

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

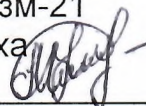
ТИХА Марія Ігорівна

Управління професійним розвитком персоналу в  
організації. / Management of personnel  
professional development in the organization

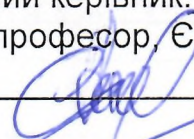
спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНУПзм-21  
М. І. Тиха



Науковий керівник:  
к.е.н., професор, Є. П. Качан



Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	6
1.1. Поняття професійного розвитку персоналу підприємства.....	6
1.2. Класифікація витрат на професійний розвиток персоналу .....	13
1.3. Методичні основи визначення критеріїв ефективності професійного розвитку персоналу підприємства .....	20
Висновки до розділу 1.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	28
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар».....	28
2.2. Діагностика процесів управління професійним розвитком персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар».....	35
2.3. Оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу підприємства.....	41
Висновки до розділу 2.....	49
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ</b> .....	50
3.1. Концептуальні засади професійного розвитку персоналу підприємства у контексті компетентісного підходу.....	50
3.2. Імплементация світового досвіду у напрямку розвитку персоналу у діяльність ТОВ «Микулинецький Бровар».....	57
Висновки до розділу 3.....	64
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	66
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	71
<b>ДОДАТКИ</b> .....	75

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання ставлять нові вимоги до знань та навичок персоналу. Тому, нині, персонал виступає важливим ресурсом, який визначає успіх кожної компанії, а його розвиток є одним із напрямків стратегії розвитку організації. Науково-технічний прогрес все більше потребує оперативних змін у галузі професійних навичок, знань та умінь персоналу, що, своєю чергою, підкреслює важливість управління професійним розвитком співробітників на підприємстві.

Доцільність управління професійним розвитком персоналу організації дає змогу раціонально використовувати трудовий потенціал працівників, сприяти зростанню їх мобільності як соціальної, так і професійної, а також здійснює їх професійну підготовку для виконання важливих задач компанії. Відтак, це зумовлює збільшення обсягів виробництва продукції або ж надання послуг та дає можливість підвищити фінансові показники діяльності підприємства.

Нині, у сучасному світі, важливим є грамотний підхід до управління процесами професійного розвитку персоналу на усіх стадіях, що має вагомий вплив на розвиток корпоративної культури та лідерства, адже саме ці фактори дають змогу сформувати інтелектуальний капітал організації. Тому, обрана тема нашого дослідження є дуже важливою та актуальною на сьогодні. Підтвердженням чого є значний попит до пошуку кваліфікованих та компетентних працівників на ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Вагомий внесок у дослідження питань управління професійним розвитком здійснили наукові праці таких вітчизняних учених як: В. Брич, А. Колот, О. Грішнова, В. Савченко, Г. Щокін, Е. Лібанова, С. Цимбалюк та ін. Серед зарубіжних науковців, що вивчали дане питання можна виокремити: І. Хентце, П. Друкер, А. Томпсон та Н. Том.

Проте, надалі залишається недостатньо вивченими питання практичних аспектів управління професійним розвитком персоналу, що потребує

обґрунтування його ефективності та важливості на сьогодні. Дослідження даної тематики є базою для визначення передумов, розвитку та формування основи для ефективного управління процесами розвитку працівників підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ професійного розвитку персоналу організації, що зумовило постановку та вирішення таких **завдань**:

- дослідити поняття професійного розвитку персоналу організації;
- визначити критерії ефективності розвитку персоналу;
- проаналізувати процеси управління професійним розвитком персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар»;
- оцінити ефективність професійного розвитку персоналу на досліджуваному нами підприємстві;
- запропонувати напрямки удосконалення системи професійного розвитку підприємства.

**Об'єктом дослідження дипломної роботи** є процеси управління професійним розвитком персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар».

**Предметом дослідження** є професійний розвиток персоналу підприємства.

**Методологія і методи дослідження.** Наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених стали основою для теоретичної бази нашого дослідження. Для вирішення окреслених завдань, використовувалися наступні методи дослідження: індукції та дедукції (для вивчення теоретичних основ професійного розвитку персоналу); метод системного підходу (для дослідження методичних підходів розвитку персоналу); статистичний аналіз (для оцінки статичних даних чисельності персоналу підприємства); графічного зображення (для наочної демонстрації статистичних даних, схематичних рисунків теоретичних та практичних домінантів магістерської роботи).

**Інформаційну базу дослідження** склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, монографії, публікації у наукових журналах, збірниках, проведені автором дослідження на основі внутрішньо-статистичної документації ТОВ «Микулинецький Бровар».

**Наукове значення отриманих результатів** описаних у даній роботі, полягають у детальному вивченні теоретичних та практичних аспектів професійного розвитку персоналу підприємства.

**Практична значимість отриманих результатів** окреслена практичними рекомендаціями щодо удосконалення управління процесами професійного розвитку персоналу підприємства, що, своєю чергою, дасть змогу керівництву ТОВ «Микулинецький Бровар» мати у своїй команді компетентних працівників, які володіють не лише професійними навичками, але й «soft skills», що нині є дуже актуальним на ринку праці і впливає на діяльність підприємства загалом.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Для наочного відображення результатів наукового дослідження було використано 19 рисунків, 12 таблиць, 36 літературних джерела. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінки друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Поняття професійного розвитку персоналу організації

Сучасне середовище господарювання ставить нові вимоги до інноваційно-інвестиційного розвитку економіки країни, відтак, обумовлює використання новітніх підходів в управлінні організацією. Одним із важливих економічних важелів, що здійснюють вплив на управлінські рішення є людина, її індивідуальність, риси характеру, поведінка, креативні здібності, свобода у прийнятті рішень [22].

Нова економіка – економіка знань, виступає значущим фактором, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та потребує постійного удосконалення компетенцій персоналу. Тому важливим напрямком діяльності компаній, нині, є створення ефективної системи навчання та професійного розвитку персоналу.

Питання професійного розвитку досліджувало багато науковців і кожен з них трактує дане поняття по різному. Проте однозначного трактування професійного розвитку персоналу немає, хоча кожен із вчених має своє розуміння сутності даної категорії (табл. 1.1).

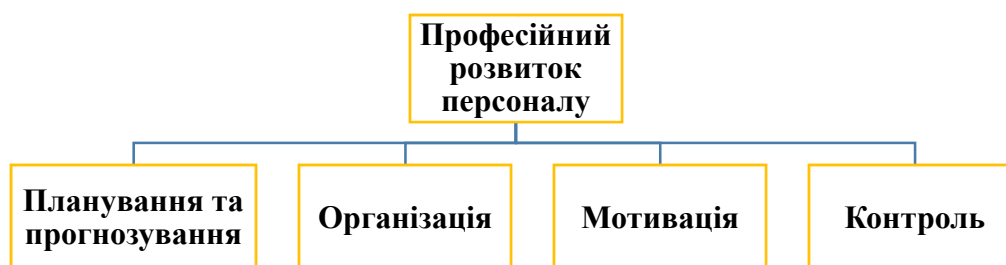
На основі вищенаведених трактувань, можна зробити узагальнення, що професійний розвиток персоналу – це сукупність дій, що спрямовані на розроблення та реалізацію плану завдань, які необхідні для отримання високого рівня якісних характеристик персоналу у відповідності до загальної стратегії розвитку підприємства. Професійний розвиток спрямований на розкриття потенціалу працівника, набуття нових знань та умінь, що дасть змогу бути конкурентним на ринку праці.

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «професійний розвиток персоналу»<sup>1</sup>

№	Автор	Визначення
1.	Савченко В. А.	Розвиток персоналу – це систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
2.	Хміль Ф. І.	Розвиток персоналу – це ітеративний (повторюваний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.
3.	Гриньова В. М.	Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини.
4.	Кібанов А.Я.	Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.
5.	Слиньков В. Н.	Професійний розвиток – набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності.

Управління професійним розвитком персоналу має свою структуру, яка складається із наступних елементів (рис. 1.1).

Рис. 1.1 Структура управління професійним розвитком персоналу<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [28, с.17; 35, с. 325; 7, с.190; 11, с.85; 31, с.170].

<sup>2</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [15].

Усі частини структури управління професійним розвитком персоналу мають свої значення. Тому розглянемо детальніше кожен із елементів.

1. Планування та прогнозування. Дана складова охоплює такі компоненти:

- ✓ збір та аналіз інформації про працівників підприємства та їх розвиток у майбутній перспективі;
- ✓ складання індивідуального плану професійного розвитку – окреслення компетенцій, що потребують удосконалення;
- ✓ прийняття рішення – затвердження керівником структурного підрозділу плану розвитку із подальшим його виконанням;
- ✓ планування витрат – у HR бюджеті закладаються витрати на професійне навчання персоналу відповідно до затверджених планів розвитку та графіків навчань.
- ✓ контроль – передбачає успішність та результативність пройденого навчання і його вплив на показники ефективної діяльності підприємства.

2. Організація є наступним елементом структури управління професійним розвитком персоналу, що відповідає за визначення відповідальних осіб у процесі професійного розвитку. Дана функція передбачає вирішення наступних завдань:

- ✓ пошук кваліфікованих тренерів для проведення навчання;
- ✓ формування ефективної команди, яка готова працювати над створенням нових проектів.

Процес організації управління професійного розвитку здійснюється по чергово.

- встановлення критеріїв працівника для компанії, що буде відповідати вимогам ринку праці та потребам компанії загалом;
- вивчення особливостей професійного розвитку підприємства та його ресурсів;
- виконання програми професійного розвитку персоналу, тобто індивідуальних планів розвитку;
- спонукання та створення умов до саморозвитку.



3. Мотивація є важливою складовою процесу професійного розвитку, що залежить від працівника, від його вмотивованості до навчання, що виражається у кар'єрному рості або ж підвищенні заробітної плати. Вагомим є розуміння працівником значимості професійного розвитку, тому варто пояснити йому необхідність навчатися та розвиватися і створити сприятливі умови для цього. Для цього варто застосовувати систему мотивації, яка буде включати різні способи впливу на персонал [15].

4. Контроль – це останній елемент структури управління професійним розвитком. Основним завданням даної функції є визначити ефективність навчання, його результат та ступінь реалізованості цілей, що були поставлені перед початком навчання.

Контроль за результативністю професійного розвитку персоналу здійснюється за допомогою оцінювання та атестації персоналу[15]. Оцінка персоналу передбачає збір, аналіз показників діяльності працівників, а також відповідність особистісних компетенцій встановленим критеріям.

Результати оцінки знань працівника використовують у подальшому для прийняття важливих управлінських рішень пов'язаних із призначенням на нову посаду, переведенням, звільненням або ж підняттям заробітної плати.

Нині, для професійного розвитку персоналу використовуються різноманітні методики та форми навчання. Основні з яких представлені на рис. 1.2.

Навчання на робочому місці включає в себе: копіювання – до працівника прикріплюється спеціаліст, який навчає та показує основні дії працівнику; наставництво характеризується тим, що за працівником закріплюється наставник, який допомагає йому виконувати завдання, надаючи консультації. метод ускладнюючих завдань – означає поступове збільшення обсягів виконуваних завдань із підвищенням рівня складності.

Навчання поза робочим місцем – це можуть бути ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, тренінг сенситивності, лекції, самостійне навчання, рольові ігри[27].

Підприємство самостійно обирає ті чи інші методи та форми навчання, що залежать від специфіки діяльності.



**Рис. 1.2 Види навчання<sup>3</sup>**

Процес управління професійним розвитком персоналу спрямоване на вдосконалення якісних показників діяльності працівника. Тому дослідники даного поняття виділяють три основні напрями за якими здійснюється управління розвитком персоналу (табл. 1.2).

Для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці необхідно володіти високим рівнем ерудиції, бути інтелектуально розвинутим, удосконалювати та розвивати свої професійні компетенції, «soft skills», що у сучасних умовах є пріоритетним.

Результатами правильно побудованої системи управління професійним розвитком працівників є сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, зниження плинності кадрів, згуртованість колективу, посилення

<sup>3</sup> Примітка. Побудовано автором на основі [27].

мотивації, відданість працівників цілям компанії та прагнення краще виконувати поставлені задачі.

*Таблиця 1.2*

### Основні напрямки розвитку персоналу <sup>4</sup>

№	Спрямування	Характеристика	Переваги
1.	Особистісний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створення системи цінностей працівника;</li> <li>✓ психологічний розвиток;</li> <li>✓ фізіологічний розвиток</li> </ul>	Дає змогу повністю розкрити потенціал працівника, його знання, можливості.
2.	Соціальний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ кар'єрний ріст;</li> <li>✓ зміна соціального статусу</li> </ul>	Сприйняття та розуміння цілей організацій
3.	Професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ отримання нових знань, умінь та навичок;</li> <li>✓ підвищення кваліфікації</li> </ul>	Нарощення персоналом нових професійних знань та навичок, важливих для їх діяльності

Для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці, необхідно володіти високим рівнем ерудиції, бути інтелектуально розвинутим, удосконалювати та розвивати свої професійні компетенції, «soft skills», що у сучасних умовах є пріоритетним.

Результатами правильно побудованої системи управління професійним розвитком працівників є сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, зниження плинності кадрів, згуртованість колективу, посилення мотивації, відданість працівників цілям компанії та прагнення краще виконувати поставлені задачі.

Отже, професійний розвиток має забезпечувати [14]:

- здатність працівника усвідомлювати важливість навчання;
- здатність персоналу приймати участь в управлінні компанією;
- здатність керівництва підприємства розуміти значимість кожного працівника та необхідність розвивати його трудовий потенціал.

<sup>4</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [13, с.875].

