

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 Кафедра hr-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка  
 Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

на тему: «Удосконалення системи управління розвитком персоналу (на прикладі  
 Приватного орендного підприємства «Україна», Вінницька обл.)»

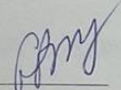
ДРУПЕП.021222.01.00.00

Виконав: студент 2 курсу група УПЕПмз-21-1

  
 Підпис

В.О. Кучерук  
 Ініціали, прізвище

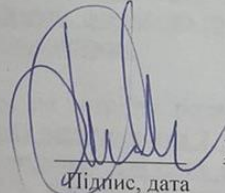
Керівник  
 к-т екон. наук, доц.

  
 Підпис, дата

Є.О. Шелест  
 Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
 д-р екон. наук, професор

  
 Підпис, дата

М.Д. Ведерніков  
 Ініціали, прізвище

16 12 2022р.

Хмельницький, 2022

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра ІТ-інжиніринг у бізнес-економіці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Шифр і назва  
 Освітня програма Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

ІТ-інжиніринг у бізнес-економіці

Ведерніков М.Д.

Прізвище, ініціали

Підпис

«25»

08

2022 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Кучерук Віти Олександрівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): «Удосконалення системи управління розвитком персоналу (на прикладі Приватного орендного підприємства «Україна», Вінницька обл.)»

керівник проекту (роботи) Шелест Є.О., к.е.н., доц

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «\_\_\_» 2022 р. № \_\_\_

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити 1. Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства 2. Аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та функціонування системи розвитку персоналу приватного орендного підприємства «Україна» 3. Удосконалення системи управління розвитком персоналу ПОП «Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. План з розвитку персоналу підприємства. 2. Огляд сучасних технологій самоменеджменту. 3. Сучасні методи розвитку персоналу. 4. Головні тенденції розвитку ринку

Валіньсь

nti-F

ьное с

ки: en

систем  
оналу  
ного  
інниц

санд

безалкогольних напоїв в Україні. 5. Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПОП «Україна». 6. Система показників оцінки якості професійного розвитку  
Джерело: сформовано на основі. 7. Рекомендації щодо доцільності інвестування у  
професійний розвиток персоналу. 8. Заходи, спрямовані на забезпечення розвитку  
персоналу ПОП «Україна». 9. Завдання управління персоналом, що вирішує ERP-  
система IT-Enterprise. 10. Переваги впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері  
управління персоналом ПОП «Україна». 11. Капітальні витрати проекту вдосконалення  
системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства на ПОП «Україна». 12.  
Прогнозовані поточні витрати ПОП «Україна» на проект удосконалення системи  
підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

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


7. Дата видачі завдання: 01.09.2021 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	20.10.2022 - 04.11.2022	Виконано
2	Аналітична частина	05.11.2022 - 18.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	19.11.2022 - 13.12.2022	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2022 - 19.12.2022	Виконано
5	Захист дипломної роботи	20.12.2022	Виконано

Студент

Керівник роботи

  
Підпис  
  
Підпис

В.О. Кучерук

Ініціали, прізвище

Є.О. Шелест

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Удосконалення системи управління розвитком персоналу (на прикладі Приватного орендного підприємства «Україна», Вінницька обл.)».

Виконав студент гр. УПЕПмз-21-1 \_\_\_\_\_ Кучерук В.О. \_\_\_\_\_

Прізвище, ініціали

керівник \_\_\_\_\_ Шелест Є.О., к.е.н., доц. \_\_\_\_\_

Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 85 с., 9 рис., 11 табл., 1 додаток, 28 джерел.

Ключові слова: удосконалення управління, система управління, удосконалення системи управління, управління персоналом, управління розвитком персоналу.

Мета дипломної роботи: формування теоретичних основ управління системою розвитку персоналу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Об'єкт дослідження: процеси управління удосконаленням системи розвитку персоналу підприємства.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства.

У другому розділі виконано аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності розвитку персоналу Приватного орендного підприємства «Україна».

У третьому розділі визначено напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі Приватного орендного підприємства «Україна»)

\_\_\_\_\_ (підпис та ПІБ)

14 12 2022 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства	8
1.1 Сутність та значення управління розвитком персоналу підприємства	8
1.2 Формування плану з реалізації розвитку персоналу підприємства	13
1.3 Використання сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства	16
Висновки до розділу 1	23
2 Аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та функціонування системи розвитку персоналу приватного орендного підприємства «Україна»	25
2.1. Аналіз ринку безалкогольних напоїв (БАН) в Україні: тенденції та перспективи	25
2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності	30
2.3 Оцінювання стану професійного розвитку персоналу ПОП «Україна»	39
Висновки до розділу 2	51
3 Удосконалення системи управління розвитком персоналу ПОП «Україна»	46
3.1 Формування системи показників оцінювання якості професійного розвитку персоналу підприємства	46
3.2 Напрями вдосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства з використанням ERP-системи IT-Enterprise	55
3.3 Використання гнучкого тарифу як методу підвищення	68

## мотивації працівників ПОП «Україна»

Висновки до розділу 3	72
Висновки	75
Перелік джерел посилання	82
Додатки	85

## ВСТУП

Питання управління розвитком персоналу підприємства й досі залишається недостатньо вивченим та актуальним. Управління розвитком персоналу охоплює велику кількість наукових дослідженнях, відіграє ключову роль у формуванні та реалізації потенціалу підприємств. Все частіше, персонал підприємства розглядається, як базовий його ресурс, що визначає успіх кожної організації, тому розвиток персоналу є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Важливість управління розвитком персоналу на підприємстві пояснюється й тим, що інтенсивний розвиток інноваційних технологій призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства (організації) негативно позначається на результатах її діяльності.

Результати дослідження управління розвитком персоналу представлено в наукових працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців та практиків, серед них: Е. Демінг, М. Хаммер, Дж. Чампі, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. М. Ведерников, Н. Гавкалова, А. Грішнова, А. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, В. Савельєва, Г. Савіна, А. Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, та інші. Водночас недостатньо розкриті особливості управління розвитком персоналу на підприємствах цукрової промисловості.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ управління розвитком персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу суб'єкта господарювання.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність, ефективність управління розвитком персоналу Приватного орендного підприємства «Україна»;

– розробити практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу Приватного орендного підприємства «Україна».

Об'єкт дослідження – процеси управління розвитком персоналу підприємства та удосконалення системи управління розвитком персоналу цього суб'єкта економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: філософського пізнання, узагальнення, порівняння, системтизації, графічний, статистичні, економіко-математичний тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління персоналом, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Результати досліджень, викладені в дипломній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Магістерська робота загальним обсягом 85 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 28 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 9 рисунками, містить 11 таблиць.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та значення управління розвитком персоналу підприємства

Індивідууми в організації утворюють її життєво важливий ресурс, їх потрібно цінувати, плекати та утримувати. Співробітники є найціннішим активом і справді основою організації. Кожен співробітник по-своєму робить внесок в успіх або поразку організації. Без співробітників в організації навіть найпотужніша техніка з новітніми технологіями не функціонувала б.

Персонал не повинен ставитися до своєї організації лише як до джерела заробітку. Персонал має розуміти, що робота полягає не тільки в тому, щоб прийти вранці, піти ввечері та отримати зарплату. З іншого боку, роботодавці не мають ставитися до своїх працівників як до рабів. Роботодавці повинні інвестувати свій час і ресурси в навчання та розвиток своєї робочої сили, щоб вони згодом стали незамінними ресурсами. Співробітники слід бути розвиненими та готовими протистояти навіть найгіршим ситуаціям.

Розвиток персоналу – це спільна ініціатива як працівника, так і роботодавця з підвищення наявних навичок і знань людини. Для працівників надзвичайно важливо бути в курсі останніх тенденцій у галузі, щоб вижити в жорсткій конкурентній боротьбі [7].

Оновлення знань є важливим для того, щоб бути у змозі відповідати всім змінам у часі, новим трендам. Розвиток співробітників має велике значення у навчанні, вдосконаленні навичок працівника та вдосконаленні його/її наявних знань та здібностей. Говорячи простою мовою, розвиток персоналу допомагає розвивати та виховувати співробітників, щоб вони стали надійними ресурсами та

зрештою приносили користь організації. Персонал, своєю чергою, також розвиває почуття прихильності до організації в результаті діяльності з власного розвитку.

Організації повинні заохочувати своїх співробітників брати участь у заходах з розвитку персоналу. Співробітники також повинні серйозно ставитися до діяльності з підвищення кваліфікації або розвитку. Не відвідуйте тренінги чи інші заходи з розвитку персоналу лише тому, що вас про це попросив начальник. Не просто відвідуйте тренінги, щоб зафіксувати свою присутність. Важливо, щоб персонал займався своїм розвитком свідомо та цілеспрямовано..

Чудово, якщо персонал розуміється в Microsoft Excel або, Microsoft Word. Слід пам'ятати, що просте знання кількох основних функцій MS Excel не допоможе їм у довгостроковій перспективі. Це може допомогти у короткостроковій перспективі. Excel призначений не лише для зберігання необхідних даних. Є багато інших формул, розширених програм, про які слід знати [7].

З часом потрібно вдосконалювати свої навички. Розвиток персоналу також можна визначити як процес, коли працівник за підтримки свого роботодавця проходить різні навчальні програми, щоб підвищити свої навички та отримати нові знання та вміння. Кожна організація дотримується певних процесів, які допомагають не тільки професійному, а й особистісному зростанню співробітника. Заходи з розвитку персоналу допомагають працівникам наполегливо працювати та виконувати роботу якісно.

Діяльність із розвитку персоналу має визначатися з урахуванням поточного та бажаного рівня працівника. Розуміння поточного та бажаного рівня знань працівника допоможе роботодавцю знайти прогалини в характеристиках працівника, а також визначити чому саме йому/їй потрібно навчатися. Фахівці з кадрів повинні заохочувати співробітників брати участь у внутрішніх або зовнішніх тренінгах, записуватися на онлайн-курси, щоб підвищити свої професійні знання та зробити ефективний внесок в нарощення добробуту свого підприємства (організації).

Співробітники починають сприймати свою роботу як тягар лише тоді, коли організація не надає жодних додаткових переваг чи стимулів, які б сприяли їхньому особистому зростанню.

Курси soft skills, фітнес-сеанси, позики під нижчі відсотки – це певні ініціативи, які не тільки мотивують співробітника виконувати роботу якісно, але й сприяють його розвитку.

Підвищення кваліфікації співробітників не тільки допомагає покращити знання співробітників, але й підвищує продуктивність організацій. Завдяки діяльності з підвищення кваліфікації працівники отримують кращу підготовку та оснащення та працюють більше, щоб отримувати вищі прибутки.

Заходи з розвитку персоналу допомагають зростати та розвиватися співробітникам, які є справжнім активом організації. Роботодавці мають поважати своїх співробітників, щоб вони відчували мотивацію та розвивали почуття лояльності та прихильності до організації. Не варто забувати, що співробітники майже весь день наполегливо прагнуть досягти цілей і завдань організації. Їх треба цінувати. Керівництво має відзначити їхню важку роботу.

Персонал, який віддає своїй організації серце та душу, також очікує чогось натомість. Гроші можуть бути одним із мотиваційних факторів, але це не завжди стимулює до самовдосконалення. Співробітники повинні рости з часом. Не можна скрізь застосовувати однакові навички та прийоми. Техніка також з часом застаріває. Людина повинна орієнтуватися в останніх тенденціях, щоб вижити в жорсткій конкурентній боротьбі.

Розвиток персоналу важливий для того, щоб працівники могли вдосконалювати свої навички та оновлювали наявні знання, щоб працювати краще. Діяльність та тренінги з розвитку персоналу дозволяють співробітнику орієнтуватися у найсучасніших тенденціях, а також чітко розуміти, що відбувається навколо нього.

Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналом, слід зазначити, що єдиного визначення та підходу до трактування сутності цього поняття немає. Підсумовуючи напрацювання науковців та практиків економічної

та управлінської сфери, можна узагальнити, що розвиток персоналу – це систематичний та регулярний процес удосконалення, нарощення знань, вмінь, навичок персоналу з метою забезпечення його гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації загалом у поточній та майбутній перспективі перспективі. Зазвичай, розвиток персоналу створює додаткові можливості працівникам для саморозвитку, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації та зацікавленість у її успішності.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [10].

Сутність процесу управління розвитком персоналу полягає у виконанні певних функцій, що безпосередньо сприяють його реалізації та є невід'ємними складовими цього процесу. Тому ефективність управління розвитком персоналу залежить саме від функціонального наповнення цього процесу [1]. Основними функціями системи управління розвитком персоналу є планування, організація, мотивація, контроль (облік та аналіз), координація (регулювання). Послідовність реалізації представлених функцій є процесом управління розвитку персоналу [2; 3; 4].

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг, про що йшлося раніше [5 с. 24].

Управління розвитком персоналу – є розробкою та реалізацією заходів, що спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетентностей тощо), що є необхідними відповідно до загальної

стратегії розвитку підприємства Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках [6]: особистісному, соціальному та професійному.

Варто зауважити, що розвиток персоналу важливий не тільки для професійного, але й особистісного зростання. Заходи з розвитку персоналу готують працівників до несприятливих умов і непередбачених ситуацій.

Кожен працівник хоче здобувати нові навички та навчатися під час роботи. Почуття гордості розвивається, коли вони відчувають, що їхня організація вкладає час і ресурси в їх навчання. Розвиток персоналу має важливе значення для залучення та утримання найкращого з працівників.

Внутрішні та зовнішні тренінги, конференції, семінари, сесії WebEx роблять співробітників кращими та надійними трудовими ресурсами для своєї організації. Необхідно дати відчуття працівникам, що відповідальність організації лежить лише на їхніх плечах. Тренінги справді допомагають персоналу найкраще працювати на своєму рівні, що зрештою приносить користь організації та приносить більший прибуток.

Розвиток персоналу створює культуру навчання в організації, де кожен співробітник мотивований вивчати нові навички та здобувати нові знання. Роботодавцю потрібно дати додатковий поштовх кар'єрі персоналу, мотивувати їх до читання, заохочувати реєструватися на різні онлайн-курси або курси дистанційного навчання, які допоможуть покращувати свої навички паралельно з роботою.

Розвиток персоналу допомагає працівнику зробити самоаналіз. Працівник краще розуміє, чого йому не вистачає, і які нові навички та знання допоможуть йому/їй підвищити продуктивність і досягти кращих результатів. Тому потрібно час від часу оцінювати свою продуктивність, щоб виміряти розрив між поточним і бажаним рівнем розвитку.

Заходи з розвитку співробітників, тренінги допомагають їм подолати розрив між їхньою поточною стадією та тим, на якому вони хочуть бачити себе через п'ять років. Діяльність з розвитку персоналу готує людину не тільки до сьогодення, але й до майбутнього.

Навчання важливе, оскільки воно робить працівника незалежним і здатним з усмішкою зустрічати навіть найгірші обставини.

Організації, які час від часу навчають своїх співробітників, не стикаються з проблемою відтоку працівників. Персонал майже не покидає такі організації, де вони проходять навчання поряд із звичайною роботою.

Розвиток персоналу також має велике значення для зміцнення стосунків між працівниками. Люди в результаті різноманітних тренінгів, сеансів відкритих дверей, форумів прагнуть більше взаємодіяти один з одним і таким чином зближуватися. Вони не соромляться ділитися знаннями, передавати актуальну інформацію і навіть навчати колег.

## **1.2 Формування плану з реалізації розвитку персоналу підприємства**

Розвиток персоналу передбачає реалізацію певних кроків, що виконуються організацією для підвищення кваліфікації співробітників та мотивації їх до отримання нових знань та навичок. Діяльність з розвитку персоналу сприяє підсиленню наявних знань працівника, вдосконалює його навички, а також готує до використання нових можливостей у майбутньому. В результаті тренінгів та заходів з розвитку персоналу працівники з усмішкою зустрічають несприятливі умови, непередбачені ситуації та виклики.

План з розвитку персоналу має містити чотири пункти–кроки (рис. 1.1).

Перший крок – підготовка працівника.

Жодні тренінги не допоможуть, доки працівник не усвідомить цінність розвитку. Людина має розуміти, навіщо організуються тренінги. Жодна організація не бажає витратити свої гроші на непродуктивну діяльність або щось, що не допоможе ані працівникам, ані роботодавцю. Успішність плану розвитку співробітника багато в чому залежить від самого працівника.



Рисунок 1.1 – План з розвитку персоналу підприємства

Джерело: сформовано на основі [7]

Організації повинні заохочувати своїх працівників думати про план зростання в організації та як вони можуть його виконати. Кожен працівник повинен усвідомлювати свої ролі та обов'язки та знати, як він/вона може зробити суттєвіший внесок у розвиток організації.

Завжди краще, якщо працівники сформують власні плани розвитку, самостійно відобразять, чого нового вони хотіли б навчитися, щоб стати універсальними.

Менеджери можуть підготувати анкети, які можна розповсюдити серед співробітників, щоб дізнатися їхню думку. Важливо сприяти пропозиціям співробітників щодо заходів, які допоможуть їм розвиватися далі.

Анкета може містити основні питання, такі як: основні сфери відповідальності особистості; навички, необхідні для виконання своїх обов'язків; основні досягнення; де бачить себе працівник через п'ять років; нові ініціативи, з якими хотілося б впоратися; нові навички, які хотілося б здобути.

Такі запитання допоможуть керівництву дізнатися про поточну позицію працівника та про те, які саме сфери йому потрібно доглянути та освоїти.

Другий крок – формування та реалізація плану розвитку персоналу підприємства.

