

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКОЮ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»)**

Допущений до захисту
«__» _____ року

Завідувач кафедри
_____ Тарасюк М.В.
(підпис) (ПІБ)

Студента групи М 05-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальності 073 Менеджмент
Гулідова Дмитра Сергійовича

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук,
доцент Данченко Л.Г.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність та економічний зміст розвитку персоналу організації.....	9
1.2. Системний підхід до підготовки та перепідготовки персоналу організації.....	21
1.3. Форми, методи і технології підготовки та перепідготовки персоналу в організаціях.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»	40
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».....	40
2.2. Дослідження процесу управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в системі управління персоналом ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».....	55
2.3. Оцінка стану управління підготовкою та перепідготовкою персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКОЮ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».....	66
3.1. Напрями підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» в умовах розвитку інформаційних технологій.....	66
3.2. Рекомендації щодо побудови ефективної системи управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»....	72
ВИСНОВКИ	77
РЕЗЮМЕ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Питання підготовки та перепідготовки персоналу організації чи будь-якого іншого суб'єкта господарювання є особливо актуальними в умовах висококонкурентного ділового середовища, адже якість та професійний рівень знань та вмінь співробітників визначає загальну економічну та управлінську ефективність діяльності організації.

Для сучасної України, як і для більшості країн світу, характерні швидкі зміни макроекономічної ситуації, тому однією з найважливіших умов ефективної діяльності організації є вміння прораховувати найближчі і довгострокові перспективи свого розвитку, і вміння робити відповідні прорахунки формуються в процесі якісної професійної підготовки та перепідготовки безпосередньо в умовах реальної діяльності.

Починаючи з 2000-х років в українському суспільстві нерідко звучить тема низького професіоналізму великої частини вітчизняних фахівців і низьку ефективність вітчизняного бізнесу. Навчання у закладах вищої та професійної освіти по ряду причин, зокрема, невідповідність програм реаліям бізнесу; низький рівень матеріально-технічного оснащення, низька кваліфікація науково-педагогічного персоналу тощо, не може повністю вирішити цю проблему, тому проблема підвищення рівня професіоналізму повинна вирішуватися безпосередньо на робочому місці, шляхом реалізації програм корпоративного навчання. На даний момент навчання персоналу організацій є органічною складовою управління в українському бізнесі. У той же час, багато вітчизняних організацій втратило чималу кількість ресурсів через спроби перенесення західного досвіду навчання персоналу без відповідної адаптації і обліку специфіки організаційної культури, яка склалася за час існування організації. В результаті таких процесів, майже до 2010-х років український бізнес став перед фактом істотного відставання і зниження конкурентоспроможності в порівнянні з організаціями не тільки розвинутих країн світу (США, Німеччина, Канада, Франція і ін.), а і країн

Азії та Латинської Америки, що динамічно розвиваються (Тайвань, Бразилія, Філіппіни і ін.). Безумовно, особливі вимоги до вітчизняного бізнесу пред'являє також сучасна ситуація, пов'язана з тотальною корупцією, фактичним оголошенням «торгової війни» Російській Федерації, дисбалансами на світових ринках товарів та послуг, реаліями розповсюдження вірусу Covid-19 і його подальшим впливом на світову економіку тощо.

Виходячи з викладеного, ми можемо прийти до висновку, що побудова системи корпоративного навчання, тобто підготовки та перепідготовки, з урахуванням інтеграційної парадигми управління корпоративним розвитком і необхідність підвищення конкурентоспроможності в швидко мінливих умовах представляється одним з ключових шляхів забезпечення ефективної діяльності вітчизняних організацій.

Об'єктом дослідження є процес управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи, інструментарій управління підготовкою та перепідготовкою персоналу.

Емпірична база досліджень – Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕСУРС-ПЛЮС».

Мета випускної кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у вивченні, узагальненні та розвитку теоретичних і методичних основ, розробці практичних рекомендацій щодо управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації на прикладі ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи, були розглянуті та вирішені наступні питання:

- розуміння сутності підготовки та перепідготовки персоналу;
- вміння системного поєднання основних положень управління персоналом, корпоративного навчання, стратегічного розвитку організацій,

маркетингового аналізу, фінансового аналізу та планування, формування бізнес-плану діяльності;

- ідентифікувати поняття, сутність та форм корпоративного навчання;
- визначити етапи управління системою корпоративного навчання;
- обґрунтувати показники та критерії оцінки ефективності управління підготовкою та перепідготовкою персоналу;
- провести аналіз ринку;
- здійснити стратегічний аналіз галузі та тенденції розвитку;
- виявити та проаналізувати конкурентів;
- обґрунтувати фінансову ефективність від реалізації планів корпоративного навчання організації;
- провести аналіз недоліків, що виникають в процесі реалізації програм підготовки та перепідготовки персоналу організації;

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі бакалавра використані такі наукові методи досліджень: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття суті явищ), абстрагування – для формулювання узагальнених висновків на основі системного аналізу і синтезу теорії й практики аналізу та управління корпоративного навчання; статистичні та аналітичні розрахунки – для дослідження фактографічної інформації щодо управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації; порівняння – для зіставлення даних у динаміці; графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні аспекти управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України з питань вищої освіти, професійного навчання, трудового законодавства, управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації, офіційні статистичні дані та матеріали організації.

Практична значущість полягає в тому, що в роботі досліджено і проаналізовано основну наукову і методичну літературу щодо управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації. Надано практичні рекомендації по удосконаленню системи корпоративного навчання в організації.

Апробація результатів роботи проведена під час участі у III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети в XXI століття» (14 січня 2020 року), в результаті були надруковані тези доповіді на тему: «Оцінка кадрового потенціалу на прикладі ТОВ «Ресурс-Плюс».

Обсяг та структура роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Викладена на 79 сторінках, ілюстрована 16 таблицями, 11 рисунками та додатками. Список літератури включає 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та економічний зміст розвитку персоналу організації

В умовах висококонкурентного ринку та динамічного ділового середовища персонал організації відіграє ключову роль у процесі досягнення цілей організації. Саме тому, в останні десятиліття питанню ефективного управління персоналом, зокрема управління системою його підготовки та перепідготовки, приділено значну увагу вітчизняних і зарубіжних науковців, а також практиків бізнесу.

Наукові праці різних часів висвітлюють поняття «персонал організації» та особливості його використання, але всі дотримуються майже однієї думки, що персонал є основою будь-якої організації (підприємства). Окрім поняття «персонал», представники наукових шкіл у своїх дослідженнях розкривають ряд інших понять, і ми в роботі визначимо сутність окремих понять. Усі визначення понять «кадри організації», «персонал організації», «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «трудовий потенціал організації» можна об'єднати в одну складову і їх відмінність полягає виключно у підходах і оцінці ролі людської складової в діяльності організації.

До кола дослідників та практиків, які приділяли значну увагу дослідженню питань управління персоналу, оцінці його ефективності та питанням підготовки та перепідготовки персоналу організації відносяться: О. Грішнова, А. Колот, Д. Богиня, Ф. Тейлор, М. Беккер, М. Армстронг, П. Друкер, А. Файоль, С. Кові, М. Кетс де Врі, М. Бауер та інші.

На сьогодні не існує чітко визначеного поняття «управління персоналом». Різноманітність наукових шкіл та концепцій призвело до різноманітності визначень даного поняття. Для розуміння етапів розвитку

даного поняття наведемо визначення, що передували йому і були розповсюдженні у попередні роки.

Науковець О. В. Курінний зауважує, що «робоча сила – це сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, особистість людини, і які використовуються нею щоразу, коли вона виробляє певні споживчі властивості» [1].

Трудовий потенціал підприємства, на думку В. В. Онікієнко «... це сукупність працездатного населення, що має відповідну професійно-кваліфікаційну підготовку, застосовує працю в народному господарстві з урахуванням її технологічного та технічного оснащення» [2, с. 135].

В. К. Врублевський розуміє, що «трудовий потенціал – це сукупність працівників у його єдності з продуктивними силами» [3].

Відомий вчений С. І. Пирожков під трудовим потенціалом розуміє «розвинуту сукупність демографічних, соціальних і духовних характеристик та якостей трудоактивного населення і системи відносин, пов'язаних з участю у процесі виробництва та суспільною діяльністю» [4, с. 16].

У наукових дослідженнях широкого вжитку набуло поняття «персонал». Учені економісти та соціологи поділились на напрямки визначення цієї економічної категорії. Далі наведемо визначення деяких вчених.

І. І. Бажан зауважує, що «персонал – це структуровані за категоріями відповідно до принципу розподілу праці працівники підприємства, а саме: керівники, спеціалісти, службовці, робітники» [5].

Н. П. Ніколаєнко переконаний, що «персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися, але й приносити очікування від них результати» [6].

Т. П. Макаровська та Н. М. Боднар переконані, що «персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи» [7].

Ряд науковців вважають, що персонал організації це постійні та тимчасові працівники організації, представники кваліфікованої та некваліфікованої праці (робітничі професії), або дають наступне визначення персоналу – це люди зі складним комплексом індивідуальних особистих якостей – соціальних, психологічних, професійних та інших, наявність яких і відрізняє їх від речовинних факторів виробництва, таких як сировина, енергія, капітал, інформація.

О. П. Крайник та Є. С. Барвінська погоджуються з думкою, що «персонал підприємства – це провідний мобілізуючий фактор виробництва. Його творчий талант і практична робітнича майстерність особливо виразно проявляються в умовах ринкових відносин, де постійно існує підприємницька конкуренція. Цілеспрямована, гармонійна діяльність колективу забезпечує економічний розвиток підприємства» [8, с. 127].

Крім поняття «персонал», в економічній літературі широко використовують і поняття «управлінський персонал».

Г. В. Щокін зазначає, що «управлінський персонал – це сукупність працівників, які об'єднані в спеціалізовані служби та підрозділи, що виконують функції управління» [9, с. 257]. Також він дає визначення поняття «кадри управління» – «це робітники, які виконують або сприяють виконанню управлінських функцій» [9, с. 242].

Історично формування наукових підходів до управління персоналом (далі - УП) почалося разом з формуванням теорії управління. Теорії або концепції УП розвивалися паралельно з різними науковими школами управління. Протягом довгого часу роль людини в організації істотно змінювалася, у зв'язку із цим активно розвивалися й змінювалися концепції управління персоналом. У науковій літературі виділяються наступні групи теорій (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Концепції і школи управління персоналом

Концепції, школи і теорії управління персоналом	Засновники і послідовники	Основні ідеї, які використовувалися
1	2	3
Класичні концепції: (наукове управління, НОП, соціальна інженерія, комплексний підхід до організації праці й ін.)	Ф. та Л. Гілберт, Ф. Тейлор, М. Емерсон, О. Гастев, П. Керженцев, М. Вітке, Ф. Дунаєвський	Рационалізація й стандартизація трудових операцій; максимальна ефективність використання робочої сили; персональна оцінка й оплата за результатами праці
Бюрократична організація	М. Вебер	Функціональний розподіл праці й ієрархія владних відносин; деталізація й письмове оформлення обов'язків персоналу; стратегія довічного наймання; мінімізація особистісних властивостей й суб'єктивізму; кар'єрне зростання на основі кваліфікації й досвіду
Концепція «людських відносин»	Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Р. Лайкерт	Позитивне відношення керівників до підлеглих, здоровий морально-психологічний клімат і задоволення потреб – головні фактори підвищення продуктивності праці
Концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук (концепції Х і Y управління; концепція Z – синтез американського і японського методів управління)	В. Скотт, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Макгрегор, У. Оучі	Ієрархія потреб людини; закономірності поведінки суб'єкта
Концепції ситуаційного підходу	Дж. Вудворт, В. Врум, М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі і К. Бланчард, Р. Блейк і Д. Моутон	Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство; здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; SWOT-аналіз; вибір адекватного стилю управління; лідерство й керівництво; «управлінська решітка»

Продовження таблиці 1.1.

Концепції системного підходу (управління за цілями, концепція «7S»; сучасне підприємство як відкрита й закрита система)	П. Дракер, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф	Управління за цілями («management by objectives») передбачає визначення цілей функціонування кожного структурного елемента організації (адміністрації, підрозділів і працівників) і реалізованих проектів, для наступного спостереження й контролю результатів спільної діяльності. Модель «7S», розроблена американською консультативною фірмою «МакКінси» одержала свою назву від семи найважливіших проблем організації й управління: <i>strategy</i> (стратегія) – <i>skill</i> (навички, майстерність) – <i>shared values</i> (загальновизнані цінності) – <i>structure</i> (структура) – <i>systems</i> (система й процеси прийняття рішень) – <i>staff</i> (персонал, кадри) – <i>style</i> (стиль). Сучасне підприємство розглядається як відкрита й закрита система
Концепції інституціонального підходу	Д. Норт	Ринок – сукупність формальних і неформальних «правил гри», факторів (процедур) примусу й організацій («гравців»), що переслідують власні цілі
Сучасні концепції: теорія людського капіталу	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц	Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії
Теорія стратегічного управління персоналом	С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легге, Д. Ульрих та ін.	Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії
Компетентісно-орієнтований підхід	Дж. Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем, М. Армстронг	Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей пер-

Джерело: складено на основі [10, с. 21-22]

Слід відзначити й досягнення радянської школи наукової організації праці (далі - НОП) на початку ХХ-го століття. В 20-ті роки в СРСР проблемами теорії й практики управління займалися понад десять великих науково-дослідних інститутів, на підприємствах і в організаціях існували сотні й тисячі первинних осередків руху НОП, технічних бюро та секцій. Як приклад, в 1923 році було опубліковано близько 60 монографічних і практичних робіт, виходило близько 20 журналів із проблем управління й організації виробництва. У Москві, Ленінграді, Харкові, Казані і ін. були створені наукові центри, а навколо таких учених, як О. Гастев, М. Вітке, Ф. Дунаєвський, П. Єсманський, П. Керженцев і ін., стали формуватися перші вітчизняні наукові школи.

Ці науково-дослідні центри займалися не тільки фундаментальними дослідженнями проблем управління, але й розвивали прикладну науку і консультаційну практику, а також готували фахівців і управлінські кадри у цій сфері для потреб народного господарства. Принципи НОП мають не лише теоретичну цінність, а і практичну, що підтверджується їх активним використанням в різних галузях національної економіки і в наш час.

Аналіз наукових джерел показав, що сучасна зарубіжна наука представлена всілякими течіями, школами, напрямками, концепціями, які не завжди сумісні одне з одним. За оцінками фахівців, у ній відсутні внутрішня єдність і логічний зв'язок. «Поява безлічі шкіл (у тому числі національних) в області кадрового менеджменту роблять досить сумнівною однозначну класифікацію цих підходів. Скоріше, можна казати про парадигмальну спрямованість «тектонічних зрушень», що відбуваються у домінуючих концептуальних схемах управлінського мислення» [11, с. 19].

Аналізуючи наукові джерела, ми прийшли до висновку, що ефективно створена система управління персоналом в організації сприятиме:

- підвищенню рівня мотивації усіх працівників в організації;
- зростанню продуктивності праці та якості послуг/товарів;

- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин, зокрема зменшенню конфліктів;
- створенню сприятливої атмосфери в колективі та формуванню корпоративної культури в організації на принципах рівності та справедливості;
- формуванню у працівників нових компетенцій, навичок і вмінь у процесі професійного навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу.

Проведений аналіз показує, що за останнє сторіччя відбулася трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до управління персоналом і далі до управління людськими ресурсами. Поява в активному професійному дискурсі наукового терміну «управління людськими ресурсами» (далі - УЛР) у 1970-ті роки минулого сторіччя призвело до появи нової концепції й професійної сфери діяльності.

Управління людськими ресурсами стало розглядатися як самостійна й рівнозначна область менеджменту, поряд з такими традиційним областями, як управління фінансами або управління продажами. В той самий час, питання про співвідношення понять «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» продовжує дискутуватися. Наприклад такі автори, як Дж. Дженнард, Дж. Келлі тощо вважають їх ідентичними. У більшості підручників управління людськими ресурсами розглядається як історичний етап розвитку менеджменту в області управління персоналом, що означає перехід від розуміння персоналу як носія фізичної сили через уявлення про персонал як соціальної системи до визначення персоналу як основного ресурсу управління й основи формування конкурентної переваги організації.

Послідовна зміна концепцій управління в сфері праці обумовила еволюцію типів управління персоналом: від пасивного до реактивного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами. При цьому має збільшуватися активність відділ кадрів (відділів управління

людськими ресурсами) за участю в управлінні організацією, прийняттю рішень і збільшенню ролі соціальної складової управління в процесі виробництва/надання послуг.

