників має сенс при порівнянні з іншими підприємствами галузі
4	Обсяг навчання на одного співробітника	Людино/годин людино-днів	Загальний обсяг навчання за рік (квартал, півріччя). Середньоспискова чисельність персоналу. Оцінка показника має сенс при порівнянні з іншими підприємствами галузі
5	Диференційований обсяг навчання на одного співробітника	Людино/годин людино-днів	Обсяг навчання на одного співробітника, що розраховується по підрозділам (основне виробництво, апарат управління) і за окремими категоріями персоналу (робітники, фахівці, керівники) та показує розподілені трудовитрати по навчанню
6	Частка витрат часу на навчання у фонді робочого часу	%	Витрати часу на навчання/Фонд робочого часу (підприємства, підрозділу, співробітника). Показує, яку частину ефективного фонду робочого часу було витрачено на навчання
7	Загальна вартість навчання	Грн.	Добуток загального обсягу навчання на вартість всіх навчальних заходів. Оцінка показника має сенс при порівнянні з іншими підприємствами галузі
8	Вартість навчання на одного співробітника	Грн./особу	Загальна вартість навчання/Середньоспискову чисельність персоналу. Оцінка показника має сенс при порівнянні з іншими підприємствами галузі
9	Диференційована вартість навчання на одного співробітника	Грн./особу	Вартість навчання на одного співробітника за підрозділами та окремими категоріями персоналу
10	Вартість одного дня (однієї години) навчання	Грн./день (годин)	Загальна вартість навчання/Загальний обсяг навчання
11	Вартість одного дня (однієї години) навчального заходу на одного співробітника	Грн./день (годин)	Вартість одного дня (однієї години) навчання/ середньоспискову чисельність персоналу

Продовження ДОДАТКУ А

12	Диференційована вартість одного дня (однієї години) навчального заходу на одного співробітника	Грн./день (годин)	Вартість одного дня (однієї години) навчального заходу на одного співробітника за підрозділами та окремим категоріям персоналу
13	Частка витрат на навчання у собівартості	%	Собівартість/Загальна вартість навчання
14	Частка витрат на навчання виручці	%	Виручка/Загальна вартість навчання
15	Частка витрат на навчання в прибутку	%	Прибуток підприємства/Загальна вартість навчання
16	Співвідношенні витрат на навчання і фонду оплати праці	%	Витрати на навчання/Фонд оплати праці (підприємства, підрозділу, співробітника)
17	Обсяг заробітної плати, виплаченої працівникам за період навчання	Грн.	Сумарні витрати на виплату праці всього персоналу, який пройшов навчання за звітний період
18	Обсяг заробітної плати, виплаченої працівникам за період навчання, на одного співробітника	Грн.	Сумарні витрати на оплату праці всього персоналу, який пройшов навчання а звітний період/Загальна кількість навчених співробітників
19	Повні витрати на навчання	Грн.	Загальна вартість навчання + Обсяг заробітної плати, що виплачується працівникам за період навчання + витрати на відрядження
20	Плинність персоналу який пройшов навчання	%	Кількість працівників, які звільнилися протягом кварталу, півріччя, року після навчання/Середньоспискова чисельність персоналу

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «МОЛОЧНИЙ ДІМ»