## 1.2. Управління витратами на професійний розвиток персоналу

Світові тенденції у царині розвитку персоналу характеризуються збільшенням частки витрат на їх навчання, що своєю чергою, виступає одним із важливих стратегічних аспектів ефективної діяльності організації.

Здатність підприємства постійно розвивати своїх співробітників є одним з найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення обсягів виробництва або надання послуг[29, с. 927]. Ефективність процесів управління професійним розвитком персоналу має на меті забезпечити збільшення рівня прибутковості компанії. Відтак, сучасні компанії намагаються приділяти розвитку персоналу багато уваги, адже саме від цього залежить розвиток самої компанії.

Для того, щоб система управління персоналом належно функціонувала, необхідне раціональне фінансування напрямку розвитку працівників. Адже від ефективності роботи персоналу прямо залежить прибутковість підприємства.

Питання витрат на професійний розвиток персоналу є важливим, оскільки від цього залежить розмір заробітної плати працівника, його матеріальні та духовні блага.

Персонал компанії виступає не лише значимим ресурсом підприємства, а й несе суттєві витрати для роботодавця у напрямку професійного розвитку. Систематизована інформація про ці витрати та їх аналіз необхідні роботодавцю для розробки ефективної в економічному та соціальному аспектах політики управління персоналом [25].

Нині, однією із основних проблем у галузі управління витратами на розвиток персоналу є відсутність системності. Відтак, це зумовлює створення цілісної системи обліку витрат на розвиток персоналу, завданнями якої є:

- ✓ надання керівництву інформації щодо рівня розвитку персоналу та оцінки його ефективності;
- ✓ удосконалення методів планування та прогнозування витрат на професійний розвиток працівників;

✓ контроль за планомірним та раціональним використанням коштів у відповідності до бюджету підприємства;

✓ аналіз та оцінка економічних показників діяльності структурних підрозділів підприємства на основі покращення стратегії управління професійним розвитком персоналу.

Колосок В. зазначає, що «класифікація витрат на розвиток персоналу за тою чи іншою ознакою, або декількома ознаками одночасно лежить в основі організації обліку та аналізу виробничих витрат, калькулювання собівартості продукції, тому що значна частка цих витрат входить до складу витрат по основними видами діяльності підприємства» [12, с.244].

Класифікація витрат на професійний розвиток персоналу залежить від конкретних задач, які виникають перед керівниками різних ланок управління і складаються із:

- ✓ фази відтворення людських потенціалу;
- ✓ рівня інвестора;
- ✓ цільового призначення витрат;
- ✓ джерел фінансування;
- ✓ характер витрат;
- ✓ час відшкодування витрат;
- ✓ обов'язковість витрат;
- ✓ доцільність збільшення чи скорочення витрат.

Класифікація витрат на професійний розвиток персоналу представлена у таблиці 1.3.

Важливі витрати підприємства на розвиток працівників припадає на етап використання трудових ресурсів. Здебільшого це витрати на підвищення рівня компетентності персоналу, їх адаптацію, оцінку, планування кар'єри та формування кадрового резерву.

Розглянемо детальніше кожен класифікаційну ознаку витрат на професійний розвиток персоналу.

1. Витрати за рівнем інвестора. Згідно цієї класифікаційної ознаки витрати розподіляються на витрати працівника, підприємства та держави. На ринку господарювання, нині, важлива роль належить власнику людських ресурсів, а не державі, коли панувала адміністративно-командна система економіки.

2. За джерелами покриття витрат виділяють витрати підприємства, що спрямовані на розвиток персоналу і покриваються за рахунок собівартості, прибутку, інвестиційних фондів [12, с. 246]. Багато компаній оптимізують витрати, зокрема, на навчання персоналу, що зумовлено зменшенням собівартості та збуту продукції, що покриваються завдяки собівартості.

3. За термінами планування витрати на розвиток персоналу бувають плановими – розраховуються на конкретний період відповідно до обсягів виробництва; непланові – ті, які не заплановані у бюджеті компанії та вимагають документального оформлення і підтвердження у системі руху бухгалтерських коштів.

4. В залежності від характеру витрат, то вони бувають капітальні та поточні. Капітальні витрати спрямовані на придбання необхідного обладнання чи матеріалів для здійснення дій щодо професійного розвитку і при цьому є довгостроковими. Поточні витрати – це заробітна плата працівників, премії, компенсації, тобто, ті, що спрямовані на фінансування конкретно визначених цілей процесу управління професійним розвитком персоналу.

5. За місцем виникнення витрати підприємства поділяються на цехові, витрати структурних підрозділів та витрати заводські.

Таблиця 1.3

Класифікація витрат на професійний розвиток персоналу <sup>5</sup>

№	Класифікаційна ознака	Перелік витрат
1.	За рівнем інвестора	витрати держави; витрати організації; витрати працівника
2.	За джерелами покриття витрат на підприємстві	витрати на собівартість; витрати на прибуток; витрати на інвестиційний фонд
3.	За періодичністю виникнення	місячні витрати; квартальні витрати; річні витрати
4.	За характером витрат	капітальні витрати; поточні витрати
5.	За можливістю планування	планові витрати; позапланові витрати
6.	За місцем виникнення витрат	цехові витрати; витрати структурних підрозділів; заводські витрати
7.	За спрямованістю	витрати на реалізацію внутрішніх програм розвитку; витрати на реалізацію зовнішніх програм розвитку
8.	За напрямками	витрати на навчання та професійний розвиток персоналу; витрати на оздоровлення працівників підприємства та членів їх сімей; витрати на корпоративну культуру; витрати на соціальні виплати
9.	За обов'язковістю	обов'язкові витрати; не обов'язкові (за власною ініціативою керівництва).

6. За спрямуванням витрати поділяються на ті, що спрямовані реалізовувати зовнішні програми розвитку персоналу, а саме: витрати на виїзні

<sup>5</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [12, с.245].

навчання, конференції, виставки; витрати на реалізацію внутрішніх програм розвитку: витрати спрямовані на розвиток командного духу персоналу, створення безпечних та належних умов праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, матеріальна і нематеріальна мотивація.

7. За напрямками витрати підприємства на розвиток персоналу поділяються на витрати у сфері навчання та професійного розвитку персоналу, витрати на оздоровлення працівників підприємства та членів їх сімей, витрати на корпоративну культуру, витрати на матеріальну допомогу та ін. Усі ці витрати мають бути заплановані у HR бюджеті.

8. Остання класифікаційна ознака витрат – це за їх обов'язковістю. Обов'язкові витрати проводяться згідно законодавства. До них належать: податки, заробітна плата працівників. Необов'язкові витрати здійснюються за рішенням керівника підприємства відповідно до загальної стратегії розвитку.

Витрати на професійний розвиток персоналу характеризуються такими особливостями (рис. 1.3) [25].



**Рис. 1.3 Особливості витрат на професійний розвиток персоналу <sup>6</sup>**

<sup>6</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [25].



1. Динамізм витрат передбачає постійний рух коштів, їх циклічність.
2. Складність у моніторингу та оцінці витрат – відсутні конкретні методи вимірювання витрат[25]
3. Суперечливість – характеризується тим, що при збільшені витрат на професійний розвиток працівників, підприємство може максимізувати результати діяльності або ж їх зменшити.

Важливість управління витратами на професійний розвиток персоналу полягає у безперервному управлінні, що пов'язане із витратами, які виникають під час даного процесу та мають на меті створити усі умови для ефективної діяльності підприємства [8, с. 22].

Система управління витратами на професійний розвиток персоналу складається із наступних елементів:

1. Суб'єкта, що виконує завдання над об'єктом управління – структурні підрозділи, особи, що безпосередньо приймають участь в управлінні коштів на професійний розвиток;
- 2) об'єкта, що є керованою підсистемою і являє собою витрати на розвиток працівників;
- 3) мета, яка поставлена для того, щоб досягти ефективних результатів при взаємодії об'єкта та суб'єкта управління у процесі професійного розвитку;
- 4) процес управління витратами на персонал, який представляє собою хід реалізації системою управлінських функцій, тобто певну послідовність виконання операцій над об'єктом [17, с. 114].

Відтак, для кожного підприємства важливо створити чітку систему показників оцінки ефективності трудової діяльності, що у майбутньому дасть можливість проводити моніторинг та планувати дії, а також якісно оцінити конкурентоспроможність на сучасних ринках господарювання.

Витрати, спрямовані на професійний розвиток персоналу відіграють важливу роль, тому вимагають раціонального використання. Характерними ознаками ефективного управління витратами є:

- ✓ цілеспрямованість оптимізація витрат на розвиток персоналу та їх використання за призначенням;
- ✓ складність велика кількість управлінських процесів та дій;
- ✓ гнучкість адаптивність до чинників внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ✓ керованість – можливість коригування величини витрат у залежності від потреб компанії

Раціональне управління витратами на професійний розвиток працівників дасть змогу підвищити лояльність персоналу, мати у своєму штаті кваліфікованих та найкращих працівників, покращити стратегічні компетенції, спрямувати кошти на розвиток персоналу, що принесе компанії певний економічний ефект.

### **1.3. Методичні основи визначення критеріїв ефективності професійного розвитку персоналу підприємства**

Важливим ґрунтом для професійного розвитку персоналу, що спрямований на удосконалення якісних критеріїв людських ресурсів, є навчання та перенавчання, накопичення нових знань, умінь, навичок, що відіграють вагому роль як для самого працівника, так і для підприємства загалом.

Ефективність професійного розвитку працівників не втрачає своєї актуальності протягом років, адже економічні вигоди є безсумнівними лише тоді, коли продукти, послуги або товари відповідають кількісним та якісним вимогам ринку господарювання.

Нова економіка – економіка знань, що зумовлена інноваційними змінами, нині, потребує від персоналу сучасних знань; модернізація кон'юнктури ринку ставить вищі вимоги до асортименту, швидкості виготовлення та реалізації продукції, покращення її якості та високоякісного сервісу обслуговування споживачів. Усе це потребує новаторських підходів до компетентності персоналу, пошуку сучасних методів професійного розвитку та оцінки їх роботи.

Одним із перших науковців, що досліджував вплив навчання на економічні процеси, був представник класичної школи політичної економіки – В. Петті. Він вважав, що на ефективність праці людини впливає ряд чинників: знання, практичні навички, здатність та вміння користуватися спеціальними знаряддями праці. У праці «Політична арифметика», В. Петті акцентував увагу на тому, що «одна людина за допомогою штучних пристосувань може виконати такий самий обсяг роботи, який виконує багато людей без них» [23, с.32].

Д. Рікардо у своїх працях вивчав цінність поняття ефективності і підкреслював, що «ефективність – це співвідношення результату до певного виду витрат» [23, с.32].

Відтак поняття «ефективність» вважають економічною категорією, що спрямована на підвищення результативності праці, яка представлена професійними вміннями, навичками та знаннями.

У другій половині XIX століття вперше почали досліджувати доцільність та ефективність професійного розвитку персоналу, оцінку рівня їх кваліфікації та відповідність рівня освіти до вимог виробництва. З того часу результатом професійного навчання, виступають конкретні результати, що визначалися як компенсація витрат на навчання та розвиток персоналу.

Опанування нових знань, здатність їх використовувати у практиці, безперервний розвиток персоналу – усе це є важливою передумовою підвищення продуктивності праці та ефективності виробничого процесу.

Управління професійним розвитком на сучасних підприємствах протягом останніх років спрямований на оцінку та моніторинг системи розвитку персоналу, адже в умовах високої конкуренції на ринку господарювання, розвиток персоналу відіграє важливу роль у стратегічному менеджменті підприємства.

Актуальність питання ефективності професійного розвитку, зумовило попит у проведенні теоретичних та емпіричних досліджень у даній галузі. Виділяють три основні моделі оцінки ефективності професійного розвитку персоналу (рис. 1. 4).

Представником практико-орієнтованого підходу є Д. Кіркпатрик, який у своїх дослідженнях ставив завдання щодо ефективності проведення навчальних програм у відповідності до поставлених цілей підприємства. Він розробив «модель чотирьох рівнів» [20, с. 55]. Даний метод оцінки розвитку персоналу дає можливість оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства [34].

Критерії, що визначають економічно-фінансову ефективність працівників підприємства, виступають важливими індикаторами, необхідними для якісного моніторингу розвитку персоналу, просування по кар'єрній лінії та формування якісної системи безперервного навчання працівників.



**Рис. 1.4 Моделі оцінки ефективності професійного розвитку персоналу підприємства<sup>7</sup>**

Р. Брінкерхофф – представник процесно-орієнтованої моделі вважав, що оцінка ефективності професійного розвитку персоналу здійснюється поетапно та має свої переваги. Модель складається із наступних кроків:

1. задання цілей та аналіз потреб;
2. оцінка проєкту програми навчання;
3. оцінка якості операцій програми підготовки [34, с. 304].

Також представником процесно-орієнтованої моделі є Д. Філліпс, який акцентує увагу на розрахунку рентабельності інвестиції у систему професійного розвитку працівників.

Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [21, с.45].

Для того, щоб правильно оцінити ефективність професійного розвитку трудових ресурсів, доцільно співвідносити витрати до прибутку або ж рентабельність інвестицій.

<sup>7</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [34, с. 7].

Система збалансованих показників дає змогу раціонально оцінити ефективність професійного розвитку персоналу, що потребує оцінки стану персоналу, його структури і динаміки чисельності, аналіз освітнього рівня працівників, плинність кадрів та інших вадливих показників.

Для якісної оцінки впливу розвитку персоналу на продуктивність праці та якість виготовленої продукції, товарів, послуг використовують наступну формулу:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times Z, \quad (1.1)$$

де  $\Pi$  – тривалість впливу програм на продуктивність праці (років);

$A$  – кількість працівників, що навчаються, ;

$V$  – вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, ден. од .;

$K$  – коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках);

$Z$  – витрати на розвиток працівника, ден. од. [6, с. 208].