Коли у роботодавця є приблизне уявлення про те, чого очікують від нього його співробітники, можна почати готувати плани з розвитку персоналу. Єдиний план розвитку не підійде для всіх співробітників. Важливий індивідуальний підхід.

Слід організовувати різноманітні внутрішні та зовнішні тренінги, враховуючи саме вимоги персоналу та те, яку користь програма навчання принесе кожному з них. Крім того, необхідно розробити програми навчання відповідно до також потреб та вимог організації. Слід заохочувати співробітників навчатися старанно, спілкуватися з тренером якомога більше. Звичайна одностороння комунікація робить навчання нудним, і з нього не можна отримати нічого продуктивного.

Важливо підштовхувати працівників працювати в команді. Досвідченіший працівник може навчати своїх колег на робочих місцях, що сприятиме активнішому навчанню персоналу та додасть досвіду самому тренеру.

Необхідно постійно мотивувати співробітників вчитися один у одного. Можна організовувати різноманітні обговорення робочих моментів на відкритому форумі раз на тиждень. Такі заходи допомагають обмінюватися інформацією та знаннями.

Роботодавці повинні спілкуватися з підлеглими, щоб розуміти, як певні робочі місця можна змінити для збільшення продуктивності. Необхідно створити атмосферу для вільного обміну співробітниками власних інноваційних ідей.

Слід також надати додаткову відповідальність працівникам. Персонал можна поділити на команди та зобов'язати їх керівників представляти свої команди, готувати звіти, стежити за виступами своєї команди тощо. Керівник має бути відповідальним за продуктивність своєї команди або нові процеси.

Разом з тим, персонал також має допомагати своїм менеджерам у повсякденній роботі. Лідери команд можуть час від часу брати членів своєї команди на ділові зустрічі або важливі угоди. Така можливість поспілкуватися, доприкладу, з клієнтами, дасть працівникам необхідну додаткову інформацію.

Третій крок – моніторинг ефективності.

Потрібно постійно стежити за тим, чим саме займається персонал. Тісний зворотній зв'язок є дуже важливими. Після кожного кварталу необхідно спілкуватися зі своїми співробітниками та переглядайте їхні результати, давати необхідні пропозиції щодо того, як вони можуть покращити свою продуктивність. Якщо вони одного разу не показали себе добре, керівник не має їх демотивувати.

Четвертий крок – формування відчуття цінності, довіри та міцної підтримки персоналу.

Необхідно довіряти своїм працівникам. Роботодавець має забезпечити персонал відчуттям постійної їх підтримки. Не завжди варто акцентувати увагу лише на помилках; важливіше цінувати працівників, відзначати та заохочувати їх коли вони роблять щось надзвичайне. Слід завжди підтримувати своїх працівників, щоб вони могли очікувати лояльності у відповідь.

### **1.3 Використання сучасних методів та технологій розвитку персоналу підприємства**

Досить часто сучасні науковці розглядають управління персоналом як стратегічну функцію, вони наголошують на тому, що розвиток персоналу виступає інтегральною концепцією, яка, у свою чергу, представлена системою

взаємопов'язаних дій щодо розробки стратегії, прогнозування та планування потреби у персоналі, управління його кар'єрою та професійним зростанням, організації процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури [8].

Варто зауважити, що прийняття рішення керівництвом підприємства щодо розвитку персоналу повинно бути не тільки узгодженим та відповідати обраній стратегії, а також відштовхуватися від тих потреб, можливостей та обмежень, що має підприємство на певному етапі свого функціонування. Тобто, лише шляхом аналізу стану навколишнього середовища, що дозволив виявити актуальність потреби у розвитку персоналу, та оцінки власних ресурсних можливостей (обмежень) розробляється відповідна стратегічним цілям діяльності підприємства стратегія розвитку персоналу [8].

Впровадження стратегії розвитку персоналу в межах корпоративної стратегії дозволяє керівникам вітчизняних підприємств впроваджувати системно організований процес безперервного професійного навчання працівників, що дозволить їм на практиці виконувати складні виробничі завдання, підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень та дбати про розвиток сприятливої організаційної культури у межах підприємства. При цьому менеджери вищих ланок управління за рахунок аналізу інформаційного забезпечення розвитку персоналу мають можливість самостійно визначати пріоритетні цілі та напрямки розвитку персоналу, обирати необхідні форми навчання та мотивації, скоординувати працівників на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства [9, с. 68].

Разом з тим, сучасні ринкові умови змушують шукати керівників нових підходів щодо вирішення управлінських задач. Саме, самоменеджмент оптимізує виконання управлінських функцій, що є певною послідовністю етапів, які співзвучні з його основними функціями. Для кожної функції розроблені робочі прийоми і методи реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку самоменеджменту (табл. 1.1) [10, с. 92].

Таблиця 1.1 – Огляд сучасних технологій самоменеджменту

Функція	Технологія	Результат
Постановка цілей	Стратегія цілей, методів досягнення успіху Знаходження, формулювання цілей Ситуаційний аналіз	Мотивування Розпізнавання переваг Концентрація зусиль на «вузьких місцях» Усунення слабких місць Фіксування термінів, послідовних дій
Планування	Принципи тимчасового менеджменту Стратегічне й оперативне планування Метод «Альпи» Система Франкліна «Пряме» та «зворотне» планування Ведення «щоденника часу»	Підготовка до реалізації мети Оптимальний розподіл та планування часу Скорочення тривалості проведення заходів
Прийняття рішень	Встановлення пріоритетів Принцип Парето (правило «80:20») АВС-аналіз Принцип Ейзенхауера Делегування повноважень	Організація праці, що призводить до успіху Першочергове вирішення життєво важливих проблем Впорядкування завдань відповідно до їх важливості Пріоритетність у справах
Реалізація та організація	Розпорядок дня Графік продуктивності Біоритми Саморозвиток Денний робочий план	Застосування принципів самоменеджменту Концентрація уваги та зусиль на ключових завданнях Використання піку продуктивності Врахування періодичних коливань працездатності Вироблення індивідуального стилю роботи
Контролювання	Контролювання результатів Контролювання протягом дня Самоконтроль	Забезпечення виконання запланованих заходів Дисципліна
Інформування та комунікація	Раціональні бесіди, наради, обговорення Раціональні діалоги Раціональне спілкування Раціональне ведення кореспонденції Раціональне читання Використання чек-листів та формулярів (планерів)	Краща організація нарад, часу для переговорів Менші перерви в роботі Вища швидкість читання Уникнення паперових бюрократичних процедур

Джерело: сформовано на основі [8; 10]

З метою оптимізації процесу розвитку персоналу, оволодіння технологією самоменеджменту, доцільним є запровадження сучасних методів, що дозволить керівникам краще зрозуміти логіку процесу самоорганізації у трудовій сфері, більш ефективно керувати роботою підлеглих і давати їм більше можливостей для професійного розвитку (табл. 1.2) [8].

Таблиця 1.2 – Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
Коучинг	Постійна підтримка тренера; передача досвіду професіоналом; розвиток творчого мислення	Ризик перейняти досвід від недостатньо кваліфікованого наставника; недостатня вмотивованість працівника
Тренінг	Доступність навчання для великих груп людей; розвиток творчого потенціалу працівників та групової взаємодії; поєднання теорії та практики для вирішення завдань	Відсутня взаємодія з кожним учасником; недостатність отримання повної інформації за один тренінг; обмежена кількість групи для кращого засвоєння інформації
E-learning	Навчання великої групи людей; швидкість отримання великої кількості інформації; високий рівень вмотивованості працівника	Ризик отримання недостовірної інформації; виникнення труднощів з опрацюванням інформації; відсутність групової взаємодії
Кейс-стаді	Розвиток групової взаємодії; розвиток розумових здібностей та навичок працівників; використання теоретичних знань на конкретному завданні	Відсутня спрямованість на розвиток навичок окремого працівника; можливість домінування думки найактивнішого учасника та нівелювання суджень інших
Само-навчання	Високий рівень вмотивованості; багатогранний розвиток особистості; розвиток саме тих навичок і вмінь, що потрібні працівнику	Ризик отримання застарілої та недостовірної інформації; ризик втратити мотивацію у випадку невдачі; доступність лише для цілеспрямованих та рішучих людей
Secondment	Переїмання досвіду, ведення кадрової діяльності в іншій компанії; освоєння нових навичок, потрібних для працівника; швидка адаптація до іншого середовища	Психофізіологічне навантаження на працівника; складність у пристосуванні до нового середовища; комунікативні бар'єри з новим керівництвом
Баскет-метод	Розвиток навичок і вмінь, які необхідні для конкретної посади; швидке виявлення готовності працівника до посади; вмотивованість та бажання працівника отримати посаду	Складність узагальнення даних і перевірка поставленого завдання; спрямованість на індивідуальний розвиток потенціалу працівника; значні затрати часу на підготовку завдання

Джерело: сформовано на основі [10;11, с. 442]

Вважаємо, що на зміст та форми діяльності персоналу, їх організацію у процесі підготовки, а також наступного розвитку впливають: цілі та характер розв'язуваних завдань, можливості (економічні, правові (нормативні), тощо) своєї організації та конкурента, особливості ринку, системи управління, організаційна культура, рівень підготовки команди. До таких форм організації самоменеджменту відносяться: індивідуальні – самостійне засвоєння знань, формування умінь і навиків, розвиток самооцінки, самостійність і ефективний самоконтроль; бінарні – взаємодопомога, розподіл обов'язків, розвиток відчуття відповідальності за результат спільної діяльності, стимул творчого змагання; групові – спільна організація дій, взаємна оцінка вчинків один одного. Фронтальні – кожна особа поперемінно є виконавцем чи керівником, наставником, який підвищує відповідальність за свої знання перед колективом, активізує пізнавальну діяльність, розвиває ініціативність, комунікабельність, працьовитість [11, с. 22].

Слід також зауважити, що діяльність з підвищення кваліфікації персоналу допомагає працівникам покращити свої навички та вдосконалити наявні знання, щоб вони могли ефективніше сприяти успіху організації. Навчання та заходи з розвитку персоналу роблять людей надійними ресурсами для організації та мотивують їх досягати найкращого рівня. Регулярні тренінги готують співробітників до непередбачуваних змін у системі або непередбачуваних несприятливих ситуацій. Розглянемо різні методи розвитку персоналу.

Формування команд, комітетів, груп з співробітників різних сфер та рівнів. Корисно буде запросити співробітників стати частиною комітету, де вони зможуть обмінюватися своїми ідеями, знаннями та новими ідеями. Такі комітети допомагатимуть працівникам зблизитися. Обмін інформацією є одним із найкращих способів отримати нові навички та знання. Нехай співробітники навчаються один у одного. Слід цінувати, якщо хтось придумає нову геніальну ідею чи концепцію тощо.

Необхідно заохочувати співробітників брати участь у конференціях, семінарах відповідно до їхньої посади та навичок. Не дозволяти їм відвідувати тренінги, які не стосуються специфікації їх роботи та організації у робочий час.

Можна запровадити практику ознайомлення персоналом з результатами конференції тих колег, які на ній не були. Немає абсолютно ніякої шкоди, якщо інші також отримають користь від знань, отриманих співробітниками. Працівники також можуть зробити коротку презентацію того, чого вони навчилися на конференції чи семінарі.

Персонал дізнається багато нового під час роботи. Слід формувати дописи про критичні події та ділитися ними з усіма іншими співробітниками. Варто звертати увагу на будь-який інцидент, у якому співробітник виявив надзвичайний розум, використав свої інноваційні ідеї та навички, щоб знайти вирішення будь-якої проблеми. Можна сформуванати записку про певний інцидент та поділитися з колегами. Якщо проблему вирішено неправильно, також виділити це. Доречно буде написати детальну примітку про те, які навички та нові знання допоможуть персоналу працювати краще.

Екскурсії також допомагають у розвитку персоналу. Необхідно спрямовувати співробітників на відвідини клієнтів, партнерів, відділення організації тощо. Менеджер команди час від часу може брати членів своєї команди на зустрічі з клієнтами, щоб вони відчули клієнта особисто. Відвідування відділень організації допомагає працівникам краще зрозуміти свої посадові обов'язки та особливості повсякденної роботи.

Фахівці з управління людськими ресурсами повинні забезпечити персонал відповідними посібниками, інструкціями тощо, щоб працівник знав, що він повинен робити в організації. Слід спроектувати ключові сфери відповідальності співробітників відповідно до їх освітньої кваліфікації, сфер інтересів, спеціалізації та досвіду.

Керівники команд також можуть надати співробітникам додаткові обов'язки. Необхідно зробити їх відповідальними за свої команди. Кожен працівник шукає додаткові виклики в організації. Як тільки співробітник довів свої здібності в тій чи іншій сфері, варто доручити йому додаткові обов'язки.

Чергування роботи також допомагає працівнику розвивати та вдосконалювати свої навички. Співробітників можна попросити тимчасово працювати в різних департаментах та відділах.

Якщо співробітник хоче навчитися додаткових навичок, можна запропонувати працівнику спробувати наслідувати своїх колег і скористатися їх талантом та наставництвом. Такий процес також називається *job shadowing*, коли працівник не робить великого внеску в роботу, але багато вчиться у своїх колег.

Слід стимулювати співробітників працювати в командах. Кожна людина має власну сферу знань. Нехай співробітники отримують знання та досвід один від одного. Необхідно мотивувати співробітників допомагати один одному освоювати нові навички.

Фахівці з кадрів або керівники команд можуть поширювати важливі навчальні матеріали, звіти, статті, журнали як сповіщення про навчання.

Необхідно надавати персоналу адекватні можливості для навчання. Час від часу давати їм виконати завдання, які вони ніколи раніше не виконували. Працівники обов'язково, можливо не одразу, приймуть цей виклик.

Керівники повинні діяти як наставники для членів своєї команди, бути поруч із ними та допомагати їм розвиватися професійно.

Слід мотивувати співробітників реєструватися на різні онлайн-курси, програми дистанційного навчання, які б допомогли їм у професійній кар'єрі.

Атестація також допомагає у розвитку співробітників. Згідно з оцінкою 360 Degree, менеджери, супервайзери оцінюють роботу членів своєї команди та дають їм необхідні відгуки. Результати оцінювання допомагають працівнику зрозуміти свої недоліки та те, як він може працювати над ними.

## Висновки до розділу 1

За результатами розгляду теоретико-методичних основ удосконалення системи розвитку персоналу підприємства (організації) нами сформовано такі висновки.

Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналом, слід зазначити, що єдиного визначення та підходу до трактування сутності цього поняття немає. Підсумовуючи напрацювання науковців та практиків економічної та управлінської сфери, можна узагальнити, що розвиток персоналу – це систематичний та регулярний процес удосконалення, нарощення знань, вмінь, навичок персоналу з метою забезпечення його гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації загалом у поточній та майбутній перспективі перспективі.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою.

Сутність процесу управління розвитком персоналу полягає у виконанні певних функцій, що безпосередньо сприяють його реалізації та є невід'ємними складовими цього процесу. Тому ефективність управління розвитком персоналу залежить саме від функціонального наповнення цього процесу. Основними функціями системи управління розвитком персоналу є планування, організація, мотивація, контроль (облік та аналіз), координація (регулювання). Послідовність реалізації представлених функцій є процесом управління розвитку.

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг, про що йшлося раніше.

Управління розвитком персоналу – є розробкою та реалізацією заходів, що спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетентностей тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках: особистісному, соціальному та професійному.

Розвиток персоналу передбачає реалізацію певних кроків, що виконуються організацією для підвищення кваліфікації співробітників та мотивації їх до отримання нових знань та навичок. План з розвитку персоналу має містити чотири пункти–кроки: підготовка працівника; формування та реалізація плану розвитку персоналу підприємства; моніторинг ефективності; формування відчуття цінності, довіри та міцної підтримки персоналу.

Сучасні ринкові умови змушують шукати керівників нових підходів щодо вирішення управлінських задач. Саме, самоменеджмент оптимізує виконання управлінських функцій, що є певною послідовністю етапів, які співзвучні з його основними функціями. Для кожної функції розроблені робочі прийоми і методи реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку самоменеджменту

З метою оптимізації процесу розвитку персоналу, оволодіння технологією самоменеджменту, доцільним є запровадження сучасних методів, що дозволить керівникам краще зрозуміти логіку процесу самоорганізації у трудовій сфері, більш ефективно керувати роботою підлеглих і давати їм більше можливостей для професійного розвитку.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ОРЕНДНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА»

### 2.1 Аналіз ринку безалкогольних напоїв (БАН) в Україні: тенденції та перспективи

Продовольчий ринок України, в тому числі сегмент безалкогольних напоїв, невинно зростає. З кожним роком спостерігається підвищення обсягу виробництва, продажів та експорту вітчизняної продукції в середньому до 10%. Динаміка заповнення ринку говорить про те, що з одного боку ця ніша наближається до насичення, а з іншого – ще має потенціал для розвитку та появи нових торгових марок (ТМ) [17].

Макросегмент безалкогольних напоїв (БАН) носить назву NARTD (non-alcohol ready to drink). До цієї групи відносять:

- мінеральні води (підсолоджені або з ароматизаторами);
- прохолодні напої (лимонад та ін.), до складу яких входить питна вода з цукром чи без, барвники, а також вони ароматизовані фруктовим соком або есенцією.
- БАН спеціального призначення (дієтичні, діабетичні, тонізуючі, для спортсменів і т.п.);
- квас;
- готові до вживання напої на основі чаю чи молока [13].

Сезонність попиту – головна відмінна риса ринку БАН: літній період завжди відрізняється зростанням споживання даного продукту. За даними статистики, протягом усього року компанії випускають менше 50% обсягу продукції, яка виробляється в піковий час (квітень-липень). В цілому, ринок відрізняється

низьким рівнем попиту, який потребує штучного стимулювання (реклама) [13] (рис. 2.1).