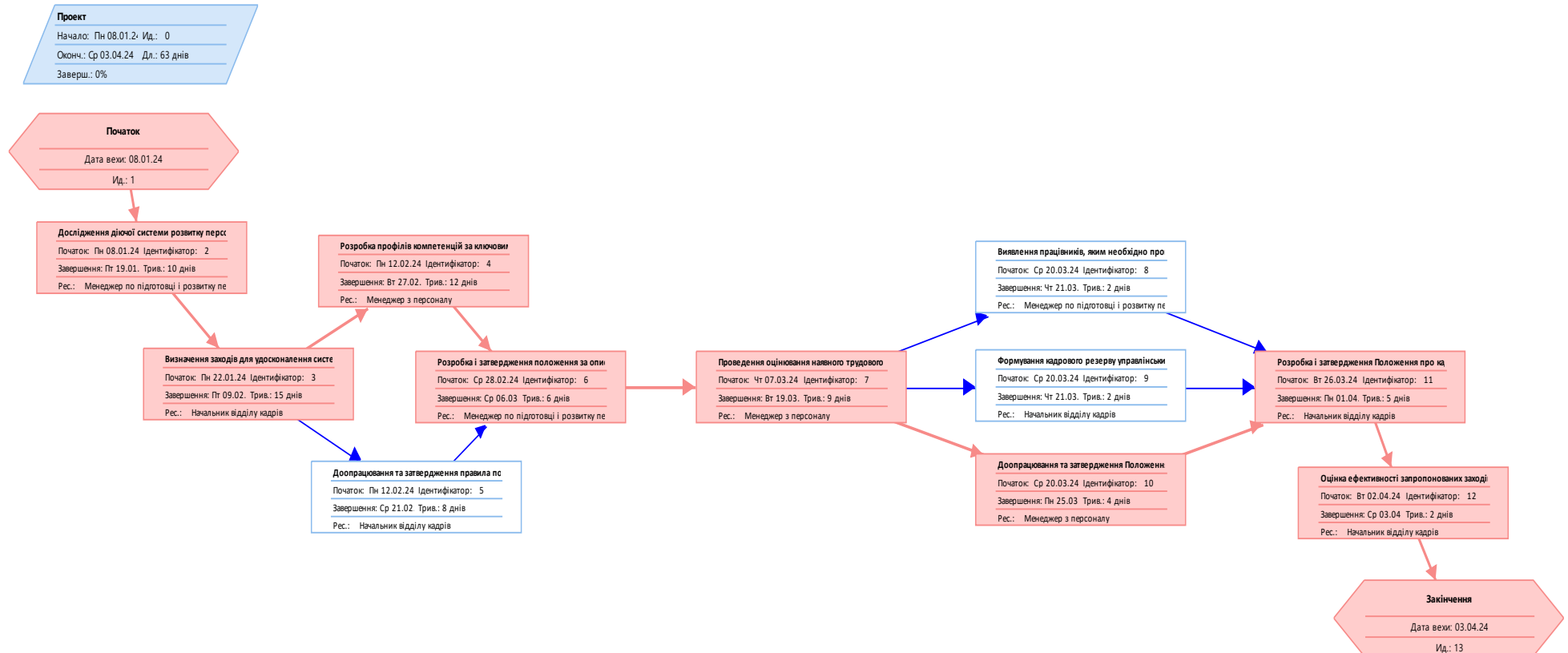


ДОДАТОК В

SWOT -аналіз ТОВ «Молочний дім»