Представником дослідницько-орієнтованої моделі є Р.Річі, що досліджував системну модель факторів. Дана модель дає можливість фахівцю з навчання персоналу передбачити майбутні результати навчання, акцентуючи увагу на основні чинники, що зумовлюють результативність пройденого навчання. Ставлення працівників до процесу навчання залежить від наступних ознак:

- вік;
- освіта;
- попередня участь у навчальних програмах;
- здатність засвоювати отримані знання;
- мотивація.

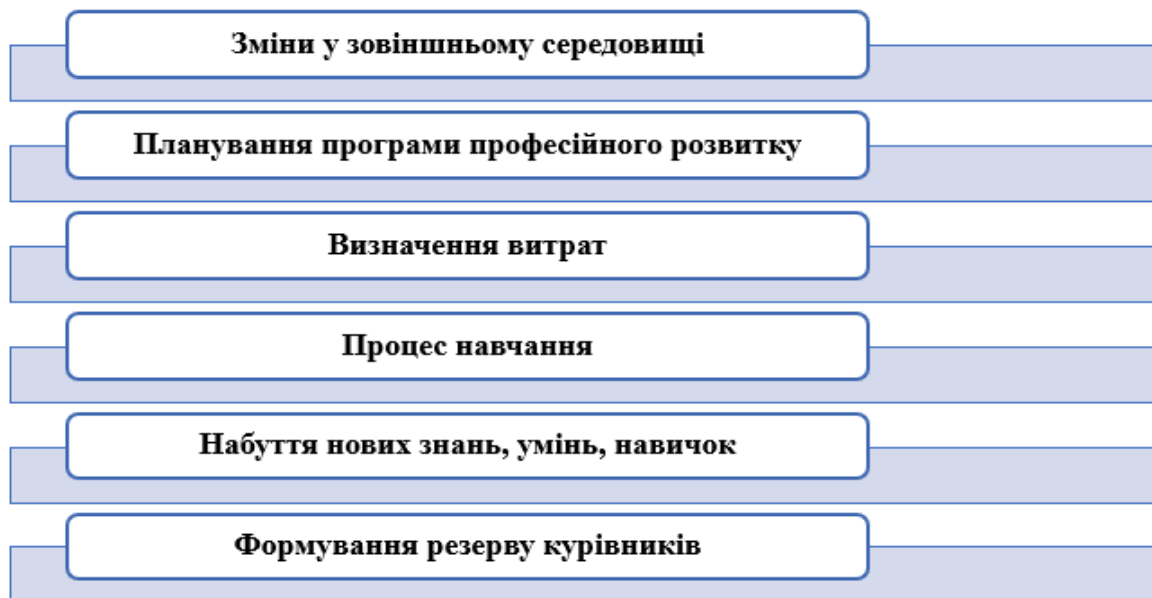
Від правильності побудови процесу професійного розвитку персоналу залежить ефективність навчання та ставлення працівників до нього.

Використання системного підходу дає можливість якісно оцінити ефективність професійного розвитку персоналу[26].

Нині, актуальним є ті показники ефективності професійного розвитку персоналу, що показують підсумкові результати соціального розвитку підприємства. Тому важливим завданням є вивчення показників, що впливають на програми розвитку працівників, на результати їх діяльності, а також показники підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності.

Етапи планування програм професійного розвитку персоналу на підприємстві дають змогу оцінити ефективність навчання та розвитку працівників.

Основні етапи управління процесами професійного розвитку персоналу представлені на рис. 1.5.



**Рис. 1.5 Етапи управління процесами професійного розвитку персоналу на підприємстві<sup>8</sup>**

Показники оцінки ефективності професійного розвитку можуть бути нерівнозначними, не дивлячись на логічність процесів розвитку та зрозумілості кожного із етапів.

Найсуттєвіші труднощі виникають у процесі визначення ефективності розвитку персоналу при таких умовах:

- потреби у навчанні, зумовлені змінами зовнішнього середовища;

<sup>8</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [34].

– залежність організаційних та виробничих результатів роботи від процесу навчання персоналу;

– характеру й величини зовнішніх ефектів [34].

Дослідженні критерії оцінки ефективності професійного розвитку є досить різноманітними, що створюють певну невизначеність у вирахуванні кінцевих результатів.

Відтак виникає потреба розробки комплексної системи для оцінки ефективності розвитку персоналу водночас з позицій значимості продуктивності та якості роботи працівників і організації їх роботи, а також кінцевих результатів діяльності підприємства[34].



## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методологічні основи управління професійним розвитком персоналу, можемо зробити наступні висновки:

Сучасні умови господарської діяльності ставлять нові вимоги до знань персоналу, що несуть важливий вплив на успішність підприємства на ринку. Адже кваліфікований, мотивований і правильно організований персонал є візиткою підприємства, тому управління професійним розвитком відіграє основну роль у досягненні стратегічних цілей.

Наукова література демонструє значну кількість визначень поняття професійного розвитку, яке досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців.

Професійний розвиток персоналу спрямований на вирішення важливих завдань як зі сторони керівника – підвищення рівня конкурентоспроможності організації, ефективності та продуктивності праці, так і зі сторони працівника – покращення рівня життя, розширення можливостей для розвитку свого потенціалу.

Аби процес управління професійним розвитком приносив ефект і результати, важливим є правильне планування коштів на його реалізації. Тому доцільно створити комплексну систему управління витратами на професійний розвиток персоналу із врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників. Також необхідно проаналізувати організаційну структуру підприємства та специфіку діяльності.

Система управління витратами на розвиток персоналу повинна складатися із центрів відповідальності, центрів результативності та ефективності системи управління.

Також у даному розділі нами були вивчені основні підходи до визначення критеріїв оцінки ефективності професійного розвитку персоналу підприємства. Оскільки визначення ефективності дає можливість виявити недоліки у системі розвитку персоналу та у подальшому розробити стратегію підвищення рівня знань працівників.

Багато зарубіжних науковців досліджували питання ефективності професійного розвитку, зокрема В. Петті, Д.Рікардо, Г. Таун та ін.

Виділяють три основні підходи до визначення ефективності професійного розвитку персоналу: практико-орієнтований, процесно-орієнтований та дослідницько-орієнтований, представниками яких є: Д. Кіркпатрик, Р. Брінкерхофф, Р. Річі відповідно. Згідно цих моделей при розрахунку ефективності розвитку персоналу важливо враховувати такі показники як: вартість навчання, чисельність працівників, що навчаються, рівень оплати праці, тривалість навчальної програми, а також вплив на результати діяльності підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

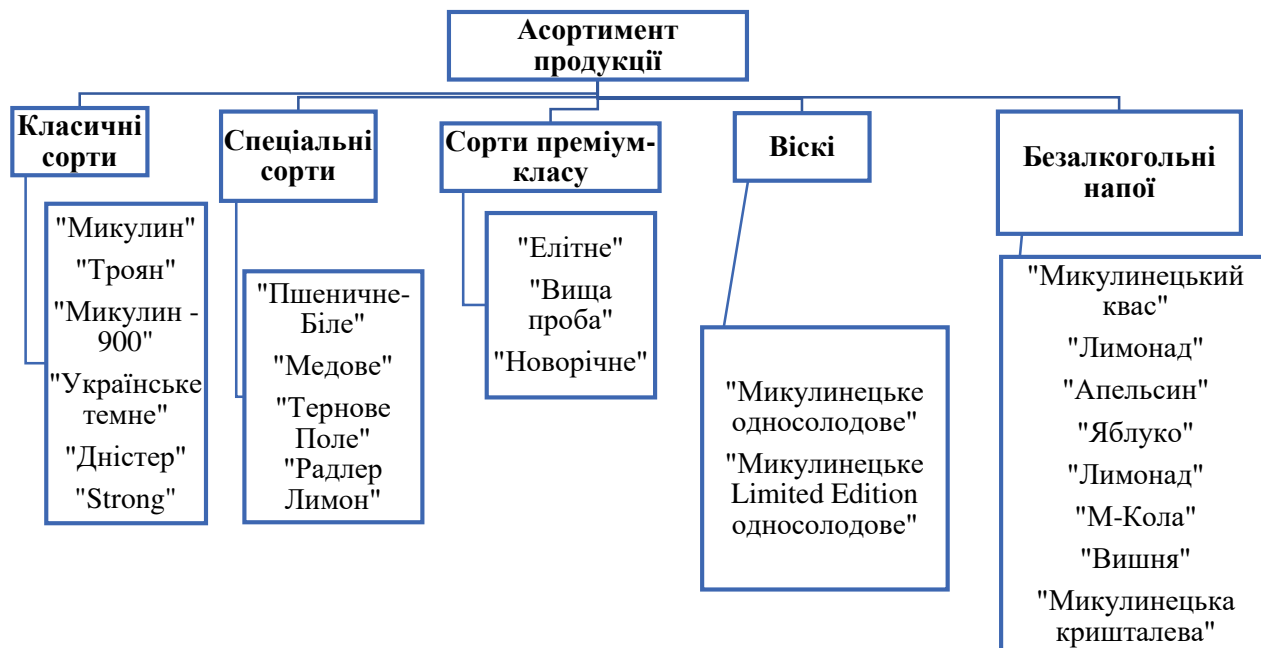
### **2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар»**

На початку 80-х років Микулинецький пивзавод перебував у складі Тернопільського пивооб'єднання як виробнича одиниця, але на жаль, у цей час завод не реконструювався, відповідно зменшувались обсяги виробництва, ринки збуту та якість продукції. У 1991 році Микулинецький пивзавод почав працювати як самостійна виробнича одиниця.

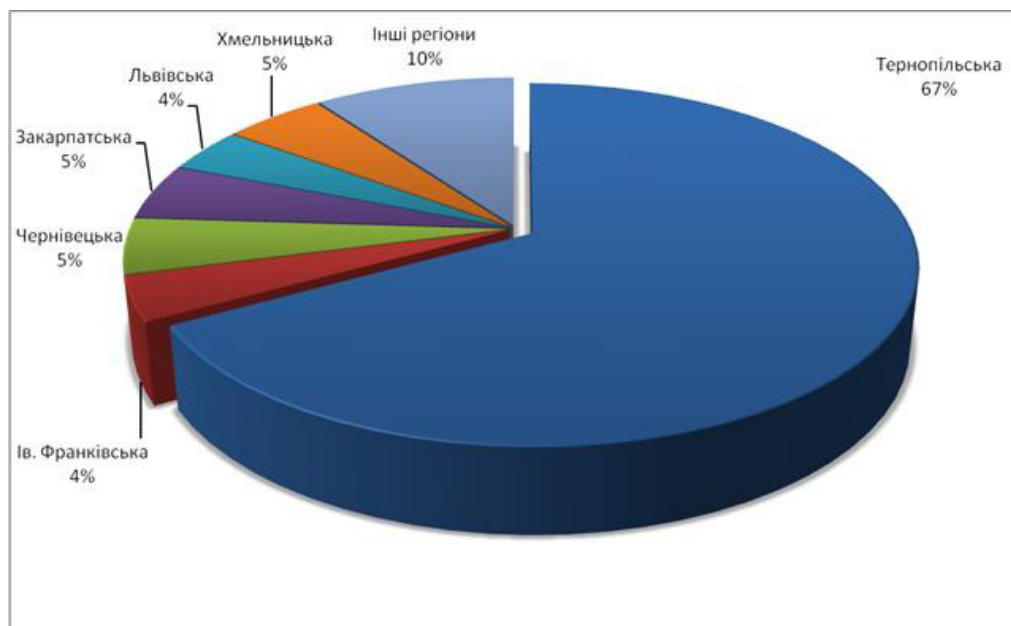
Після проголошення незалежності України, у 1993 році на основі державного підприємства «Микулинецький пивзавод» було утворено «Орендне підприємство Микулинецьких пивоварів». З того часу підприємство реконструювали, була створена програма розвитку, розроблені стратегічні цілі, а також почали виробляти нові сорти пива.

Нині, ТОВ «Микулинецький Бровар» – успішне підприємство на ринку пивоваріння, а також виробництва мінеральної води, що користується попитом у населення. Асортимент продукції підприємства досить різноманітний (рис. 2.1) і включає алкогольні напої та безалкогольні напої.

На сьогоднішній день підприємство має сім власних оптово-збутових баз, які знаходяться в різних регіонах області і за її межами : в Хмельницькій області, Чернівецькій, Івано-Франківській, Львівській та інших, куди продукція доставляється власним транспортом і споживачі можуть одразу купити продукцію (рис 2.2). Основними ринками збуту, станом на січень 2022 року, є Тернопільська область, яка становить 67 % збуту, Хмельницька, Чернівецька, Закарпатські області складають по 5 % збуту, Львівська та Івано-Франківська області по 4 %, решту ринків збуту становлять інші регіони.



**Рис. 2.1 Асортимент продукції ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>9</sup>**



**Рис. 2.2 Географія ринків збуту продукції ТОВ «Микулинецький Бровар» станом на січень 2022 року<sup>10</sup>**

<sup>9</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі статистичної документації ТОВ «Микулинецький Бровар».

<sup>10</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі статистичної документації ТОВ «Микулинецький Бровар».

У таблиці 2.1 наведемо дані по видах продукції та її собівартості за 2021 рік. Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок про те, що собівартість продукції зросла за плановий показник і становить 2427 тис. грн. Обсяги продукції теж зросли на 19% .