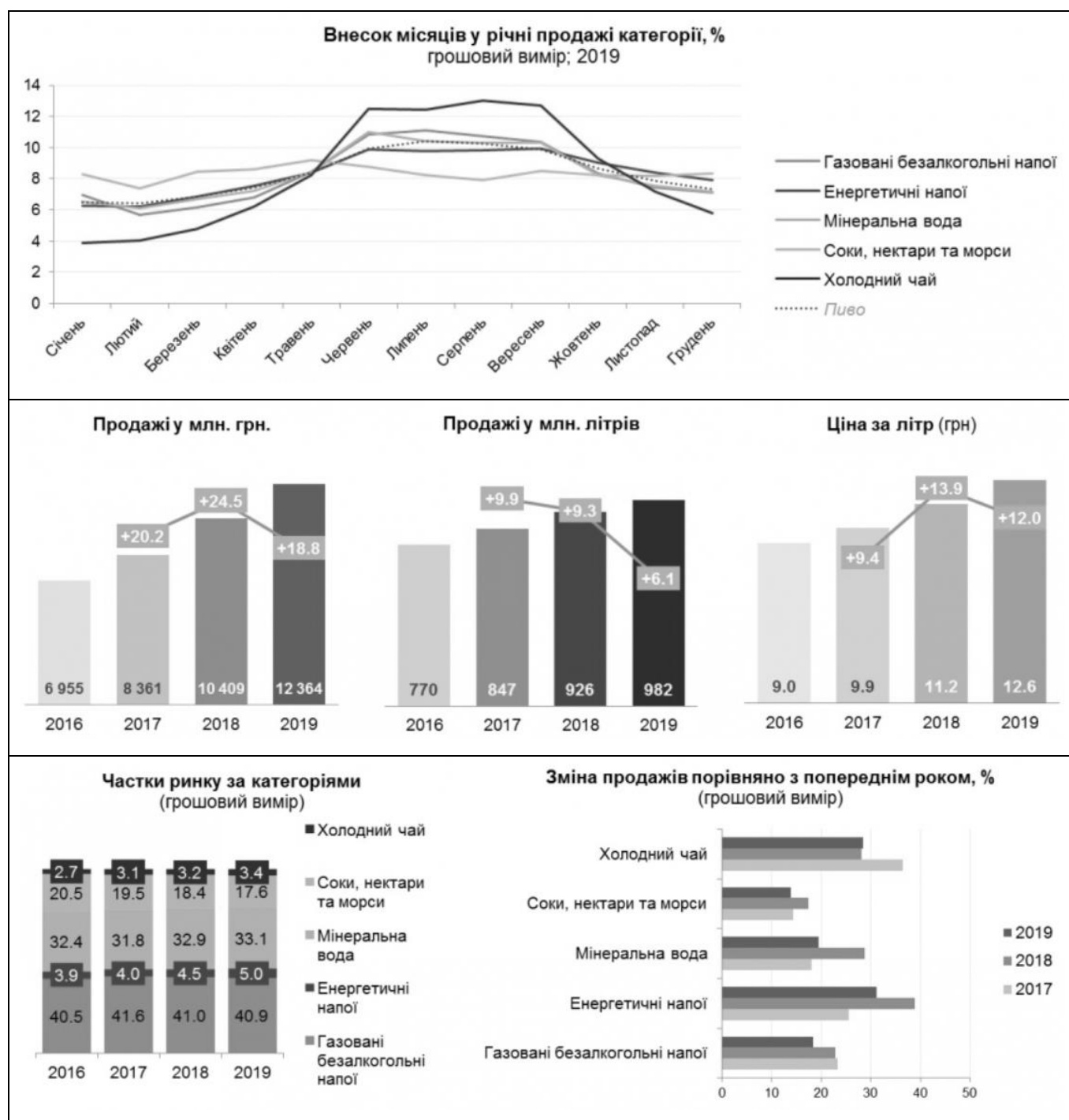


Рисунок 2.1 – Головні тенденції розвитку ринку безалкогольних напоїв в Україні

Джерело: сформовано на основі [16]

Мінеральні води залишаються незаперечним лідером ринку БАН. Солодкі газовані напої також займають суттєву частку ринку, але вони завжди будуть на другому місці (більше 91% займає продукція мінеральної та газованої солодкої води). Динамічне зростання займають енергетичні напої, оскільки вони функціональні та підходять для кількох ніш: молоді люди і доросле покоління. Квас, соки і холодні чаї сприймаються як альтернатива, і тому користуються популярністю у незначних ніш [13] (рис. 2.1).

З рисунку видно, що 39 % усіх грошових продажів безалкогольних напоїв припадають на теплу пору року. Протягом останніх чотирьох років спостерігається зростання грошових продажів безалкогольних напоїв внаслідок зростання цін, а також розширення споживання напоїв. Однак, попри позитивну динаміку, темпи обох показників сповільнилися у сезоні 2019 року [16].

Цільова аудиторія ринку безалкогольних напоїв різноманітна. Не дивлячись на те, що продукція підходить для всього населення, маркетологи і компанії-виробники воліють працювати з конкретними нішами. Щоб в цьому переконатися, достатньо проаналізувати позиціонування і побачити певні цільові групи, на чий інтереси вони орієнтуються [13].

Світова тенденція споживання газованої води свідчить про падіння попиту. Серед причин, які істотно впливають, дослідники виділяють інтенсивну пропаганду здорового способу життя та зростання цін на тлі кризових явищ. В Україні ситуація дещо інша. За результатами 2021 року вартість імпортованих алкогольних і безалкогольних напоїв в Україну становила 719 млн дол. США, що на 22% перевищило показник 2020 року у 587 млн дол. США. Основну частку у структурі вітчизняних закупівель продукції цієї групи 2021 року традиційно зайняли алкогольні напої з концентрацією спирту менш як 80%. Це переважно коньяк, віскі, горілка, лікери і солодкі наливки, яких було імпортовано майже 92 тис. т вартістю 299 млн дол. США. Виноградних та інших вин ввезено 99 тис. т вартістю 254 млн дол. США [14].

Імпорт натуральних і мінеральних вод склав торік 159 тис. т на суму 93 млн дол. США, а солодового пива – 75 тис. т вартістю 72 млн дол. США. Основним

постачальником різних напоїв в Україну минулого року стали країни Євросоюзу. Вони забезпечили приблизно 2/3 вартісних обсягів імпорту. Водночас на загальні поставки цієї продукції з Італії припало 17,6% вартості імпорту, з Грузії – 14,5%, Великої Британії – 10,2%, Німеччини – 7,1%, Франції – 7%, Польщі – 4,5%, Іспанії – 4,3%, Бельгії – 3,6%, Мексики – 3,5%, а Ірландії – 3,4%. Сумарно ці топ-10 постачальників напоїв до України забезпечили близько 76% вартості цього виду продукції [14].

Триваюче зростання закупівель напоїв на зовнішніх ринках свідчить про високий попит на цю продукцію на внутрішньому продовольчому ринку, а загалом вона має і надалі залишатись серед основних товарних груп в структурі вітчизняного агропродовольчого імпорту, що підтвердилось статистичними даними на початок 2022 року [14].

Однак, на думку експертів, військова агресія росії проти нашої країни з великою ймовірністю призведе до підсумкового зниження кількісних і вартісних обсягів закупівель напоїв за кордоном. Окрім того, наразі фактична девальвація курсу гривні та серйозне обмеження можливостей для зовнішньоторговельної діяльності загалом негативно вплинуть на агропродовольчий експорт та імпорт України. Оскільки напої не належать до першочергових продуктів, які впливають на продовольче забезпечення, наші громадяни в умовах, що склалися, намагатимуться вдаватися до економії коштів, обмежуючи їх придбання [14].

Загальні тенденції у споживанні напоїв експерти формують у три напрями. Перший напрям – поява безалкогольних напоїв з потужними та сміливими смаками, другий – повернення до простих, базових смаків, третій – поблажливе потурання запитам споживачів, які мають слабкість до того чи іншого смаку або аромату. Поява на ринку нових яскравих смаків може пояснюватися тим, що ринок напоїв являється перенасиченим і виробники поставлені в рамки шукати способи виділитися на фоні конкурентів. Іншим поясненням є епідемія COVID-19, яка відома втратою відчуття смаку та нюху, тому напої з легкими ароматами можуть занепокоїти тих, хто потрапив в дану ситуацію. Також буде оцінено місткість щонайменшої кількості інгредієнтів. У сфері алкогольних напоїв

набирає обертів принцип помірності, на передній план виходять напої з низьким вмістом спирту або його відсутністю, це вибір, що притаманний особам, які дотримуються здорового способу життя, разом з тим, це може призвести до буму у сегменті безалкогольних міцних напоїв і безалкогольних коктейлів [15].

Також серед загальних тенденцій ринку безалкогольних напоїв виділяють наступні.

У зв'язку з пропагандою здорового способу життя однією з тенденцій поточного стану ринку є зростання споживання функціональних напоїв і, як наслідок, падіння зростання солодкої води. В якості альтернативи компанії можуть розширювати асортимент і пропонувати вітамінізовані соковмісні напої [13].

Ринок безалкогольних напоїв відрізняється високим рівнем конкуренції світових лідерів, який не збирає знижуватися. Це призводить до того, що маркетингові бюджети будуть тільки збільшуватися. Однак виробникам безалкогольних напоїв найпростіше брати участь в якості спонсора в різних піар-компаніях [13].

Індустрія безалкогольних напоїв консолідується навколо великих, сильних брендів. Вітчизняні компанії можуть розраховувати тільки на низький ціновий сегмент, що також загострює конкуренцію. У разі відсутності одного товару, покупець спокійно вибирає той, що є в наявності. Саме тому варто пам'ятати про мережу дистрибуції [13].

Продовольчі ритейлери сьогодні активно просувають продукцію під ТМ власних мереж, а продукція реалізується в супермаркетах. Ціни таких безалкогольних напоїв привертають покупців і досить дешево обходяться самим власникам. Аналітики прогнозують подальше зростання Private Label в зв'язку з орієнтацією аудиторії на дешеві напої [13].

Слід зауважити, що особливості ринку, головні тенденції його функціонування та розвитку необхідно враховувати усім його учасникам. Не є винятком Приватне орендне підприємство «Україна», детальніше проаналізуємо

базові характеристики, ефективність економічної та фінансово-господарської діяльності цього підприємства у наступному параграфі.

## **2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності**

Приватне орендне підприємство «Україна» (скорочене: ПОП «Україна») є юридичною особою, набуває майнових та особистих немайнових прав, несе відповідні обов'язки, укладає договори, виступає в суді, господарському, адміністративному й третейському суді від свого імені, має відокремлене майно, поточні, валютні та інші рахунки в установах банків, печатку з власним найменуванням, штампи, емблеми, затверджені у встановленому порядку, знак для товарів і послуг та інші атрибути.

Підприємство має самостійний баланс, діє на основі повного господарського розрахунку, самоокупності й самофінансування, самостійно планує свою діяльність і визначає її напрями.

Підприємство несе відповідальність за зобов'язаннями всім власним майном та не відповідає за зобов'язаннями держави та засновників.

Місцезнаходження ПОП «Україна»: с. Матейків, Барського району, Вінницької області.

Метою діяльності ПОП «Україна» є здійснення виробничої, торговельної, посередницької та іншої діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності для одержання прибутку.

Предметом діяльності ПОП «Україна» є:

- виробництво: безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки тощо;
- дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв;

- виконання робіт та надання послуг, пов'язаних з науковими дослідженнями, розробками, створенням та освоєнням і впровадженням у виробництво нових технологічних процесів, технологій, продукції;
- заснування та видання друкованих засобів масової інформації, періодичних видань, книг, буклетів, брошур та іншої друкованої продукції;
- вирощування, виробництво, заготівля, збереження, переробка сільськогосподарської продукції та виробів підсобних промислів;
- реалізація, виробництво та реалізація харчових продуктів;
- виробництво наукових розробок і програм комп'ютеризації підприємств та організацій;
- виготовлення спортивного інвентарю та обладнання;
- виготовлення пива, алкогольних напоїв;
- виробництво сільськогосподарської техніки;
- переробка продукції сільського господарства та тваринництва;
- виробництво товарів у галузі легкої, текстильної та харчової промисловості;
- торгівельна діяльність: неспеціалізована оптова торгівля; оптова та роздрібна торговельна діяльність товарами, зазначеними у цьому підпункті, шляхом проведення виставок, маркетингових заходів, створення виставково-маркетингових, торговельно- офісних центрів;
- надавати комерційно-посередницькі, консигнаційні, брокерські, дилерські та інші послуги тощо;
- реалізовувати (продавати, відчужувати) нерухомість (приміщення), транспортні засоби, обладнання та інше майно;
- надавати та здійснювати всі види торгівельної діяльності (в тому числі оптової, роздрібною та комісійної торгівлі), бартерних угод, ліцензійного продажу тощо;
- оптова та роздрібна торгівля, включаючи оптову та роздрібну торгівлю;

– роботи та послуги: надання транспортних послуг з перевезення громадян та вантажів на Україні і за її межами автомобільним транспортом; міжнародне перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом тощо.

ПОП «Україна» має право:

– здійснювати самостійну господарську діяльність у будь-яких формах, що не забороняються чинним законодавством;

– відкривати поточні, валютні та інші рахунки для зберігання коштів і здійснення всіх видів розрахункових, кредитних і касових операцій в установах банків України та за її межами

– продавати й передавати іншим підприємствам, організаціям, установам і громадянам набувати й одержувати від них, здавати й брати в оренду, надавати й отримувати безоплатно, в тимчасове користування, або в позику будинки, приватні квартири, споруди, транспортні засоби, інвентар, сировину, рухоме і нерухоме майно та інші матеріальні цінності, а також списувати їх із балансу;

– укладати від власного імені договори, правочини та інші юридичні акти;

– здійснювати спільну науково-технічну, виробничу, комерційну й соціальну діяльність з іншими юридичними й фізичними особами;

– здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у встановленому законом порядку;

– створювати на території України та за її межами філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, затверджувати положення про них;

– виступати засновниками чи учасниками підприємств будь-яких форм власності;

– здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників та спеціалістів;

– створювати постійні й тимчасові колективи для виконання статутних робіт, залучати висококваліфікованих фахівців, включаючи іноземців;

– застосовувати систему контрактів при наймі на роботу працівників;

– здійснювати постачальницькі та збутові операції, в т.ч. у формі бартерних угод, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку;

– здійснювати закупівлю за готівку у населення сільськогосподарської продукції, склотари, товарів народного споживання тощо.

У процесі своєї діяльності ПОП «Україна» несе обов'язки, встановлені чинним законодавством України.

Матеріально-технічну базу й кошти ПОП «Україна», тобто його майно, складають основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Майно ПОП «Україна» формується за рахунок:

- доходів, отриманих від реалізації та надання послуг;
- кредитів банків та інших кредиторів;
- цільових дотацій з державного бюджету й коштів, що передаються іншими підприємствами, організаціями, кооперативами й фондами;
- грошових і матеріальних вкладів засновників;
- надходжень за оренду;
- надходжень від зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Оборотні кошти ПОП «Україна» знаходяться у його повному розпорядженні й не підлягають вилученню.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності ПОП «Україна» є прибуток, за рахунок якого відшкодовуються матеріальні та прирівняні затрати, здійснюються обов'язкові платежі в бюджет, вносяться передбачені законодавством податки, сплачується банківський кредит. Прибуток, який залишився, є чистим прибутком і знаходиться в повному розпорядженні ПОП «Україна».

Для забезпечення діяльності ПОП «Україна» за рахунок вкладів засновників створюється статутний капітал у розмірі 29300,00 (двадцять дев'ять тисяч триста гривень 00 коп.). Частки у статутному капіталі підприємства розподіляються між засновниками таким чином: вищим органом управління ПОП «Україна» є збори засновників. Вони складаються з засновників підприємства або призначених ними представників. Збори скликаються не рідше одного разу на рік.

ПОП «Україна» також має дирекцію, яка обирається з числа засновників підприємства або їх представників, строком на три роки, та складається із двох членів: генерального директора та керуючого комерційною та фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Дирекція підзвітна зборам засновників та організує виконання їх рішень.

Трудові відносини працівників ПОП «Україна» регулюються чинним законодавством, статутом і правилами внутрішнього розпорядку підприємства.

На ПОП «Україна» діє договірна оплата праці. Прийняття на роботу оформлюється трудовою угодою або договором (контрактом) у письмовій формі.

Підприємство самостійно визначає обсяг і напрями використання фонду матеріального заохочення, розміри й системи оплати праці, загальну кількість працівників, їхній професійний та кваліфікаційний склад. Трудові доходи кожного працівника визначаються його особистим вкладом, з урахуванням кінцевих результатів діяльності підприємства, регулюються податками й обсягами не обмежуються.

У сфері організації праці ПОП «Україна» має право:

- проводити атестацію робочих місць, визначати їх потрібну кількість та ліквідувати зайві робочі місця;
- проводити тарифікацію, присвоювати розряди робітникам та категорії спеціалістам тощо.

Робітники ПОП «Україна» підлягають соціальному страхуванню та пенсійному забезпеченню.

Органом самоврядування трудового колективу підприємства є збори трудового колективу.

Грошові кошти ПОП «Україна» зберігаються на поточних та інших рахунках в установах банків і касі підприємства.