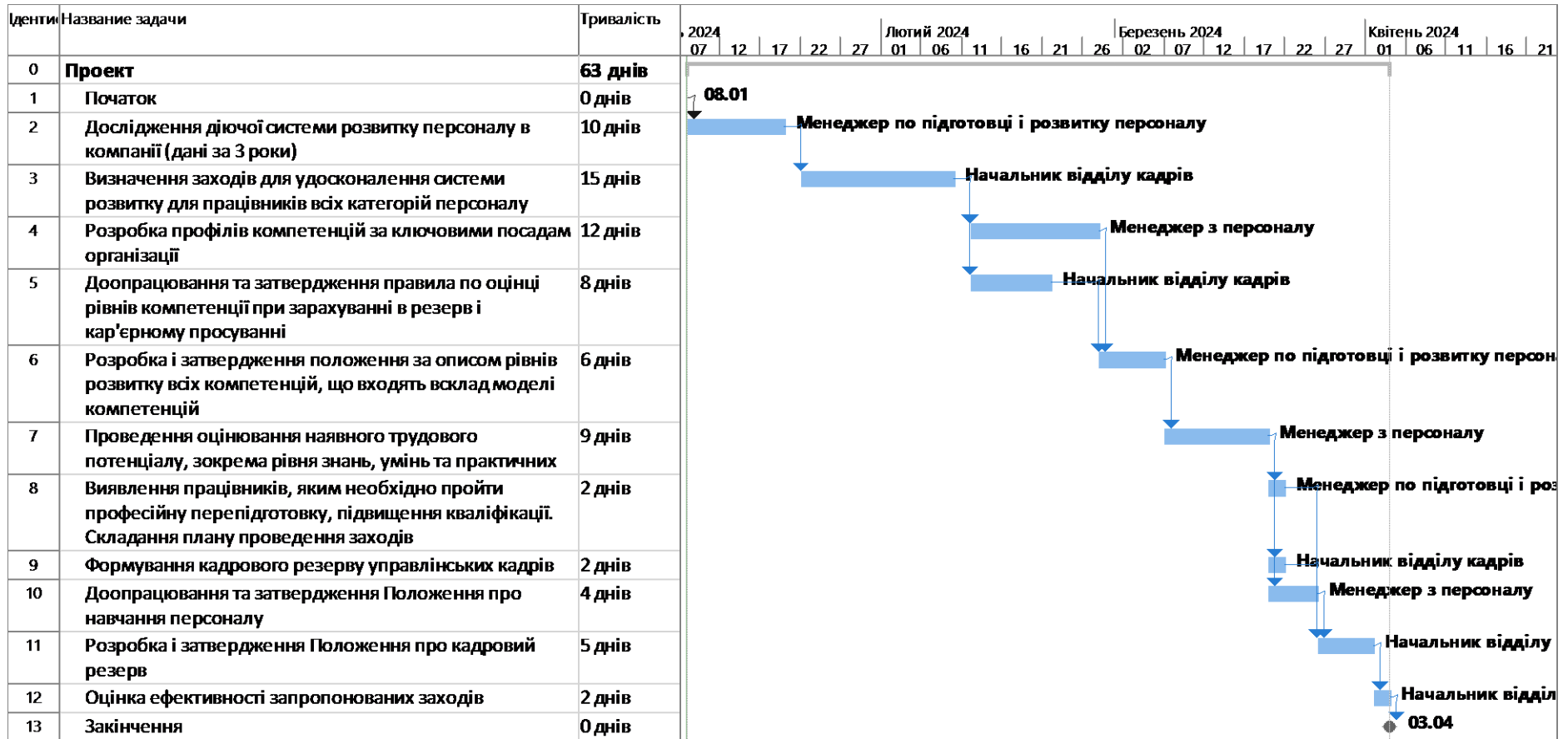
	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ul style="list-style-type: none"> - введення європейських вимог до якості молочних продуктів; - проведення навчань та тренінгів з впровадження європейських стандартів якості продукції; - організація курсів та семінарів для рекламних спеціалістів для підтримки рекламної кампанії; - розвиток програми стажування для нових співробітників для забезпечення кваліфікованого персоналу; - впровадження системи мотивації та стимулювання працівників для підвищення їхньої продуктивності. 	<ul style="list-style-type: none"> - подорожчання молочної продукції в Україні; - збільшення попиту на товари замітники; - поява нових сильних конкурентів; - зниження рівня населення; - зміна смаків і уподобань споживачів; - підвищення цін на сировину може призвести до необхідності скорочення персоналу або зменшення інвестицій у розвиток персоналу; - введення нових законодавчих обмежень може стати перешкодою для проведення тренінгів та розвитку персоналу.
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СМ	СЗ
<ul style="list-style-type: none"> - конкурентні ціни; - великий управлінський досвід; - імідж торгової марки; - кваліфікований персонал; - кваліфікований персонал; - система мотивації. 	<ul style="list-style-type: none"> - ефективна політика підприємства у сфері забезпечення високої якості продукції, згідно європейським стандартам; - встановлення нового обладнання, що зменшить використання ресурсів, як наслідок- зменшення собівартості продукції; - впровадження реклами. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшити асортимент продукції, щоб споживачі не переходили на товари замітники; - виробництво якісної продукції за стандартами.
СЛАБКІ СТОРОНИ	СЛМ	СЛЗ
<ul style="list-style-type: none"> - висока собівартість сировини; - відсутність формалізованої комплексної стратегії збуту; - відсутність формалізованої стратегії розвитку персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - проведення масштабної реклами для залучення більшої кількості споживачів; - встановлення нового обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення цін на сировину призведе до зростання собівартості продукції; - Запровадження нових законів та жорсткіші умови роботи призведуть до зупинки виробництва;

Сітьовий графік проекту в системі Microsoft Office Project



ДОДАТОК Е

Діаграма Ганта



ДОДАТОК Ж

Лист ресурсів для проекту за сумарними критеріями

	Назва ресурса	Макс. одиниць	Підйом	Стандартна ставка	Ставка сверхурочн	Робота	Витрати
1	Менеджер по підготовці і розвитку персоналу	100%	100%	50,00 €/г	100,00 €/г	144 г	7 200,00 €
2	Начальник відділу кадрів	100%	100%	70,00 €/г	140,00 €/г	256 г	17 920,00 €
3	Менеджер з персоналу	100%	100%	50,00 €/г	100,00 €/г	200 г	10 000,00 €