**Таблиця 2.1**

**Обсяги та собівартість продукції ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>11</sup>**

Вид продукції	Обсяг продукції в дол.			Собівартість продукції (тис.грн)			Відхилення у витратах на фактичний випуск продукції (тис.грн)
	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення	
Всього	850	869	+19	2550	2577	+27	+95
Пиво	735	736	+1	2284	2307	+23	+23
Мін.вода	64	82	+18	276	280	+4	+72

Місія підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар» полягає у щоденній праці з метою задоволення споживачів. Бачення підприємства – стати найпотужнішим підприємством і досягнути високого рівня конкурентоспроможності на ринку пива, безалкогольних напоїв і мінеральних вод, вдосконалюючи при цьому, економіку країни та розвивати експорт, що дасть змогу задовольнити потреби споживачі як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Важливими цілями діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар» є збільшення кількості ринків збуту, зростання прибутків та максимальне задоволення потреб споживачів (табл 2.2).

<sup>11</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі статистичної документації ТОВ «Микулинецький Бровар».

Таблиця 2.2

Дерево цілей ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>12</sup>

Важливі цілі	Цілі короткострокові	Цілі довгострокові
1. Економічні (збільшення рівня рентабельності)	Збільшення прибутків	- оптимізація структури капіталу підприємства; - розроблення ефективної системи фінансового планування.
2. Матеріально-технічні (покращення якості виробництва)	Забезпечення необхідного рівня експлуатації обладнання	- збільшення виробничого потенціалу; - розробка ефективної систему підбору постачальників.
3. Соціальні (підвищення рівня продуктивності праці та задоволеності працівників від виконуваної роботи)	Проведення оптимізації чисельності персоналу та його структури; удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу	- розробка ефективної системи підбору, адаптації та розвитку персоналу.

До загальних цілей та задач підприємства можна віднести:

- ✓ Збільшення обсягів продукції;
- ✓ покращення достатку працівників підприємства;
- ✓ розширення асортименту продукції;
- ✓ вихід підприємства на іноземні ринки збуту.

Основною спеціалізацією підприємства є виготовлення пива та безалкогольних напоїв. У цій справі підприємство зарекомендувало себе як найкраще, оскільки має у своєму арсеналі одне із кращих обладнань для створення смачного пива з унікальною рецептурою. Високоякісна продукція та низькі витрати на виробництво, дають можливість підприємству встановлювати нижчі ціни, ніж у конкурентів.

<sup>12</sup> Примітка. Взято із матеріалів ТОВ «Микулинецький Бровар».

Станом на січень 2022 року чисельність працівників ТОВ «Микулинецький Бровар» становить 195 працівників. Динаміка чисельності підприємства представлена на рис. 2.3.



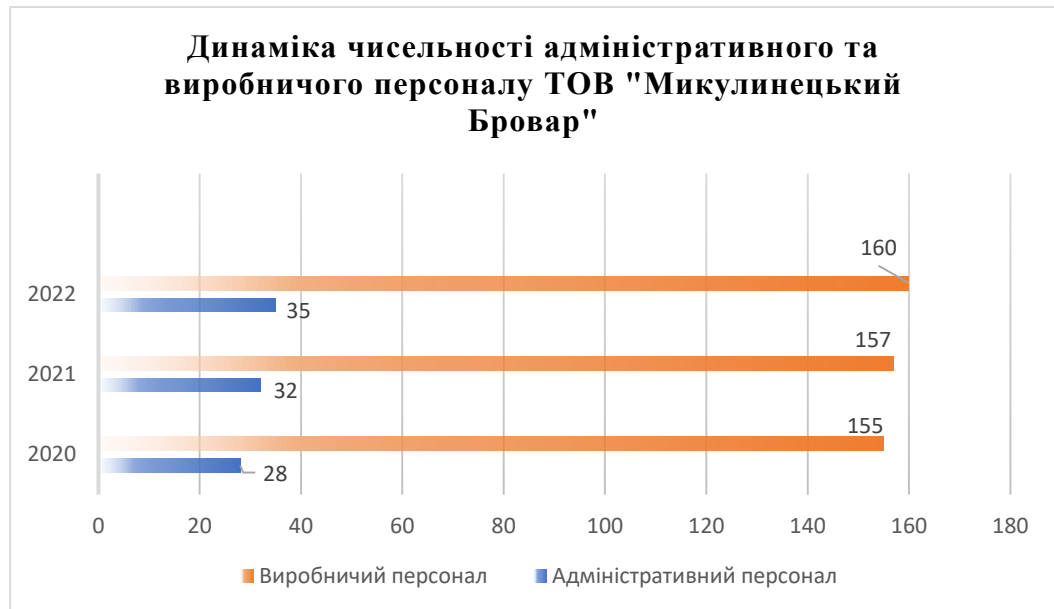
**Рис. 2.3 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>13</sup>**

Як бачимо з діаграми чисельність працівників порівняно із 2020 роком збільшилася, що зумовлено розширенням виробничих потужностей і потреби у нових працівниках.

Також пропонуємо розглянути динаміку чисельності у розрізі адміністративного та виробничого персоналу (рис. 2.4). Згідно даних представлених на рисунку, можна зробити висновок, що чисельність як адміністративного, так і виробничого персоналу зростала. Це пов'язано із реформуванням стратегії управління підприємства, а саме впровадження Lean –

<sup>13</sup> Примітка. Побудовано на основі штатного розпису ТОВ «Микулинецький Бровар».

менеджменту, розширення команди комерційного відділу, що зумовило появу нових вакансій і відповідно збільшення чисельності працівників.

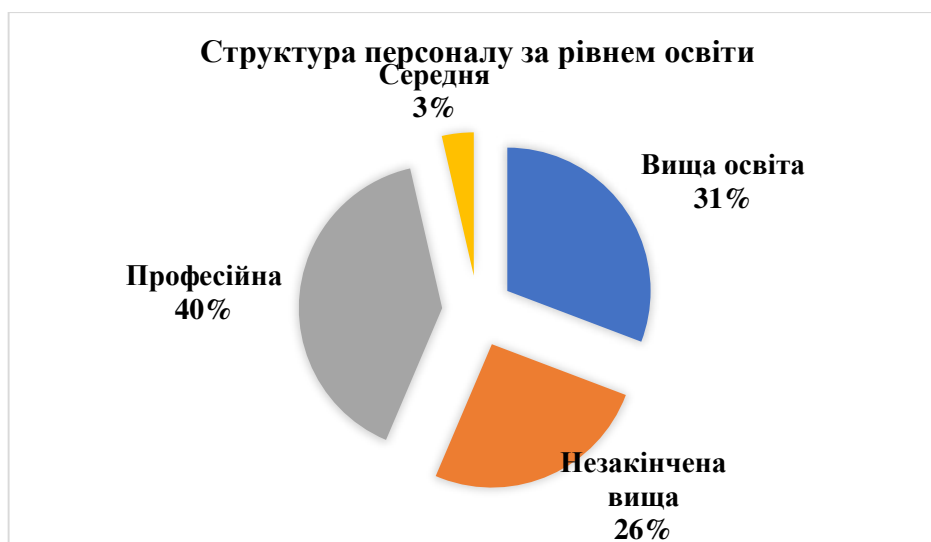


**Рис. 2.4 Динаміка чисельності адміністративного та виробничого персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>14</sup>**

Не менш важливим в управлінні професійним розвитком досліджуваного нами підприємства є аналіз структури персоналу за рівнем освіти, адже відповідно до кваліфікації працівника визначається і потреба у його навчанні. Тому, нижче представлені дані щодо рівня освіти працівників персоналу (рис. 2.5).

<sup>14</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі матеріалів ТОВ «Микулинецький Бровар».





**Рис. 2.5 Аналіз структури персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» за рівнем освіти<sup>15</sup>**

Аналізуючи дані діаграми, бачимо, що чисельність працівників, що мають вищу освіту у відсотковому вираженні становить 31 %, а це 60 працівників, вищу незакінчену вищу освіту мають 50 осіб, а це 26 % від усіх працівників. Найбільшу чисельність складають працівники, що мають професійну освіту – 40 % – 78 осіб, та 3 % – це чисельність працівників, що мають середній рівень освіти. працівники, які мають середню освіту, а це 7 осіб.

Варто підкреслити, що підприємство значну увагу приділяє розвитку свого персоналу, як адміністративного так і виробничого, адже саме від них залежить прибуток підприємства, продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності.

<sup>15</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі матеріалів ТОВ «Микулинецький Бровар».

## **2.2. Діагностика процесів управління професійним розвитком персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар»**

Професійний розвиток працівників ТОВ «Микулинецький Бровар», має на меті вирішення важливих завдань як зі сторони підприємства: підвищення рівня конкурентоспроможності, ефективності та якості праці, так і зі сторони працівника: покращення рівня життя, збільшення можливостей для розвитку свого потенціалу. Ознакою професійного навчання є його безперервність, що своєю чергою, дає можливість працівникам бути конкурентоспроможними та кваліфікованими. Важливою характеристикою професійного навчання є формування у працівників підприємства високого рівня професіоналізму, навичок критичного мислення, ідейності, вміння працювати в команді та швидко приймати рішення відповідно до вимог середовища, а також забезпечувати ефективну діяльність підприємства.

Діагностика системи управління професійним розвитком підприємства це процес, що дає можливість виявити проблеми та недоліки у роботі системи управління персоналом, а також розробити критерії оцінки даної системи та відповідно до результатів сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи управління професійним розвитком.

Діагностика системи управління професійним розвитком є важливою та передбачає наступні етапи:

1. Дослідження відповідності системи управління професійним розвитком підприємства цілям організації, інтересам керівництва, стратегії управління.
2. Пошук проблем та недоліків, що можуть виникати у процесах управління професійним розвитком працівників підприємства.

3. Розроблення шляхів вирішення основних проблем та недоліків.

4. Аналіз та оцінка системи розвитку персоналу у поточному та перспективному періодах.

Керівництво ТОВ «Микулинецький Бровар» значну увагу приділяє навчанню та розвитку персоналу. Відтак, стратегічними цілями підприємства у даному напрямку роботи є (рис. 2.6):



**Рис. 2.6 Стратегічні цілі управління професійним розвитком персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>16</sup>**

Система професійного розвитку підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар» складається із наступних елементів (рис. 2.7):

<sup>16</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі матеріалів ТОВ «Микулинецький Бровар»



**Рис. 2.7 Система професійного розвитку персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>17</sup>**

Розглянемо детальніше кожен із елементів системи професійного розвитку персоналу.

1. Адаптаційне навчання. Після прийняття нового працівника на ключові посади для нього проводиться адаптаційне навчання. Таке навчання складається із 5 секторів, які новий працівник повинен пройти протягом випробувального терміну. На кожний блок навчання запрошується відповідальна особа, яка розповідає про цілі, місію підприємства, напрямки діяльності, перспективи розвитку, систему мотивації тощо. По можливості формуються групки новоприйнятих працівників для проведення такого формату навчання. Якщо неможливо створити таку групу, тоді менеджер з персоналу надає навчальні матеріали для самостійного ознайомлення.

<sup>17</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів ТОВ «Микулинецький Бровар».

2. Зовнішнє навчання. Це навчання, яке проводиться із залученням викладачів та тренерів зовнішніх навчальних організацій (провайдерів). Для того, щоб працівник пройшов зовнішнє навчання, відділ із персоналу формує навчальний план і відповідно до нього складає графік проходження працівниками навчань. Також керівник структурного підрозділу може виявити потребу у навчанні працівника для набуття нових знань, вмінь, навичок. Менеджер з персоналу пропонує працівникам провайдерів, що пропонують цікаві навчальні програми. Після проходження такого виду навчання, працівник презентує отримані знання колегам та надає роздаткові матеріали і сертифікат, що підтверджує участь у навчанні.

3. Внутрішнє навчання – це навчання, яке проводиться в середині підприємства внутрішніми тренерами або ж провідними спеціалістами. Видами внутрішнього навчання можуть бути:

- ✓ workshop;
- ✓ програми обміну досвідом;
- ✓ презентація отриманих знань під час зовнішнього навчання;
- ✓ читання та презентація книг по бізнес напрямках.

4. Сертифікація. Внутрішні сертифіковані навчальні програми розробляються з метою навчання працівників безпосередньо на робочому місці, а також мотивацією для них. Стати внутрішнім тренером може кожен працівник. На початку року менеджер з персоналу затверджує із керівником теми, які є актуальними відповідно до стратегії управління підприємством, і, відповідно, до них працівники обирають ті, які більше їх зацікавили.

Розробка навчальної програми та її проведення заохочується грошовою премією у розмірі 400 грн. за 1 годину. Працівник, що вирішив сертифікуватися, повинен заповнити заявку на сертифікацію (Додаток А) і розробити навчальну програму, скласти сценарій тренінгу. Після цього працівник повинен провести тренінг з дотриманням усім вимог та протестувати якість проведення тренінгу шляхом анкети зворотного зв'язку.

5. Оцінка персоналу. Принципами, за якими проводиться оцінка персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» є наступні:

- відповідність оцінки стратегічним завданням та цілям підприємства;
- справедливість;
- системність;
- стандартизованість у процесах проведення оцінки;
- інформативність;
- об'єктивність результатів оцінки.