Результативність та рівень ефективності функціонування ПОП «Україна» можна прослідкувати за основними техніко-економічними та іншими показниками діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПОП «Україна»

Показник	Од.вим.	Рік			Абс.відх.		Відн.відх, %	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	(2020/2019) 100	(2021/2020) 100
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, поослу)	тис.грн	12377,70	8959,80	7521,10	-3417,90	-1438,70	72,39	83,94
Середня кількість працівників	ос.	21	20	15	-1	-5	95,24	75,00
Продуктивність праці персоналу:	тис.грн/ос.	589,41	447,99	501,41	-141,42	53,42	76,01	111,92
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	1783,70	1893,20	1407,10	109,50	-486,10	106,14	74,32
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис.грн/ос.	7,08	7,89	7,82	0,81	-0,07	111,45	99,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	10464,70	7453,50	6483,80	-3011,20	-969,70	71,23	86,99
Витрати на 1 грн доходу	грн	0,85	0,83	0,86	-0,01	0,03	98,40	103,63
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	492,30	400,80	418,30	-91,50	17,50	81,41	104,37
Рентабельність (збитковість)	%	4,70	5,38	6,45	0,67	1,07	114,30	119,98

З таблиці 2.2 бачимо, що ефективність функціонування ПОП «Україна» коливається. З одного боку, чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2020 р. скоротився на 27,61 %, 2021 р. зменшився на 16,06 %, з іншого – чистий прибуток в 2020 р. скоротився на 18,59 %, наступного ж року – збільшився на 4,37 %, а рентабельність стабільно зростала на 14-19 % щорічно протягом розрахункового періоду.

Слід зауважити, що не все так однозначно також з результативними показниками щодо діяльності та забезпечення персоналу (рис. 2.2).

Чисельність персоналу ПОП «Україна» 2019–2020 рр. практично не змінювалася, однак значно скоротилася 2021 року. Розмір фонду заробітної плати штатних працівників та їх середньомісячна заробітна плата змінювалися практично однаково, циклічно, 2021 року фонд зарплати персоналу зменшився на

25,68 %, середньомісячна зарплата скоротилася на 0,9 відсотків. В 2020 році дані показники характеризувалися зростанням приблизно на 6 та відсотків відповідно.

Продуктивність праці персоналу ПОП «Україна», навпаки, 2020 року скоротилася на 23,09 %, наступного ж року зросла на 11,92 відсотки. Збільшення продуктивності праці персоналу ПОП «Україна» на тлі скорочення виручки та розміру фонди зарплати не дають можливості зробити висновок про інтенсивні зміни на підприємстві.

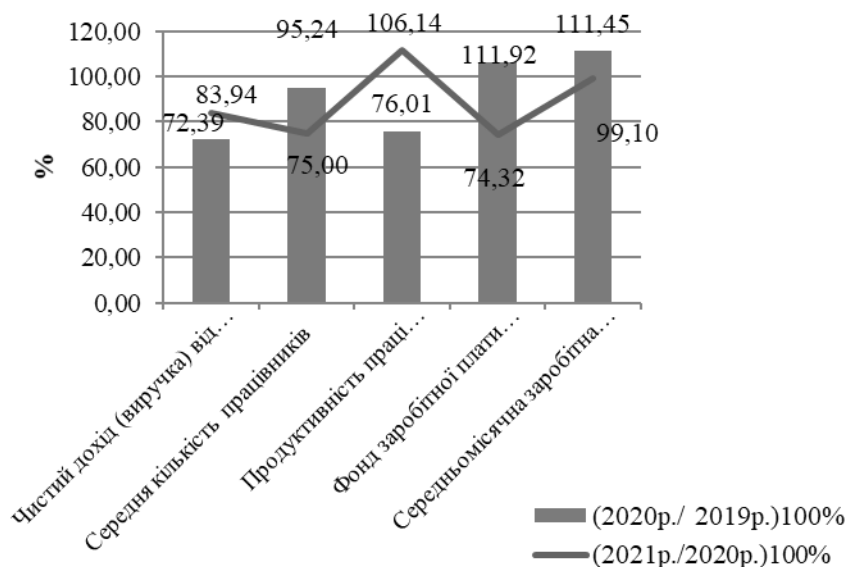


Рисунок 2.2 – Динаміка показників з праці персоналу ПОП «Україна»

З рисунку 2.3 видно, що зміна показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПОП «Україна» відбувається паралельно та приблизно на ту ж величину, що й виручки з реалізації продукції. В 2020 році вона скоротилася майже на 29,0 %, а 2021 року зменшилася на 13,01 відсотка. Витрати на 1 грн реалізації протягом 2019–2021 рр. спочатку зменшилися на 1,6 %, потім збільшилися на 3,63 відсотків, що пов'язано з швидшими темпами скорочення виручки ПОП «Україна» 2021 року порівняно з зменшенням собівартості реалізації підприємства того ж року.

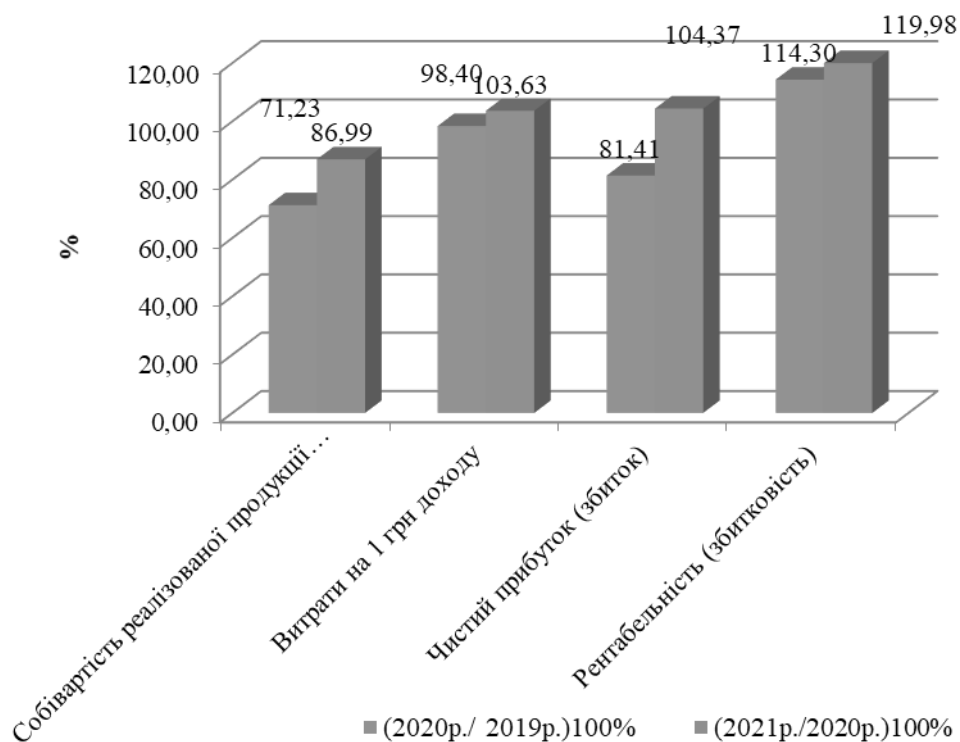


Рисунок 2.3 – Динаміка показників з праці персоналу ПОП «Україна»

Досить негативні тенденції спостерігаються щодо забезпеченості ПОП «Україна» основними фондами (табл 2.2).

В таблиці 2.2 відображено, що первісна вартість та поточна вартість основних засобів ПОП «Україна» поступово зменшується, тому збільшується величина їх зносу, зменшується фондоозброєність. Ступінь зношеності основних засобів зростає досить великими темпами: на 31,98 % – 2020 р. та 51,74 % – 2021 року.

Таблиця 2.2 – Аналіз використання основних засобів ПОП «Україна»

Показник	Рік			Абс.відх.		Відн.відх., %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	(2020/2019) 100	(2021/2020) 100
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, поослу)	12377,70	8959,80	7521,10	-3417,90	-1438,70	72,39	83,94
Середня кількість працівників	21	20	15	-1	-5	95,24	75,00
Основні фонди, всього	4903,90	5934,90	5146,30	1031,00	-788,60	121,02	86,71
Первісна вартість	5946,20	7721,10	7929,90	1774,90	208,80	129,85	102,70
Знос	1042,30	1786,20	2783,60	743,90	997,40	171,37	155,84
Фондоозброєність	233,52	296,75	343,09	63,23	46,34	127,08	115,62
Фондовіддача	2,52	1,51	1,46	-1,01	-0,05	59,81	96,81
Ступінь зношеності основних засобів, %	17,53	23,13	35,10	5,61	11,97	131,98	151,74

Щодо складу й структури майна ПОП «Україна», слід зазначити, переважну частку його займають необоротні активи, які перевищують обсяг оборотних 2019 року в 2,25 рази, 2020 року – в 2,17 рази, 2021 року – в 2,39 рази (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз складу й структури майна ПОП «Україна», тис.грн

Показник	Рік			Абс.відх.		Відн.відх., %	
	2019р	2020р	2021р	2020р-2019р	2021р-2020р	(2020р/2019р) 100%	(2021р/2020р) 100%
Необоротні активи	5100,40	6143,10	5146,30	1042,70	-996,80	120,44	83,77
Основні засоби	4903,90	5934,90	5146,30	1031,00	-788,60	121,02	86,71
Запаси	648,90	1106,30	696,10	457,40	-410,20	170,49	62,92
Оборотні активи	2259,00	2826,30	2149,90	567,30	-676,40	125,11	76,07
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1537,70	1607,80	898,20	70,10	-709,60	104,56	55,87
Власний капітал	634,30	1035,00	1090,90	400,70	55,90	163,17	105,40
Поточні зобов'язання та забезпечення	6725,10	7934,40	6205,30	1209,30	-1729,10	117,98	78,21
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	5516,40	4621,50	4593,20	-894,90	-28,30	83,78	99,39
розрахунками з бюджетом	246,80	226,00	194,20	-20,80	-31,80	91,57	85,93
розрахунками зі страхування	17,60	16,80	10,60	-0,80	-6,20	95,45	63,10
розрахунками з оплати праці	68,70	62,80	39,30	-5,90	-23,50	91,41	62,58
Баланс	7359,40	8969,40	7296,20	1610,00	-1673,20	121,88	81,35

З таблиці 2.4 видно, що ПОП «Україна» в 2021 році властиві негативні тенденції скорочення за усіма, крім власного капіталу, складовими балансу

підприємства. Як результат, скорочення самого балансу до 2021 року склало 18,65 відсотка.

### **2.3 Оцінювання стану професійного розвитку персоналу ПОП «Україна»**

Професійний розвиток – набуття працівником нових компетентностей, знань, умінь та навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання.

Проаналізуємо поточний стан професійного розвитку персоналу ПОП «Україна».

Розрахуємо якій кількості персоналу підприємства потрібно пройти підвищення кваліфікації, а також, яку суму грошових коштів на це необхідно виділити. На навчання одного працівника ПОП «Україна» планується витратити не більше 2500 грн на рік.

На дільниці робітники розподіляються за розрядами наступним чином: 2 розряд (тарифний коефіцієнт – 1,083) – 1 ос.; 3 розряд (тарифний коефіцієнт – 1,2) – 1 ос.; 4 розряд (тариф. коефіцієнт – 1,35) – 1 ос.; 5 розряд (тариф. коефіцієнт – 1,53) – 1 ос.; 6 розряд (тариф. коефіцієнт – 1,78) – 1 особ. Середній тарифний коефіцієнт робіт в розливному цеху дорівнює 1,6.

На дільниці збірки ситуація представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вхідні дані для розрахунку

Показник	Розряди робіт і робітників / тарифні коефіцієнти					
	1/1	2/1,08	3/1,3	4/1,36	5/1,53	6/1,78
Обсяг робіт, тис. нормо-год	3	12	6	8	6	1
Кількість робітників, ос.	1	2	1	1	1	1

1. Визначимо якій кількості працівників, що працюють на дільниці необхідне підвищення кваліфікації:

– середній тарифний коефіцієнт робітників дільниці складає:

$$K = \frac{1,083 \cdot 1 + 1,2 \cdot 1 + 1,35 \cdot 1 + 1,53 \cdot 1 + 1,78 \cdot 1}{1 + 1 + 1 + 1 + 1} = 1,3886;$$

– середній розряд робітників буде становити:

$$R_{\text{роб-в}} = 4 + \frac{1,3886 - 1,35}{1,53 - 1,35} = 4,21$$

– середній розряд робіт:

$$R_{\text{робіт}} = 5 + \frac{1,6 - 1,53}{1,78 - 1,53} = 5,28;$$

– коефіцієнт відповідності:

$$K_{\text{відпов}}^{\text{дільниця}} = \frac{R_{\text{роб-в}}}{R_{\text{робіт}}} = \frac{4,21}{5,28} = 0,8;$$

Як бачимо, 20 % робітникам дільниці необхідно підвищити кваліфікацію, що складає:

$$\Delta\text{Ч}_{\text{дільн}} = \text{Ч}_{\text{дільн}} \cdot \%K_{\text{відпов}} = 1 + 1 + 1 + 1 + 1 \cdot \frac{20}{100} \approx 1 \text{ особа};$$

2. З'ясуємо, якій кількості працівників дільниці комплектування необхідно підвищити кваліфікацію:

– середній тарифний коефіцієнт робіт складатиме:

$$K_{\text{робіт}} = \frac{1 \cdot 3 + 1,08 \cdot 12 + 1,3 \cdot 6 + 1,36 \cdot 8 + 1,53 \cdot 6 + 1,78 \cdot 1}{3 + 12 + 6 + 8 + 6 + 1} = 1,27$$

– середній розряд робіт:

$$R_{\text{робіт}} = 2 + \frac{1,27 - 1,08}{1,3 - 1,08} = 2,86;$$

– середній тарифний коефіцієнт робітників:

$$K_{\text{роб-в}} = \frac{1 \cdot 1 + 1,08 \cdot 2 + 1,3 \cdot 1 + 1,36 \cdot 1 + 1,53 \cdot 1 + 1,78 \cdot 1}{1 + 2 + 1 + 1 + 1 + 1} = 1,31;$$

– середній розряд робітників:

$$R_{\text{роб-в}} = 3 + \frac{1,31 - 1,3}{1,36 - 1,3} = 3,17;$$

– коефіцієнт відповідності на дільниці комплектування:

$$K_{\text{відпов}}^{\text{дільн.комп.}} = \frac{R_{\text{роб-в}}}{R_{\text{робіт}}} = \frac{3,17}{2,86} = 1,11;$$

Згідно проведеного розрахунку бачимо що необхідності в підвищенні кваліфікації – немає.

Розрахуємо планові річні витрати на навчання робітників:

$$V_{\text{навч}} = 1 \cdot 2\,500 = 2\,500$$

Отже, на навчання робітників ПОП «Україна» потрібно витратити 2 500 грн.

Слід зазначити, що професійне навчання персоналу підприємства забезпечує: первинну професійну підготовку працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві), перепідготовку (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або ЗВО), підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь та навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень). Однією з форм розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад та планомірна робота з ним. Тому, що стосується персоналу ПОП «Україна», у даному випадку мова йде саме про підвищення кваліфікації, однак, на нашу думку, якщо говорити про подальший розвиток персоналу цього підприємства, то варто було б застосовувати різні методи та напрями розвитку персоналу комплексно.

## Висновки до розділу 2

За результатами аналізу ефективності реалізації господарської діяльності та Оцінювання стану професійного розвитку персоналу ПОП «Україна» нами зроблені такі висновки.

Продовольчий ринок України, в тому числі сегмент безалкогольних напоїв, невинно зростає. З кожним роком спостерігається підвищення обсягу виробництва, продажів та експорту вітчизняної продукції в середньому до 10%. Динаміка заповнення ринку говорить про те, що з одного боку ця ніша наближається до насичення, а з іншого – ще має потенціал для розвитку та появи нових торгових марок (ТМ).

Триваюче зростання закупівель напоїв на зовнішніх ринках свідчить про високий попит на цю продукцію на внутрішньому продовольчому ринку, а загалом вона має і надалі залишатись серед основних товарних груп в структурі вітчизняного агропродовольчого імпорту, що підтвердилось статистичними даними на початок 2022 року. Однак, на думку експертів, військова агресія росії проти нашої країни з великою ймовірністю призведе до підсумкового зниження кількісних і вартісних обсягів закупівель напоїв за кордоном. Окрім того, наразі фактична девальвація курсу гривні та серйозне обмеження можливостей для зовнішньоторговельної діяльності загалом негативно вплинуть на агропродовольчий експорт та імпорт України. Оскільки напої не належать до першочергових продуктів, які впливають на продовольче забезпечення, наші громадяни в умовах, що склалися, намагатимуться вдаватися до економії коштів, обмежуючи їх придбання [14].

Приватне орендне підприємство «Україна» (скорочене: ПОП «Україна») є юридичною особою, метою діяльності якого є здійснення виробничої, торговельної, посередницької та іншої діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності для одержання прибутку.

Предметом діяльності ПОП «Україна» є виробництво: безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки тощо;

Показники ефективності функціонування ПОП «Україна» протягом розрахункового періоду постійно коливаються. З одного боку, чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2020 р. скоротився на 27,61 %, 2021 р. зменшився на 16,06 %, з іншого – чистий прибуток в 2020 р. скоротився на 18,59 %, наступного ж року – збільшився на 4,37 %, а рентабельність стабільно зростала на 14-19 % щорічно протягом розрахункового періоду. Зміна показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПОП «Україна» відбувається паралельно та приблизно на ту ж величину, що й виручки з реалізації продукції. В 2020 році вона скоротилася майже на 29,0 %, а 2021 року зменшилася на 13,01 відсотка. Витрати на 1 грн реалізації протягом 2019–2021 рр. спочатку зменшилися на 1,6 %, потім збільшилися на 3,63 відсотків, що пов'язано з швидшими темпами скорочення виручки ПОП «Україна» 2021 року порівняно з зменшенням собівартості реалізації підприємства того ж року.