Ми дійшли висновку, що ефективно економічне та соціальне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її трудових ресурсів (персоналу). В умовах сучасного швидкого розвитку теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий професійний рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на відкритому ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг, освоєння нових ринків та ринкових ніш. На підтвердження високої віддачі витрат, спрямованих на оплату професійного навчання, свідчить той факт, що «10 % збільшення тренінгового часу, за оцінками Американського Товариства Навчання та Розвитку (ASTD), підвищує продуктивність та ефективність персоналу організацій більш як на 10 %» [12, с. 142].

Важливість розвитку (в т. ч. через навчання) персоналу для організацій пояснюється й тим, що прискорення НТП призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, вмінь, навичок. Як приклад, наведемо такий факт, що знання випускників ЗВО початку ХХ ст. знецінювалися через 30 років, наприкінці ХХ сторіччя - через 10 років, а сучасні спеціалісти, за підрахунками науковців, повинні перенавчатися через кожні 3-5 років. Численні дослідження показують, що після закінчення ЗВО щорічно втрачається в середньому близько 20-30 % знань, а темпи НТП призводять до постійного відставання рівня професійних знань працівників від його вимог. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам організації негативно позначається на результатах її діяльності. Зараз більше половини створених робочих місць вимагають середньої професійної фахової освіти, близько третини – вищої освіти, і ця цифра буде постійно збільшуватися.

Іншим прикладом важливості розвитку персоналу, на прикладі Японії, яка є одним із визнаних лідерів у сфері управління персоналом, вважається, що розвиток персоналу є основним складовим елементом ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Як показують дані, наведені у роботі О. Крушельницької та Д. Мельничук: «Японські менеджери вважають, що їхнє основне завдання у світлі досягнення стратегічних цілей організації укладається, насамперед, у забезпеченні розвитку персоналу - 85,3%. При цьому такі напрямки роботи в організації як розвиток ринку збуту, створення нового продукту посідають друге й третє місця по важливості роботи - відповідно 72,8 й 63,8%. У той же час, тільки 44% японських керівників вважають, що їх основне завдання — це впровадження нових технологій» [13, с. 31].

Вітчизняні та зарубіжні вчені у своїх дослідженнях приділяють значну увагу питанням розвитку персоналу і протягом багатьох років напрацювали значний масив теоретичного матеріалу з даної проблематики.

Так, іноземні вчені Бойделл та інші дотримуються точки зору, згідно з якою: «... розвиток персоналу репрезентує низку конкретних заходів. Проте усі заходи з розвитку персоналу вони поділяють на довгострокові – такі як планування кар'єри та короткострокові – навчальні курси, тренінги тощо» [14].

Ціла низка науковців розглядає розвиток персоналу з точки зору формування необхідних виробничих навичок та умінь робітників з метою забезпечення виконання ними своїх безпосередніх функціональних обов'язків. Російський вчений-економіст В. Р. Веснін під розвитком персоналу розуміє «... проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації» [15, с.190].

Відомий економіст О. Грішнова та В. Небукін розглядають поняття «розвиток персоналу» у широкому та вузькому розумінні. Передусім під розвитком персоналу вона розуміє: «...сукупність усіх організаційно-

економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації». В більш ширшому розумінні розвиток персоналу на її думку також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування професійної ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших компонентів [16, с.16].

На думку дослідника А. Я. Кібанова: «Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом» [17, с.299]. Як ми бачимо, А. Я. Кібанов до розвитку персоналу включає значно ширший спектр заходів, аніж попередні дослідники.

Досить широко, на нашу думку, підходить до визначення розвитку персоналу американський вчений-економіст Д. Джой-Меттьюз. Він визначає розвиток персоналу як «... цілісний та активний процес удосконалення пов'язаних з виробничою діяльністю знань та умінь із використанням широкого спектру навчальних методів та стратегій» [18, с.21]. На його думку, розвиток персоналу організації сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей працівників;
- поступовому руху до досконалішого та складнішого стану окремого працівника та організації загалом.

Д. Джой-Меттьюз розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору. Відповідно до його досліджень: «Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації. Якісні ж аспекти розвитку людини

передбачають розвиток її здібностей» [18, с.21].

Причиною виникнення та активного розвитку науки «розвитку персоналу» як одного із напрямків сучасного менеджменту стали радикально нові виробничі процеси (масове виробництво, нові методи праці, різноманітність форм ведення бізнесу та ін.), що відбувалися у світовій економіці у другій половині XIX ст. Історія еволюції провідних наукових ідей у сфері розвитку персоналу представлена у роботі вчених Д. Меггінсона та М. Педлера у вигляді їх розробки - послідовності виникнення ряду проблем (P1, P2 і ін.) та способів їх вирішення (S1, S2 і ін.) [19, с.154]. Розв'язання однієї важливої проблеми обумовлює виникнення не менш важливої наступної проблеми (див. рис. 1.1).

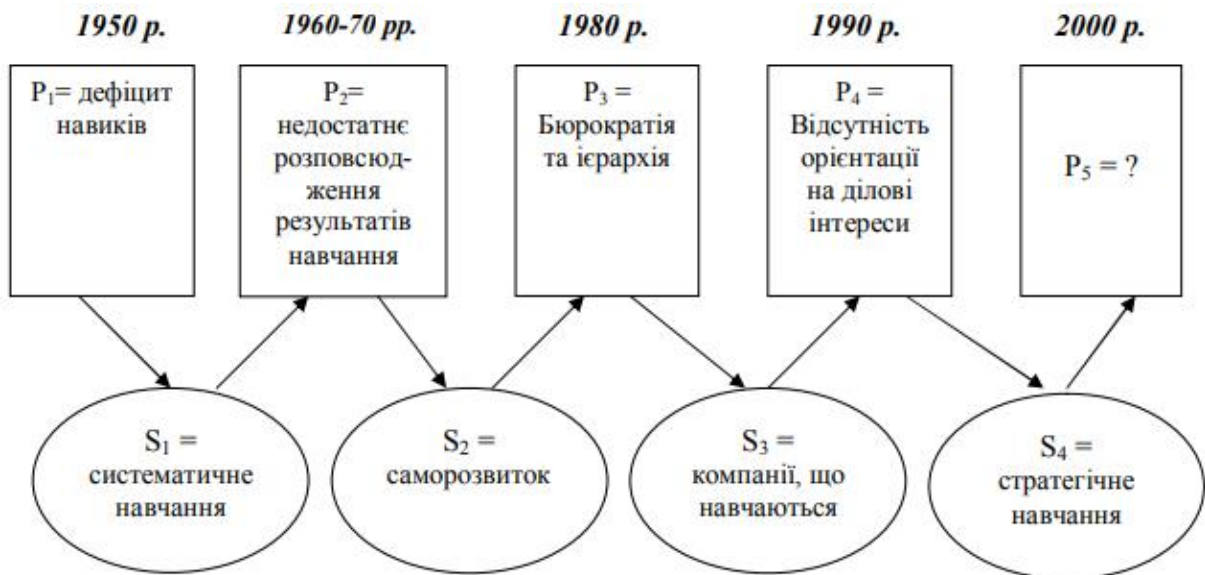


Рис. 1.1. Етапи еволюції теорії розвитку персоналу

Джерело: складено на основі [19, с.156].

Так, на думку багатьох вчених, гострою проблемою організацій у 50-х рр. XX ст. став дефіцит професійних вмінь та навичок працівників, що призвело до активізації процесів систематичного навчання. Це дало позитивний ефект, проте виникла наступна проблема, яка полягала у недостатньому розповсюдженні здобутих знань та навичок працівників. Як шлях її розв'язання у другій половині XX століття, набули широкого поширення ідеї саморозвитку (самонавчання) персоналу. Наступною

проблемою у даній сфері стала надмірна бюрократизація та ієрархія управлінських структур організацій, що не давало змоги працівникам проявляти ініціативу, реалізувати власний потенціал та активно брати участь у процесах управління, як наслідок, – господарюючі суб'єкти втрачали гнучкість та знижувалася динаміка розвитку. Виходом з такої ситуації стала ідея трансформації підприємств у так звані «організації, що навчаються», тобто такі, які сприяють навчанню усіх своїх співробітників та безперервно трансформуються як єдине ціле, а також володіють найвищими динамічними можливостями у порівнянні з конкурентами. Нажаль, доволі часто стратегії навчання персоналу не співпадали із кінцевою метою діяльності організацій, призводячи до перевитрат фінансових та часових ресурсів. Враховуючи це, «У 90-х рр. ХХ ст. у сфері розвитку персоналу з'явився новий напрямок, що тісно пов'язував процеси розвитку персоналу із загальною стратегією організації, поєднуючи їх у єдине ціле» [19, с.155]. Нині такий підхід до розвитку персоналу є найбільш перспективним та дозволяє організаціям здобувати конкурентні переваги на локальному та світовому ринках.

Аналіз наукових праць, дозволяє зробити висновок, що процеси розвитку персоналу забезпечують зростання продуктивності (людей, систем, процесів, груп та організації в цілому) через реалізацію різних форм розвитку персоналу, а саме: професійного навчання, адаптації, атестації, та формування резерву керівників підприємств і організацій.

На нашу думку, на сьогоднішній день основною формою розвитку персоналу організації є професійне навчання, адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання людських ресурсів та підвищення на цій основі ефективності виробництва в цілому.

Проведене дослідження дозволило нам зробити висновок, що під розвитком персоналу ми будемо розуміти цілісний безперервний активний процес вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, а також

реалізації потенційних можливостей працівників організації, що здійснюється через комплексну систему організаційно-економічних дій та заходів, які передбачають навчання персоналу, його адаптацію в умовах організації, атестацію та планування ділової професійної кар'єри.

Підсумовуючи, зазначимо, що сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація, незалежно від розміру, активно розвивається настільки, наскільки вірно та виважено вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, навчає (здійснює їх підготовку) і підвищує їх професійну кваліфікацію.

1.2. Системний підхід до підготовки та перепідготовки персоналу організації

В останні десятиліття, в умовах активного впровадження інформаційних ресурсів у всі сфери діяльності організації (звітність через електронні системи, зберігання інформації у «хмарах», електронні перекази, пошук персоналу через спеціалізовані сайти тощо) змінюються акценти в управлінні персоналом. Вони переносяться з традиційного формування і розвитку переважно індивідуальних компетенцій на формування і розвиток колективних компетенцій. При цьому у формуванні індивідуальних компетенцій також відбуваються зміни. Традиційні знання та вміння доповнюються тими, які дають можливість сформувати продуктивні групові компетенції: готовність працювати в групі, володіння техніками спільних обговорень і спільного вироблення рішень, готовність узгоджувати особисті цілі і цінності з колективними, володіння техніками самоменеджменту.

В сучасній практиці управління персоналом спостерігається переміщення центру ваги управлінського впливу з традиційних форм і методів роботи (розробка та впровадження прогресивних схем стимулювання праці, формування системи життєзабезпечення персоналу, впровадження різних форм наставництва, ротації кадрів, підвищення

кваліфікації окремих співробітників) на ті форми роботи з людськими ресурсами, які спрямовані на формування колективних компетенцій: групові професійні тренінги, формування корпоративної культури, зміцнення колективних цінностей, формування прихильності тощо.

Здійснюються заходи, спрямовані на формування командного духу, зміцнення спільних цінностей, на освоєння технологій продуктивної спільної роботи в групі. Зміна парадигм вплинула і на зміну змісту та цілей процесу підготовки та перепідготовки персоналу організації.

Важливість підготовки та перепідготовки персоналу організації не можна недооцінювати в наші часи. Але варто пам'ятати, що ефективність дій із реалізації навчання в організації залежить від системності підходу з боку керівництва організації та вироблення загально корпоративної стратегії, яка побудована на принципах системності та цілісності.

Системний підхід в підготовці персоналу організацій тісно пов'язаний з теорією систем, яка набула особливої популярності наприкінці 1990-х років. Визначні класики менеджменту, такі як М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають системний підхід як: «... спосіб мислення по відношенню до організації і управління» [20, с.53]. У найзагальнішому своєму визначенні система представляє собою сукупність елементів та взаємозв'язків між ними. Тобто система виступає певним чином об'єднуючим компонентом різних складових в організації.

Якщо говорити про системність у сфері підготовки та перепідготовки персоналу, то для того, щоб ефект від навчання був стабільно сильним і довготривалим, воно, з одного боку, має являти собою систему, а не набір разових заходів. З іншого боку, ця система повинна бути частиною загальної системи управління організацією.

На даний момент часу у вітчизняному бізнесі зрідка зустрічаються як кожне з умов окремо, так і їх поєднання. Варто зазначити, що, в одній частині українських організацій сфера навчання і розвитку персоналу представлена виключно окремими навчальними заходами, не пов'язаними зі

стратегічними цілями компанії; в іншій частині існує стратегічний підхід до навчання, але його результати анулюються, оскільки система владних взаємин у компанії така, що підлеглим не вигідно (або вони просто не мають можливості з об'єктивних причин) застосовувати отримані знання на практиці. І якщо в недавно створених фірмах випадки разових, «точкових» заходів в області навчання персоналу можна пояснити перебуванням компанії на ранній стадії організаційного розвитку, то в компаніях з уже збудованою системою (великих і середніх) це відбувається зазвичай через те, що при створенні системи навчання мало враховується специфіка корпоративної культури, а іноді і взагалі відсутня дієва модель корпоративної культури.

На думку В. Ш. Каганова «... в тих випадках, коли керівництву вдається поєднати систему із заходів з навчання та розвитку персоналу з базовими цінностями існуючої в компанії корпоративної культури, результат виявляється потужним і пролонгованим у часі» [21, с. 25-30].

Вивчення наукової літератури дозволило зробити висновок, що мета побудови системи навчання, тобто підготовки та перепідготовки персоналу, це приведення кваліфікації співробітників організації в повну відповідність зі стратегією розвитку організації, її бізнес-завданнями з урахуванням цілей корпоративної культури. Системне навчання передбачає ряд підготовчих, основних і підсумкових етапів. На думку ряду дослідників в галузі менеджменту, підготовчий етап включає в себе такі заходи:

- постановка цілей професійного навчання відповідно до планів організації в довгостроковий та поточний період часу;
- визначення структури персоналу організації і політики по відношенню до кожної категорії працівників;
- аналіз потреби в професійному навчанні та підвищенні кваліфікації;
- вибір форм навчання (очна, дистанційна, он-лайн освіта та ін.);
- вибір провайдера навчання (ЗВО, тренінгові центри, професійні організації тощо).

Науковці справедливо вважають, що якщо випадає хоча б один з перерахованих етапів, професійне навчання перестає бути системним і, отже, ефект від нього знижується. Але на наш погляд, системний підхід не обмежується перерахованими вище заходами, а являє собою цілий комплекс діагностичних, аналітичних, оціночних і прогностичних процедур, що дозволяють істотно підвищити ефективність системи навчання та розвитку людських ресурсів в конкретній організації. Даний підхід передбачає можливість формування системного знання про організацію, включаючи оцінку її конкурентного, техніко-економічного, організаційного і соціального потенціалу, уточнення цілей і завдань розвитку, а також прогнозування можливих ризиків і визначення способів коригування важливих управлінських рішень.

Для вибудовування ефективної системи корпоративного навчання і розвитку співробітників, яка, в свою чергу, є невід'ємною частиною загальної системи управління в організації, необхідно уявляти собі, які фактори корпоративної культури стануть допомагати процесу навчання в компанії, і які, навпаки, будуть гальмувати цей процес. І відповідно, які з факторів потребують стимулювання, а які необхідно нівелювати. На даний момент в сфері навчання і розвитку персоналу практикуються найрізноманітніші методи, але в цілому підхід до навчання носить досить загальний характер.

Було б цілком правильно, якби концепція підготовки та перепідготовки персоналу визначалася стратегічними і тактичними цілями організації. На превеликий жаль, на практиці ж концепція нерідко визначається суб'єктивною думкою топ-менеджменту і стихійно сформованою практикою, які до того ж можуть перебувати в суперечності один з одним. Саме тип корпоративної культури багато в чому обумовлює вибір тієї чи іншої концепції навчання і розвитку персоналу. Найчастіше концепція створюється і впроваджується або розпорядженням керівництва, або виробляється силами тих людей, які працюють в організації. Суміжний

варіант, при якому в роботі над концепцією навчання і розвитку спочатку беруть участь і вище керівництво, і персонал, зустрічається доволі рідко, хоча і такі приклади є, зокрема в представництвах транснаціональних корпорацій, і, як правило, в тій ситуації, коли в компанії вже існує зріла традиція спільного вироблення управлінських рішень.