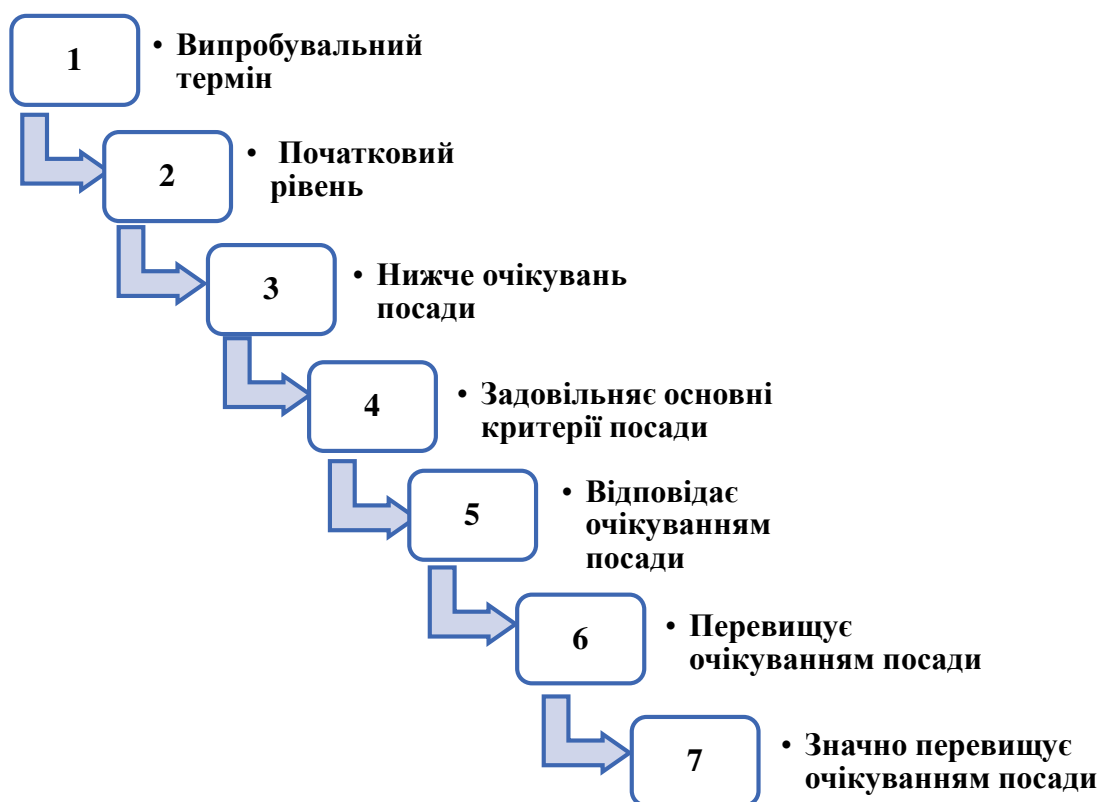
Мета оцінки персоналу полягає у визначенні відповідності займаної посади професійним знанням та компетенції працівників.

Оцінка персоналу проводиться один раз на рік за допомогою наступних методів:

- ✓ оцінка за методом 360 градусів дає можливість оцінити особистісні компетенції працівника;
- ✓ результати роботи за оціночний період передбачають врахування ключових показників ефективності;
- ✓ бесіда керівника з підлеглим полягає в оцінці підлеглого за 7-бальною шкалою (рис. 2.8).

Відповідно до результатів оцінки працівнику присвоюється категорія посади: олов'яний, бронзовий, срібний, золотий, діамант.

6. Кар'єрний ріст. Планування кар'єрного росту передбачає складання керівником структурного підрозділу програми просування працівника. Це дає можливість досягти певного рівня кар'єри і відображається в планах індивідуального розвитку. У планах прописуються основні компетенції, які варто удосконалити або набути працівнику, щоб зайняти вищу посаду, а також теми навчань, що доцільно та варто пройти працівнику.



**Рис. 2.8 Шкала оцінювання підлеглого на ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>18</sup>**

Професійний розвиток персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» є визначальним фактором, що зумовлює зростання кадрового потенціалу та ефективних показників діяльності підприємства. Інвестиції у розвиток персоналу є пріоритетним напрямком стратегії управління та зумовлені зростанням активності кожного працівника, що спрямовані на успішну діяльність підприємства, впровадження сучасних технологій підвищення продуктивності праці.

<sup>18</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів ТОВ «Микулинецький Бровар».

### 2.3. Оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу підприємства

Важливим питанням при визначенні ефективності професійного розвитку персоналу є його оцінка, адже саме від неї залежить рівень вмотивованості працівників до навчання та зацікавленість керівництва у створенні необхідних умов та ресурси для розвитку персоналу. Результатами оцінки професійного розвитку персоналу є:

- ✓ Створення ефективної системи професійного розвитку персоналу;
- ✓ вибір економічно ефективних та результативних навчальних програм;
- ✓ складання плану навчання працівників
- ✓ формування бюджету на професійний розвиток персоналу
- ✓ формування системи кадрового резерву.

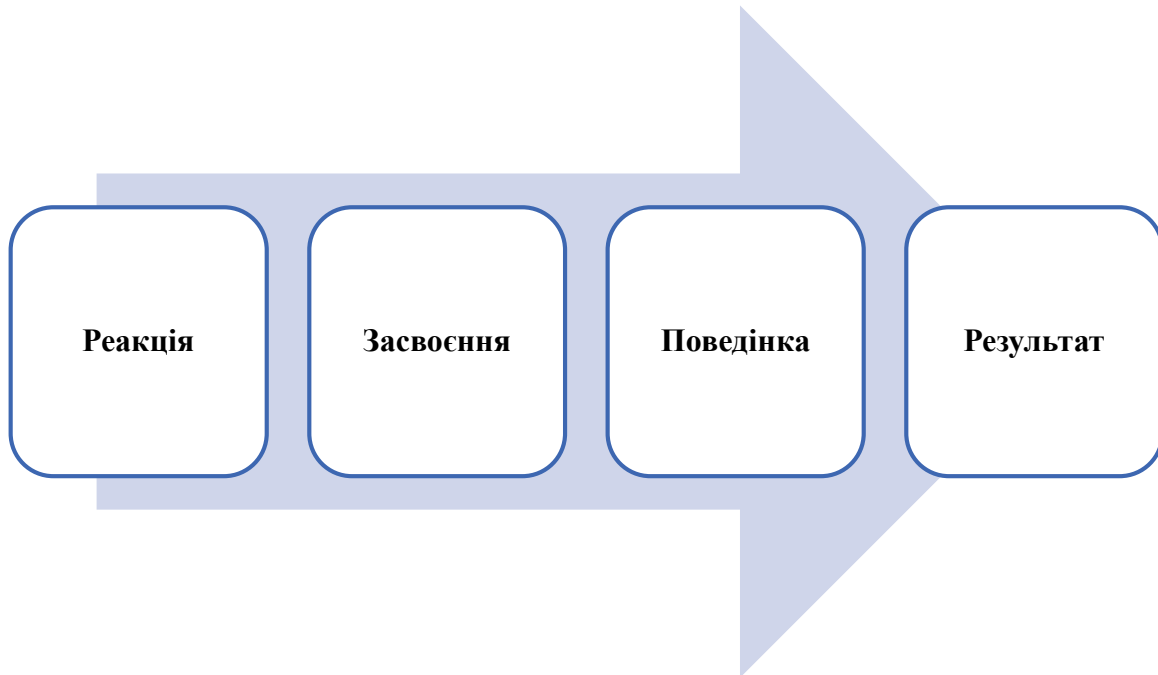
Оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу є важливою частиною управління сучасного підприємства, що потребує визначення впливу оцінки на кінцеві результати діяльності усього підприємства. Відтак, процедура оцінки ефективності професійного розвитку персоналу повинна відповідати певним критеріям:

- універсальність. Упорядкування складових елементів оцінки ефективності професійного розвитку на всіх етапах її проведення до стандартизованої форми.
- економічність. Передбачає залучення мінімальної кількості грошових коштів для її проведення та мінімальну кількість часу та ресурсів.
- забезпечувати легкість та однозначність у інтерпретації висновків за результатами оцінки;
- надавати можливість здійснення оцінки якості як на рівні окремої програми професійного навчання, так і загальної оцінки якості всієї системи



професійного розвитку персоналу, а також бути нескладною в експлуатації, наочною та доступною для розуміння рядовими працівниками[2].

ТОВ «Микулинецький Бровар» для оцінки ефективності професійного розвитку персоналу, використовує модель Дональда Киркпатрика. Дана модель є поширеною у світовій практиці корпоративного навчання та складається із чотирьох основних етапів (рис. 2.9).



**Рис. 2.9 Основні етапи моделі Дональда Киркпатрика <sup>19</sup>**

Перший етап передбачає реакцію персоналу на навчання, тобто на скільки балів працівнику сподобалося дане навчання. На етапі засвоєння визначаються, які знання, навички, вміння працівник набув у результаті пройденого навчання. Етап поведінки визначає як після навчання змinalася поведінка працівника у колективі. Останній етап – результат, має на меті визначення результатів, які підприємство досягнуло за рахунок навчання працівників.

---

<sup>19</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [2].

Підприємство ТОВ «Микулинецький Бровар» відводить значну роль на навчання та розвиток персоналу. Зокрема, на перший квартал 2022 року були заплановані такі кошти на навчання та розвиток персоналу (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Заплановані кошти на навчання та розвиток персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» станом на перший квартал 2022 року<sup>20</sup>**

Навчання та розвиток персоналу	Запланована сума, грн.
Зовнішнє навчання	182800
Конференції, обмін досвідом	12000
Внутрішнє навчання	500
Англійська мова	8000
Навчання робітників	50000

Відділ персоналу разом із керівниками структурних підрозділів намагаються знайти провайдерів із надання навчальних послуг, що пропонують ефективні та результативні тренінги, семінари. Тому працівники мають змогу навчатися у кращих тренерів, зокрема проходять навчання у Львівській бізнес-школі.

Нижче наведемо декілька працівників і теми навчань, що були пройдені (табл. 2.4).

<sup>20</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів ТОВ «Микулинецький Бровар».

Таблиця 2.4

**Навчання пройдені працівниками ТОВ «Микулинецький Бровар» за  
1-й квартал 2022 року<sup>21</sup>**

№	Дата проходження навчання	Тема навчальної програми	Тренер або організація, що проводила навчання	Посада працівника, що проходив навчання	Вартість навчання
1.	10.01.2022	Договірні відносини	Діловий клуб	юрисконсульт	4500 грн.
2.	15.01.2022 і дотепер	Управління у бізнесі	Львівська бізнес-школа	Комерційний директор	650000 грн.
3.	21.02.2022	Ефективний менеджер, навички керівника	Львівська бізнес-школа	Менеджер з продаж	11500 грн.

Також підприємство ТОВ «Микулинецький Бровар» фінансує навчання англійської мови для персоналу; заняття відбуваються безпосередньо на офісі двічі на тиждень. Таким чином, працівники мають можливість поглибити або отримати знання з англійської мови безкоштовно, що є важливою складовою нематеріальної мотивації.

Навчання для виробничого персоналу проводяться як всередині підприємства, так і зовні. Працівники можуть навчатися у коледжах, інститутах для того, щоб набути нових знань чи підвищити кваліфікацію.

Для того, щоб оцінити ефективність навчання персоналу, використовуються якісні та кількісні показники ефективності: якісні передбачають бланки форми оцінки ефективності навчання, що заповнюють працівники після проходження ними навчання, а саме:

- форма оцінки змісту навчальної програми (Додаток Б);
- форма оцінки тренера, що проводив навчання (Додаток В);

<sup>21</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів ТОВ «Микулинецький Бровар».

- форма оцінки ефективності навчання (Додаток Г).

Кількісні показники представлені формулами, за якими і визначають ефективність пройденого навчання:

1. Коефіцієнт навчання для адміністративного персоналу:

$$K_H = \frac{K_{\text{пн}}}{C_{\text{чп}}} \quad (2.1),$$

де  $K_{\text{пн}}$  – це кількість працівників, що пройшли навчання;

$C_{\text{чп}}$  – середньоспискова чисельність персоналу.

2. Коефіцієнт результативності навчання:

$$K_{\text{рн}} = \frac{K_{\text{пзн}}}{K_{\text{ппн}}} \quad (2.2),$$

де  $K_{\text{пзн}}$  – це чисельність працівників, що закінчили навчання і отримали сертифікат або підтверджуючий документ;

$K_{\text{ппн}}$  – чисельність працівників, що проходили навчання

3. Коефіцієнт вмотивованості до навчання:

$$K_{\text{вмн}} = \frac{K_{\text{вм}}}{K_{\text{ппн}}} \quad (2.3),$$

де  $K_{\text{вм}}$  – кількість працівників, що були вмотивовані після проходження навчання;

$K_{\text{ппн}}$  – чисельність працівників, що проходили навчання.

4. Коефіцієнт кар'єрного росту:

$$K_{\text{кр}} = \frac{K_{\text{нп}}}{K_{\text{ппн}}} \quad (2.4),$$

де,  $K_{\text{нп}}$  – кількість працівників, що зайняли нові посади;

$K_{\text{ппн}}$  – чисельність працівників, що проходили навчання.

Для того, щоб визначити дані коефіцієнти наведемо дані у таблиці 2.5, які необхідні для розрахунку.

Таблиця 2.5

**Дані для розрахунку кількісних показників оцінки ефективності  
пройденого навчання працівниками ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>22</sup>**

Показники	Рік	
	2020р.	2021 р.
Кількість працівників, що проходили навчання	10	12
Кількість працівників, що завершили навчання	9	12
Кількість працівників, що вмотивовані після навчання	8	10
Кількість працівників, що зайняли нові посади	2	4
Середньоспискова чисельність працівників	183	189

Використовуючи дані із таблиці 2.5, можемо розрахувати коефіцієнти:

Таблиця 2.6

**Розрахунок коефіцієнтів оцінювання ефективності пройденого навчання  
працівниками ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>23</sup>**

Коефіцієнти	2020 рік	2021 рік
$K_H$	$K_H = \frac{10}{183} = 0,05$	$K_H = \frac{12}{189} = 0,06$
$K_{pH}$	$K_{pH} = \frac{9}{10} = 0,9$	$K_{pH} = \frac{12}{12} = 1$
$K_{BMH}$	$K_{BMH} = \frac{8}{10} = 0,8$	$K_{BMH} = \frac{10}{12} = 0,83$
$K_{kp}$	$K_{kp} = \frac{2}{10} = 0,2$	$K_{kp} = \frac{4}{12} = 0,33$

Із даних таблиці бачимо, як протягом 2020 – 2021 рр. зростали значення коефіцієнтів, що свідчить про прагнення працівників розвивати навички,

<sup>22</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів ТОВ «Микулинецький Бровар».