Чисельність персоналу ПОП «Україна» 2019–2020 рр. практично не змінювалася, однак значно скоротилася 2021 року. Розмір фонду заробітної плати штатних працівників та їх середньомісячна заробітна плата змінювалися практично однаково, циклічно, 2021 року фонд зарплати персоналу зменшився на 25,68 %, середньомісячна зарплата скоротилася на 0,9 відсотків. В 2020 році дані показники характеризувалися зростанням приблизно на 6 та відсотків відповідно. Продуктивність праці персоналу ПОП «Україна», навпаки, 2020 року скоротилася на 23,09 %, наступного ж року зросла на 11,92 відсотки. Збільшення продуктивності праці персоналу ПОП «Україна» на тлі скорочення виручки та розміру фонду зарплати не дають можливості зробити висновок про інтенсивні зміни на підприємстві.

Досить негативні тенденції спостерігаються щодо забезпеченості ПОП «Україна» основними фондами. Первісна вартість та поточна вартість основних засобів ПОП «Україна» поступово зменшується, тому збільшується величина їх зносу, зменшується фондоозброєність. Щодо складу й структури

майна ПОП «Україна», слід зазначити, переважну частку його займають необоротні активи, які перевищують обсяг оборотних.

Згідно проведеного розрахунку бачимо що підвищення кваліфікації потребує, як мінімум, один робітник ПОП «Україна», отже, на навчання робітників підприємства потрібно витратити не менше 2 500 грн. Тому, що стосується персоналу ПОП «Україна», у даному випадку мова йде саме про підвищення кваліфікації, однак, на нашу думку, якщо говорити про подальший розвиток персоналу цього підприємства, то варто було б застосовувати різні методи та напрями розвитку персоналу комплексно.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОП «УКРАЇНА»**

#### **3.1 Формування системи показників оцінювання якості професійного розвитку персоналу підприємства**

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає від підприємств активізації зусиль для досягнення стабільних умов функціонування та отримання можливостей для поступового економічного зростання в найближчому майбутньому. Основою такої активізації має стати зміцнення всіх без винятку складових виробничо-господарської діяльності з акцентом на управлінні персоналом як найефективнішому важелі розвитку та набуття конкурентоспроможності. При цьому формування професійного потенціалу працівників відбувається насамперед за рахунок безперервного здійснення процесу професійного навчання, а реалізація його якості визначає якість трудових ресурсів і якість праці, роботи, що впливає на формування якості продукції та вигоди підприємств.

Найбільшу складність, з якою стикається керівництво підприємства, викликає процедура оцінювання якості професійного розвитку персоналу, оскільки відсутня збалансована комплексна система показників, яка б могла забезпечити комплексне оцінювання з мінімальними втратами часу та коштів. Переважна більшість існуючих методичних підходів оцінювання якості розвитку кар'єри персоналу підприємства мають багато недоліків, не повністю відповідають вимогам міжнародних стандартів, не враховують стратегічні завдання підприємств. Тому актуальним є удосконалення системи індексів оцінювання якості розвитку кар'єри талантів, уточнення змісту та критеріїв оцінювання існуючих індикаторів, а також доведення доцільності впровадження нових індикаторів [18].

Варто зауважити, що професійний розвиток персоналу є складовим процесом системи менеджменту якості підприємства та згідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009 підприємство має здійснювати її оцінку шляхом розрахунку показників результативності кожного зі складових процесів [19]. Разом з тим, існують проблеми з визначенням показників результативності, а саме, розрахунок показників здійснюється для системи в цілому, не враховуючи особливості всіх складових підсистем в межах системи розвитку персоналу. Отже, необхідно визначити систему показників оцінювання якості розвитку персоналу з урахуванням особливостей дії всіх складових системи задля забезпечення результативності функціонування загальної системи менеджменту якості підприємства. При цьому якість системи позначається на якості процесів і, відповідно, на якості кінцевих результатів [20, с.27-28].

В науковій та науково-популярній економічній літературі досліджено й обґрунтовано застосування значної кількості показників, за допомогою яких можна оцінити різні аспекти ефективності та результативності професійного розвитку персоналу та якості даного процесу. До прикладу, В.А. Савченко пропонує здійснювати розрахунок річного економічного ефекту від збільшення обсягу прибутку підприємства у результаті професійного навчання персоналу та інтегрального показника річного економічного ефекту від упровадження заходів із професійного навчання персоналу підприємства, який розраховується підсумуванням річних економічних ефектів за кількома складовими показниками, що комплексно характеризують даний процес [21, с.104-105].

О.Б. Марцінковська пропонує визначати коефіцієнт якості персоналу як показник, що є прямо пропорційним рівню підготовки робочої сили та обернено пропорційним витратам на її здійснення [22]. Тобто, авторка вважає, що за умов ринкових відносин, має досягатися збалансованість між певним рівнем професійного розвитку персоналу та витратами на його утримання.

Т.В. Коваленко рекомендує з метою забезпечення принципу системності одночасно використовувати декілька показників комплексної оцінки системи управління персоналом, серед яких, до показників, що характеризують якість

процесу професійного розвитку відносить такі: відсоток працівників, які мають суміжні професії та спеціальності; рівень забезпеченості кадровим резервом певних посад; відсоток робітників, які перевиконують норми часу; відсоток працівників, які проходять навчання; кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника та ступінь участі персоналу в гуртках якості [23].

О.В. Захарової переконує, що необхідно проводити діагностику ефективності інвестування у людський капітал за допомогою цілісної системи показників, до складу яких серед іншого мають увійти: рентабельність інвестування у людський капітал, коефіцієнт фінансової ефективності інвестування у людський капітал, інтенсивність вибуття перспективних працівників тощо [24, с.226-244]. Комплексне використання показників, що пропонує О.В. Захарова, під час аналізу слід забезпечити оцінюванням якісної складової результативності інвестування у людський капітал.

М.І. Хромов, досліджуючи досягнутий рівень інтенсивності процесів професійного розвитку персоналу на рівні підприємства, пропонує розраховувати відносні темпи зміни фактичних значень вихідних показників порівняно з їх рівнями, що спостерігалися у попередніх періодах [25, с.88–91]. Як вихідні можуть бути обрані такі об'ємні показники, як: зарплата; інвестиції у професійний розвиток персоналу, доходи підприємства від використання людського капіталу та капіталізація підприємства, що безпосередньо формується за рахунок людського чинника. Основним критерієм ефективності обраної політики професійного розвитку персоналу підприємства, на думку автора, є наявність тенденції зростання розрахованих показників. Оцінку ж ефективності професійного розвитку, автор пропонує, реалізовувати за допомогою розрахунку коефіцієнтів поточної ефективності використання людського капіталу, стратегічної ефективності та ефективності інвестицій в людський капітал, які рекомендує визначати, як для роботодавця, через співвідношення базового та досягнутого рівнів доходів підприємства, так і безпосередньо для працівника шляхом співвідношення зарплати та обсягу інвестованих коштів [25, с.91–92].

Інші науковці та практики також акцентують увагу на необхідності урахування складових результативності професійного навчання, а саме: психологічної задоволеності персоналу процесом навчання та обсягу нагромадженого під час нього людського капіталу, для чого обґрунтовують необхідність розрахунку таких показників, як: набуті навички і знання; задоволеність співробітника набутими знаннями, навичками і рівень практичного застосування їх у роботі; задоволеність керівника набутими знаннями і навичками працівника та цінністю їх для підприємства; підвищення продуктивності; підвищення складності завдань; зменшення витрат часу на виконання робіт, проектів, підвищення якості виконуваних робіт; економія матеріалу і зменшення зносу обладнання за рахунок підвищення професійних навичок і експлуатації [18]. Загальну результативність професійного навчання персоналу підприємства автори пропонують розраховувати як співвідношення витрат на навчання персоналу, яке за результатами було визнано як результативне, до обсягу витрат, які було спрямовано на забезпечення процесу навчання протягом оцінюваного періоду [18].

Окремі автори рекомендують здійснювати розрахунок ефекту впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці та якості продукції. Розрахунок даного показника спрямовано на підвищення рівня наочності процедури оцінювання ефективності вкладень у професійний розвиток персоналу, розумінню впливу людського фактора на бізнес-результат та отриманню зручного інструменту контролю результативності заходів щодо навчання персоналу. Також науковці обґрунтовують необхідність здійснення розрахунку таких показників ефективності навчання, як: ступінь задоволеності запитів у навчанні, кількість раціоналізаторських та інноваційних ініціатив, що було реалізовано та доля робітників, які пройшли професійне навчання. Разом з тим, пропонується розрахунок комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом шляхом розрахунку інтегрального показника [18, с.328-331]. Заслуговує на увагу також запропонований авторами підхід до розрахунку коефіцієнта якості набору

персоналу, який має бути обов'язково врахованим при оцінюванні якості професійного розвитку персоналу [18].

О.В. Міхалкіна описує та обґрунтовує доцільність розрахунку таких показників оцінювання професійного розвитку, як коефіцієнти: кваліфікованості, освітнього рівня робочих та спеціалістів, підвищення кваліфікації кадрів, стабільності кадрів та відповідності робочих місць типовим. Також автором запропоновано визначення економічного ефекту від інвестицій як для робітника, що навчається, так і для підприємства [26, с.259, 396-397].

В.М. Колосок переконує розраховувати показники ефективності витрат із фінансування стратегії розвитку персоналу підприємства та показник суми витрат із фінансування стратегії розвитку персоналу, у розрахунку на одного працівника. Водночас науковцем запропоновано систему показників розвитку персоналу підприємства, до складу яких було включено: показник раціональності використання кадрів; коефіцієнт відповідності кваліфікації кадрів; питома вага працівників, що одержали за свою працю моральну винагороду; питома вага раціоналізаторів та винахідників серед працівників та ін. [27, с.223-236].

Варто зауважити, що за результатами дослідження було визначено значну кількість показників оцінювання, які з різних точок зору дозволяють реалізувати визначення окремих аспектів якості професійного розвитку персоналу. Однак, із метою покращення якості проведення оцінювання підпроцесу професійного розвитку персоналу та підвищення рівня обґрунтованості висновків, пропонується систематизувати та удосконалити показники оцінювання якості професійного розвитку персоналу, для чого необхідно детальніше провести аналіз існуючих показників оцінювання якості професійного розвитку персоналу та на основі цього аналізу запропонувати нові показники.

На нашу думку, аналітичний огляд існуючих показників слід проводити для кожного з підпроцесів процесу розвитку персоналу (рис. 3.1).

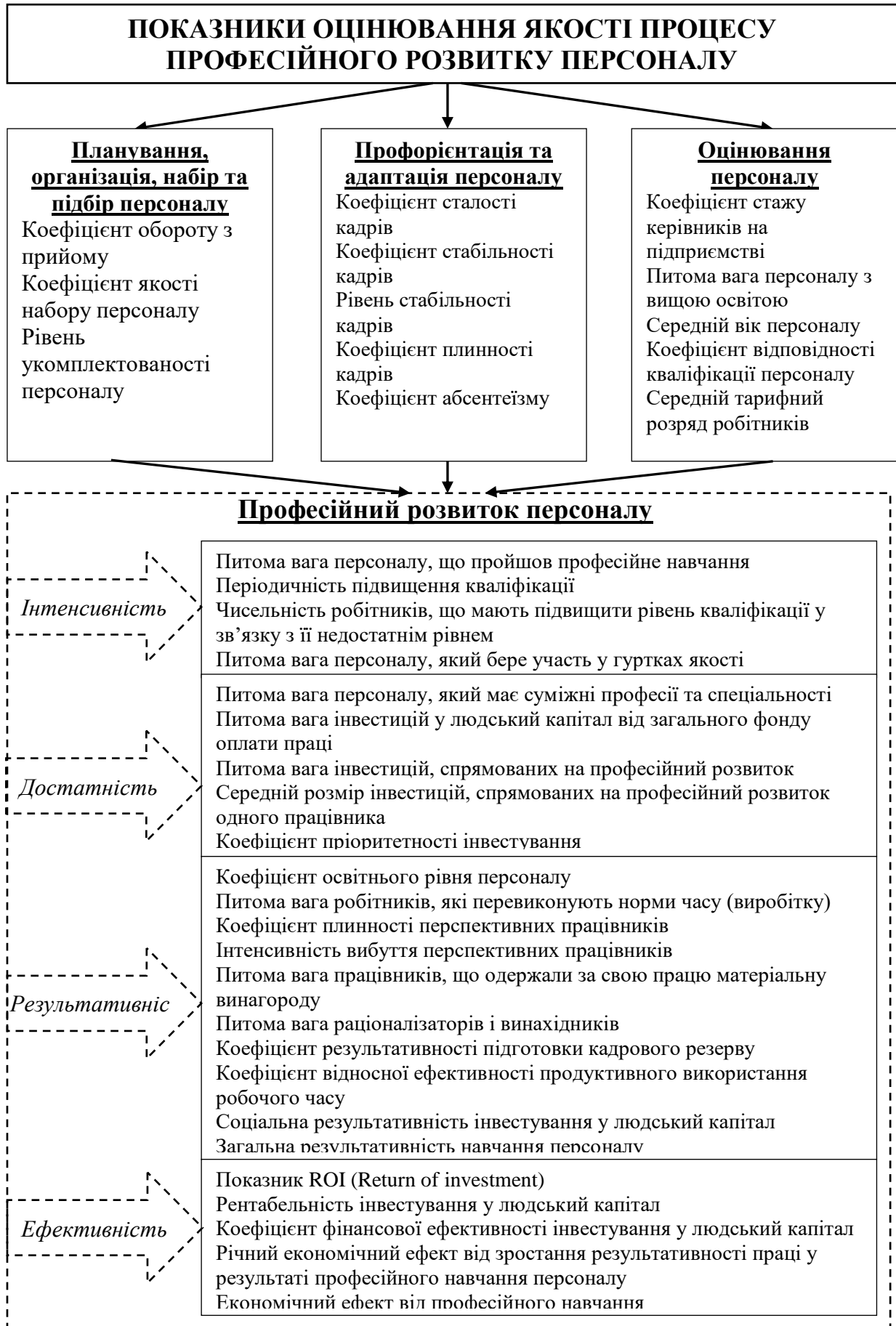


Рисунок 3.1 – Система показників оцінки якості професійного розвитку

Джерело: сформовано на основі []

Необхідність виконання цієї умови пов'язана із тим, що підпроцес професійного розвитку персоналу формується на підставі результатів здійснення передуючих йому підпроцесів (планування, організація, набір та відбір персоналу, профорієнтація та адаптація персоналу та оцінка персоналу).

Якість реалізації кожного підпроцесу формує загальну якість результатів праці, яка, у свою чергу, успадковує якість процесів та якість організаційно-управлінської системи. Управління якістю кінцевої продукції чи послуг здійснюється через управління якістю всією системою, яка впливає на якості процесів і, відповідно, на якості результатів [20, с.27-28]. Реалізація у практичних умовах цього ланцюга цілей буде свідчити про виконання одного з основних принципів менеджменту – принципу відображення якості.

Вважаємо, що оцінювання професійного розвитку персоналу слід здійснювати комплексно з урахуванням всіх етапів його перебігу та інтересів всіх зацікавлених сторін.

Якісна підготовка та проведення процедури професійного навчання персоналу вимагає якнайповнішого врахування організаційних умов, що можуть вплинути на його результати, та подальшого визначення досягнутого рівня продуктивної та ефективної віддачі від навчання. Чим ретельніше буде окреслено потребу в навчанні персоналу, тим краще зміст та форми навчання будуть співвіднесені з цілями і завданнями діяльності підприємства, і тим самим швидше буде отримано соціально-економічний ефект від професійного розвитку персоналу. Висока віддача від навчання можлива лише у випадку, якщо організація буде тримати під постійним контролем питання, пов'язані з ефективністю навчання персоналу.

Саме тому існує необхідність у доповненні існуючої системи показників оцінювання результативності професійного розвитку персоналу узагальнюючим показником, який би дозволив встановити залежність між кінцевим результатом діяльності підприємства та розміром інвестицій, спрямованих на професійний розвиток персоналу.

Тому, вважаємо за доцільне, використовувати коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, який можна розрахувати через співвідношення темпів зростання прибутку підприємства та темпів зростання інвестицій у професійний розвиток персоналу, що дозволяє кількісно охарактеризувати фінансово-економічну та непрямо соціальну складові ефективності інвестування:

$$K_{\text{епр}} = \frac{T_{\text{зр}}^{\text{Пр}}}{T_{\text{зр}}^{\text{Іпрп}}}, \quad (3.1)$$

де  $T_{\text{зр}}^{\text{Пр}}$  – темпи зростання прибутку підприємства;

$T_{\text{зр}}^{\text{Іпрп}}$  – темпи зростання інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Критеріями оцінювання рівня даного показника є:

– якщо  $K_{\text{епр}} > 1$ , то інвестування у професійний розвиток персоналу є доцільним як з економічної, так і з соціальної точок зору;

– якщо  $K_{\text{епр}} < 1$ , то окупність інвестування у професійний розвиток персоналу, або ще не настала завдяки нетривалому періоду часу, який пройшов із моменту початку інвестування підприємством коштів у професійний розвиток, або спостерігається досить низький рівень продуктивної віддачі від інвестованих у цей процес коштів.