Важливим моментом, при розробці концепції чи плану підготовки і перепідготовки персоналу є врахування поточної ситуації на ринку професійного навчання, тобто у визначенні ключових гравців і їх програм навчання.

Розглянемо детально обидва підходи до навчання персоналу в організації. Перша, це концепція навчання «зверху», яка передбачає одноосібне прийняття керівництвом рішення про те, чому і як слід навчати персонал організації. Даний варіант майже завжди небезпечний високим опором людей в організації і суб'єктивністю прийнятого рішення. Наприклад, одна з найпоширеніших ситуацій подібного опору

Друга, групове вироблення концепції навчання, поки не є широко поширеною в Україні, і найчастіше зустрічається або в транснаціональних корпораціях, або в порівняно невеликих, з чисельністю персоналу до 100 чоловік, приватних компаніях, які працюють на «активних» ринках і здебільшого представляють такі сфери, як: ІТ, рекламний бізнес, фінансові послуги, консалтинг та ін. Даний варіант є більш життєздатним, ніж варіант концепції «зверху», але в умовах нашого ринку він поки що зустрічається рідше. Очевидно, в даному випадку позначається традиційний для вітчизняної ділової культури авторитарний управлінський стиль.

Наочно проілюструємо співвідношення плюсів і мінусів обох підходів в таблиці 1.2.

Проаналізувавши обидва підходи, ми можемо зробити висновки, що груповий підхід до вироблення концепції підготовки та перепідготовки персоналу організації є більш ефективним, зокрема в умовах висококонкурентного середовища і несе менше ризиків для організації.

Таблиця 1.2

Позитивні і негативні ефекти різних підходів до вироблення концепції підготовки та перепідготовки персоналу організації

Плюси	Мінуси
Одноосібний підхід до вироблення концепції підготовки та перепідготовки персоналу організації	
<ul style="list-style-type: none"> - Володіння керівником найбільшої кількості інформації про цілі організації сприяє більш чіткому уявленню про те, якими саме навичками повинні володіти ключові співробітники. - Економія часу у порівнянні з груповим підходом. - Забезпечення ефективного зворотного зв'язку від розробників концепції. - Можливість впливу і внесення коригувань в процесі впровадження концепції із мінімальним втратами часу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ігнорування форми, методів і технологій професійного навчання. - Надмірна зайнятість топ-менеджменту. - Незнання керівником дрібних, але важливих деталей ситуації з навчанням в організації. - Зайва твердість у формулюванні концепції навчання. - Слабка підтримка концепції з боку вищих керівників організації.
Груповий підхід до вироблення концепції підготовки та перепідготовки персоналу організації	
<ul style="list-style-type: none"> - Ефект синергії від групового прийняття рішень - Можливість більшої деталізації в процесі розробки і впровадження концепції. - Зниження ризиків опору / саботування впровадження концепції з боку топ-менеджерів. - Забезпечення підтримки координатора процесу впровадження концепції навчання з боку колективу організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відволікання топ-менеджерів від виконання своїх основних обов'язків на тривалий термін. - Ризики узгодження технічних деталей в процесі впровадження прийнятої концепції навчання. - Постановка нереальних термінів впровадження прийнятої концепції навчання. - Ризики виникнення конфліктів між структурними підрозділами компанії.

Джерело: складено автором.

Врахування потреби у підготовки та перепідготовки персоналу організації повинна здійснюватися на усіх рівнях управління: організації в цілому, структурного підрозділу, індивідуальному, а також потребує зусиль з боку самого працівника організації.

Ключовими чинниками, що зумовлюють потребу в навчанні персоналу можуть бути як зовнішні, так і внутрішні. Особливо їх вплив проявляється у висококонкурентних галузях, таких як ІТ, рекламний бізнес та фінансова сфера, де досить часто витрачають достатньо великі кошти на розвиток людських ресурсів у зв'язку з швидким розвитком технологій, а

також їх впливом на рівень конкурентоспроможності компанії на ринку. Не менш важливими є внутрішні чинники, серед яких основним є мотивація персоналу. Професійні тренінги, спеціалізоване навчання, можливості індивідуального розвитку позитивно впливають на працівників.

На рівні працівника визначення потреби в професійному навчанні здійснюється відповідно до індивідуального плану розвитку. Такі плани на практиці присутні в таких компаніях, як «Ернст енд Янг», «Філіп Морріс Україна», «ПроКредит Банк», «КПМГ Україна» та інші.

Окремо зауважимо, що відповідно до Закону України «Про вищу освіту» у закладах вищої освіти також існують обов'язкові нормативи щодо підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу, що передбачено трудовими договорами між ЗВО та науково-педагогічним працівником і на практиці втілюється у вигляді проходження науково-педагогічними працівниками курсів підвищення кваліфікації кожні 5 років, проходження практики із відривом від виробництва у сторонніх ЗВО або науково-дослідних установах тощо.

Отже, усі ці потреби у розвитку персоналу складають загальну програму професійного навчання персоналу організації і тісно пов'язані зі стратегічними документами/планами розвитку на довгострокову та середньострокову перспективу.

Не менш важливим етапом формування програми професійного розвитку персоналу є формування бюджету. В більшості компаніях основні фактори, які безпосередньо впливають на розмір бюджету є потреби компанії у професійному навчанні персоналу та рівень фінансового забезпечення, а також рівень її інтеграції у глобальні економічні системи.

На практиці, функції організації та впровадження навчання та перепідготовки персоналу покладені на відділи управління людськими ресурсами.

Велика роль у формуванні концепції навчання незалежно від одноосібного або групового способу її розробки належить службі

управління персоналом. При цьому в залежності від особливостей корпоративної культури компанії, її роль може виглядати по-різному: в якості виконавця, в якості експерта, в якості рівноправного партнера в питаннях роботи над концепцією, і іноді навіть в якості єдиного учасника цієї концепції. Крім того, представник служби управління персоналом, як правило, є ініціатором роботи над концепцією навчання, оскільки саме від нього топ-менеджмент компанії зазвичай отримує інформацію про те, що вже існуючий в даній організації підхід до навчання є недостатньо ефективний. Окрім того, саме співробітник служби управління персоналом бере безпосередню участь у вирішенні завдання окреслення кола співробітників, які мають потребу в навчанні. Такі аспекти концепції, як визначення форми і методів стосовно кожної з цільових груп учасників, перегляд вимог, вибір постачальника послуг (зовнішнього або внутрішнього) також визначаються і в подальшому впроваджуються силами служби управління персоналом, а вищий керівник тут може виконувати контролюючу та підтримуючу функції.

Показники та ефективність кінцевого результату у великій мірі залежать від того, наскільки співробітник служби управління персоналом, залучений до вироблення концепції навчання, усвідомлює можливості і, особливо, обмеження, створені для його діяльності локальною корпоративною культурою та специфікою взаємодії відділу управління персоналом з топ-менеджментом і іншими підрозділами організації.

Підсумовуючи викладене, ми можемо зробити висновок, що системний підхід вкрай необхідний при побудові ефективної системи управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в організації.

1.3. Форми, методи і технології підготовки та перепідготовки персоналу в організаціях

Кращий досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління людськими ресурсами в системі чинників, які забезпечують

конкурентоспроможність організації. Поділяємо думку, що «з метою досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми розвитку персоналу, які б забезпечували працівникам задоволення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного й загальноосвітнього рівня» [22].

Особливо слід виділити значення умотивованості персоналу для забезпечення його конкурентоспроможності. На основі виявленої диспозиції мотивів поведінки працівників, їм пропонується досить широкий набір стимулів, які б забезпечили їхнє позитивне ставлення до праці й більше високу віддачу. З-поміж них треба назвати програми залучення працівників до управління виробництвом; роботу в цільових групах по розробці перспективних спеціальних проектів; горизонтальні ротації в рамках фірми і її філій, у тому числі закордонних та ін. Як зазначають науковці, «постійний ріст професійної майстерності, придбання знань, навичок і умінь (тобто конкурентоспроможності персоналу), безперервна освіта – об'єктивний процес розвитку персоналу, у тому числі й управлінського. Він диктується вимогами ринку» [23, с. 354].

Визначення потреби організації у компетентних працівниках, які мають професійну підготовку, передбачає практичне впровадження в її структурних підрозділах підприємствах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Але важливим для забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації є попередня професійна діагностика, що передбачає:

- Виявлення;
- Розпізнавання;
- Оцінка;
- Облік психологічно значущої для управління персоналом інформації про індивідуальні та групові особливості співробітників.

Саме тому впровадження системи управління діагностикою персоналу є важливим чинником його стабілізації, набору компетентних і високопродуктивних працівників, а тому й чинником забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання (підготовка) та професійна перепідготовка. Постійно навчаючись, людина розвиває в собі інтелектуальні здібності, вчиться аналізувати різні соціальні та економічні процеси, які відбуваються під час виконання конкретної роботи. Для того, щоб навчання було ефективним як для працівників, так і для організації, система професійного навчання повинна краще реагувати на потреби ринку праці, а також збільшувати здатність до інновацій.

На сьогодні існує велика кількість наукових трактувань понять «професійна підготовка», «професійне навчання», «перепідготовка персоналу». Наведемо деякі із них.

Так, на думку С. А. Прохоровської: «Професійна підготовка – це цілеспрямований процес навчання потенційних та реальних працівників, з метою здобуття навиків, які необхідні для виконання їхньої роботи, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, в закладах освіти різних рівнів та професійного навчання на виробництві» [24].

Відповідно до положень статей Закону України «Про професійний розвиток працівників» [25] організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства, тобто процес організації навчання працівників покладено на плечі керівництва підприємства. Закон передбачає, що фінансування професійного розвитку працівників здійснюється роботодавцем за рахунок власних коштів та інших не заборонених законодавством джерел або професійне навчання працівника може здійснюватися за його бажанням за рахунок власних коштів або коштів інших фізичних чи юридичних осіб.

Загальноприйнятим є визначення, що професійне навчання – це будь-яка діяльність, яка здійснюється для розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, які необхідні при виконанні роботи в даний час та для розвитку людського потенціалу у майбутньому.

На думку Л. Карташової: «Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи» [26, с. 88].

Більш деталізовано, під професійним навчанням персоналу організації розуміють процес безпосереднього передання нових професійних навичок і знань працівникам організації. Окрім того, професійне навчання покликане передавати співробітникам інформацію про поточний стан справ в організації, розвивати в них розуміння стратегічних перспектив розвитку організації і основних напрямів її стратегії та підвищувати рівень мотивації персоналу в сучасних умовах.

На нашу думку, мета професійного навчання персоналу полягає у підтриманні та розвитку професійного рівня кваліфікації працівників, підвищенні рівня їх компетенції та як результат підвищенні конкурентоспроможності організації на ринку.

У сучасних умовах функціонування організацій, які розуміють необхідність та важливість підвищення компетентності своїх співробітників та мають для цього необхідні ресурси, здебільшого здійснюють навчання співробітників за рахунок власних коштів, оскільки спланований та систематичний процес навчання персоналу може стати важливим і необхідним внеском у допомозі організації поліпшувати свої можливості та досягати поставлені цілі у сфері підвищення конкурентоздатності підприємства в умовах глобалізації.

На нашу думку, особливо цікавим є розроблений М. В. Руденко [27, с. 35] алгоритм процесу навчання персоналу підприємства на основі

міжнародного досвіду з урахування стандарту ДСТУ ISO 10015:2008 [28] та представлена на рис. 1.2.

Як зазначає автор» «Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства включає чотири взаємопов'язані стадії: аналіз потреб у навчанні, проектування та планування навчання, забезпечення процесу навчання та оцінювання результатів навчання, а також передбачає безперервне вдосконалення процесу навчання працівників як ресурсної складової управління підприємством» [27, с. 35].

Представлений алгоритм процесу навчання враховує 4 стадії і деталізовано надає уявлення про необхідні кроки щодо реалізації процесу підготовки та перепідготовки персоналу в організації.

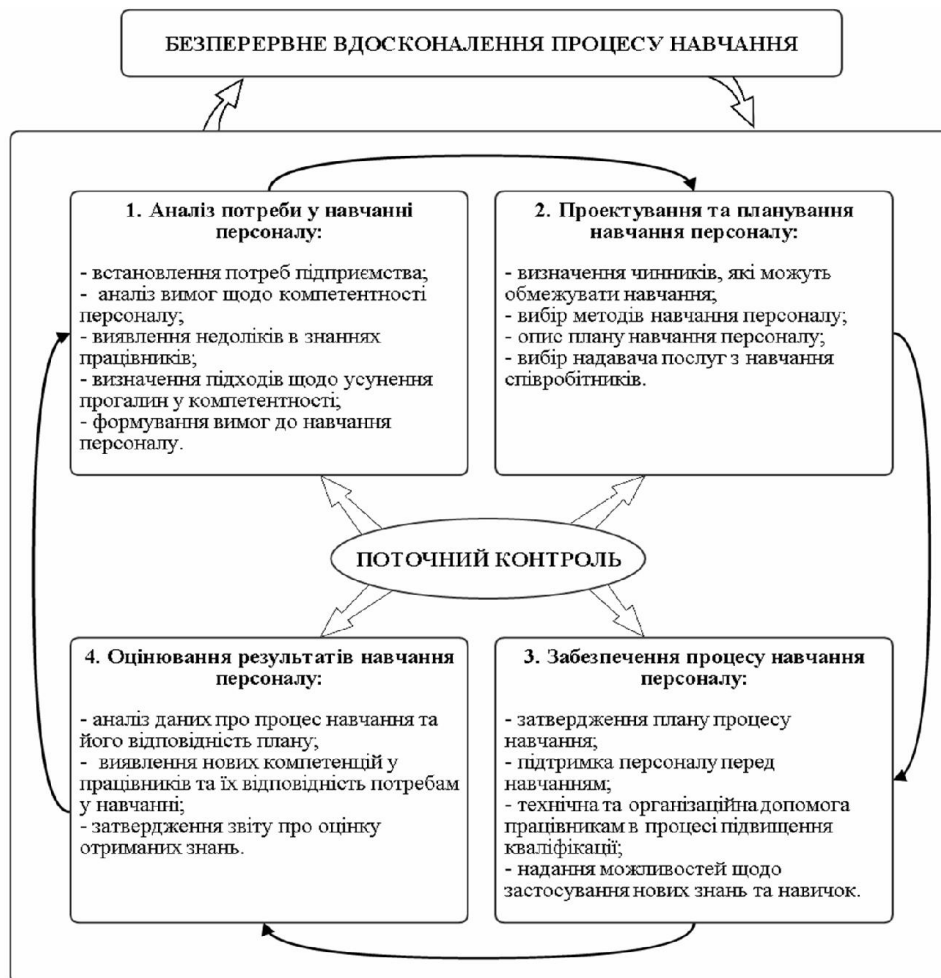


Рис. 1.2 Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства

Джерело: [27]; [28].

Автор вважає, що «запропонований автором алгоритм процесу навчання дозволить підприємству визначати та аналізувати потреби у підвищенні компетентності персоналу, проектувати, планувати та забезпечувати процес навчання, оцінювати його результати, а також здійснювати постійний контроль за навчанням та поліпшувати цей процес. Вищезазначений алгоритм допоможе підприємствам перетворювати навчання персоналу на більш результативне та ефективне інвестування ресурсів задля досягнення цілей організації» [27, с. 37].

Важливим етапом організації розвитку персоналу в організації є вибір форм і методів навчання. Усі методи навчання можна умовно поділити на дві групи: методи навчання персоналу на робочому місці і методи навчання поза робочим місцем. На думку вчених, «До основних традиційних методів навчання на робочому місці належать: інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, метод ускладнених завдань та інші» [29, с. 225].

Як правило, в галузях високотехнологічного сектору економіки та на висококонкурентних ринках користуються найбільшою популярністю методи внутрішнього навчання, тобто персонального наставництва. Розвиток персоналу в організації є більш ефективним, оскільки зміст навчання в таких випадках пристосований до потреб компанії на даний момент і реалізується, так би мовити, на реальній практиці. Однак, в певних випадках необхідне залучення зовнішніх консультантів та тренінгових компаній, адже саме так працівники можуть здобути абсолютно нові знання, а отже і підвищити конкурентоспроможність організації.