<sup>23</sup> Примітка. Розраховано автором самостійно на основі табл.2.5.

удосконалювати професійні та особистісні компетенції, а також бути вмотивованими та мати можливість посісти вищу посаду.

Відділ з персоналу також оцінює ефективність навчання після його завершення методом ROI, тобто повернення у вигляді інвестицій. Розрахунок ROI дає можливість:

✓ Кількісно виразити критерії результативності та якості роботи в результаті навчання персоналу.

✓ Виразити у грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання.

✓ Приймати обґрунтовані рішення щодо вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність[2].

ROI розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Доходи} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (2.5)$$

Перелік витрат на проведення внутрішнього навчання у ТОВ «Микулинецький Бровар» потребує використання таких елементів:

- Витрати на розробку навчальної програми;
- заробітна плата працівників служби управління персоналом;
- заробітна плата тих працівників, що беруть участь у навчанні;
- втрата продуктивності/доходу за час відсутності працівника на робочому місці у зв'язку з проходженням навчання;
- витрати на роздатковий матеріал;
- витрати на допоміжні матеріали;
- витрати на відеозйомку навчальної програми;
- витрати на оренду приміщення (при потребі);
- витрати на логістику у випадку, якщо навчання проводиться за межами підприємства.

Розрахуємо показник ROI для навчання по тайм-менеджменті, яке проводилося для працівників підприємства внутрішнім тренером у лютому 2022 року. Дане навчання проводилося в орендованому конференц-залі, участь у

якому взяли 8 осіб. Сукупний дохід від навчання склав – 11186 грн. Також у результаті навчання знизився показник плинності кадрів на 3 % і становив 6%. Тому, маючи дані, можемо розрахувати дохід, який отримаємо при зниженні плинності персоналу:

$195$  (чисельність персоналу станом на початок 2022 р.)  $\cdot 3\% / 100\% = 6$  осіб.

Близько 1500 грн у місяць потрібно на добір, навчання, та адаптацію працівників. Відтак, дохід від зниження плинності персоналу складе:  $6 \cdot 1500$  грн. = 9000 грн. Тоді, сукупний дохід від проведення навчання буде дорівнювати:

сумі доходу від навчання працівників та доходу від зниження плинності  
 $= 11186 + 9000 = 20186$  грн.

Витрати на навчання 8 працівників складаються із:

- ✓ оплати послуг внутрішнього тренера – 2000 грн.;
- ✓ оренда конференц-залу: 1500 грн.;
- ✓ витрати на каву-брейк: 500 грн.
- ✓ витрати на логістику учасників навчальної програми: 400 грн.
- ✓ заробітна плата учасників навчальної програми (за 2 дні) = 250 грн.  $\cdot 8$  осіб = 2000 грн.

Разом:  $2000 + 1500 + 500 + 400 + 2000 = 6400$  грн.

Відтак, результат розрахунку ROI становитиме:

$$ROI = \frac{20186 - 6400}{6400} \times 100\% = 215\%. \quad (3.4)$$

Розрахований нами показник ROI, означає, що кожна гривня, витрачена на проведення навчання складатиме 2,15 грн. інвестицій.

Отже, вкладаючи кошти на навчання та розвиток персоналу у подальшому підприємство отримає інвестиції у вигляді кваліфікованих працівників, що будуть ефективно виконувати свою роботу.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши практичні аспекти управління професійним розвитком персоналу на підприємстві, можна зробити наступні висновки.

ТОВ «Микулинецький Бровар» – це успішне підприємство на ринку пивоваріння України, що виготовлює, окрім, пива ще і мінеральні води, які є популярним продуктом серед споживачів. Підприємство має у своїй структурі сім власних оптово-збутових пунктів, що розташовані в різних областях та регіонах.

Керівництво підприємства значну увагу приділяє навчанню та розвитку працівників. Зокрема, основними стратегічними цілями у даному напрямку є покращення показників системи розвитку персоналу та формалізація основним складових системи, тобто розроблення внутрішні положень про навчання та розвиток персоналу і впровадження Lean менеджменту.

Чисельність персоналу підприємства станом на початок 2022 року становить 195 осіб. Щороку працівники мають можливість проходити різні види навчання: адаптаційне навчання, зовнішнє та внутрішнє навчання, сертифікацію оцінку та ін. Навчання працівників відбувається у різноманітних тренінгових центрах, школах, університетах. Таким чином, це дає можливість працівникам отримати нові знання, вміння, навички, що є важливими для виконання певних задач, а також для розвитку особистісних компетенцій.

Вкладаючи кошти у навчання та розвиток працівників, підприємство отримує віддачу у вигляді кваліфікованого та вмотивованого персоналу, який якісно виконує свою роботу та зацікавлений у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Важливою частиною у системі професійного розвитку є оцінка його ефективності. На досліджуваному нами підприємстві для оцінки використовують кількісні та якісні показники. Саме кількісні показники дають можливість розрахувати економічний ефект від пройденого навчання.



### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

#### **3.1. Концептуальні засади професійного розвитку персоналу підприємства у контексті компетентісного підходу**

Економічні та політичні зміни в політиці управління країною, трансформаційні реформи – усе це призводить до певних негативних наслідків для підприємств, що зумовлено невизначеністю та ризиками. Тому доцільно прийняти рішення щодо першочерговості у розвитку ресурсів підприємства, де персонал виступає ключовим компонентом, від якого залежить ефективність та адаптивність підприємства до умов ринку господарювання, що здійснюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Варто відмітити, що значимість персоналу залежить від професійних, знань, вмінь та навичок кожного із працівників, що у сукупності становлять професійну компетентність, від якої залежить ефективність діяльності підприємства, інноваційний розвиток та рівень конкурентоспроможності.

Нині, компетентісний підхід є визначальним у системі професійного розвитку персоналу та являє собою ефективний метод, що значно впливає на професійний розвиток персоналу, позаяк, у сучасних умовах управління компетентний та правильно мотивований працівник – це основна складова успішності підприємства. Тому, це зумовлює необхідність приділяти значну увагу розвитку персоналу, його компетенціям, оскільки, саме від працівника залежить стратегічний розвиток підприємства.

У праці «Компетентісний підхід у професійній освіті», Ібрагімов Г. трактує компетентність як «сукупність якостей, знань і навичок працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням»[9].

Струде К. визначає компетентність за напрямками застосування та виділяє в ній професійну компетентність, до складу якої входять: знання, вміння й навички в певній галузі, методичну компетентність (здатність самостійно вирішувати виникаючі проблеми), наявність системного мислення і соціальну компетентність, яка передбачає здатність до спілкування, співробітництва, здібність до вирішення конфліктів, ініціативність [10, с. 114].

Компетентісний підхід передбачає вирішування працівником складних задач, використовуючи свої професійні навички та знання. Важливою задачею компетентісного підходу є вміння працівником використовувати власні знання, навички, його здатність до саморозвитку та самонавчання.

Для побудови управлінських функцій важливу роль відіграє компетентісний підхід, оскільки він дає можливість реалізувати стратегію розвитку підприємства, а також сприяє саморозвитку персоналу, адже активна участь у діяльності компанії практично неможлива без залучення працівників. Це дає змогу персоналу проявляти свої професійні здібності, шукати цікаві рішення, розвивати критичне мислення та креативність.

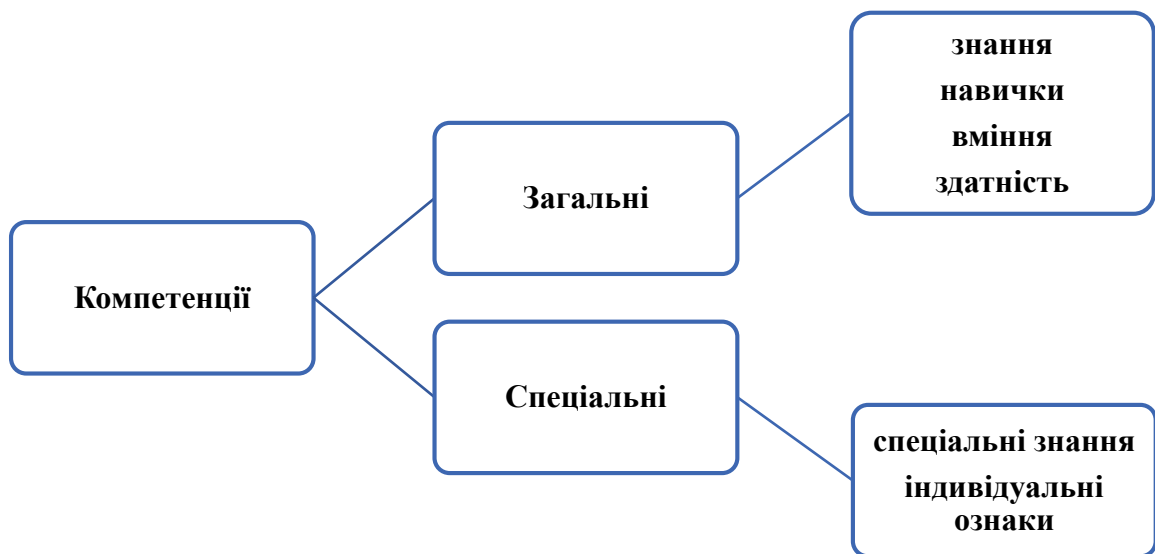
Компетентісний підхід дає можливість сформувати у працівників риси, що необхідні для реалізації професійних навичок, затребуваних на ринку праці. Компетентісний підхід базується на наступних принципах:

- набуття нових знань, умінь, навичок для життя, особистісного розвитку та успішної адаптації у суспільстві;
- можливість самостійного планування цілей, результатів навчання та поглиблення їх у процесі розвитку;
- використання різноманітних форм та методів навчання з метою особистої мотивації та результативності;
- застосування матриці компетенцій та вільний вибір шляхів набуття нових знань, умінь та навичок.

Усі компетенції можна поділити на дві групи (рис. 3.1):

1. Загальні компетенції – це ті знання, навички, вміння здібності якими володіє працівник і які мають універсальне призначення.

2. Спеціальні компетенції – це ті компетенції, які необхідні для конкретної посади або для виконання конкретного завдання. Тобто залежать від тих знань, умінь, навичок, що потребує конкретна галузь.



**Рис. 3.1 Види компетенцій<sup>24</sup>**

Керівництво підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар» приділяє значну увагу розвитку персоналу. Тому, підприємство постійно застосовує інноваційні підходи до управління та розвитку персоналу. Зокрема, було проведено зміни у кадровій політиці даного підприємства, що дало змогу створити взаємопов'язану між усіма ланками систему управління та розвитку персоналу, а саме використання компетентісного підходу для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Були розроблені матриці компетенції для працівників підприємства. Матриця компетенцій – це інструмент, що показує необхідні навички, якими

<sup>24</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно.

повинен володіти працівник. На ТОВ «Микулинецький Бровар» розроблена матриця професійних та особистісних компетенцій.

Наведемо приклад матриці компетенцій для головного бухгалтера ТОВ «Микулинецький Бровар»

**Таблиця 3.1**

**Матриця професійних та особистісних компетенцій головного бухгалтера ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>25</sup>**

№	Компетенція	Рівень володіння відповідно до категорії посад				
		Олов'яний	Бронзовий	Срібний	Золотий	Діамант
<b>Професійні компетенції</b>						
1.	Excel	Початковий	Початковий	Компетентний	Компетентний	Експертний
2.	Бухгалтерський облік	Початковий	Початковий	Компетентний	Експертний	Експертний
<b>Особистісні компетенції</b>						
1.	Орієнтація на результат	Н/В	5	6	7	9
2.	Планування та організація	Н/В	5	6	7	9
3.	Робота в команді	Н/В	5	6	7	9
4.	Дисципліна	Н/В	6	7	8	9
5.	Уважність до деталей	Н/В	6	7	8	9

Згідно таблиці 3.1 бачимо, якими компетенціями повинен володіти головний бухгалтер підприємства. До прикладу: професійна компетенція бухгалтерський облік означає, що головний бухгалтер повинен знати усі законодавчі акти у даній сфері, внутрішні положення підприємства та використовувати це у своїй роботі. Відповідно при оцінці персоналу, коли оцінюють знання професійних та особистісних компетенцій визначається рівень володіння компетенціями і присвоюється категорія посад, що впливає на рівень заробітної плати.

<sup>25</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів ТОВ «Микулинецький Бровар».

Менеджер з персоналу формує профілі посад для кожної посади, де вказуються якими компетенціями і які вимоги ставляться до тієї чи іншої посади. Профіль посади головного бухгалтера розміщені у Додатку Д.

Щорічно після проведення оцінки персоналу, працівники разом із керівником структурного підрозділу формують індивідуальні плани розвитку (ІПР). Індивідуальний план розвитку – це документ, який містить в собі цілі та програму навчання і розвитку працівника, план розвитку його особистісний та професійних компетенцій.