Лист задач

	Назва задачі	Тривалість	Початок	Завершення	Робота	Витрати
0	Проект	63 днів	Пн 08.01.24	Ср 03.04.24	600 г	35 120,00 €
1	Початок	0 днів	Пн 08.01.24	Пн 08.01.24	0 г	0,00 €
2	Дослідження діючої системи розвитку персоналу в компанії (дані за 3 роки)	10 днів	Пн 08.01.24	Пт 19.01.24	80 г	4 000,00 €
3	Визначення заходів для удосконалення системи розвитку для працівників всіх категорій персоналу	15 днів	Пн 22.01.24	Пт 09.02.24	120 г	8 400,00 €
4	Розробка профілів компетенцій за ключовими посадам організації	12 днів	Пн 12.02.24	Вт 27.02.24	96 г	4 800,00 €
5	Доопрацювання та затвердження правила по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні в резерв і кар'єрному просуванні	8 днів	Пн 12.02.24	Ср 21.02.24	64 г	4 480,00 €
6	Розробка і затвердження положення за описом рівнів розвитку всіх компетенцій, що входять в склад моделі компетенцій	6 днів	Ср 28.02.24	Ср 06.03.24	48 г	2 400,00 €
7	Проведення оцінювання наявного трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок	9 днів	Чт 07.03.24	Вт 19.03.24	72 г	3 600,00 €
8	Виявлення працівників, яким необхідно пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації. Складання плану проведення заходів	2 днів	Ср 20.03.24	Чт 21.03.24	16 г	800,00 €
9	Формування кадрового резерву управлінських кадрів	2 днів	Ср 20.03.24	Чт 21.03.24	16 г	1 120,00 €
10	Доопрацювання та затвердження Положення про навчання персоналу	4 днів	Ср 20.03.24	Пн 25.03.24	32 г	1 600,00 €
11	Розробка і затвердження Положення про кадровий резерв	5 днів	Вт 26.03.24	Пн 01.04.24	40 г	2 800,00 €
12	Оцінка ефективності запропонованих заходів	2 днів	Вт 02.04.24	Ср 03.04.24	16 г	1 120,00 €
13	Закінчення	0 днів	Ср 03.04.24	Ср 03.04.24	0 г	0,00 €

АРКУШ ЗАВДАНЬ

ДОДАТОК К

Лист ресурсів для прискореного за часом проекту

	Назва ресурса	Макс. одиниць	Підйом	Стандартна ставка	Ставка сверхурочн	Робота	Витрати
1	Менеджер по підготовці і розвитку персоналу	100%	100%	50,00 €/г	100,00 €/г	144 г	8 000,00 €
2	Начальник відділу кадрів	100%	100%	70,00 €/г	140,00 €/г	256 г	18 480,00 €
3	Менеджер з персоналу	100%	100%	50,00 €/г	100,00 €/г	200 г	12 400,00 €

Лист задач для прискореного за часом проекту

	Назва задачі	Тривалість	Початок	Завершення	Робота	Витрати
0	Проект	54 днів	Пн 08.01.24	Чт 21.03.24	600 г	38 880,00 €
1	Початок	0 днів	Пн 08.01.24	Пн 08.01.24	0 г	0,00 €
2	Дослідження діючої системи розвитку персоналу в компанії (дані за 3 роки)	8 днів	Пн 08.01.24	Ср 17.01.24	80 г	4 800,00 €
3	Визначення заходів для удосконалення системи розвитку для працівників всіх категорій персоналу	14 днів	Чт 18.01.24	Вт 06.02.24	120 г	8 960,00 €
4	Розробка профілів компетенцій за ключовими посадам організації	9 днів	Ср 07.02.24	Пн 19.02.24	96 г	6 000,00 €
5	Доопрацювання та затвердження правила по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні в резерв і кар'єрному просуванні	8 днів	Ср 07.02.24	Пт 16.02.24	64 г	4 480,00 €
6	Розробка і затвердження положення за описом рівнів розвитку всіх компетенцій, що входять в склад моделі компетенцій	6 днів	Вт 20.02.24	Вт 27.02.24	48 г	2 400,00 €
7	Проведення оцінювання наявного трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок	8 днів	Ср 28.02.24	Пт 08.03.24	72 г	4 000,00 €
8	Виявлення працівників, яким необхідно пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації. Складання плану проведення заходів	2 днів	Пн 11.03.24	Вт 12.03.24	16 г	800,00 €
9	Формування кадрового резерву управлінських кадрів	2 днів	Пн 11.03.24	Вт 12.03.24	16 г	1 120,00 €
10	Доопрацювання та затвердження Положення про навчання персоналу	2 днів	Пн 11.03.24	Вт 12.03.24	32 г	2 400,00 €
11	Розробка і затвердження Положення про кадровий резерв	5 днів	Ср 13.03.24	Вт 19.03.24	40 г	2 800,00 €
12	Оцінка ефективності запропонованих заходів	2 днів	Ср 20.03.24	Чт 21.03.24	16 г	1 120,00 €
13	Закінчення	0 днів	Чт 21.03.24	Чт 21.03.24	0 г	0,00 €

АРКУШ ЗАВДАНЬ