Перевірка навичок та вмінь, що здобув персонал в результаті навчання зазвичай проводиться у вигляді будь-якої форми контролю знань по закінченню навчання або ж безпосередньо у процесі виконання обов'язків і використання на практиці набутих знань. Кожна організація сама визначає методи контролю отриманих знань.

І хоча єдині підходи до оцінки ефективності навчання персоналу сьогодні відсутні, проте, існує ряд популярних методик, які використовуються прогресивними організаціями.

До числа таких методик відносяться: метод ROI; асесмент- центр; іспит з використанням як кейсів з реальної практики співробітників, так і традиційних способів перевірки глибини знань; аналіз звіту бізнес-тренера/викладача; методика «Таємничий покупець»; «Круглий стіл» з учасниками навчання; опитування клієнтів і партнерів про якість роботи співробітників компанії («Чи відчутні зміни?»); триступенева система опитування учасників навчання і їх керівників. Кожна з цих методик відрізняється своїми підходами і цілями, в той самий час використання сукупності методик дозволяє системно підійти до оцінки ефективності навчання персоналу організації.

При організації навчання персоналу організації з використанням зовнішніх консультантів/тренінгових фірм слід уважно підходити до їх вибору і враховувати ризики, що можуть виникнути під час організації та впровадження такого навчання. Однією з причин такого стану справ є широко поширена на ринку консалтингових (тренінгових) послуг України проблема низької якості інтелектуального продукту, неефективна організація процесу навчання, а також - низька кваліфікація частини тренерів/викладачів. Іншою поширеною причиною невідповідного побажанням замовника результату навчання є його невірне рішення про вибір внутрішнього або зовнішнього векторів навчання.

При виборі зовнішнього постачальника навчальних/тренінгових послуг великі ризики неузгодженості саме в розумінні корпоративної культури, в якому напрямку вона повинна розвиватися, які її можливості і обмеження стосовно побудови системи корпоративного навчання.

На нашу думку, найбільш поширеними помилками щодо організації процесу зовнішнього навчання є:

- недостатньо усвідомлені замовником мети навчання персоналу;

- методологічні помилки в процесі навчання;
- помилка вибору партнера: тренера, викладача або компанії-постачальника освітніх/тренінгових послуг;
- недотримання технічних нюансів в організації навчання;
- складність тимчасового увільнення працівників, для проходження навчання, від виконання службових обов'язків.

Як ми зазначали раніше, багато організацій використовує процес навчання внутрішніми силами. До підготовки внутрішніх тренерів в разі проведення навчання власними силами організації звертається все більша кількість організацій. Спочатку це було пов'язано із завданням економії коштів, а на сьогодні керівництво організацій нерідко вибирає внутрішній варіант навчання в силу особливої специфіки свого бізнесу, корпоративної культури і з метою дотримання корпоративної безпеки.

Залучення в штат компанії викладачів, бізнес-тренера, методистів, тренінг-менеджерів має свої як плюси, так і мінуси, які представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Плюси і мінуси внутрішнього варіанту корпоративного навчання персоналу організації

Плюси	Мінуси
<ul style="list-style-type: none"> - Зниження витрат на навчання для компанії; - Менше опір учасників навчання; - Менша кількість проблем при організації навчання; - Навчання проводиться на реальному, а не теоретичному матеріалі; - Самі викладачі починають краще розуміти цілі і стратегію компанії, її корпоративну культуру; - Викладачі глибше усвідомлюють ті труднощі, які мають місце по ходу навчання персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Слабке володіння методикою викладання дорослим людям і труднощі в розмежуванні ролей керівника / колеги і викладача; - Активне нав'язування учасникам навчання єдиної моделі поведінки, яка, за досвідом викладача, є ефективною; - Небажання займатися викладанням при неможливості відмовитися від нього через небезпеку зіпсувати відносини з вищим керівництвом і, отже, неналежне виконання функцій викладача.

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових джерел

Залучення до роботи з проведення навчання в якості викладачів власних співробітників, які володіють необхідними знаннями та навичками,

вигідно для компанії, так як вони добре володіють тією тематикою, яку викладають, знають компанію, її політику, норми і правила, особливості корпоративної культури і на власному прикладі показують, які якості/кваліфікація цінуються в компанії. Даний підхід дозволяє мінімізувати штат працівників відділу навчання та раціонально використовувати кошти, які направляються на підготовку та перепідготовку персоналу організації. Навчання ж здійснюється в повсякденній діяльності і при цьому розглядається як невід'ємна частина соціального життя колективу, коли трудова практика розвивається в процесі соціальної взаємодії, який дозволяє порівнювати, оскаржувати і обговорювати стратегію розвитку організації.

Для здійснення процесу професійного навчання персоналу в організації використовуються різні види і форми навчання.

Виділяють такі основні види професійного навчання персоналу:

- 1) первинна професійна підготовка працівників (надання базових знань по конкретній спеціальності);
- 2) перепідготовка працівників (навчання працівників, яке полягає в набутті нових знань для оволодіння новою професією);
- 3) підвищення кваліфікації працівників (покращення умінь та навичок, які були набуті в процесі роботи).

Сутність первинної професійної підготовки, яка реалізується в організації, полягає в отриманні професійних знань та вмінь, які необхідні при виконанні професійних службових обов'язків. Така підготовка може бути загальною (стосуватися організації загалом) та спеціалізованою (стосуватися конкретних способів виконання певних функцій, технологічних процесів та застосування методів при виконанні роботи).

Здебільшого, первинна професійна підготовка проводиться в перші тижні після працевлаштування працівника і проводиться досвідченим колегою. Окрім цього, система професійного розвитку передбачає підготовку нових працівників, які не мають жодної професії (навчання може

тривати не більше ніж 6 місяців, в закордонних компаніях не більше ніж 3 місяці).

Вивільнення працівників, їх просування по кар'єрним сходам та плінність спричиняють виникнення потреби у перепідготовці персоналу. Головним завданням перепідготовки персоналу є здобуття штатними працівниками нових професій, знань, навичок і умінь. Перепідготовка працівників може здійснюватися у спеціалізованих підрозділах, у навчальному центрі підготовки фахівців організації, або поза її межами (в незалежному навчальному центрі).

В класичному розуміння поняття «підвищення кваліфікації працівників» представляє собою навчання працівників, які здобули певну освіту, і яке спрямоване на поступове підтримання та вдосконалення їх професійних знань, умінь та навичок.

Основною метою підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання поставлених керівництвом завдань; підвищення гнучкості управління та готовності до інновацій; просування по горизонталі та по вертикалі; підвищення розряду та адаптація персоналу до нових технологій; освоєння нових професій.

Вибір виду і форми професійного навчання визначається конкретними умовами діяльності і метою організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Види професійного навчання

Класифікаційна ознака залежно від:	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
учасників процесу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - самонавчання (готує і проводить працівник самостійно); - внутрішнє (готують і проводять співробітники організації); - зовнішнє (готують і проводять зовнішні залучені працівники).

Продовження таблиці 1.4.

кількості слухачів	- індивідуальне (навчання проводиться для кожного працівника окремо); - групове (навчання проводиться загалом для певної кількості працівників).
цільового призначення	- первинна підготовка (навчання працівника без освіти); - перепідготовка (навчання працівника, який має освіту нової професії); - підвищення кваліфікації (отримання працівником, в рамках своєї професії чи спеціальності, нових знань, умінь та навичок); - адаптаційне навчання (навчання, яке здійснюється з метою адаптації працівника в певній організації).
поєднання процесу навчання і роботи в організації	- з відривом від місця роботи (працівник звільняється від своїх обов'язків, під час проходження навчання); - без відриву від місця роботи (працівник поєднує навчання і виконання своїх обов'язків).
тривалості навчання	- короткострокове (не більше ніж 5 днів); - середньострокове (не більше ніж 6 місяців); - довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Джерело: [30, с. 320-323].

Для покращення організації навчання персоналу застосовуються конкретні різноманітні форми навчання, що за визначенням є видами організації взаємодії слухачів у навчальних групах, окремих слухачів між собою, з викладачами в межах різних видів занять. На думку науковців, їх можна об'єднати в дві групи, що відображені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Форми професійного навчання персоналу організації

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Інструктаж	Лекція
Учнівство (копіювання)	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові ігри
Наставництво	Моделювання
Метод ускладнених завдань	Тренінг сензитивності
	Самостійне навчання
	Відкрите навчання та ін.

Джерело: [31, с. 118-122].

При впровадженні процесу навчання безпосередньо на робочому місці підготовка повинна бути орієнтована тільки для конкретної організації та її працівників. В межах організації, навчання здійснюється викладачами навчальних закладів.

До першої групи форм професійного навчання персоналу відносять: інструктаж, учнівство, ротацію, наставництво та метод ускладнених завдань.

Всі ці форми навчання мають свою логічно завершену організацію навчального процесу, якому притаманні цілісність і систематичність, саморозвиток, наявність певного режиму проведення та стабільний склад осіб, що проходять навчання.

Навчання поза робочим місцем дає можливість працівникові освоїти нові знання та ознайомитися з новими методиками, технологіями, інформацією яких немає в організації.

Підсумовуючи викладене, можемо резюмувати, що професійне навчання є вкрай важливим інструментом розвитку працівника та організації і представляє собою процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань та розвиток умінь, навичок, які дають можливість підвищити продуктивність праці, відмінно виконувати свої функціональні обов'язки, опанувати прогресивні види діяльності з метою досягнення мети організації та її стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕСУРС-ПЛЮС» (далі – ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС») є багатопрофільною компанією, резидентом України, основним видом діяльності якої є діяльність в сфері АПК. Компанія функціонує на аграрному ринку більше 15 років. Географічна структура розміщення виробничих фондів та представництв є доволі розгалуженою і представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Географічна структура розміщення адміністративно-виробничих одиниць ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Джерело: складено автором

Головний офіс компанії розташована у місті Одеса, звідки здійснюється загальне керівництво компанією. Також потужним центром управління є офіс у місті Києві, який відповідає за контакти з органами державної влади та великими клієнтами і партнерами.

Підприємство здійснює діяльність в сфері виробництва, міжнародної торгівлі та обміну товарами, роботами, послугами, інформацією, результатами інтелектуальної діяльності.

На ринку України і за кордоном ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» відома також як висококваліфікований консультант в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Підтримуючи постійний зворотній зв'язок з підприємствами, що займаються експортно – імпортними операціями, що обслуговують митні ліцензійні склади та склади тимчасового зберігання товарів, які є перевізниками, юридичними фірмами та іншими організаціями, ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» на регулярній основі проводить комплексний аналіз законодавства України у сфері зовнішньоекономічної діяльності, здійснюючи пошук оптимальних шляхів реалізації зовнішньоекономічних планів підприємств.

Виробнича структура ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» наведена на рис. 2.2.

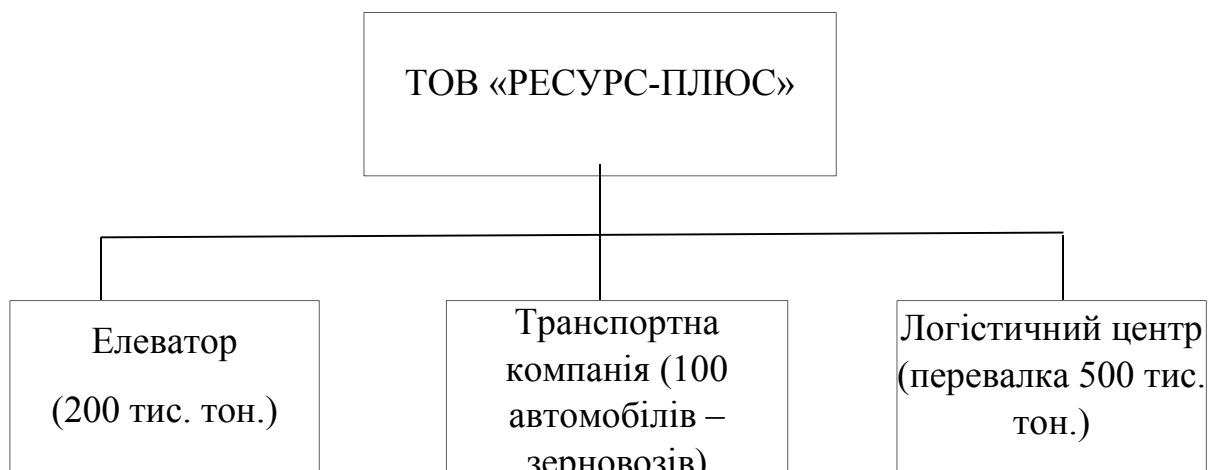


Рис. 2.2 Виробнича структура ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Джерело: складено автором

Далі наведемо дані щодо детального опису виробничої структури підприємства, яка складається з:

1. В активах компанії є елеватор, з місткістю по зберіганню зернових і олійних культур – 200 тис. тон.
2. Транспортна компанія для надання послуг з перевезення зернових і олійних культур – 100 автомобілів – зерновозів.
3. Логістичний центр: база для перевалки металопродукції, металу, будівельних матеріалів.

Обсяги діяльності елеватору та логістичного центру становлять в маркетинговий рік – 400 тис. тон зернових, та 280 тис. тон олійних культур, загалом біля 680 тис. тон.

Компанія здійснює експортні операції з продажу зернових та олійних культур в обсягах біля 480 тис. тон. Експортні операції здійснюються в напрямку Туреччини через порти Чорного моря. Елеватор також надає послуги переробки зернових та олійних культур.

Транспортна компанія в місяць перевозить до 35 тис. тон вантажів зернових культур по всій Україні.

Логістичний центр здійснює переробку (навантажування, відвантаження, перевалку) металопродукції, будівельних матеріалів у наступних обсягах:

- металопродукція – до 10 тис. тон на місяць;
- будівельні матеріали – до 8,7 тис. тон на місяць.

Логістичний центр працює з усіма великими торговими мережами в Україні («Епіцентр К», «Metro cash&carry», «Auchan» та інші) та за кордоном.

Організаційна структура управління ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» складається із взаємозв'язку окремих підсистем підприємства. Створення такої структури спрямоване насамперед на розподіл між окремими підрозділами підприємства повноважень і відповідальності.

Організаційна структура ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» є лінійно-функціонального типу. Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб – виконавців. Таким чином, лінійно – функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

Штатна чисельність працівників підприємства (із урахуванням сезонних робітників) перевищує 500 осіб (станом на 2018-2019 рр.).

Організаційна структура ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

В підпорядкуванні генерального директора ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» (який лінійно підпорядковується Правлінню, Голові Правління та

Загальним зборам учасників Товариства) знаходяться директор комерційний (з питань торгівлі, реклами і маркетингу), директор фінансовий, директор з виробництва, заступник генерального директора (з питань транспорту), директор логістичного центру.

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» наведена у додатку А.1.

За даними додатку А.1 чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2017 р. збільшився на 10302 тис. грн., або на 6,7 %, у 2018 р. він збільшився на 13620 тис. грн., або на 8,2%, що оцінюється позитивно. Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2017 р. збільшилась на 1309 тис. грн., або на 1,3%, у 2018 р. збільшилась на 8350 тис. грн., або на 8,2%, що оцінюється негативно.

Адміністративні витрати у 2018 р. збільшились на 1327 тис. грн., або на 16,2%, що оцінюється негативно. За весь період 2018- 2013 рр. вони збільшились на 4231 тис. грн, темп приросту дорівнює 79,7 %, що характеризується негативно, та значно перевищує зростання доходів. Прибуток від операційної діяльності у 2017 р. збільшився на 1532 тис. грн., або на 12%, у 2018 р. він зменшився на 202 тис. грн., або на 1,4%, що оцінюється негативно.

Чистий прибуток у 2017 р. збільшився на 1982,6 тис. грн., або на 25,4%, у 2018 р. він зменшився на 409,6 тис. грн., або на 4,2%, що оцінюється негативно.

Таким чином, за результатами аналізу можна зробити висновок про позитивні тенденції в зміні показників, підприємство нарощує виручку, збільшує фінансові результати по всіх видах діяльності, негативним є лише зниження прибутку у 2018 р., що пов'язано зі зростанням витрат.

Для аналізу майнового стану використовують горизонтальний та вертикальний методи аналізу Звіту про фінансовий стан. Аналіз показників активу балансу ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» наведений у додатку Б.1.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зростання рентабельності продукції та рентабельності діяльності підприємства, але зниженні ресурсних показників рентабельності.

Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» наведена у додатку В.1.