Оскільки ми вже наводили матрицю компетенцій для головного бухгалтера, то тепер наведемо план індивідуального розвитку для цієї посади.

#### Індивідуальний План Розвитку

Структурний підрозділ Бухгалтерія  
 Посада Головний бухгалтер  
 ІПБ працівника Мамрош І.Т.  
 Рік 2022

#### 1. Компетенції, які необхідно удосконалити (за результатами щорічної оцінки):

№	Задачі	Дії	Планова дата
1.	Ознайомлення із постійними змінами у бух.обліку та податковому законодавстві	Участь у семінарах, тренінгах. Презентація на тему: «Зміни у податковому законодавстві» (workshop)	До 31.05.2022
2.	Підвищення професійних знань (упр.облік)	Здача екзаменів САР: – управлінський облік 1.	До 31.03.2022
3.	Навички тайм-менеджменту	Прочитання та презентація книги Тоні Шей «Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрій»	До 31.07.2022
<b>Рекомендації керівника</b>			
1.	Покращити компетенцію уважність до деталей	Семінари, тренінги	До 30.09.2022

#### 2. Спеціальні задачі, проекти:

№	Завдання/проект	Планова дата
1.	Підвищити професійні знання управлінського обліку. Навчання САР	1-3 кв. 2022
2.	Запровадити складання фін.звітності за МСФЗ	30.10.2022

Підпис працівника \_\_\_\_\_

Підпис керівника \_\_\_\_\_

**Рис. 3.2 Індивідуальний план розвитку головного бухгалтера ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>26</sup>**

<sup>26</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішніх документів ТОВ «Микулинецький Бровар».

Як бачимо у індивідуальному плані розвитку вказані ті компетенції, які потрібно удосконалити головному бухгалтеру підприємства. На основі цього була розроблена програма навчання головного бухгалтера (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Програма навчання головного бухгалтера ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>27</sup>**

<b>Програма навчання на 2022 р</b>			
<b>№</b>	<b>Види навчання</b>	<b>Терміни навчання</b>	<b>Місце навчання</b>
1.	Тренінг «ПДВ та податкові накладні.»	Січень 2022 р.	м. Київ
2.	Тренінг-практикум «Облікова політика з метою бухгалтерського та податкового обліку»	Квітень 2022 р.	онлайн
3.	Здача екзамену САР	Березень 2022 р.	онлайн
4.	Читання книги Т. Шей «Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрій»	Червень 2022 р.	м. Тернопіль
5.	Тренінг «Управління часом».	Червень 2022 р.	м. Львів

Набуття нових компетенцій є результатом навчання головного бухгалтера підприємства. Нові компетенції дадуть змогу ефективно управляти власним часом, швидко приймати управлінські рішення, критично мислити та деталізувати процеси.

Нові компетенції, що були отримані головним бухгалтером у процесі його навчання є наступні рис. 3.3.

<sup>27</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі портфоліо головного бухгалтера ТОВ «Микулинецький Бровар».



**Рис. 3.3 Нові компетенції головного бухгалтера ТОВ «Микулинецький Бровар», набуті в процесі навчання <sup>28</sup>**

Професійний розвиток персоналу на основі компетентісного підходу дає можливість працівникам розвивати власні компетенції, що своєю чергою, дає можливість підприємству покращити результати своєї діяльності.

Компетенції визначають різні важливі сфери життя на підприємстві, а також виступають найефективнішим методом розвитку працівників, набуття ними нових знань, вмінь та навичок. Особливістю компетентісного підходу є виокремлення групи працівників, для кожного з яких притаманна певна група професійно-ділових та особистісних ознак до розвитку.

<sup>28</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно.

### **3.2. Імплементация світового досвіду у напрямку розвитку персоналу у діяльність ТОВ «Микулинецький Бровар»**

Нині, світова спільнота окреслює якість освіти та професійний розвиток як важливу домінанту у створенні економіками системи цінностей та здатності оперативно реагувати на зміни середовища для здійснення виробничої діяльності.

У Доповіді про стан людського розвитку (2019 рік) Україна посіла 88 місце із 189 країн. Представниця ПРООН (Програми розвитку ООН) – Дафіна Герчева підкреслює, що «країна демонструє прогрес у людському розвитку, незважаючи на збройний конфлікт на сході та пов'язані з ним економічні потрясіння. Україна та українці виявили величезну стійкість і бажання досягти успіху в цій країні. Про це свідчить зростаючий у країні індекс людського розвитку (ІЛР)» [3, с. 63].

Для того, щоб розвиток держави був стабільним, доцільно приділяти увагу професійному розвитку трудових ресурсів, який пізніше перетвориться у людський капітал. Метою сучасної інноваційної освіти є зберегти та безперервно розвивати потенціал людини.

Для того, щоб дослідити переваги професійного розвитку персоналу країн світу, пропонуємо детальніше розглянути світовий досвід у галузі професійного навчання на прикладі таких країн світі:

- ✓ Франція.
- ✓ Німеччина.
- ✓ США.
- ✓ Японія.

У кожної країни, яка є членом Європейського Союзу є власна політика розвитку персоналу, що складена на основі стратегічних європейських орієнтирів.

Професійний розвиток персоналу на французьких підприємствах регулюється соціальними партнерами в межах колективного договору, а також державою на базі законодавчих та правових актах.



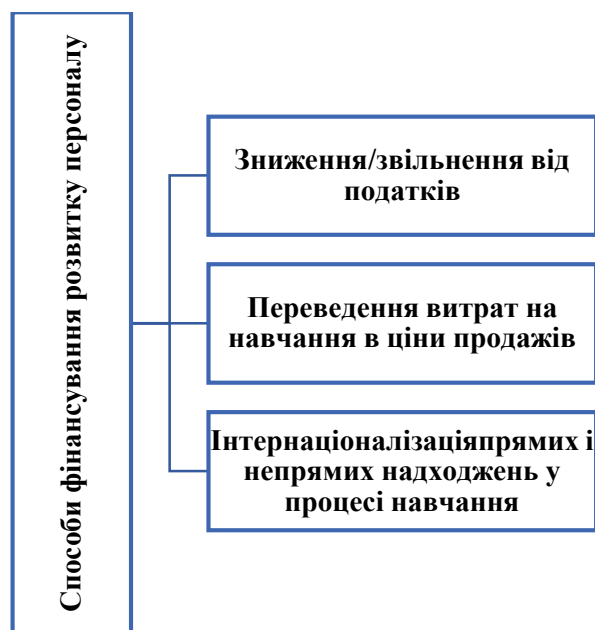
Фінансування програм професійного розвитку здійснюється державними структурами та об'єднаними промисловими підприємствами. У Франції відповідальним за власну кар'єру є сам працівник і від нього залежить його просування по кар'єрній лінії, що, своєю чергою, мотивує займатися розвитком та вдосконалювати професійні знання, вміння, навички.

Законодавчі акти Франції чітко регулюють процес навчання працівників підприємств та надають їм тимчасову відпустку, щоб мати можливість пройти навчання та підвищити кваліфікацію. Із фонду заробітної плати підприємства, близько 4 % витрачається на навчання працівників. Відтак, понад 35 % працівників компанії активно беруть участь у навчанні, а на великих підприємствах даний показник становить близько 65 %.

На початку XXI ст. німецькі підприємства перейшли на нову систему підтримки професійного розвитку з боку держави. Згідно цієї системи держава притягує своїх економічних та соціальних партнерів для допомоги і контролю за функціонування та розвитком галузі, при цьому зберігає основну роль у фінансуванні[3, с. 64].

Виділяють три способи, за яким передбачене фінансування розвитку персоналу на виробництві (рис. 3.4)

Уряд Німеччини надає допомогу на часткове або повне фінансування навчання, а також покриває витрати, на зменшення ставки податків або звільнення підприємства від їх сплати. [24, с. 112].



**Рис. 3.4 Способи фінансування розвитку персоналу німецьких підприємств на виробництві<sup>29</sup>**

Основні напрямки професійної освіти Німеччини представлені на рис. 3.5.



**Рис. 3.5 Основі види професійної освіти у Німеччині<sup>30</sup>**

<sup>29</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [3].

<sup>30</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [3].

Система професійного розвитку США спрямована на забезпечення нагальних потреб економіки. Служба зайнятості розробляє програми розвитку працівників відповідно до основних економічних критеріїв та потреб ринку праці. При цьому чисельність осіб, що бажають пройти навчання є не обмеженою. Проте, першочерговість пройти підготовку або перепідготовку надається безробітному населенню, а також спеціалістам та робітникам, що вже працюють на виробництві[3]. Для здійснення процесу навчання у США створені спеціалізовані освітні центри, що надають послуги із професійного розвитку персоналу.

Керівники американських компаній приділяють значну увагу розвитку персоналу, тому створюють власні корпоративні університети для проведення безперервних навчань, тим самим, дають можливість працівникам адаптуватися до інноваційних технологій та сучасних форм організації праці.

Цілями навчання персоналу є:

- ✓ Оволодіння конкретними знаннями, навичками, уміннями та здатність використовувати їх у практиці;
- ✓ універсальність отриманих знань, що дадуть змогу застосовувати їх у різних сферах діяльності;
- ✓ реалізація стратегічних завдань компанії;
- ✓ вигідна інвестиційність (як у працівника, так і у виробництво).

Японський досвід системи управління професійним розвитком полягає у тому, що вона створюється в рамках діючої структури та гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах певних організаційних рамок [3].

Професійна підготовка працівників відбувається безпосередньо на робочому місці. Японська система професійного розвитку базується на моделі «гнучкого працівника», тобто навчання не лише за однією спеціальністю, а відразу за декількома, щоб у подальшому застосовувати накопичені знання у

різних галузях виробничої діяльності. Оскільки дешевшим є перепрофілювати працівника, аніж знайти йому заміну.

Японські підприємства витрачають на перепідготовку персоналу щорічно понад 10 % фонду заробітної плати [36, с. 89].

Розглянувши світовий досвід розвитку персоналу, можна стверджувати, що персонал – відіграє важливу роль, тому світові підприємства значну увагу приділяють розвитку професійних якостей працівників, що у подальшому вплине на прибуток, діяльність підприємства та його місце на ринку господарювання.

Тому, виходячи із вищенаведених досліджень, пропонуємо розробити програму заходів щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар».

**Таблиця 3.3**

**Програма заходів удосконалення системи професійного розвитку адміністративного персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»<sup>31</sup>**

№	Заходи	Дія	Виконавець
<b>Визначення потреби у професійному розвитку</b>			
1.	Визначення потреби у розвитку персоналу	✓ Створення списку працівників, що мають удосконалити професійні та особистісні компетенції	Керівники структурних підрозділів
2.	Моніторинг ринку провайдерів, що надають навчальні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз ефективності навчальних програм, що пропонують провайдери;</li> <li>✓ відповідність програми навчання цінностям підприємства;</li> <li>✓ визначення рейтингу компаній, що надають навчальні послуги</li> </ul>	Менеджер з персоналу

<sup>31</sup> Примітка. Побудовано автором самостійно.

## Продовження таблиці 3.3

3.	Формування бюджету на професійний розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Моніторинг цін на навчальні програми;</li> <li>✓ аналіз чисельності працівників, що будуть проходити навчання</li> </ul>	Менеджер з персоналу
<b>Процес навчання</b>			
1.	Заповнення заявки на проходження навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Заповнення заявки на навчання: перелік компетенцій, що будуть удосконалені за рахунок навчання; задачі, що зумовлюють необхідність у проходженні навчання; цілі, що мають бути досягнуті після проходження навчання (Додаток..)</li> </ul>	Працівники, керівники структурних підрозділів
2.	Презентація результатів пройденого навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Презентація матеріалів навчання для колег;</li> <li>✓ наявність сертифікату;</li> <li>✓ заповнення форми оцінки ефективності пройденого навчання</li> </ul>	Працівники, менеджер з персоналу

Дана програма заходів передбачена лише для адміністративного персоналу підприємства. Для удосконалення системи професійного розвитку виробничого персоналу пропонуємо наступні напрямки:

1. Навчання без відриву від виробництва. Тобто проведення навчання серед керівників структурних підрозділів безпосередньо на робочу місці.

2. Запрошення зовнішніх провайдерів для групового навчання (викладачі університетів, коледжів, тренінгових агенцій, тощо.)

Також одним із заходів удосконалення системи професійного розвитку з урахуванням світового досвіду, пропонуємо створити підприємстві ТОВ «Микулинецький Бровар» власну школу знавців пивоваріння та надавати онлайн-навчання, курси для інших підприємств або ж запрошувати на тренінги до себе на підприємство студентів чи представників інших підприємств аналогічної сфери діяльності. Це є досить цікавий проєкт, який не потребує значних витрат, а у подальшому принесе ефективність для підприємства:

- нових клієнтів;

- кваліфікованих працівників;
- попиту на ринку пивоваріння;
- позитивного іміджу серед інших компаній.

Отже, підсумовуючи вищеописане, можемо стверджувати, що запропоновані нами заходи щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар» дасть можливість:

- ✓ підвищити кваліфікацію трудових ресурсів підприємства;
- ✓ створити ефективну систему мотивації;
- ✓ відчутти значимість працівника для підприємства;
- ✓ ефективно та якісно виконувати роботу;
- ✓ підвищити продуктивність праці;
- ✓ досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

### Висновки до розділу 3

У даному розділі було удосконалено процеси управління професійним розвитком персоналу в умовах нової економіки знань і зроблено наступні висновки:

Використання компетентнісного підходу в управлінні професійним розвитком являє собою функціональний підхід, який визначає важливість професійних та особистісних навичок працівників, а також оцінює їх використання у процесі виробничої діяльності.