З метою формування коректних висновків та обґрунтування практичних рекомендацій щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу щодо отриманих значень коефіцієнта ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу можна скористатися табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу

Показник	Можливе співвідношення значень		
	>1	=1	<1
$T_{зр}^{Пр}$	>1	=1	<1
$T_{зр}^{Іпрп}$	>1	>1	=1
$K_{епр}$	>1 <1	<1	<1
Рекомендації щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу	Не зважаючи на те, що інвестиції у професійний розвиток персоналу дозволили отримати соціально-економічну віддачу, слід здійснити комплексний аналіз результативності всіх форм професійного розвитку, що використовуються на підприємстві та спрямувати подальші зусилля на інтенсифікацію найбільш ефективних з них	Інвестиції у розвиток персоналу підприємства мають довгострокове стратегічне значення для економіки в цілому, тому, позитивний вплив на рівень прибутковості підприємства має досягатися поступово. Важливим завданням підприємства є налагодження ефективного управління заходами з розвитку персоналу	Задля вчасного запобігання ймовірності повної або часткової втрати інвестованих коштів або очікуваного обсягу економічного ефекту від їх здійснення підприємство має впроваджувати диференціювання відповідальності за певні негативні наслідки інвестування у професійний розвиток персоналу

Джерело: сформовано на основі [18]

На нашу думку, розрахунок показника слід здійснювати з певною періодичністю систематично, а узагальнені результати мають слугувати вихідною інформаційною базою для здійснення моніторингу загальної якості та ефективності створеної системи управління персоналом та управління підприємством загалом.

Узагальнену систему показників оцінювання якості професійного розвитку персоналу, доповнену запропонованим показником та із обґрунтуванням критеріїв зміни кожного показника, має бути покладено в основу розробки комплексної системи управління якістю професійного розвитку персоналу ПОП «Україна».

### **3.2. Напрями вдосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства з використанням ERP-системи IT-Enterprise**

Надійність та ефективність у роботі ПОП «Україна» гарантується завдяки співробітникам, які здатні підтримувати високий рівень професіоналізму завдяки безперервній системі навчання. При цьому на всіх етапах його використання необхідно розраховувати витрати ресурсів та проводити економічну оцінку ефективності технічних і програмних засобів, які використовуються в навчально-методичній базі, з урахуванням людського фактору. Слід враховувати, що за рахунок регулярного підвищення рівня набутих знань і навичок, розвитку організаційних здібностей трудового колективу, забезпечення високого ступеня спеціалізації робочої сили, що дає змогу ПОП «Україна» підбирати найкращі рішення економічних та організаційних проблем. З метою вдосконалення системи підбору, навчання, розвитку персоналу цього підприємства пропонуємо ввести посаду менеджера з персоналу на ПОП «Україна», а також запровадити використання ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом, оскільки саме розвиток й підвищення ефективності роботи персоналу є одним з найбільш важливих чинників, що забезпечують успіх ПОП «Україна» на ринку.

Крім того, вважаємо, що розвиток персоналу на ПОП «Україна» має супроводжуватися проведенням визначених заходів, за координування службою управління персоналом, або, як мінімум, hr-менеджера (рис. 3.2).

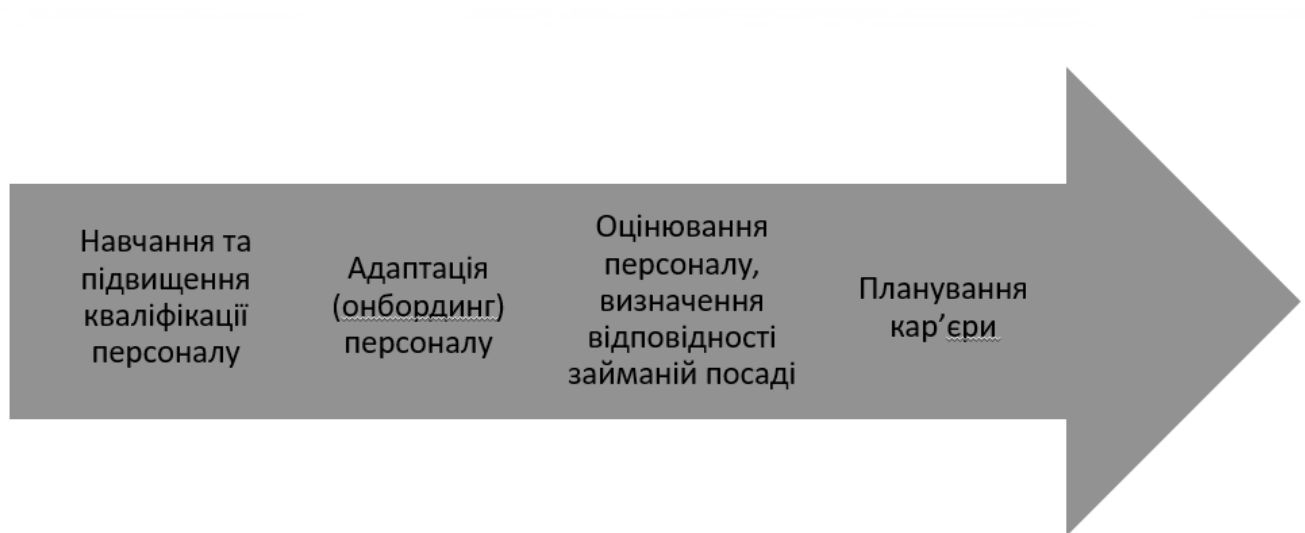


Рисунок 3.2 – Заходи, спрямовані на забезпечення розвитку персоналу ПОП «Україна»

При фактичному забезпеченні організації навчання, а також підвищення кваліфікації працівників ПОП «Україна» в їх роботі необхідно враховувати наступні вимоги: узгодження навчання та розвитку з необхідним виробництвом вирішення завдань; забезпечення індивідуалізації розроблених завдань. програма навчання впровадження активних методів навчання навчання для забезпечення передачі знань, умінь і навичок від керівників до підлеглих і між колегами використання спеціалізованих навчальних центрів для підвищення кваліфікації працівників певних профілів діяльності.

Для систематизації інформації, що стосується навчання та розвитку персоналу організації, що здійснюється у системі безперервної освіти,

пропонуємо застосувати у роботі ПОП «Україна» ERP-системи IT-Enterprise. Справа в тім, що проведення детального аналізу й обліку персоналу дають змогу достатньо повно та об'єктивно здійснювати вирішення питань, які пов'язані із розміщенням кадрів, проведенням планування їх навчання та забезпеченням поставлених цілей розвитку. При цьому найважливішим елементом, який застосується у процесі комплексного оцінювання персоналу, виступає атестація. За її результатами може здійснюватися приймання рішень, щодо призначення на посаду, виконання переміщення працівників, необхідність направлення на навчання, встановлення визначеної величини оплати праці тощо. Задля вирішення цих завдань пропонуємо використовувати автоматизовану систему, яка містить банк ознак для різних професій.

Завдяки атестації на ПОП «Україна» проводитиметься оцінювання відповідності компетентності, здійснення професійної підготовки, вирішуватимуться завдання аналізу особистісних можливостей та якості здібностей працівника, його відповідності посаді. При цьому вирішення завдань навчання та розвитку здійснюватиметься кадровою службою підприємства на основі сформованої ним бази даних, що містить необхідну кадрову інформацію. Це відбуватиметься за напрямками: склад працівників, які навчаються; необхідна навчально-методична база; професіоналізм інструкторів, що проводили навчання; місце навчання; наслідки навчання.

У процесі організації навчання працівників ПОП «Україна» необхідно враховувати принцип індивідуалізації, тобто враховувати те, що кожен слухач характеризується власними труднощами при засвоєнні знань, формуванні навичок, умінь. Слід враховувати те, що індивідуальні відмінності пов'язані із здатністю до навчання, базується на особливостях розумової витривалості, відмінностях працездатності, швидкості засвоєння матеріалу, який подається, гнучкості розумових процесів, легкості чи складності пристосування до виникнення нових завдань тощо.

Вплив професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу ПОП «Україна» на результати виробництва залежить не тільки від кількості

підготовлених, а в основному від якості навчання. Якість освіти залежить від якості педагогічного колективу та рівня підготовки студентів, наявності матеріальної бази для навчання та використання сучасних методів навчання. Вирішення питань професійної підготовки має бути індивідуалізованим і базуватися на результатах роботи та інтересах організації. У процесі відбору кандидата на навчання необхідно враховувати: індивідуальний потенціал та вік працівника, його мотивацію, ймовірність відкриття вакансії, здатність до навчання тощо.

На нашу думку, в процесі організації професійного кар'єрного зростання для керівного персоналу ПОП «Україна» необхідно враховувати такі основні складові:

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

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

Слід підкреслити, що в процесі планування організації навчання та перекваліфікації персоналу менеджера з персоналу ПОП «Україна» необхідно застосовувати такі форми організації навчального процесу:

- розв'язання конкретних практичних завдань (лекції, семінари, ведення дискусій);
- розробка та вирішення проблемних ситуацій;
- організаційно-діяльнісні, організаційно-комунікаційні, організаційно-мисленні, організаційно-інноваційні ігри;

– навчання заходам із впровадження наукових досягнень, проведення змагання з професійної майстерності;

Варто зауважити, що система ERP-система IT-Enterprise є вітчизняною системою, що зорієнтована на проведенні комплексної автоматизації діяльності підприємств чи їх груп.

Завдання управління персоналом, які ефективно дозволяє вирішувати ERP-система IT-Enterprise, відображено на рис. 3.3.

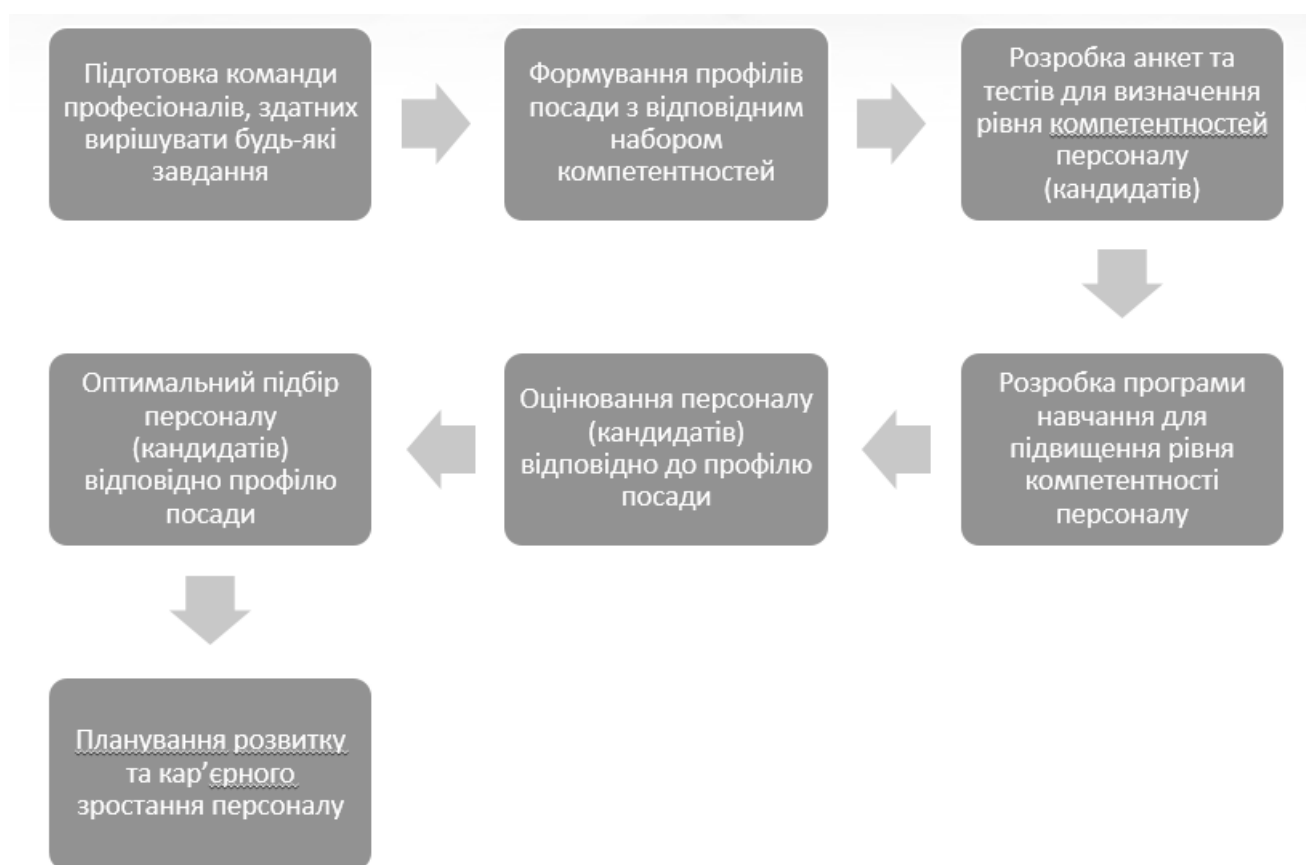


Рисунок 3.3 – Завдання управління персоналом, що вирішує ERP-система IT-Enterprise

Рішення у сфері управління персоналом, які дає можливість приймати «IT-Enterprise», забезпечуватимуть виконання різних управлінських дій щодо розвитку персоналу компанії. Вони включатимуть у себе ряд наступних інструментів, які можуть бути використані.

Управління компетентностями. Воно передбачає здійснення управління профілями посад працівників та їх компетенціями відповідно до поставлених цілей та стратегічних планів розвитку компанії.

При цьому реалізуються такі основні функції:

- розроблення профілю посади, що характеризується певним набором компетентностей відповідно до поставлених цілей та стратегічних планів щодо розвитку компанії, а також існуючими вимогами до кваліфікації персоналу. При цьому профіль посади повинен містити набір потрібних знань, умінь, компетентностей, перелік завдань та цілей, наявний досвід роботи. Крім того, визначається рівень, яким характеризується кожна компетентність, що необхідно для володіння персоналомна даній посаді;

- контролювання відповідності кандидатів та персоналу профілям посад. Забезпечується через анкетування (тестування) персоналу, що проводиться за відповідними напрямками конкретного профілю;

- формування даних, які містять результати оцінювання відповідності профілю посади щодо наявного персоналу та кандидатів на посаду;

- проведення підбору оптимальних претендентів на конкретну посаду відповідно до профілю посади;

- виконання планування переліку заходів, які сприятимуть підвищенню рівня компетентності персоналу згідно з сформованими результатами відповідності профілю посади. Формування планів навчання, проведення курсів тощо;

Управління навчанням персоналу.

Планування навчання, а також перекваліфікації персоналу, проведення контролю та аналізування результатів містить:

- проведення підбору викладачів, а також даних наявності викладачів, які працюють у сторонніх організаціях;

- формування програм навчання, їх груп, навчальних циклів;

- фіксування обліку відвідування, а також успішності персоналу під час проведення атестацій, навчальних занять;

– агрегування даних, щодо результатів підвищення кваліфікації, які були досягнуті за підсумками проходження навчання.

При цьому працівники ПОП «Україна» можуть самостійно реалізовувати аналіз планів та програм навчання, а також подачу заявок на проходження курсів, що є цікавими для них.

Анкетування. Завдяки своєчасному визначенню рівня кваліфікації, набутих навичок, знань, та їх зіставлення з вимогами, що висуваються до займаної посади, створюється можливість найбільш раціонального здійснення розстановки кадрів, зростання ефективності використання трудових ресурсів ПОП «Україна».

Тому за допомогою цього рішення виникає можливість розробляти тести й анкети, що будуть використані для проведення опитування персоналу чи кандидатів, та визначення підсумкових результатів.

Впровадження рекомендованої системи на ПОП «Україна» забезпечить:

- можливість обрання довільної кількості завдань та запитань в анкеті або тесті;
- складання анкет та тестів, що мають різну структуру, з використанням великої різноманітності методик;
- можливість складання типових варіантів, які будуть мати відповіді, у тому числі заздалегідь не визначених;
- можливість проведення тестування чи анкетування наявного персоналу підприємства, а також кандидатів на посаду, що можуть надійти ззовні;
- забезпечення формування та зберігання результатів тестування, анкетування, їх порівняння у різні періоди, збереження історії результатів;
- здатність використання різних видів шкал вимірювань для кожного запитання.

Управління кадровим резервом. Використання сформованого раніше оперативного й перспективного кадрового резерву забезпечить для ПОП «Україна»:

- оптимальне планування кар'єри співробітників;

- можливість проведення швидкого пошуку осіб, найбільш придатних для заміни на час відсутності працівників, зокрема, під час їх перебування у відпустках, на лікарняних чи у разі їх звільнення;

- проведення своєчасної ротації кадрів.

Використання ERP-системи IT-Enterprise надасть ПОП «Україна» можливість швидкого доступу до різноманітної інформації, що наявна про кадровий резерв, а саме щодо:

- стажу роботи, даних щодо попередні місця роботи, а також причини і мотиви, які спричинили звільнення із попередніх місць роботи;

- дані, що описують склад сім'ї, наявних родичів, присвоєння почесних звань тощо;

- даних щодо здобутої освіти й підвищення кваліфікації;

- дані щодо планованої посади та працівників, для яких є можливим проведення заміни.

Переваги використання запропонованої системи відображені на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Переваги впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом ПОП «Україна»

Далі проведемо розрахунок витрат, необхідних для впровадження впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом ПОП «Україна» та введення посади менеджера з персоналу.

Організація роботи hr-менеджера потребує залучення відповідного технічного забезпечення, яке буде включати комп'ютер, БФП лазерний, необхідне програмне забезпечення, а також інші витрати.

З метою створення необхідних умов роботи hr-менеджера передбачається закупівля комплекту офісних меблів, які повинні відзначатися вдалою композицією ділового стилю, сучасною фурнітурою, приємним світлим кольором. Це дозволить створити комфортні умови для роботи працівника.