За даними додатку В.1 коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який характеризує, скільки позикового капіталу припадає на одиницю сукупних джерел, зменшився у 2017 р. на 0,116 та у 2018 р. зменшився на 0,101.

Коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує, можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його незалежність від позикових джерел збільшився у 2017 р. на 0,116 та у 2018 р. зріс на 0,101 та його значення на кінець 2018 р. в межах нормативу і складає 0,569.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який характеризує частку стабільних джерел фінансування в їхньому загальному обсязі збільшився у 2017 р. на 0,339 та у 2018 р. зріс на 0,441 та його значення на кінець 2018 р. в межах нормативу і складає 1,322.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, який показує скільки грн. залученого капіталу припадає на 1 грн. власного капіталу зменшився у 2017 р. на 0,709 та у 2018 р. зменшився на 0,378 та його значення на кінець 2018 р. більше нормативу і складає 0,757.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про покращення платоспроможності підприємства та зміцнення фінансової стійкості.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» за
2014-2018 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		
	2014	2015	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Коефіцієнт оборотності активів, обертів	1,62	1,83	1,99	2,03	2,16	0,04	0,13	0,54
Період обороту активів, днів	225	199	183	180	169	-3	-11	-56
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	3,21	3,52	3,74	3,80	4,13	0,06	0,33	0,92
Період обороту оборотних коштів, днів	114	104	98	96	88	-2	-8	-26
Фондовіддача, грн.	4,35	3,98	4,31	4,49	4,60	0,18	0,11	0,25
Коефіцієнт оборотності запасів, обертів	11,25	12,68	14,12	13,88	14,93	-0,24	1,05	3,68

Джерело: складено автором на основі даних компанії

За даними табл. 2.1 коефіцієнт оборотності активів, який відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства у 2017 р. проти 2016 р. зріс на 0,04 об., та у 2018 р. проти 2017 р. збільшився на 0,13 об., отже, це позитивна зміна, а за весь період 2018-2014 рр. він збільшився на 1,22 об., що оцінюється позитивно.

Таким чином, в цілому за весь період ділова активність досліджуваного підприємства - ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» зростає.

З метою оцінки не менш важливих фінансово-економічних показників, нами були проаналізовані показники рентабельності підприємства.

За даними табл. 2.2 рентабельність продукції у 2017 р. зросла на 8,16 %, а у 2018 р. збільшилась на 0,01 %. Рентабельність операційної діяльності у 2017 р. зросла на 0,55 %, а у 2018 р. зменшилась на 0,91 %. Рентабельність підприємства у 2017 р. зросла на 1,97 %, а у 2018 р. зменшилась на 0,67 %.

Рентабельність власного капіталу у 2017 р. знизилась на 4,57 %, а у 2018 р. зменшилась на 9,09 %. Рентабельність залученого капіталу у 2017 р. зросла на 6,13 %, а у 2018 р. збільшилась на 3,91 %.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»
за 2014-2018 рр., %**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		
	2014	2015	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Рентабельність продукції	41,88	53,77	54,93	63,09	63,1	8,16	0,01	21,22
Рентабельність операційної діяльності	4,84	11,14	8,92	9,47	8,56	0,55	-0,91	3,72
Рентабельність підприємства	8,24	12,12	10,01	11,98	11,31	1,97	-0,67	3,07
Рентабельність власного капіталу	44,31	63,60	40,2	35,63	26,54	-4,57	-9,09	- 17,77
Рентабельність залученого капіталу	13,85	19,16	18,65	24,78	28,69	6,13	3,91	14,84
Рентабельність оборотних активів	20,89	28,25	23,94	27,4	26,37	3,46	-1,03	5,48
Валова рентабельність продажу продукції	29,52	34,97	35,45	38,69	38,69	3,24		9,17
Чиста рентабельність продажу продукції	5,07	6,60	5,03	5,92	5,24	0,89	-0,68	0,17

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зростання рентабельності продукції та рентабельності діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС», але зниженні ресурсних показників рентабельності.

Таким чином, проаналізувавши основні показники, що характеризують рівень рентабельності діяльності, встановлено, що за весь

період вона зростала, що пов'язано зі зростанням прибутку ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС». Динаміка показників рентабельності свідчать про зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».

Отже, за результатами проведеного аналізу показників фінансового стану можна зробити висновок про покращення фінансового стану підприємства та ефективності діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» в 2018 р.

Далі проаналізуємо зовнішньоекономічну складову діяльності підприємства.

Зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» здійснює у напрямку експорту крупи кукурудзяної сортів: №5, «Екстра», «Євро-101», №4, муки кукурудзяної жирної та ін. Динаміка обсягів експорту ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» у розрізі товарної структури за 2014-2018 рр. наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка експорту ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» у розрізі товарної структури, 2014-2018, тис. грн

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		
	2014	2015	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Крупа кукурудзяна №5	6228	7506	8164,8	8293,6	10461	128,8	2167,4	4233
Крупа кукурудзяна «Екстра»	6712,5	6985	7177,5	7706	9019,9	528,5	1313,9	2307,4
Крупа кукурудзяна «Євро-101»	6171	6750	9963	9282	9312	-681,0	30	3141
Крупа кукурудзяна №4	5744,6	5225	6534	7650,7	9842,5	1116,7	2191,8	4097,9
Мука кукурудзяна жирна	1305,8	1442,4	1620	1660,1	2496,1	40,1	836	1190,3
Разом	26161,9	27908,4	33459,3	34592,4	41131,5	1133,1	6539,1	14969,6

Джерело: складено автором за даними компанії

За даними таблиці 2.3 ми бачимо, що найбільшу питому вагу у структурі експорту продукції ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» займає крупа кукурудзяна №5, та крупа кукурудзяна №4, менший обсяг займає мука кукурудзяна жирна. Окрім цього, дані за останній звітний період (2018 рік) показують, що динаміка обсягу експорту є позитивною по всім позиціям.

В продовження аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства наведено дані по географічній структурі експорту. Наперед зазначимо, що структура експорту буде змінена у 2020 році, адже із глобальними змінами у торговельній і економічній політиці країн, що відбулися через поширення епідемії Covid-19, можливість експорту у певні країни буде ускладнена у зв'язку із обмеженням руху транспорту та переміщення вантажів. Географічна структура експорту продукції ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» за 2015-2018 роки наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Географічна структура експорту продукції ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» за 2015-2018 роки

	2015		2016		2017		2018	
	Тис. грн.	Пит. вага,%	Тис. грн.	Пит. вага,%	Тис. грн.	Пит. вага,%	Тис. грн.	Пит. вага,%
Білорусія	5581,7	20	12714,5	38	14528,8	42	18509,2	45
Молдова	2790,8	10	5018,9	15	5707,7	16,5	9048,9	22
Казахстан	9767,9	35	4349,7	13	6918,5	20	6169,7	15
Румунія	2232,7	8	2342,2	7	2767,4	8	3084,9	7,5
РФ	6698	24	8364,8	25	4151,1	12	3496,2	8,5
Туреччина	837,3	3	669,2	2	518,9	1,5	822,6	2
Разом	27908,4	100	33459,3	100	34592,4	100	41131,5	100

Джерело: складено автором на основі даних компанії

За даними табл. 2.4 основною країною, куди ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» поставляє товари у 2018 р., є Білорусія, що напевно пов'язано із географічною близькістю і довготривалими економічними відносинами двох країн. Окремо зазначимо, що як прогнозують аналітики компанії, частка експорту в РФ поступово знизиться до рівня 0-5% у 2021 році, що

пов'язано із розірванням торговельно-економічних відносин між Україною і РФ. Дані таблиці 2.4 також показують те, що в структурі експорту відбулось значне зниження обсягів постачання в Російську Федерацію та Республіку Туреччину і незначне в Румунію, при цьому зростання частка постачання в Білорусію.

Переходячи від економічних показників, розглянемо інші аспекти діяльності підприємства.

На сьогодні ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» являє собою багатoproфільну компанію, головні цінності та місія якої представлені на рис. 2.4.:

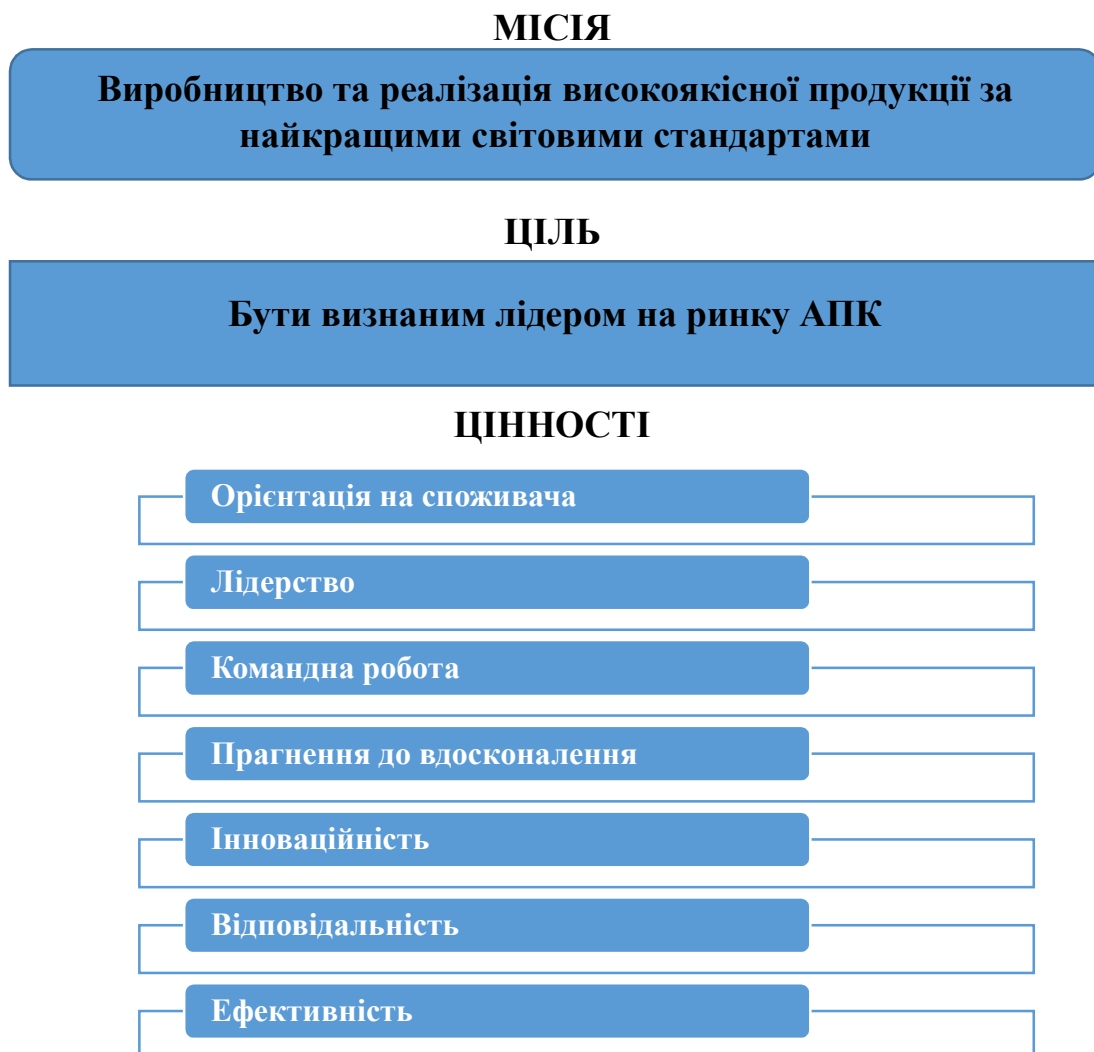


Рис. 2.4 Місія та цінності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Джерело: складено автором за даними компанії

Як ми бачимо з рис. 2.4 компанія є клієнтоорієнтованою і соціально відповідальною і її діяльність направлена на активний та інноваційний розвиток.

За присутності на ринку АПК України великої кількості компаній, важливе місце займають не тільки цінові фактори, а й професійний рівень і відданість персоналу, а також якість роботи менеджменту компанії. Саме тому велике значення має наявність висококваліфікованого мотивованого персоналу, який наділений необхідними знаннями та якостями і орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Уся діяльність компанії, і зокрема маркетингова політика і нововведення, будуть ефективними тільки тоді, коли в компанії працюватиме добре підготовлений персонал, який прагне задовольнити потреби споживача, віддано відноситься до виконання своїх трудових обов'язків і націлений на розвиток в умовах висококонкурентної галузі.

Станом на 31 грудня 2018 року в штатному розкладі персоналу ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» числилось 540 одиниць співробітників. При цьому спискова чисельність становила 497 працівників, серед яких 425 штатних працівників і 72 особи, які працюють за договором підряду (сезонні працівники). Серед усіх працюючих 267 осіб – жінки, і 230 осіб – чоловіки (рис. 2.5). З них 219 мають вищу освіту (переважно інженерно-технічну та аграрну), 74 – середню спеціальну; 184 – середню; 20 – незакінчену вищу (студенти ЗВО) (рис. 2.6).

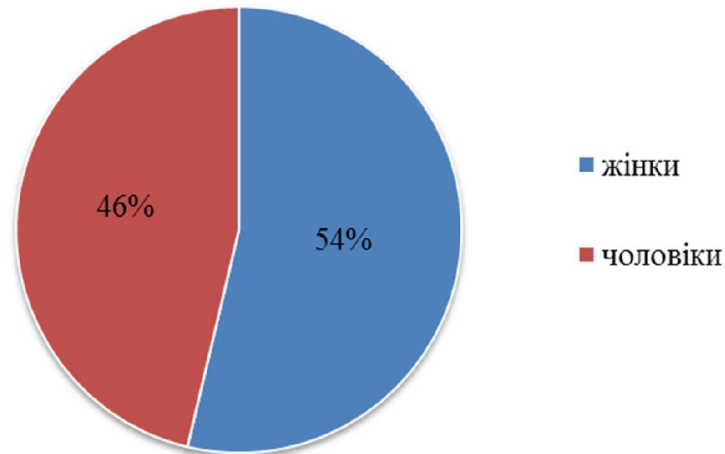


Рис. 2.5 Статева структура персоналу ТОВ «РЕСУР-ПЛЮС»

Джерело: складено автором за даними компанії

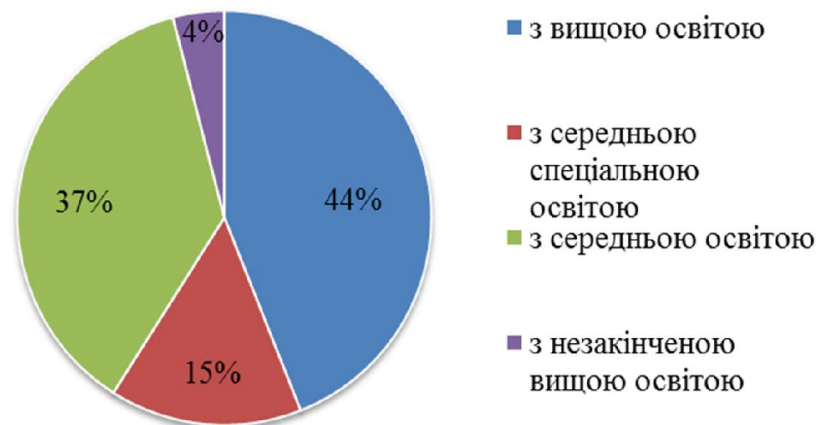


Рис. 2.6 Структура персоналу ТОВ «РЕСУР-ПЛЮС» за рівнем базової освіти

Джерело: складено автором за даними компанії

Відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», на підприємстві працюють інваліди, які становлять чотири відсотки від середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік і це свідчить про те, що компанія відповідально відноситься до виконання нормативів у сфері праці і зайнятості населення.

Спискова чисельність працівників станом на 31 грудня 2019 року становила 528 ос., а станом на березень 2020 року аналітики компанії прогнозують зменшення кількості персоналу на 10-20%.

Кількість прийнятих працівників за аналізовані періоди була наступною:

- 2017 р. – 110 ос.; - 2018 р. – 79 ос.; - 2019 р. – 105 ос.

Прослідкувати за змінами у кількості звільнених працівників за ці ж роки можна за табл. 2.5.

Як видно з даних таб. 2.5, в компанії простежується значне вивільнення персоналу, що пов'язано на нашу думку із низьким рівне оплати праці і загальнодержавної тенденції урбанізації.

Таблиця 2.5

Структура звільнення працівників у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Причини звільнення		Кількість звільнених працівників, чол.		
		2017 рік	2018 рік	2019 рік
За власним бажанням		71	97	78
За порушення трудової дисципліни		1	4	2
З ініціативи працівника у зв'язку	із виходом на пенсію	4	5	3
	із виходом на пенсію по інвалідності	-	-	-
	перехід на виборчу посаду	-	-	-
	за згодою сторін	53	76	50
Закінчення строку трудового договору		4	3	3
Разом		133	185	136

Джерело: складено автором за даними компанії

Відповідно до організаційної структури ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» на підприємстві діє відділ кадрів, метою якого є формування команди висококваліфікованих фахівців та забезпечення їх ефективної роботи. При цьому управління персоналом компанія розуміє як сферу діяльності,

найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення нових працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток персоналу, а також структурування робіт тощо. За відділом закріплено 14 штатних одиниць і його очолює керівник відділу кадрів.

Основними напрямками роботи відділу є: підбір, адаптація, навчання, оцінка, мотивація персоналу, формування кадрового резерву та управління кадровим документообігом.

Підбір персоналу проходить в декілька етапів:

- вивчення заявки на підбір персоналу (уточнення деталей і специфіки роботи);
- розміщення інформації про вакансії на спеціальних сайтах;
- вивчення резюме, запрошення кандидатів на співбесіду;
- проведення інтерв'ю з кандидатами;
- заповнення кандидатами анкети;
- тестування за необхідності;
- обробка результатів (спираючись на профіль посади);
- проведення вторинної співбесіди кандидата з начальником підрозділу;
- узгодження дати стажування.

Основні джерела набору персоналу проілюстровано на рис. 2.7.

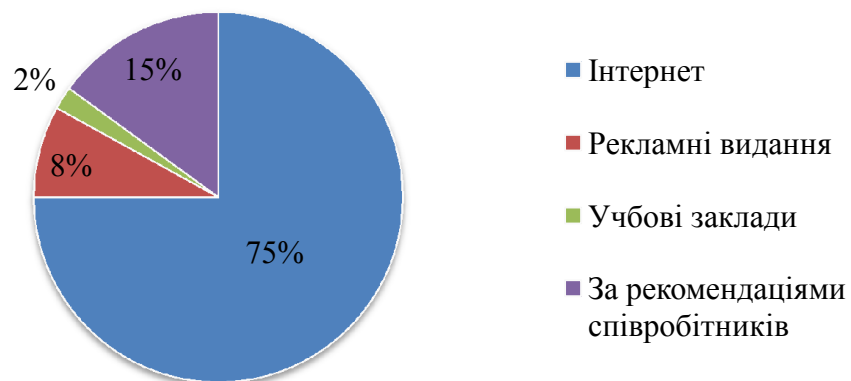


Рис. 2.7 Джерела набору персоналу у ТОВ «РЕСУР-ПЛЮС»

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Із виходом на стажування відібраний кандидат проходить програму «Агро Лідер», професійну адаптацію, а також отримує наставника, який передає йому свій досвід, знання і навички, орієнтує на досягнення основних цілей підрозділу та підприємства.

Органом самоврядування трудового колективу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» є загальні збори членів трудового колективу. Вони вносять пропозиції Генеральному директору щодо переліку і порядку надання робітникам Товариства соціальних пільг, системи преміювання, винагороди за підсумками роботи за рік, заохочення винахідницької і раціоналізаторської діяльності, інших форм матеріального заохочення, а також про надання робітникам державних нагород.

Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що з точки зору економічних показників підприємство має стійкі позиції, в той самий час занепокоєння викликають зміни у глобальних ланцюжках споживання і постачання та кадрова політика компанії.

2.2. Дослідження процесу управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в системі управління персоналом ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Проведене дослідження наукової літератури дозволило нам зробити висновок (див. Розділ 1), що підготовка і перепідготовка персоналу є вкрай важливою складовою успішного функціонування організації і ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» не є виключенням. Динаміка показників плинності персоналу компанії дає право зробити висновок, що навчання в організації є необхідною складовою системи управління персоналом і вимагає від топ-менеджменту компанії приділяти даному питанню підвищену увагу.

Сфера, в якій працює компанія, вимагає від працівників ґрунтовних знань в сфері інженерії, аграрної справи, садівництва тощо, а враховуючи динаміку розвитку галузі, вимагає від працівників постійного професійного

навчання, вивчення нових технологій роботи з сільськогосподарськими культурами тощо.

З метою дослідження процесу управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в системі управління персоналом ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» нами проведено діагностику досліджуваної системи, що в загальному вигляді представляє собою сферу управлінської діяльності з виявлення проблем та недоліків у функціонуванні системи управління персоналом, формування відповідної оцінки стану системи управління розвитком персоналом за визначеними критеріями, пропозицій щодо її удосконалення та можливих перспектив розвитку.

В галузі, де працює компанія, діагностика системи управління розвитком персоналом є досить складним та комплексним дослідженням системи управління персоналом організації, та складається, на думку вчених, з таких етапів:

1. «Аналіз і оцінка відповідності системи управління розвитком персоналу цілям розвитку організації, ключовим інтересам власників бізнесу (акціонерів), керівництва при реалізації стратегії та політики управління персоналом, системі комунікацій, що склалася у сфері управління персоналом» [32, с. 99].

2. «Виявлення недоліків і основних проблем у процесах управління персоналом організації» [32, с. 99].

3. «Розробка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків» [32, с. 99].

4. «Виявлення і оцінка значущих для поточного і перспективного розвитку системи управління персоналом управлінських рішень, прогноз наслідків реалізації їх різних варіантів» [32, с. 99].

Управлінню розвитком персоналу в компанії ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» приділяється значна увага. Сучасні аграрні проекти досить складні, а їх реалізація пов'язана з великою кількістю ризиків, зокрема таких як: цінові, кліматичні, зовнішньоекономічні, регуляторні тощо. Саме це вимагає від

компанії впровадження дієвих заходів з навчання та перепідготовки персоналу.

З метою діагностики системи управління персоналом підприємства в компанії ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» потрібно проаналізувати такі базові елементи, як показники-індикатори.

Для здійснення діагностики системи управління розвитком персоналом компанії пропонується згрупувати показники-індикатори за їх змістом: соціальні; економічні; трудові; індивідуальні.

Нами розроблено класифікацію діагностичних критеріїв індивідуальних якостей персоналу ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС», які згруповані у чотири ряди:

Перший ряд: професійні знання і навички.

Другий ряд: виробничий досвід і відповідальність.

Третій ряд: готовність працювати.

Четвертий ряд: персональні характеристики.

На основі опитування співробітників та спостереження, нами складено бальну оцінку персоналу за визначеними критеріями ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» і наведено їх в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз критеріїв індивідуальних якостей персоналу
ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»**

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Маркетинг/ Реклама/Продажі	Аграрне виробництво / Технічне обслуговування	Офіс (кадри, фінанси, операційна діяльність)
Ряд 1	Професійна кваліфікація	6	7	7
	Професійні знання і навички	7	8	7
	Іноземні мови	7	3	5
	ПК (загальний рівень, спеціалізовані програми)	8	7	8
	Рівень прийняття управлінських рішень	7	8	6

Продовження Таб. 2.6

	Лідерські та ділові якості	6	8	8
Ряд 2	Досвід роботи в команді	7	8	7
	Емоційний інтелект	5	6	6
	Навички автономної роботи	6	9	8
	Досвід професійної діяльності	6	7	8
Ряд 3	Цілеспрямованість	5	7	8
	Ініціатива	4	8	5
	Загальна ефективність	4	7	6
	Наполегливість	5	7	7
	Орієнтація на стратегію компанії	4	5	7
Ряд 4	Комунікабельність	5	5	8
	Ділові та презентаційні якості	6	4	7
	Визнання професійною спільнотою	3	6	7
	Толерантність	7	5	9
	Наполегливість та рішучість	5	7	7

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Проведений аналіз показав (див. таб. 2.6), що згідно з вище зазначеними результатами проведеного дослідження на підприємстві ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС», можна зробити висновок, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових результатах, а у випадку нівелювання даних результатів, економічна та корпоративна обстановка в компанії погіршиться.

Оцінка результатів діяльності та розвитку персоналу підприємства за наведеними критеріями показників-індикаторів виконує три важливі функції:

1. Інформаційну – інформує співробітників про відносний рівень виконання ними роботи і дозволяє їм орієнтуватися у вдосконаленні своєї діяльності;

2. Мотиваційну – спрямовує співробітника на більш якісну і продуктивну роботу, оскільки він бачить пряму залежність службового (матеріального) зростання від ступеня ефективності своєї праці;

3. Адміністративну – засновану на попередніх двох функціях оцінки трудової діяльності співробітника, що дозволяє ухвалювати рішення про підвищення (пониження) переведення, звільнення тощо.

Метою діагностики системи управління розвитком персоналу ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» є пошук резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

Наступним кроком діагностики стало проведення оцінки системи підготовки персоналу.

За період 2017-2019 років професійне навчання та перепідготовку пройшли 189 чоловік. Найбільш розповсюдженими формами навчання були:

1. Курси спеціалізованої підготовки (для агрономів/працівників полів від компаній-постачальників сировини / засобів захисту рослин).
2. Курси розвитку професійних навиків (для працівників офісу від провайдерів навчання).
3. Перепідготовка (для учасників кадрового резерву).
4. Стажування за-кордоном (для агрономів від компаній-постачальників сировини / засобів захисту рослин).
5. Друга вища освіта / Програми MBA (для топ-менеджменту).

Основними провайдерами освітніх послуг були: Національний університет біоресурсів та природокористування України, Уманський національний університет садівництва, Одеська академія харчових технологій, консалтингова компанія «Агро-Освіта» та ін.

Слід відзначити, що на програму другої вищої освіти було направлено всього 2 топ-менеджери.

В свою чергу курси спеціалізованої підготовки прослухало 160 осіб. Така велика кількість слухачів на нашу думку пов'язана із тим, що дані курси є безкоштовними, проводяться представниками компаній-постачальників і не потребують увільнення від виконання основних обов'язків, так як проходять на території компанії ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС». Основними провайдером освіти такої підготовки були такі компанії/організації: Bayer Monsanto, Торговий дім «Насіння», Syngenta Chemchina та інші.

На превеликий жаль, дані нашого аналізу показали, що компанія недостатньо уваги приділяє формуванню і розвитку кадрового резерву, зокрема навчанню. Так, за 2018 рік лише 6 осіб із кадрового резерву пройшли перепідготовку/додаткове навчання; у 2019 році – 7 осіб. Така мала кількість осіб, що пройшли навчання пов'язана на нашу думку із небажанням топ-менеджменту увільняти членів кадрового резерву від основної роботи і слабке розуміння ролі підготовки майбутніх поколінь топ-менеджерів.

Підсумовуючи викладене зазначимо, що система професійного розвитку, зокрема підготовка та перепідготовка персоналу на підприємстві ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» потребує негайного удосконалення, зокрема в напрямку посилення уваги до даного питання з боку керівництва підприємства.

2.3. Оцінка стану управління підготовкою та перепідготовкою персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

В процесі формування кадрового потенціалу організації враховуються різні чинники, які мають значний вплив на якісні (кваліфікаційний потенціал та професійні характеристики кожного працівника) та кількісні (професійно-кваліфікаційний склад кадрів, стаж роботи в організації, статевий і віковий склад) показники.

Сукупні витрати власників компаній на розвиток кадрового потенціалу є надійними інвестицією в майбутнє, особливо у сфері аграрного виробництва, де рівень конкурентоспроможності повинен бути високим, щоб вижити на внутрішньому ринку і конкурувати на зовнішніх ринках. Ефективність витрат в майбутньому проявляється у впровадженні сучасних технологій, зокрема технологій обробки земельних площ, зберігання продукції тощо, що в свою чергу забезпечує підприємству ріст прибутку. Кваліфікація, професійна освіта, високий рівень професійної підготовки збільшують кадровий потенціал підприємства.

Індивідуальні професійні характеристики працівника відіграють ключову роль в формуванні кадрового потенціалу підприємства.

В компанії ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» ядро кадрового потенціалу складають ключові фахівці, що закріплені за певним напрямом діяльності. В компанії визначенням таких ключових працівників займається відділ кадрів, який щороку розробляє план їх навчання і перепідготовки, в залежності від потреби компанії і її фінансових можливостей.

В ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» процес впровадження програм підготовки та перепідготовки персоналу покладено на співробітника відділу кадрів – спеціаліста з навчання, який координує свою роботу з керівником відділу кадрів та керівниками структурних підрозділів підприємства. Підприємство не має окремого бюджету на підготовку та перепідготовку персоналу, в той самий час необхідні для цього кошти виділяються по мірі необхідності. Така ситуація є характерною для багатьох вітчизняних підприємств і в значній мірі ускладнює роботу спеціаліста з навчання.

До посадових обов'язків спеціаліста з навчання ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» відноситься:

- Розробка Плану навчання та підвищення кваліфікації;
- Координація з підрозділами підприємства;
- Робота із внутрішніми тренерами;

- Пошук і налагодження співпраці із зовнішніми провайдерами навчальних/тренінгових послуг;
- Взаємодія із закладами вищої освіти в питаннях навчання персоналу;
- Проведення оцінки ефективності навчання.

На нашу думку, такий великий перелік і обсяг роботи, який покладено на спеціаліста з навчання не дозволяє йому ефективно виконувати поставлені завдання і на належному рівні формувати культуру професійного навчання на підприємстві.

Далі спробуємо зупинитися на плюсах та мінусах стану управління підготовкою та перепідготовкою персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС». З цією метою нами було проведено аналіз сильних і слабких сторін існуючої системи, які представлені у таб. 2.7.

На нашу думку, найбільш вразливими місцями системи підготовки та перепідготовки персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» є низька підтримка зі сторони керівництва підприємства та відсутність централізованого бюджету, що в короткостроковій перспективі може призвести до плачевних наслідків.

Таблиця 2.7

Оцінка стану управління підготовкою та перепідготовкою персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Залучення до процесу навчання великої кількості внутрішніх тренерів	Відсутність централізованого бюджету на навчання та підвищення кваліфікації
Ефективна і дієва система наставництва на підприємстві	Низька підтримка зі сторони керівництва підприємства
Активна робота у питаннях навчання з компаніями-постачальниками	Мала кількість співробітників, що проходять навчання
Наявність Плану навчання та підвищення кваліфікації	Відсутність регламентованої програми кадрового зростання найбільш перспективних співробітників
Наявність центру оцінки (ассесмент-центру)	Висока плинність кадрів

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

До найбільшого ж успіху ми відносимо створення у 2019 році центру оцінки або ассесмент центру підприємства. По великому рахунку, ассесмент-центр представляє собою спеціально розроблену процедуру, що складається з комплексу спеціально підібраних завдань для виявлення учасників, що володіють якостями, необхідними для успішного виконання роботи або для визначення рівня оволодіння учасниками навчання тими компетенціями, яких їм раніше бракувало. Дана процедура дозволяє оцінити як професійні, так і особистісні компетенції працюючих співробітників ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС». Найчастіше на підприємстві використовується в процесі підбору персоналу середньої та вищої ланки, а також при оцінці якості проведених заходів з навчання. Дана процедура вимагає ретельного вибору і якісної підготовки зайнятих у процедурі спостерігачів. Валідність результатів безпосередньо пов'язана з професіоналізмом спостерігачів. На підприємстві членами групи «Ассесмент-центр» є 16 відповідальних співробітників різних підрозділів, які приділяють значну увагу його роботі. До перших результатів його роботи слід віднести проведення комплексної оцінки якості навчання працівників бухгалтерії (у зв'язку із введенням в Україні нових правил і процедур оподаткування та подання фінансової звітності) стороннім провайдером. Результатом став звіт, відповідно до якого більшість слухачів такого навчання отримали недостатні знання і компанія змогла компенсувати більшу частину витрачених на навчання коштів (їх повернув зовнішній провайдер).

Наступним важливим завданням роботи групи «Ассесмент-центр» є впровадження на підприємстві моделі «Таксономія Блюма», у розробці і аналізі теоретичних положень якої ми приймали участь під час проходження виробничої практики, яка дає можливість не лише оцінити ефективність навчальних програм, а й сконструювати базу для їх подальшого створення/розробки. Модель «Таксономія Блюма» складається із трьох частин – сфер, що переплітаються між собою та представляють

знання (когнітивна сфера), цінності (емоційна сфера) та навички (психомоторна сфера) персоналу (див рис. 2.8).



Рис. 2.8 Типова модель оцінки ефективності навчання персоналу
«Таксономія Блюма»

Джерело: матеріали підприємства та [33, с. 28].