Капітальні витрати на впровадження ERP-системи управління персоналом відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Капітальні витрат проекту вдосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства на ПОП «Україна»

Назва витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Комп'ютер	1	15320	15320
БФП лазерний	1	6890	6890
Програмне забезпечення Microsoft Windows	1	12500	12500
Комплект офісних меблів	1	5320	5320
Інші витрати	-	2500	2500
Всього			42530

Заробітна плата менеджера з персоналу планується на рівні 10500 грн щомісячно

Розрахуємо суму річних витрат, що планується реалізувати на виплату зарплати hr-менеджера ПОП «Україна»:

$$ЗП = 10500 \cdot 12 = 126000 \text{ грн}$$

Як бачимо, річна сума коштів, необхідна для виплати заробітної плати hr-менеджера ПОП «Україна», становитиме 126000 грн.

Нарахування на заробітну плату hr-менеджера мають вигляд:

$$H_{зп} = 126000 \cdot 22\%/100\% = 27720 \text{ грн}$$

Отже, прогнозовані поточні витрати ПОП «Україна» на впровадження системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані поточні витрати ПОП «Україна» на проєкт удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Матеріальні витрати	16,9
Витрати на оплату праці	126,0
Нарахування на заробітну плату	27,7
Амортизація	19,3
Інші витрати	3,5
Всього витрат	183,4

За даних таблиці 3.3 бачимо, що загальна сума прогнозних додаткових річних поточних витрат ПОП «Україна» становитиме 183,4 тис. грн.

Відтак загальна сума витрат (капітальних і поточних) складатиме:

$$42,5 + 183,4 = 225,9 \text{ тис. грн.}$$

Очікується, що впровадження проєкту дасть можливість досягнути зростання річного обсягу чистого прибутку на 9 %, тобто порівняно зі звітним 2021 роком на:

$$418,3 \cdot 0,09 = 37,647 \text{ тис. грн.}$$

Річний грошовий потік обчислюється як сума величини чистого прибутку, який планується одержати від реалізації проєкту, та амортизації, тобто:

$$37,647 + 10,6 = 48,247 \text{ тис. грн.}$$

Далі обчислимо чисту теперішню вартість проєкту, використовуючи наступну формулу:

$$\text{ЧТВ} = -K + \sum_{i=1}^n \frac{\Gamma_n}{(1+E)^t}, \quad (3.1)$$

де  $n$  – тривалість проекту, років;

$\Gamma_n$  – грошовий потік з  $i$ -ий рік (грошовий потік = прибуток+амортизація);

$E$  – величина дисконтної ставки, приймаємо її на рівні 20%;

$K$  – сума початкових інвестицій у проект;

$z$  – період часу, рік.

Якщо  $ЧТВ > 0$ , то проект може бути рекомендований до реалізації.

Тоді чиста теперішня вартість проекту складатиме:

$$ЧТВ = -42,5 + \frac{48,23}{(1 + 0,2)} + \frac{48,23}{1,2^2} + \frac{48,23}{1,2^3} + \frac{48,23}{1,2^4} = 75,8 - 42,5 = 33,3 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо також індекс прибутковості проекту ( $\Pi$ ), що належить до відносних показників та відображає співвідношення між сумою дисконтованих грошових потоків та величиною початкових інвестицій проекту. У нашому випадку:

$$\Pi = 75,8/42,5 = 1,78$$

Слід нагадати, що для прийняття рішення щодо економічної доцільності інвестиційного проекту значення індексу прибутковості повинне бути більшим за 1. Якщо ж воно менше 1 або дорівнює одиниці, то у цьому разі проект вважається неефективним. Для запропонованого нами проекту удосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства індекс прибутковості становить 1,78, тому його доцільно приймати.

Крім того, знайдемо також дисконтний період окупності ( $T_{ок}$ ). Цей показник відображає період повернення вкладених у проект інвестицій, враховуючи впливу часового фактору. При цьому період окупності запропонованого проекту можна визначити за такою формулою [18]:

$$T_{\text{ок}} = T_{\text{пв}} + \frac{H_{\text{в}}}{\Gamma_{\text{п}}}, \quad (3.2)$$

де  $T_{\text{пв}}$  – період, що триватиме до повного відшкодування витрат проекту, (виражається у роках);

$H_{\text{в}}$  – витрати, що були невідшкодовані на початок  $i$ -го року;

$\Gamma_{\text{п}}$  – величина грошового потоку за  $i$ -тий рік.

Для представленого проекту  $T_{\text{ок}} = 1,89$  року або 1 рік 11 місяців, що свідчить про доцільність його реалізації.

Прогнозні економічні результати впровадження проекту удосконалення системи навчання та розвитку персоналу ПОП «Україна» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні економічні показники проекту удосконалення системи навчання та розвитку персоналу ПОП «Україна»

Показник	Сума
Розрахунковий обсяг інвестицій, тис. грн.	42,5
Додатковий річний грошовий потік, тис. грн.	29,3
Чиста теперішня вартість, грн.	33,3
Індекс прибутковості	1,78
Дисконтований термін окупності	1 рік 11 місяців

З наведених у таблиці 3.4 даних робимо висновки про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів на ПОП «Україна».

### **3.3 Використання гнучкого тарифу як методу підвищення мотивації працівників ПОП «Україна»**

В межах формування ефективної системи, націленої на стимулювання персоналу ПОП «Україна», що буде його зацікавлювати досягати високих кінцевих результатів роботи цього підприємства, важливу роль потрібно приділяти зростанню тарифній заробітній платі. Ми пропонуємо запровадити на ПОП «Україна» концепцію гнучкого тарифу. Оскільки тарифна заробітна плата, крім виконання основного завдання – мотивації до покращення результатів виробництва, а також до підвищення кваліфікації, яку мають конкретні працівники, повинна базуватися на врахуванні індивідуальних результатів їх праці, насамперед – продуктивність і якість продукції або послуг [18].

Відповідно до запропонованої концепції гнучкого тарифу на ПОП «Україна» при визначенні величини заробітної плати повинна зберігатися залежність розміру встановленого тарифу від результативності праці. У межах кожного кваліфікаційного розряду при цьому здійснюється встановлення трьох тарифних ставок, що залежать від величини виробітку робітника, а саме:

- низька – при виконанні менше 95% норми;
- нормальна, що характеризує середній рівень, якою відзначається інтенсивність праці;
- висока – використовується при виконанні більш ніж 105% норми [18].

Тобто, якщо виконання норми здійснюється робітником на 95 – 105%, то він при цьому отримує заробітну плату за його кваліфікацією, що складає середину встановленого діапазону ставок. У випадку, коли виробіток систематично перевищує 105% від норми, то робітник одержує ставку, яка на 5% вища від ставки, встановленої за кваліфікацією. У разі, якщо виробіток постійно перебуває на рівні, на 95% нижчому від норми, то робітник одержує ставку, яка на 5% нижча, ніж встановлена за кваліфікацією ставка.

Рекомендовано тарифну ставку встановлювати на термін від 3 до 6 місяців. Після закінчення вказаного терміну здійснюється її перегляд та коригування із врахуванням рівня підвищення продуктивності праці, що було досягнуте робітником у минулому кварталі або півріччі. Ця система заробітної плати називається компромісною. Така система робить величину доходу робітників гарантованою, і це сприяє зближенню їх статус із статусом службовців. Це створює керівникам можливість стимулювати підвищений виробіток, а також одночасно контролювати величину заробітної плати, пов'язуючи її із зміною продуктивності праці [18].

До одних із можливих напрямів вдосконалення тарифної заробітної плати, що заснована на основі використання концепції гнучкого тарифу, виступає організація стимулювання персоналу згідно системи оцінювання заслуг. На практиці робітники однакової кваліфікації відповідно до набутих ними навичок та природних можливостей мають змогу добиватися різних результатів у роботі, і ці відмінності мають знаходити своє відображення на величині заробітної плати. Отже, мова іде про диференціацію тарифних ставок, що встановлені залежно від досягнутих індивідуальних результатів роботи, а також особливостей особистих якостей, якими характеризується конкретний робітник.

Досягнення робітників ПОП «Україна» необхідно оцінювати, використовуючи показники:

- кількість продукції та обсяг роботи;
- професійна майстерність робітника;
- професійні відносини із колегами;
- ініціативність та самостійність при виконанні робіт;
- необхідність у керівництві.

У таблиці 3.4 вказано діючі годинні тарифні ставки на ПОП «Україна», а також запропоновані годинні тарифні ставки згідно концепції гнучкого тарифу.

Таблиця 3.5 – Пропоновані гнучкі тарифні ставки для робітників ПОП «Україна»

Розряд	Діючі годинні тарифні ставки	Проектні годинні тарифні ставки при виконанні плану			Проектні денні тарифні ставки при виконанні плану, грн.		
		менше 95%	від 95 до 105%	більше 105%	менше 95%	від 95 до 105%	більше 105%
I	40,97	38,93	40,97	43,01	311,44	327,76	344,08
II	45,05	42,84	45,05	47,26	342,42	360,40	378,08
III	49,98	47,43	49,98	52,53	379,44	399,84	420,24
IV	55,76	53,04	55,76	58,48	424,32	446,08	467,84
V	63,92	60,69	63,92	67,15	485,52	511,36	537,20
VI	74,63	70,89	74,63	78,37	567,12	597,04	626,96

Стимулювання праці, яке здійснюється відповідно до запропонованої системи оцінювання досягнень, застосовується у випадку наявності значних відмінностей у кваліфікаційному рівні та практичних навиках робітників. При цьому робітник може проявитися шляхом поглиблення своїх знань, вдосконалення професійних навиків, впливаючи на кількість виробленої продукції.

Дані таблиці 3.4 відображають, що годинні й денні тарифні ставки, які застосовуються для кожного окремого розряду, є розгалуженими. При цьому відмінність, що існує між між ставками у кожному розряді, складає 10%, що дозволяє точніше проводити оцінювання результатів праці основних виробничих робітників ПОП «Україна».

На рисунку 3.5 показане графічне зображення того, як будуть змінюватися годинні тарифні ставки робітників підприємства згідно до запропонованої концепції гнучкого тарифу.

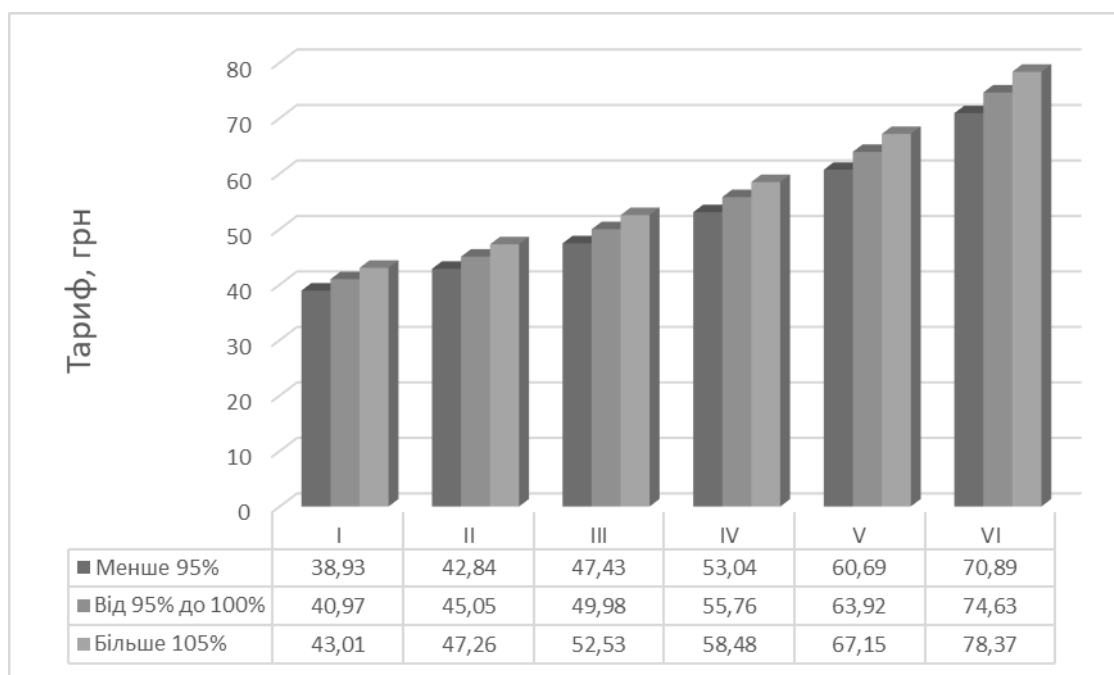


Рисунок 3.5 – Зміни годинних тарифних ставок ПОП «Україна» згідно запропонованої концепції гнучкого тарифу

Дані рисунку 3.5 показують, що величини годинних тарифних ставок збільшуються пропорційно до встановленого кваліфікаційного розряду, при чому по кожному розряду окремо пропорції зберігаються стабільними. Зазначимо, що у кожному тарифі різниця між кожним підтарифом становить 5%.

Використання запропонованої моделі заробітної плати, що базується на використанні концепції гнучкого тарифу, дасть можливість досягнути підвищення продуктивності праці, що буде можливим внаслідок проведення додаткового стимулювання працівників. Внаслідок внесених пропозицій на ПОП «Україна» прогнозується збільшення продуктивності праці, а також зростання ефективності системи матеріального стимулювання праці.

### Висновки до розділу 3

Переважає більшість існуючих методичних підходів оцінювання якості розвитку кар'єри персоналу підприємства мають багато недоліків, не повністю відповідають вимогам міжнародних стандартів, не враховують стратегічні завдання підприємств. Тому актуальним є удосконалення системи індексів оцінювання якості розвитку кар'єри талантів, уточнення змісту та критеріїв оцінювання існуючих індикаторів, а також доведення доцільності впровадження нових індикаторів. Саме тому існує необхідність у доповненні існуючої системи показників оцінювання результативності професійного розвитку персоналу узагальнюючим показником, який би дозволив встановити залежність між кінцевим результатом діяльності підприємства та розміром інвестицій, спрямованих на професійний розвиток персоналу. Тому, вважаємо за доцільне, використовувати коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, який можна розрахувати через співвідношення темпів зростання прибутку підприємства та темпів зростання інвестицій у професійний розвиток персоналу, що дозволяє кількісно охарактеризувати фінансово-економічну та непрямо соціальну складові ефективності інвестування:

З метою формування коректних висновків та обґрунтування практичних рекомендацій щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу щодо отриманих значень коефіцієнта ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу розроблено та представлено відповідні рекомендації. На нашу думку, розрахунок показника слід здійснювати з певною періодичністю систематично, а узагальнені результати мають слугувати вихідною інформаційною базою для здійснення моніторингу загальної якості та ефективності створеної системи управління персоналом та управління підприємством загалом. Вважаємо, що узагальнену систему показників оцінювання якості професійного розвитку персоналу, доповнену запропонованим показником та із обґрунтуванням критеріїв

зміни кожного показника, має бути покладено в основу розробки комплексної системи управління якістю професійного розвитку персоналу ПОП «Україна».

Надійність та ефективність у роботі ПОП «Україна» гарантується завдяки співробітникам, які здатні підтримувати високий рівень професіоналізму завдяки безперервній системі навчання. При цьому на всіх етапах його використання необхідно розраховувати витрати ресурсів та проводити економічну оцінку ефективності технічних і програмних засобів, які використовуються в навчально-методичній базі, з урахуванням людського фактору. Слід враховувати, що за рахунок регулярного підвищення рівня набутих знань і навичок, розвитку організаційних здібностей трудового колективу, забезпечення високого ступеня спеціалізації робочої сили, що дає змогу ПОП «Україна» підбирати найкращі рішення економічних та організаційних проблем. З метою вдосконалення системи підбору, навчання, розвитку персоналу цього підприємства пропонуємо ввести посаду менеджера з персоналу на ПОП «Україна», а також запровадити використання ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом, оскільки саме розвиток й підвищення ефективності роботи персоналу є одним з найбільш важливих чинників, що забезпечують успіх ПОП «Україна» на ринку.

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

Варто зауважити, що система ERP-система IT-Enterprise є вітчизняною системою, що зорієнтована на проведення комплексної автоматизації діяльності підприємств чи їх груп. Рішення у сфері управління персоналом, які дає можливість приймати «IT-Enterprise», забезпечуватимуть виконання різних управлінських дій щодо розвитку персоналу компанії. Вони включатимуть у себе ряд наступних інструментів, які можуть бути використані. Використання ERP-системи IT-Enterprise надасть ПОП «Україна» можливість швидкого доступу до різноманітної інформації, що наявна про кадровий резерв.

Проведено розрахунок витрат, необхідних для впровадження впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом ПОП «Україна» та введення посади менеджера з персоналу. Для представленого проєкту термін окупності становить 1 рік 11 місяців, індекс прибутковості – 1,79, що свідчить про доцільність його реалізації.

Відповідно до запропонованої концепції гнучкого тарифу на ПОП «Україна» при визначенні величини заробітної плати повинна зберігатися залежність розміру встановленого тарифу від результативності праці. У межах кожного кваліфікаційного розряду при цьому здійснюється встановлення трьох тарифних ставок, що залежать від величини виробітку робітника. Вказано діючі годинні тарифні ставки на ПОП «Україна», а також запропоновані годинні тарифні ставки згідно концепції гнучкого тарифу. Стимулювання праці, яке здійснюється відповідно до запропонованої системи оцінювання досягнень, застосовується у випадку наявності значних відмінностей у кваліфікаційному рівні та практичних навиках робітників. При цьому робітник може проявитися шляхом поглиблення своїх знань, вдосконалення професійних навиків, впливаючи на кількість виробленої продукції. Використання запропонованої моделі заробітної плати, що базується на використанні концепції гнучкого тарифу, дасть можливість досягнути підвищення продуктивності праці, що буде можливим внаслідок проведення додаткового стимулювання працівників. Внаслідок внесених пропозицій на ПОП «Україна» прогнозується збільшення продуктивності праці, а також зростання ефективності системи матеріального стимулювання праці.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження проблематики удосконалення системи розвитку персоналу ПОП «Україна» нами сформовано такі висновки.

Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналом, слід зазначити, що єдиного визначення та підходу до трактування сутності цього поняття немає. Підсумовуючи напрацювання науковців та практиків економічної та управлінської сфери, можна узагальнити, що розвиток персоналу – це систематичний та регулярний процес удосконалення, нарощення знань, вмінь, навичок персоналу з метою забезпечення його гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації загалом у поточній та майбутній перспективі перспективі.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою.

Сутність процесу управління розвитком персоналу полягає у виконанні певних функцій, що безпосередньо сприяють його реалізації та є невід'ємними складовими цього процесу. Тому ефективність управління розвитком персоналу залежить саме від функціонального наповнення цього процесу. Основними функціями системи управління розвитком персоналу є планування, організація, мотивація, контроль (облік та аналіз), координація (регулювання). Послідовність реалізації представлених функцій є процесом управління розвитку.

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг, про що йшлося раніше.

Управління розвитком персоналу – є розробкою та реалізацією заходів, що спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетентностей тощо), що є необхідними відповідно до загальної

стратегії розвитку підприємства Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках: особистісному, соціальному та професійному.

Розвиток персоналу передбачає реалізацію певних кроків, що виконуються організацією для підвищення кваліфікації співробітників та мотивації їх до отримання нових знань та навичок. План з розвитку персоналу має містити чотири пункти–кроки: підготовка прецівника; формування та реалізація плану розвитку персоналу підприємства; моніторинг ефективності; формування відчуття цінності, довіри та міцної підтримки персоналу.

Сучасні ринкові умови змушують шукати керівників нових підходів щодо вирішення управлінських задач. Саме, самоменеджмент оптимізує виконання управлінських функцій, що є певною послідовністю етапів, які співзвучні з його основними функціями. Для кожної функції розроблені робочі прийоми і методи реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку самоменеджменту

З метою оптимізації процесу розвитку персоналу, оволодіння технологією самоменеджменту, доцільним є запровадження сучасних методів, що дозволить керівникам краще зрозуміти логіку процесу самоорганізації у трудовій сфері, більш ефективно керувати роботою підлеглих і давати їм більше можливостей для професійного розвитку.

Продовольчий ринок України, в тому числі сегмент безалкогольних напоїв, непинно зростає. З кожним роком спостерігається підвищення обсягу виробництва, продажів та експорту вітчизняної продукції в середньому до 10%. Динаміка заповнення ринку говорить про те, що з одного боку ця ніша наближається до насичення, а з іншого – ще має потенціал для розвитку та появи нових торгових марок (ТМ).

Триваюче зростання закупівель напоїв на зовнішніх ринках свідчить про високий попит на цю продукцію на внутрішньому продовольчому ринку, а загалом вона має і надалі залишатись серед основних товарних груп в структурі вітчизняного агропродовольчого імпорту, що підтвердилось статистичними даними на початок 2022 року. Однак, на думку експертів, військова агресія росії проти нашої країни з

великою ймовірністю призведе до підсумкового зниження кількісних і вартісних обсягів закупівель напоїв за кордоном. Окрім того, наразі фактична девальвація курсу гривні та серйозне обмеження можливостей для зовнішньоторговельної діяльності загалом негативно вплинуть на агропродовольчий експорт та імпорту України. Оскільки напої не належать до першочергових продуктів, які впливають на продовольче забезпечення, наші громадяни в умовах, що склалися, намагатимуться вдаватися до економії коштів, обмежуючи їх придбання.

Приватне орендне підприємство «Україна» (скорочене: ПОП «Україна») є юридичною особою, метою діяльності якого є здійснення виробничої, торговельної, посередницької та іншої діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності для одержання прибутку. Предметом діяльності ПОП «Україна» є виробництво: безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки тощо;

Показники ефективності функціонування ПОП «Україна» протягом розрахункового періоду постійно коливаються. З одного боку, чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2020 р. скоротився на 27,61 %, 2021 р. зменшився на 16,06 %, з іншого – чистий прибуток в 2020 р. скоротився на 18,59 %, наступного ж року – збільшився на 4,37 %, а рентабельність стабільно зростала на 14-19 % щорічно протягом розрахункового періоду. Зміна показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПОП «Україна» відбувається паралельно та приблизно на ту ж величину, що й виручки з реалізації продукції. В 2020 році вона скоротилася майже на 29,0 %, а 2021 року зменшилася на 13,01 відсотка. Витрати на 1 грн реалізації протягом 2019–2021 рр. спочатку зменшилися на 1,6 %, потім збільшилися на 3,63 відсотків, що пов'язано з швидшими темпами скорочення виручки ПОП «Україна» 2021 року порівняно з зменшенням собівартості реалізації підприємства того ж року.

Чисельність персоналу ПОП «Україна» 2019–2020 рр. практично не змінювалася, однак значно скоротилася 2021 року. Розмір фонду заробітної плати штатних працівників та їх середньомісячна заробітна плата змінювалися практично однаково, циклічно, 2021 року фонд зарплати персоналу зменшився на 25,68 %,

середньомісячна зарплата скоротилася на 0,9 відсотків. В 2020 році дані показники характеризувалися зростанням приблизно на 6 та відсотків відповідно. Продуктивність праці персоналу ПОП «Україна», навпаки, 2020 року скоротилася на 23,09 %, наступного ж року зросла на 11,92 відсотки. Збільшення продуктивності праці персоналу ПОП «Україна» на тлі скорочення виручки та розміру фонду зарплати не дають можливості зробити висновок про інтенсивні зміни на підприємстві.

Досить негативні тенденції спостерігаються щодо забезпеченості ПОП «Україна» основними фондами. Первісна вартість та поточна вартість основних засобів ПОП «Україна» поступово зменшується, тому збільшується величина їх зносу, зменшується фондоозброєність. Щодо складу й структури майна ПОП «Україна», слід зазначити, переважну частку його займають необоротні активи, які перевищують обсяг оборотних.

Згідно проведеного розрахунку бачимо що підвищення кваліфікації потребує, як мінімум, один робітник ПОП «Україна», отже, на навчання робітників підприємства потрібно витратити не менше 2 500 грн. Тому, що стосується персоналу ПОП «Україна», у даному випадку мова йде саме про підвищення кваліфікації, однак, на нашу думку, якщо говорити про подальший розвиток персоналу цього підприємства, то варто було б застосовувати різні методи та напрями розвитку персоналу комплексно.

Переважає більшість існуючих методичних підходів оцінювання якості розвитку кар'єри персоналу підприємства мають багато недоліків, не повністю відповідають вимогам міжнародних стандартів, не враховують стратегічні завдання підприємств. Тому актуальним є удосконалення системи індиксів оцінювання якості розвитку кар'єри талантів, уточнення змісту та критеріїв оцінювання існуючих індикаторів, а також доведення доцільності впровадження нових індикаторів. Саме тому існує необхідність у доповненні існуючої системи показників оцінювання результативності професійного розвитку персоналу узагальнюючим показником, який би дозволив встановити залежність між кінцевим результатом діяльності підприємства та розміром інвестицій, спрямованих на професійний розвиток

персоналу. Тому, вважаємо за доцільне, використовувати коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, який можна розрахувати через співвідношення темпів зростання прибутку підприємства та темпів зростання інвестицій у професійний розвиток персоналу, що дозволяє кількісно охарактеризувати фінансово-економічну та непрямо соціальну складові ефективності інвестування:

З метою формування коректних висновків та обґрунтування практичних рекомендацій щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу щодо отриманих значень коефіцієнта ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу розроблено та представлено відповідні рекомендації. На нашу думку, розрахунок показника слід здійснювати з певною періодичністю систематично, а узагальнені результати мають слугувати вихідною інформаційною базою для здійснення моніторингу загальної якості та ефективності створеної системи управління персоналом та управління підприємством загалом. Вважаємо, що узагальнену систему показників оцінювання якості професійного розвитку персоналу, доповнену запропонованим показником та із обґрунтуванням критеріїв зміни кожного показника, має бути покладено в основу розробки комплексної системи управління якістю професійного розвитку персоналу ПОП «Україна».

Надійність та ефективність у роботі ПОП «Україна» гарантується завдяки співробітникам, які здатні підтримувати високий рівень професіоналізму завдяки безперервній системі навчання. При цьому на всіх етапах його використання необхідно розраховувати витрати ресурсів та проводити економічну оцінку ефективності технічних і програмних засобів, які використовуються в навчально-методичній базі, з урахуванням людського фактору. Слід враховувати, що за рахунок регулярного підвищення рівня набутих знань і навичок, розвитку організаційних здібностей трудового колективу, забезпечення високого ступеня спеціалізації робочої сили, що дає змогу ПОП «Україна» підбирати найкращі рішення економічних та організаційних проблем. З метою вдосконалення системи підбору, навчання, розвитку персоналу цього підприємства пропонуємо ввести посаду менеджера з персоналу на ПОП «Україна», а також запровадити використання ERP-

системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом, оскільки саме розвиток й підвищення ефективності роботи персоналу є одним з найбільш важливих чинників, що забезпечують успіх ПОП «Україна» на ринку.

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

Варто зауважити, що система ERP-система IT-Enterprise є вітчизняною системою, що зорієнтована на проведенні комплексної автоматизації діяльності підприємств чи їх груп. Рішення у сфері управління персоналом, які дає можливість приймати «IT-Enterprise», забезпечуватимуть виконання різних управлінських дій щодо розвитку персоналу компанії. Вони включатимуть у себе ряд наступних інструментів, які можуть бути використані. Використання ERP-системи IT-Enterprise надасть ПОП «Україна» можливість швидкого доступу до різноманітної інформації, що наявна про кадровий резерв.

Проведено розрахунок витрат, необхідних для впровадження впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом ПОП «Україна» та введення посади менеджера з персоналу. Для представленого проєкту термін окупності становить 1 рік 11 місяців, індекс прибутковості – 1,79, що свідчить про доцільність його реалізації.

Відповідно до запропонованої концепції гнучкого тарифу на ПОП «Україна» при визначенні величини заробітної плати повинна зберігатися залежність розміру

встановленого тарифу від результативності праці. У межах кожного кваліфікаційного розряду при цьому здійснюється встановлення трьох тарифних ставок, що залежать від величини виробітку робітника. Вказано діючі годинні тарифні ставки на ПОП «Україна», а також запропоновані годинні тарифні ставки згідно концепції гнучкого тарифу. Стимулювання праці, яке здійснюється відповідно до запропонованої системи оцінювання досягнень, застосовується у випадку наявності значних відмінностей у кваліфікаційному рівні та практичних навиках робітників. При цьому робітник може проявитися шляхом поглиблення своїх знань, вдосконалення професійних навиків, впливаючи на кількість виробленої продукції. Використання запропонованої моделі заробітної плати, що базується на використанні концепції гнучкого тарифу, дасть можливість досягнути підвищення продуктивності праці, що буде можливим внаслідок проведення додаткового стимулювання працівників. Внаслідок внесених пропозицій на ПОП «Україна» прогнозується збільшення продуктивності праці, а також зростання ефективності системи матеріального стимулювання праці.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Т. 3. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
2. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351.
3. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві // Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Київ, 2018. 166 с.
4. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. для вищих навчальних закладів / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 118 с.
5. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
6. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf) – Назва з екрану.
7. What is Employee Development ? – An Overview. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.managementstudyguide.com/employee-development.htm>
8. Остряніна С.В., Мокій О.О., Дробітько Д.О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/shele/Downloads/578-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-554-1-10-20210908.pdf>

9. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
10. Остряніна С.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент. Дистанційний курс. Полтава : ПУЕТ, 2020. URL: <http://www2.el.puet.edu.ua>
11. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
12. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 437–444. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>.
13. Домінюк А. Аналіз ринку безалкогольних напоїв (бан) в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/Analiz-runka-BAN\\_v\\_Ukraine.html](https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/Analiz-runka-BAN_v_Ukraine.html).
14. Духницький Б. У 2021 році Україна збільшила імпорт напоїв на 22%. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT\\_ID=7558](http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT_ID=7558).
15. Тенденції у споживанні напоїв на 2022 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ccipu.org/ua/news/tendents%D1%96%D1%97-u-spozhyvann%D1%96-napo%D1%97v-na-2022-r%D1%96k>.
16. Ринок безалкогольних напоїв в Україні – розвиток. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua-retail.com/2020/06/rinok-bezalkogolnix-napo%D1%97v-v-ukra%D1%97ni-rozvitok/>.
17. Тюха І.В. Світові тенденції ринку безалкогольних напоїв. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13\\_2017\\_ukr/63.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/63.pdf).
18. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія /за заг. ред. І.Б. Швець. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 176 с.
19. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO
20. 9001:2009. – [Чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.

21. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством: монография / А.И. Момот. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.
22. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
23. Марцінковська О. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації / О. Марцінковська, О. Легкий // Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – 2011. – С. 203-206.
24. Коваленко Т. Система показників комплексної оцінки управління персоналом / Т. Коваленко // Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – 2011. – С. 148-153.
25. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
26. Хромов М.І. Імперативи розвитку людського капіталу: монографія /М.І. Хромов. – Донецьк: Ноулідж, 2011. – 326 с.
27. Федулова Л.І. Державна політика розбудови економіки знань: особливості реалізації антикризової стратегії / Л.І. Федулова, Т.М. Корнєєва // Фінанси України. – 2009. – №10. – С. 3-17.
28. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок, О.А. Богачов, А.В. Алістаєва; Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь: ПДТУ, 2011. – 244 с.



Ім'я користувача:  
Кафедра\_УПЕП Волянська\_Савчук

ID перевірки:  
1013338212

Дата перевірки:  
21.12.2022 09:32:38 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
21.12.2022 09:39:37 EET

ID користувача:  
100008309

Назва документа: Кучерук

Кількість сторінок: 86 Кількість слів: 16435 Кількість символів: 131463 Розмір файлу: 8.25 MB ID файлу: 1013098483

489 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

## 18% Схожість

Найбільша схожість: 3.18% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013090979)

15.6% Джерела з Інтернету

204

Сторінка 88

5.23% Джерела з Бібліотеки

117

Сторінка 90

## 0.07% Цитат

Цитати

1

Сторінка 91

Не знайдено жодних посилань

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті

Замінені символи

1

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 1.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 7%

ID: 110447 Название: Удосконалення системи управління розвитком персоналу (на прикладі Приватного орендного підприємства «Україна», Вінницька обл.) Добавлено в БД: 2022-12-22 Авторы: Кучерук Віта Олександрівна Руководители: Шелест Є. О. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	119168	722	10952 (9%)	96 (13%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

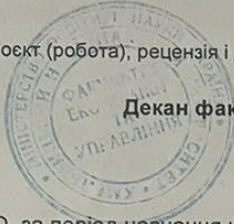
Направляється студент Кучерук Віта Олександрівна на захист дипломного проекту (роботи)  
(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Удосконалення системи управління розвитком персоналу (на прикладі Приватного орендного підприємства «Україна», Вінницька обл.)

Дипломний проект (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету



*[Signature]*  
(підпис)

Михайло Карпенко  
(ім'я, прізвище)

### ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Кучерук В. О. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2021 по 2022 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з таким розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 25,00 %, добре 75,00 %, задовільно 0,00 %.

шкалою ЕКТС: А 12,50 %, В 18,75 %, С 62,50 %, D 0,00 % / E 6,25 %.

Методист факультету

*[Signature]*  
(підпис)

(ім'я, прізвище)

### ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Кучерук В.О. виконав дипломний проект на тему удосконалення системи управління персоналу. Виконав роботу на теоретичній, а також практичній основі з точки зору розробки нових рекомендацій спрямованих на удосконалення системи управління персоналом підприємства «Україна». Виконав роботу в повній відповідності з усіма вимогами та може бути рекомендований до захисту на засіданні кафедри економіки.

Оцінка дипломного проекту (роботи) відмінно

Керівник дипломного проекту

*[Signature]*  
(підпис)

Віктор Шендик  
(ім'я, прізвище)

" 16 " 12 2022 р.

### ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проект (роботу) розглянуто. Студент Кучерук В. О. допускається до захисту цього проекту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

НА - Іншіс - економіка

*[Signature]*  
(підпис, ім'я, прізвище)

Микола Вєдєрников

" 16 " 12 2022 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Кучерук Віта Олександрівна

Тема дипломної роботи: «Удосконалення системи управління розвитком персоналу (на прикладі Приватного орендного підприємства «Україна», Вінницька обл.)»

Спеціальність: 051 Економіка, Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

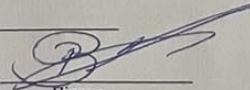
кількість листів креслень:    ; кількість сторінок записки: 85

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: . Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства 2. Аналіз ефективності реалізації господарської діяльності та функціонування системи розвитку персоналу приватного орендного підприємства «Україна» 3. Удосконалення системи управління розвитком персоналу ПОП «Україна»
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства. У другому розділі виконано аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності розвитку персоналу Приватного орендного підприємства «Україна». У третьому розділі визначено напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі Приватного орендного підприємства «Україна»)
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробленого набору рекомендацій спрямованих на удосконалення системи управління розвитком персоналу Приватного орендного підприємства «Україна».
5. Негативні сторони проекту (роботи): Суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проект (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Карпачів В.М., доц., декан ФБУ

«11» 12 2022 року

  
Підпис