Кожна із трьох сфер містить в собі категорії, що відображають послідовні рівні розвитку працівників у процесі їх навчання, розміщені у чіткій послідовності на основі критерію зростання складності (див. табл. 2.8). Відповідно, система ефективного розвитку персоналу підприємства повинна враховувати усі сфери представленої моделі, з метою одночасного розвитку знань, інтелекту та цінностей працівників, а також можливостей застосування на практиці отриманих ними умінь та навичок.

Таблиця 2.8

**Категорії моделі оцінки ефективності навчання персоналу
«Таксономія Блюма» на прикладі ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»**

Когнітивна сфера (професійні знання)	Емоційна сфера (цінності/візія)	Психомоторна сфера (практичні навички)
Сприйняття інформації	Усвідомлення	Копіювання
Аналіз інформації	Дії/реакція	Управління
Використання на практиці	Оцінка цінності	Розвиток точності та чіткості

Продовження Таб. 2.8

Оцінка	Формування особистої системи цінностей	Систематизація та інтеграція схожих навичок
Узагальнення	Засвоєння системи цінностей (сприйняття цінностей підприємства та інших людей)	Експертне знання

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Проаналізувавши вищенаведену модель оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства, можна зробити висновок, що вона базується на виявленні та врахуванні психологічних особливостей працівників з метою максимізації ефекту від реалізації навчальних проектів. Підприємство покладає великі надії від впровадження даної моделі у практичну площину і за оцінками членів групи «Ассесмент-центр» її впровадження підвищить ефективність навчання та перепідготовки персоналу ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» на рівні 50-70%.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКОЮ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

3.1. Напрями підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» в умовах розвитку інформаційних технологій

Динамічний розвиток ринку аграрної продукції вимагає від підприємств сектору АПК впроваджувати в свою діяльність найбільш сучасні технології підготовки та перепідготовки персоналу. Окрім використання усталених методів навчання, в останні роки на передній план виходить навчання із використанням дистанційних технологій, які мають безліч переваг у порівнянні із традиційними методами навчання. Як ми зазначали у попередніх розділах, керівництво ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» не підтримує ідеї відволікання ключових співробітників від виконання посадових обов'язків, навіть для проходження навчання чи підвищення кваліфікації. Саме тому дистанційні технології є перспективним інструментом використання у навчальній діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що підприємство має достатні технічні можливості та фінансові ресурси для організації дистанційного навчання, особливо це актуально у ситуації, коли співробітники знаходяться територіально у різних регіонах країни. На нашу думку, активне використання таких засобів навчання, як: Zoom, Skype, Microsoft Teams та інші здатні у повній мірі задовольнити потреби у навчанні. Особливо актуальним є використання платформи Microsoft Teams в питаннях підготовки та перепідготовки персоналу ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».

Платформа Microsoft Teams є сучасним робочим місцем будь-якого співробітника, незалежно від його місця розташування. Microsoft Teams дозволяє учасникам робочої групи:

- організувати онлайн-зустрічі;
- проводити аудіо- та відеоконференції;
- публікувати в рамках робочого простору команди новини та загальні документи;
- вести планування спільної діяльності учасників команди;
- підключати додаткові онлайн-сервіси Microsoft [34].

За даними з відкритих джерел, у «Microsoft Teams чати організовуються по бесідам. Завдяки цьому всі члени команди можуть активно брати участь в спілкуванні і залишатися в курсі всіх подій. Чати діляться на колективні (листування видно всім учасникам) та індивідуальні, вміст яких видно тільки двом учасникам» [34].

Microsoft Teams, як і Office 365, працює за принципом груп, учасники яких можуть спілкуватися і взаємодіяти в усіх додатках O365. Всі матеріали листувань зберігаються, завдяки чому є можливість пошуку. Враховуючи можливості даної програми, ми визначили переваги та недоліки від її впровадження в практику навчальної діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» які відображені в таб. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки впровадження в практику навчальної діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» програми Microsoft Teams

Переваги впровадження	Недоліки впровадження
Можливість проведення навчання в режимі віддаленого доступу	Висока вартість додаткового функціоналу продукту
Можливість зберігати матеріали навчання, які доступні усім авторизованим учасникам в будь-який час	Наявність підготовлених технічних фахівців, які обслуговуватимуть систему
Високий ступінь кібер-захисту	Слабка інтеграція зі сторонніми програмами
Висока якість технічного функціоналу платформи	
Економія на відрядженнях, оренді технічних засобів навчання та ін.	

Джерело: складено автором

Як ми бачимо з таб. 3.1, впровадження такої платформи сприятиме значній економії часу і ресурсів підприємства і має значні переваги.

Іншою проблемою, про яку ми зазначали, є слабка увага до формування і розвитку учасників кадрового резерву і молодих фахівців. На сьогодні, більшість закладів вищої освіти оснащені потужними програмними ІТ продуктами, що дозволяє їм проводити он-лайн заняття. Враховуючи, що ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» зацікавлено у залученні талановитих студентів та випускників, слід скористатися можливістю інтегруватися у навчальну діяльність ЗВО через дистанційні канали. Як приклад, зазначимо, що ЗВО аграрного/харчового спрямування мають у своєму арсеналі цілі центри дистанційного навчання, зокрема: Локальний центр системи дистанційної освіти Миколаївського національного аграрного університету [35]; Платформа Elear nubір (НУБіПУ) [36]; Система дистанційного навчання Полтавської державної аграрної академії [37]; Центр дистанційного навчання Одеської національної академії харчових технологій [38] тощо.

Інтеграція у навчальний процес ЗВО аграрного/харчового профілю дозволить підприємству залучити нових співробітників з числа талановитих студентів на постійне працевлаштування або сезонні роботи; покращити свій імідж в очах наукової та освітньої спільноти, що в кінцевому результаті підвищить імідж підприємства на ринку.

Іншим аспектом, який на нашу думку можна впровадити в освітню діяльність ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» є розширення методів оцінки навчання персоналу. Як ми зазначали у попередньому розділі, підприємство впроваджує ассесмент-центр, який має багато переваг. В той самий час, не слід зупинятися лише на ньому. Аналіз наукових джерел та практики діяльності компаній-конкурентів дозволив нам прийти до висновку, що необхідно також і інші методи, зокрема доволі прогресивний метод «360 градусів», під час якого відбувається опитування працівника та його лінійного керівника.

Дана методика була запропонована П. Уордом в 1987 р., проте популярності набула тільки на початку ХХІ ст. [39, с. 217]. Головна ціль

такого методу полягає в отриманні зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів повинен надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей, а також запропонувати заходи для усунення проблем.

Переваги методу «360 градусів» в сфері АПК полягають в тому, що кожен працівник, в тому числі і менеджер може порівняти оцінки різних людей з власною точкою зору відносно трудової діяльності та особистісних компетентностей. «Зібрані дані за допомогою опитування «360 градусів», дозволяють HR-менеджерам моніторити розвиток персоналу та розробляти плани підвищення компетенцій з урахуванням поточних наявних знань та його особистих побажань» [40, с. 15–16]. Більш детально переваги та недоліки методу «360 градусів» для ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Переваги та недоліки методу «360 градусів» для
ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»**

№	Переваги	Недоліки
1.	Отримання працівником різнобічної критики, що мотивує до розвитку;	Оцінювання компетенцій, а не ефективності діяльності;
2.	Можливість підприємства змоделювати критерії оцінки відповідно до вимог корпоративних стандартів;	Низька імовірність повної конфіденційності;
3.	Не потребує значних затрат;	Необ'єктивність оцінювання;
4.	Не потребує значних затрат часу;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку;
5.	Орієнтований на мотивацію персоналу.	Трудомісткість в обробці результатів

Джерело: складено автором на основі [39; 40].

Впровадження методу «360 градусів» на підприємстві ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» сприятиме вдосконаленню системи оцінювання працівників, в результаті якої система винагороди та преміювання співробітників стане більш прозорою. Це також дасть змогу оцінювати як набуті компетентності, так і спрямовувати ресурси на розвиток в правильному напрямку, у правильному виборі форм і методів навчання.

Однією із стратегічних альтернатив формування системи моніторингу розвитку персоналу (в т.ч. через навчання) на ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» є впровадження «Методу КРІ (Key Performance Indicator)» [41, с. 36].

Технологія управління моніторингом розвитку персоналу по цілям (далі - КРІ), що підкріплена зваженими матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал на нові величезні досягнення та самовдосконалення через навчання.

КРІ це ключові показники виконання. Цим терміном позначаються вимірювані показники результативності роботи персоналу. На її основі часто підприємства в галузі АПК створюють механізми визначення грошової винагороди. Таким чином, «КРІ - це вимірювач того, як досягнуто та або інша ціль» [42, с. 178].

Ефективна робота співробітників означає ефективну і прибуткову діяльність підприємства. Але проблема сучасних підприємств полягає в правильному визначенні показників ефективності. Постає запитання, як визначити, що кожен конкретний співробітник на своєму місці чітко розподіляє час, регулює процеси, прикладає зусилля для досягнення результату?

При очевидних вигодах система мотивації на базі КРІ має і визначені недоліки для ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС». При розгляді підприємства, ми звернули увагу на певні нюанси: іноді важко виміряти показники ефективності, адже в діяльності підприємства присутній фактор «кліматичних умов», який не піддається впливу і може нанести значні негативні наслідки для підприємства.

Дуже багато компаній зараз намагаються впровадити КРІ (ключові показники ефективності). Проте статистика говорить про те, що у більшості виникають значні труднощі.

На думку одного із дослідників, «КРІ – це вимірювачі результативності, ефективності, продуктивності, бізнес-процесів» [43, с. 15].

Аналіз джерел показав, що при розробці показників процесу потрібно дотримуватися наступних правил:

- набір показників повинен містити мінімально необхідні їх кількості для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;
- кожен показник повинен бути вимірюваним;
- вартість виміру показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання цього показника.

За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконаних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці.

Як висновок, зазначимо, що реалізація будь якого із вище зазначених методів має свої переваги та недоліки. Той чи інший обраний метод оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» дасть змогу визначити рівень ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, а також моніторити та оцінювати ефективність інвестицій у навчання персоналу.

Необхідність впровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена швидкозмінними умовами майже у всіх сферах національної економіки і зокрема у сфері АПК.

Постійні зміни технологій та підвищення рівня конкуренції вимагають від підприємства негайної відповідної реакції, що призводить до підвищення вимог відносно професійно-кваліфікаційного рівня співробітників. Виникає необхідність у подальшому дослідженні передумов формування та розвитку професійних знань та навиків працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом.

ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» повинне сконцентрувати всі зусилля на залученні та розвитку талантів, утриманні кваліфікованого персоналу та чітко формулювати для працівників унікальну ціннісну пропозицію, яка є невід'ємною складовою мотиваційної системи та корпоративної культури підприємства.

3.2. Рекомендації щодо побудови ефективної системи управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

У більшості великих компаній та представництвах транснаціональних корпорацій завдання вибудовування ефективної системи навчання була вирішена ще у 2000-х роках. Але так відбувалося не скрізь, і досліджуване підприємство не є винятком.

Навіть в тих випадках, коли питань організації навчання приділялася належна увага, якість кінцевого результату не завжди виявлялося високим. Відбувалося це внаслідок того, що при побудові системи навчання занадто велика увага приділялася зовнішнім ефектам, наслідуванні зарубіжного досвіду і занадто мала увага питанням відповідності системи навчання персоналу діючим принципам корпоративної культури, в якій вони будуть повинні застосовувати всі отримані знання та навички.

У підсумку вітчизняний кадровий ринок зіткнувся з проблемою непрофесіоналізму і зниження рівня трудової мотивації найманих працівників.

У попередніх розділах ми детально проаналізували прогалини системи управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС», до головних із них відноситься відсутність підтримки з боку керівництва підприємства та недостатнє фінансування процесу підготовки та перепідготовки персоналу.

На нашу думку, навіть в умовах низького фінансування, ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» для підвищення ефективності процесу навчання необхідно розробити і впровадити систему корпоративного навчання, яка охопить усі структурні підрозділи підприємства, буде містити ключові показники, які компанія повинна досягти в сфері професійної підготовки тощо. Ми вважаємо, що для розробки і впровадження такої системи в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» необхідно залучити керівників усіх структурних підрозділів, топ-менеджмент та співробітників відділу кадрів.

Корпоративне навчання передбачає наявність серйозної мотивації щодо засвоєння знань. На сьогодні підприємство реалізує декілька форм навчання, зокрема у форматі коучингу, тренінгів та семінарів та ін.

Однією з серйозних проблем на підприємстві є неузгодженість в підході керівників і фахівців в сфері навчання і розвитку персоналу до питання оцінки ефективності навчання і, особливо, подальшої роботи за підсумками оцінки.

Іншою великою проблемою, що суттєво знижує ефективність процесу навчання та підвищення кваліфікації в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» є наступна ситуація. Питання виділення необхідних ресурсів (людських, матеріальних, тимчасових), в тому числі і на створення системи критеріїв оцінки, вирішують власники/керівники підприємства. Так як якісна оцінка ефективності навчання вимагає великої кількості ресурсів, в практиці ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» нерідко має місце наступна тенденція: витративши великі кошти на навчання, керівник або повністю відмовляється від структурованого підходу до оцінки ефективності, або пропонує виконавцю зробити це з мінімальними витратами ресурсів і, отже, знецінити результат. Крім того, ситуація погіршується, коли провідною мотивацією власників/керівників при оцінці ефективності навчання виявляється бажання перевірити і покарати тих, хто має слабші результати у порівнянні з іншими, а не бажання усунути фактори, які заважають підлеглим працювати з найбільшою професійною ефективністю. Виходом із даної ситуації могло би бути навчання безпосередньо керівників компанії в провідних навчальних центрах, наприклад Київській школі економіки, на програмах розвитку стратегічного планування та ефективного управління людськими ресурсами.

Не менш важливим є розробка нового дієвого механізму прийняття рішень з питань підготовки та перепідготовки персоналу в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС». Ми пропонуємо передати питання навчання персоналу до керівників структурних підрозділів з повною автономією, звісно в межах

розумного, щодо вибору форм і методів навчання, а також підготовки кадрового резерву і підвищення його освітнього рівня. Схематично це може мати такий вигляд (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1 Проєкт-схема організації навчання та підвищення кваліфікації в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.1 нами запропоновано визначити коло обов'язків, які повинні дотримуватися учасники процесу підготовки та перепідготовки персоналу в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС». Як видно зі схеми, підприємство не просто проводить навчання, а і проводить оцінку його якості та отриманих знань/професійних компетенцій. Зазначимо, що до однієї із функцій керівника структурного підрозділу при ініціюванні процесу навчання ми

пропонуємо заповнення спеціальної анкети, яка уніфікує вимоги та побажання щодо якості навчання. Приклад такої анкети наведено в таб. 3.3.

Таблиця 3.3

Анкета-запит на навчання ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»

1.	П.І.П. керівника структурного підрозділу	
2.	П.І.П. тренера /Назва організації-провайдера навчання	
3.	Структурний підрозділ	
4.	Стислий опис проблеми, яку необхідно вирішити через навчання	
5.	Тематика навчання	
6.	Бажаний формат навчання	
7.	Характеристика суб'єкта навчання (П.І.П., освіта, сильні та слабкі сторони тощо.)	
8.	Побажання щодо акцентів навчання, на які моменти звернути підвищену увагу	
9.	Необхідні технічні засоби для впровадження навчання	
10.	Терміни отримання зворотного зв'язку	
12.	Критерії успішності навчання у середньостроковій та короткостроковій перспективах	
13.	Окремі побажання/зауваження	
14.	Бажаний період навчання	
15.	Бюджет навчання	
16.	Дата заповнення	
17.	Оцінка асесмент-центру (заповнюється окремо)	

Джерело: розроблено автором

Заповнення такої анкети-запиту керівником структурного підрозділу дозволить систематизувати інформацію і виділити необхідні акценти при запиті на навчання співробітників. Після заповнення, анкета передається спеціалісту з навчання і зберігається в архіві з метою оцінки досягнутих результатів у майбутньому.

В рамках проведеного дослідження на підприємстві «РЕСУРС-ПЛЮС» було виявлено, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на економічних результатах.

Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу передбачає здійснення ряду організаційних дій. Проведення моніторингу розвитку персоналу в компанії варто доручити відділу кадрів та асесмент-центру, проте це не виключає залучення лінійних менеджерів у цей процес. До ключових складових такого моніторингу в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» ми

пропонуємо включити: розробку тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації (кейси); розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі професійної діяльності; визначення рівня особистісних компетентностей співробітників; проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід зі співробітниками.

Ассесмент-центр на підприємстві «РЕСУРС-ПЛЮС» пропонується проводити за допомогою комп'ютерного тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій. Важливо, щоб результати проходження тестування доводилися до співробітників та керівників структурних підрозділів, тобто організувати зворотній зв'язок працівнику після завершення оцінювання. В особистій бесіді експерт повинен відзначити сильні та слабкі сторони співробітника, допомагає визначити потенційні зони росту та ресурси для підвищення компетенцій. Цінність даної процедури полягає в тому, що вона не просто оцінює навички, але й дозволяє скласти індивідуальну програму розвитку кожного спеціаліста.

Відповідно до запропонованих рекомендацій, з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників та підприємства в цілому. Тому, саме використання відділом кадрів підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій, а також сприятиме покращенню рівня корпоративної культури та корпоративного управління в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».

ВИСНОВКИ

Управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації є складною задачею в умовах висококонкурентного ринку, зокрема ринку аграрної продукції. Аналіз наукових джерел показав, що будь-яка організація, незалежно від її розмірів і сфери діяльності, є активною соціальною системою. Тому багато програм по підвищенню ефективності діяльності компанії, успішно сприяючи вирішенню питань, пов'язаних з фінансами, виробництвом і структурою управління, відчували серйозний опір з боку сформованої корпоративної культури. Все це обумовлює значення корпоративної культури як найважливішого чинника успішного розвитку і високої стійкості компанії навіть в умовах економічних криз та пандемій. А функціонування і активний розвиток дієвої корпоративної культури не можливий без ефективно функціонуючої системи підготовки та перепідготовки персоналу.

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення конкретного науково-практичного завдання, що полягає у наданні рекомендацій щодо покращення системи управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «РЕСУРС-ПЛЮС».

Отримані нами результати дозволяють зробити висновки, що існуючий механізм розвитку персоналу та професійного навчання на досліджуваному підприємстві потребує впровадження нових підходів з урахуванням досвіду провідних наукових розробок для забезпечення стійкого розвитку та утримання високих позицій конкурентоспроможності на ринку.

Проведене дослідження на підприємстві ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» дозволило виявити основні проблеми його функціонування: зниження продуктивності праці та мотивації в персоналу; дисбаланс у корпоративній культурі; проблеми із прийняттям управлінських рішень в сфері навчання

вищим керівництвом підприємства; збільшення рівня плинності кадрів, що пов'язано із неефективною системою моніторингу розвитку кадрового потенціалу; применшення ролі і значення професійного розвитку через навчання/перепідготовку та інше.

На підприємстві ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати та стимулювання, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

Відповідно, узагальнення результатів бакалаврського дослідження дозволяє нам стверджувати, що розроблена нова система моніторингу розвитку персоналу ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління персоналом.

Підвищення результативності діяльності працівників управлінських посад (топ-менеджменту) залежить від удосконалення оцінки якості трудової діяльності співробітників середньої та вищої ланки управління. Саме тому впровадження комплексної дієвої оцінки якості розвитку персоналу на основі запропонованої збалансованої системи показників є об'єктивною передумовою створення ефективної системи управління діяльністю досліджуваного підприємства.

Упровадження комплексу заходів щодо підвищення якості управління персоналом приводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності та творчості працівників, сприяє створенню здорового психологічного клімату в трудовому колективі. Усе це дозволяє забезпечити підвищення якості й конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та сприяє зростанню фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Використання запропонованих методів «ассесмент-центр» і «360 градусів» по суті сприяє формуванню комплексного системного підходу до оцінки працівників, що включає побудову системи мотивації працівників з

урахуванням набутих компетентностей в процесі навчання та трудової діяльності

В процесі дослідження нами було запропоновано впровадити на підприємстві принципово нову систему професійного розвитку та навчання; делегувати ряд функцій від топ-менеджменту до керівників середньої ланки; запровадити дистанційні технології підготовки та перепідготовки персоналу, а головне, концептуально переглянути існуючі підходи до якості та системності системи управління персоналом та навчання на підприємстві.

Резюмуючи, зазначимо, що ціль бакалаврського дослідження, що полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи управління підготовкою та перепідготовкою персоналу на підприємстві досягнуто. Досягнута вона була шляхом рішень конкретних задач, а саме: були проаналізовані теоретичні аспекти підготовки та професійного розвитку персоналу; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства; проведено аналіз діяльності відділу кадрів; розроблені пропозиції щодо вдосконалення управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».

РЕЗЮМЕ

Побудова системи корпоративного навчання, тобто підготовки та перепідготовки, з урахуванням інтеграційної парадигми управління корпоративним розвитком і необхідність підвищення конкурентоспроможності в швидко мінливих умовах представляється одним з ключових шляхів забезпечення ефективної діяльності вітчизняних організацій.

Об'єктом дослідження є процес управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи, інструментарій управління підготовкою та перепідготовкою персоналу.

Емпірична база досліджень – Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕСУРС-ПЛЮС».

Мета випускної кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у вивченні, узагальненні та розвитку теоретичних і методичних основ, розробці практичних рекомендацій щодо управління підготовкою та перепідготовкою персоналу організації на прикладі ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».

До кола дослідників та практиків, які приділяли значну увагу дослідженню питань управління персоналу, оцінці його ефективності та питанням підготовки та перепідготовки персоналу організації відносяться: О. Грішнова, А. Колот, Д. Богиня, Ф. Тейлор, М. Беккер, М. Армстронг, П. Друкер, А. Файоль, С. Кові, М. Кетс де Врі, М. Бауер та інші.

Теоретико-методичною базою дослідження виступили праці вітчизняних та закордонних вчених і практиків підприємницької діяльності, які досліджували питання розвитку персоналу, підготовки та перепідготовки персоналу працівників та матеріали бази дослідження – ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».

В результаті дослідження було проведено дослідження процесу управління підготовкою та перепідготовкою персоналу в системі управління персоналом ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС»; проведено оцінку стану управління підготовкою та перепідготовкою персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» та надані практичні рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності управління підготовкою та перепідготовкою персоналу у ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС».

Надані практичні рекомендації, що ґрунтуються на наукових розробках провідних вчених, можуть стати у нагоді досліджуваному підприємству і сприятимуть підвищенню ефективності його діяльності через впровадження нових технологій розвитку персоналу, підвищення рівня його професійної кваліфікації.

RESUME

The system of corporate pre-training, the training and the retraining, the integration of the corporate paradigm and the need for corporate competence is one of the most important factors.

About the organization in the process of managing ready-made and re-trained personnel of the organization.

The subject matter is theoretical and practical approaches, tool management and training and retraining personnel.

Empirical base of research - Partnership with the separated LLC "RESOURCE-PLUS".

A meta-analysis of the graduate qualifications of the bachelor's college is taught, developed and developed to provide theoretical and methodological fundamentals, to provide practical recommendations and to learn more about the training for the staff of the RUP application.

Prior to the study, that practice, which gave me significant respect, was given to the management staff, the estimated effectiveness of the training and retraining courses for the staff organization, O. Grishnova, A. Kolot, Boger D. Bogin, P. Drucker, A. Fayol, S. Kovi, M. Kets de Vri, M. Bauer and Inshi.

The theoretical and methodological basis for the provision of services was provided for the most important and intimate practices and practices, as well as the provision of food to staff, the training and retraining of the staff are available.

As a result, the pre-training process was conducted for the personnel management and retraining personnel in the personnel management system of the RESURS-PLUS LLC; an assessment was made of the management and training of the personnel at TOV "RESOURCE-PLUS" and of practical recommendations for effective management and training of the personnel of the TURP.

We've got practical recommendations that need to be guided by scientific knowledge of the most important issues, be able to take advantage of the advanced technology and the ability to take advantage of the most advanced technology and professional knowledge.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Курінний О. В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Курінний. – Режим доступу : http://archive.gov.ua/portal/soc_gum/knr147_133-137.pdf
2. Онікієнко В. Методологічні засади оцінювання рівня соціалізації ринку праці України // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць кафедри управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил. – Тернопіль : ТАНГ. – Вип. 9. – С. 135.
3. Врублевский В. К. Развитый социализм: Труд и НТП. Очерки теории труда / В. К. Врублевский. – М. : Политиздат, 1984. – 317 с.
4. Пирожков С. Відтворення трудового потенціалу / С. Пирожков // Економіка радянської України. – 1991. – № 7. – С. 8–23.
5. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія / І. І. Бажан. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 144 с.
6. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов [Текст] : [практическое пособие] / Н. П. Николенко. – Москва : Страхование Ревю, 2004. – 356 с.
7. Макаровська Т. П. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / Т. П. Макаровська, Н. М. Боднар. – К. : МАУП, 2003. – 304 с.
8. Крисальний О. В. Розвивати теоретичні дослідження аграрного сектору економіки в ринкових умовах / О. В. Крисальний // Матеріали восьмих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників. – К., 2006. – С. 271.
9. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.

10. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом // Вісник економічної науки України (Ін-т економіки промисловості НАН України; Акад. екон. наук України, Донецьк).– 2013.– №2. – С. 20–25.
11. Управление персоналом : Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина ; 2-е изд., перераб. и доп. – М : ЮНИТИ, 2002. – С. 19.
12. Одегов, Ю. Г. Управління персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, - М.: Фінстатінформ, 2007.- С. 142.
13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник.– Київ: Кондор-2003. – С. 31
14. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd end. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.
15. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998.
16. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.
17. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
18. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; [пер. с англ]. — М. : Эксмо, 2006. — 432 с. : ил. — (Профессиональные издания для бизнеса). – 429 с.
19. Megginson D., Pedler M. Self-development: A facilitator's guide. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1992.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997. С. 53-54.
21. Каганов В.Ш. Корпоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера. М., 2008. С. 25-30.

22. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні / О. В. Горпинченко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Кіровоград. – 2016. – № 8, ч.1. - С. 43-48.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2009. – 562 с.
24. Прохоровська, С. А. Роль освітньо-професійної підготовки у розвитку трудового потенціалу регіону [Електронний ресурс] / С. А. Прохоровська // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць у 2 т. Спец. вип. : Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток. – 2012. – Т. 2. – С. 295-303.
25. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : закон України № 4312-17 від 12.01.2012 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
26. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці / Карташова Л. // Людина і праця, - 2007. - №6. С. 87-89.
27. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством / М.В. Руденко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: Хмельницький національний університет. – 2016. – № 2. Том 1. – С. 33–38. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/VKNU-ES-2016-N2-Volume1_234.pdf
28. ДСТУ ISO 10015:2008 «Настанови щодо навчання персоналу» (ISO 10015:2008, IDT). – К. : Держспоживстандарт України, 2011. – 12 с.
29. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
30. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2012. - № 3. – С. 320-323.

31. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах / Т. О. Галайда, І. М. Савицька // Економіка і регіон. – Полтава. – 2011. - № 2 (29). – С. 118- 122.
32. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.
33. Денисова А. В. Применение модели «Таксономия Блума» в оценке эффективности обучения / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2005. – № 6. – С. 28-30.
34. Microsoft Teams – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://techexpert.ua/uk/it-products/microsoft-teams/>
35. Локальний центр системи дистанційної освіти Миколаївського національного аграрного університету – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mnau.edu.ua/lok-centr-sdo/>
36. Платформа Elear nubip (НУБіПУ) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elearn.nubip.edu.ua/>
37. Система дистанційного навчання Полтавської державної аграрної академії – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moodle.pdaa.edu.ua/>
38. Центр дистанційного навчання Одеської національної академії харчових технологій – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.onaft.edu.ua/dlc>
39. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : НІРРО Publishing, 2006. – 352 с.
40. Тарасова С. И. Комплексная оценка персонала / С. И. Тарасова, Е. В. Галеев // Высшее образование в России. – 2010. – № 10. – С. 68–72.

41. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34-39.

42. Клочков А.К., КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо., 2010. – 301 с.

43. КРІ простыми словами [Электронный ресурс] URL: <http://www.alldirector.ru/kpi-простыми-словами/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Найменування показника	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %		Відхилення 2018/2014	
	2014	2015	2016	2017	2018*	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017	Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	118915	132900	154912	165214	178834	+10302	+13620	+6,7	+8,2	59919	50,4
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	83814	86426	99991	101300	109650	+1309	+8350	+1,3	+8,2	25836	30,8
Валовий прибуток	35101	46474	54921	63914	69184	+8993	+5270	+16,4	+8,2	34083	97,1
Інші операційні доходи	55706	572	1427	542	487	-885	-55	-62,0	-10,1	-55219	-99,1
Адміністративні витрати	5310	5125	5915	8214	9541	+2299	+1327	+38,9	+16,2	4231	79,7
Витрати на збут	31715	27546	36573	39412	39451	+2839	+39	+7,8	+0,1	7736	24,4
Інші операційні витрати	45723	996	1058	2496	6547	+1438	+4051	+135,9	+162,3	-39176	-85,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	8059	13379	12802	14334	14132	+1532	-202	+12,0	-1,4	6073	75,4
Інші доходи	3067	85	11	25	37	+14	+12	+127,3	+48,0	-3030	-98,8
Фінансові витрати	2360	2385	2214	2385	2652	+171	+267	+7,7	+11,2	292	12,4
Інші витрати	1040	415	680	55	98	-625	+43	-91,9	+78,2	-942	-90,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7726	10664	9919	11919	11419	+2000	-500	+20,2	-4,2	3693	47,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1699	1889	2128	2145	2055	+17	-90	+0,8	-4,2	356	21
Сальдо надзвичайних доходів/витрат	6									-6	-100
Чистий фінансовий результат прибуток	6033	8775	7791	9774	9364	+1983	-410	+25,4	-4,2	3331	55,2

* Примітка: тут і далі по тексту розраховано як факт 9 місяців 2018 + план 4-го кварталу 2018.

Джерело: дані підприємства

Додаток Б
Таблиця 2.1

Динаміка активів ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» за 2014-2018 рр., тис. грн.

Статті балансу	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	Відхилення					
						2017/2016		2018/ 2017		2018/2014	
						Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
I. Необоротні активи											
- залишкова вартість	541	1288	1355	1421	1405	66	4,9	-16	-1,1	864	159,7
- первісна вартість	959	1909	2151	2587	2587	436	20,3			1628	169,8
- накопичена амортизація	418	621	796	1166	1182	370	46,5	16	1,4	764	182,8
Незавершені капітальні інвестиції	1139									-1139	-100
Основні засоби:											
- залишкова вартість	32491	33431	35914	36780	38850	866	2,4	2070	5,6	6359	19,6
- первісна вартість	55542	59211	65472	66987	69015	1515	2,3	2028	3	13473	24,3
- знос	23051	25780	29558	30207	30165	649	2,2	-42	-0,1	7114	30,9
Відстрочені податкові активи		473	365	277	305	-88	-24,1	28	10,1	305	
Усього за розділом I	34171	35192	37634	38478	40560	844	2,2	2082	5,4	6389	18,7
II. Оборотні активи											
Виробничі запаси	4696	10049	11894	11362	11120	-532	-4,5	-242	-2,1	6424	136,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	18414	24050	28610	27962	27553	-648	-2,3	-409	-1,5	9139	49,6
Дебіторська заборгованість за рахунками:											
- за бюджетом	6058	4076	1944	1854	1805	-90	-4,6	-49	-2,6	-4253	-70,2
- за виданими авансами	360	597	910	1012	987	102	11,2	-25	-2,5	627	174,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	78	162	67	55	87	-12	-17,9	32	58,2	9	11,5
Грошові кошти та їх еквіваленти:	159	187	196	564	698	368	187,8	134	23,8	539	339
Інші оборотні активи	47	137	1	15	69	14	1400	54	360	22	46,8
Усього за розділом II	36235	39258	43622	43382	43239	-240	-0,6	-143	-0,3	7004	19,3

Джерело: дані підприємства

Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «РЕСУРС-ПЛЮС» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		
	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	2017/ 2016	2018/ 2017	
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,648	0,532	0,431	-0,116	-0,101	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,317	-0,004	0,150	0,313	0,154	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,352	0,468	0,569	0,116	0,101	
Коефіцієнт фінансової залежності	2,583	1,135	0,757	-0,709	-0,378	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,387	0,881	1,322	0,339	0,441	
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	2,583	1,135	0,757	-0,709	-0,378	

Джерело: дані підприємства