При впровадженні компетентнісного підходу важливо визначити вимоги, які необхідні для конкретного працівника. На основі цього формуються профілі посад, матриці компетенцій та складається програма навчання працівника.

У даному розділі наведений приклад матриці компетенцій, індивідуального плану розвитку та програми навчання для головного бухгалтера досліджуваного нами підприємства – ТОВ «Микулинецький Бровар». У процесі навчання головний бухгалтер удосконалила свої компетенції та набула нові. Компетентісний підхід дає можливість досягати високих рівнів компетентності та розвивати свої вміння, знання, здібності.

У даному розділі було розглянуто світовий досвід системи професійного розвитку працівників, що дає змогу стверджувати, що у кожній із країн персонал є ключовим та важливим ресурсом на підприємстві і саме його розвитку приділяється значна увага. Держава самостійно здійснює фінансування навчальних програм для працівників підприємств, дає можливість навчатися без відриву від робочого місця, набувати знання, які мають універсальний характер і знання, необхідні для конкретної посади.

Виходячи із досліджень світового досвіду розвитку персоналу, нами була розроблена програма заходів, щодо удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Микулинецький Бровар», що передбачає заходи по навчанню персоналу, складання навчальних планів, моніторингу ринку

провайдерів, що надають навчальні послуги, формування бюджету на розвиток персонал та оцінки ефективності. Усі ці заходи, на нашу думку, покращать систему розвитку персоналу, підвищать інтерес працівників до навчання; дадуть змогу відчувти значимість для підприємства та сприятимуть мотивації персоналу.



## ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ

У кваліфікаційній роботі подано наукове узагальнення та шляхи вирішення важливого науково-практичного завдання щодо управління системою професійного розвитку й навчання персоналу, а також досліджено систему навчання працівників на основі компетентнісного персоналу. Провівши дослідження по даній темі, були зроблені наступні висновки.

Сучасний розвиток технологій ставить нові вимоги до людських ресурсів у діяльності організацій. Відтак, щоб досягнути високого рівня конкурентоспроможності, підприємство має спрямувати усі зусилля аби підвищити ефективність діяльності працівників за рахунок системи безперервного навчання та розвитку персоналу.

Питання професійного розвитку вивчало багато науковців, кожен з яких пропонував своє бачення даного поняття. Проте, узагальнивши усі визначення, можна стверджувати, що професійний розвиток персоналу являє собою безперервний процес, до складу якого входять: професійне навчання, професійна підготовка та перепідготовка, адаптація, оцінка та кар'єрний ріст.

Поняття професійного розвитку передбачає підготовку особистості до здійснення професійної діяльності, для якої необхідно володіти відповідними знаннями, навичками уміннями та цінностями. Для підприємства основною метою у напрямку професійного розвитку є зростання ефективності виробничої діяльності, якісне надання послуг або виготовлення продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності працівників та запровадження новітніх технологій у виробництві.

Нині, визначення основних критеріїв оцінки ефективності професійного розвитку є досить актуальним питанням, що зумовлює проведення достовірного оцінювання та підвищення рівня ефективності управлінських процесів на підприємстві у цілому.

Нами були вивчені основні підходи до оцінки ефективності системи професійного розвитку персоналу, зокрема, практико-організована модель, процесно-орієнтована та дослідницько-орієнтована. Дані моделі передбачають врахування наступних критеріїв для оцінки ефективності професійного розвитку: ціна навчальної програми, кількість працівників, що проходять навчання, рівень заробітної плати, вплив навчання на діяльності підприємства тощо.

Оцінювання ефективності системи професійного розвитку персоналу є важливим напрямком сучасних організацій, оскільки дають можливість визначити слабкі сторони працівників і розробити стратегію управління, щоб покращити показники підвищення якості праці.

Процеси управління професійним розвитком є важливим завданням успішного підприємства, зокрема і ТОВ «Микулинецький Бровар». Керівництво підприємства створює сприятливі умови для розвитку та навчання своїх працівників, адже персонал є рушійною силою успішної діяльності організації.

Система професійного розвитку персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» є багатогранною, що складається із наступних етапів: адаптаційне навчання для новоприйнятих працівників, зовнішнє та внутрішнє навчання, сертифікація на внутрішнього тренера, оцінка персоналу та можливість кар'єрного росту. Усі ці складові дають можливість працівникам відчутти себе важливим ресурсом для діяльності підприємства, дають змогу розвивати себе, свої компетенції, як професійні, так і особистісні, що в подальшому впливає на їх трудову діяльність, заробітну плату та кар'єрні перспективи.

Працівники підприємства мають змогу навчатися у кращих провайдерів по наданню навчальних послуг, відвідувати закордонні виставки, конференції. Також особливістю системи професійного розвитку персоналу на підприємстві є можливість стати внутрішнім тренером, розробивши власну навчальну програму та презентувати її для колег. Таким чином, керівництво підприємства мотивує працівників розвиватися та бути компетентними.

На підприємстві використовується компетентісний підхід у системі професійного розвитку, що має на меті раціональне, ефективне та практичне використання працівником здобутих вмій, навичок, знань у процесі навчання.

Відділ персоналу розробив матрицю компетенцій для кожного із працівника, що поділяються на особистісні та професійні. Для кожної із посад індивідуально визначаються компетенції та індикатори поведінки, що залежать від специфіки роботи та можливостей працівника.

Для того, щоб розвивати компетенції та їх удосконалювати, щорічно складаються індивідуальні плани розвитку. У них зазначаються компетенції, що потребують удосконалення та дії, які необхідно для цього зробити: пройти навчання, прочитати книгу і т.д.

Навчання та розвиток персоналу мають приносити певний економічний ефект. Тому важливим є оцінка ефективності професійного розвитку, що є основним моментом системи управління професійним розвитком на сучасному підприємстві. Інвестиції, які вкладаються у розвиток персоналу мають приносити результат, тобто підвищувати економічні результати виробничої діяльності компанії.

Оцінка ефективності системи професійного розвитку на ТОВ «Микулинецький Бровар» проводиться по усіх структурних підрозділах. Для цього відділ персоналу використовує популярну модель Дональда Киркпрактика, що передбачає чотири етапи у процесі оцінки: реакція учасників навчання, засвоєння матеріалів програми, поведінка та результати для підприємства.

Також для оцінки ефективності розвитку персоналу на підприємстві використовується система кількісних та якісних показників, що дає можливість оцінити результативність від пройденого навчання. Система кількісних показників оцінки передбачає розрахунок наступних коефіцієнтів: коефіцієнт навчання для адміністративного персоналу, коефіцієнт вмотивованості до

навчання, коефіцієнт кар'єрного росту та коефіцієнт результативності пройденого навчання. Якісні показники передбачають форми ефективності, що заповнюють працівники після проходження навчання, які оцінюють навички тренера, задоволеність від пройденого навчання та компетенцій, що були удосконалені у процесі проходження тренінгу.

Розвиток персоналу – це сукупність взаємопов'язаних дій, що передбачають формування стратегії, процеси прогнозування та планування, формування запиту на потреби у персоналі, управління професійною кар'єрою, організацію навчального процесу, формування корпоративної культури та адаптацію персоналу.

Професійний розвиток та навчання персоналу є однією із важливих функцій стратегічного управління ТОВ «Микулинецький Бровар». І як ми зазначали вище, що система професійного розвитку персоналу на підприємстві є різноманітна та багатогранна. Проте, є декілька моментів, які, на нашу думку, потребують удосконалення. Зокрема, нами була запропонована програма дій, що передбачають: покращення у процесі визначення потреби працівників у розвитку персоналу, моніторинг ринку провайдерів по наданню навчальних послуг, формування HR бюджету з пріоритетністю витрат на професійний розвиток персоналу, обов'язкове заповнення заявки на проходження навчання та презентацію результатів навчання.

Однією із пропозицією щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу було створення школи знавців пивоваріння на базі підприємства із внутрішніх спеціалістів. Такий проєкт дасть можливість залучити нових клієнтів, споживачів, сформує позитивний імідж підприємства серед інших підприємств та підвищить рівень конкурентоспроможності.

Запропоновані нами заходи допоможуть зацікавити працівників приділяти увагу саморозвитку, брати участь у процесах прийняття управлінських рішень, навичкам критичного мислення та мотивувати їх у процесі трудової діяльності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економіка та

управління підприємствами.– 2015. – Вип.2. – с. 33-39. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/345/291>

2. Бурдейна Т.Б. Оцінка ефективності навчання персоналу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/78513252.pdf>

3. Вапнярчук Н.М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу / Н.М. Вапнярчук // Право та інновації. – 2020. – №2 (30). – с. 63-69. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/14854/1/doc9.pdf>

4. Васюта В. Б. Удосконалення системи планування витрат на персонал підприємства / В.Б. Васюта// Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2019. – № 14. – с. 44-52. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/vasiuta.pdf>

5. Гавкалова Н.Л. Управління розвитком персоналу на підприємстві /Н.Л. Гавкалова, С.С. Нісфоян. // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 58-2. – с.133-137. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2020/58\\_2\\_2020/24.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/58_2_2020/24.pdf)

6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.

7. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової].– Харків: Вид. ХНЕУ, 2004.– 428 с.

8. Давидович І.Є. Управління витратами: навч. посібн. / І.Є. Давидович. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 320 с.

9. Ібрагімов Г. І. Компетентісний підхід у професійній освіті. Educational Technology & Society :журнал. Taiwan. – 2007. – No 10 (3). – с. 361-365.

10. Карюк В.І. Компетентісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / В.І. Карюк // Вчені записки Університету

«КРОК». – 2018. – № 3(51) – с. 112-118. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/76/100>

11. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації: підручник / Під ред. А. Я. Кібанова.– 3-е вид., доп. і перероб.– М.: ІНФРА-М, 2007.– 638 с.

12. Колосок В.М. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація / В.М. Колосок // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – с. 243-248.

13. Кузьменко А.О. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації / А.О. Кузьменко, Г.Б. Мирошніченко // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. № 19. – с. 874-880. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/132.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf)

14. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://library.if.ua/book/45/3084.html>.

15. Мажник Н.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н.А. Мажник // Бізнес інформ. – 2011. – №1. – с. 103-107. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-1\\_0-pages-103\\_107.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf)

16. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А.Є. Матушко // Наукові праці. Економіка. – 2010. – Вип. 132. – с. 108-114. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-19.pdf>

17. Муерс Р. Ефективне управління. – М.:Фіпрес. – 2009.

18. Офіційний сайт ТОВ «Микулинецький Бровар». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://brovar.org/>

19. Олійник О.С. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством / О.С. Олійник, М.Б. Вельбой // Агросвіт. –2021. – №7-8. – с. 94-102. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/7-8\\_2021/15.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/15.pdf)

20. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.
21. Пелих А.С. Організація підприємницької діяльності: підручн./Пелих А.С., Чумаков А.А., Баранников М.М.– [2-е вид., ред. і доп.]– М.: ІКЦ «МарТ». – 2003. – 336 с.
22. Пономаренко В. С. Механізм управління підприємством : стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремська , В. М. Лучковський. – Х. : Изд. ХГСУ, 2002. – 252 с.
23. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД. – 2021. – 440 с.
24. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посіб. / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІІТО НАПНУ. – 2015. – 176 с.
25. Раїнська О.В. Управління витратами на персонал в сучасних умовах. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/92.pdf>
26. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
27. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf)
28. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
29. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу / С.Е. Сардак, А.С. Новосьолова // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. №19. – с. 927-935. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/139.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/139.pdf)



30. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А.В. Синиченко // Фінанси, облік, банки. – 2016. – №1(21). – с. 288-294.
31. Слиньков В. Н. Персонал і його менеджмент: практичні рекомендації.– К.: КНТ, 2007.– 476 с.
32. 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)
33. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. – Одеса: Атлант.– 2013. – 427 с.
34. Третяк П.І. Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28297/1/Tretjak\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28297/1/Tretjak_bakalavr.pdf)
35. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів.– К.: Академвидав, 2006.– 488 с.
36. Щекін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навчально-метод. посіб. 2-е вид. Київ: МАУП, 2003. – 280 с.

**Міністерство освіти і науки України**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Прізвище ім'я по батькові**

**Управління професійним розвитком персоналу організації**

(на матеріалах ТОВ «Микулинецький Бровар»)

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма Управління персоналом

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

## Заявка на сертифікацію навчальної програми

### Заявка на сертифікацію навчальної програми

1. ПІБ	_____
2. Посада, структурний підрозділ	_____
3. Досвід роботи в Компанії	_____
<b>Дані про навчальну програму:</b>	
Назва	_____
Ціль навчання	_____
Для кого	_____
Які результати для учасників навчання	_____
Тривалість програми в годинах	_____
Дата _____	Підпис працівника _____

**Форма оцінки змісту навчальної програми**

Форма оцінки змісту навчальної програми.

ПІБ \_\_\_\_\_

Назва тренінгової програми \_\_\_\_\_

*1. Як частина навчання буде найбільш корисна для Вашої роботи?*

\_\_\_\_\_

*2. Яка частина навчання буде найменш корисна для Вашої роботи?*

\_\_\_\_\_

*3. Чи є теми, які Ви хотіли б включити в програму навчання?*

\_\_\_\_\_

*4. Як би Ви в цілому оцінили навчальну програму?*

\_\_\_\_\_

*5. Чи достатньо часу було відведено на практичні завдання та обговорення?*

\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

## Додаток В

## Форма оцінки тренера та його навиків при проведенні тренінгу

## Форма оцінки тренера і його навиків

ІПБ тренера \_\_\_\_\_

Тема тренінгу \_\_\_\_\_

(Для кожного з питань задається шкала оцінки від 0-5 балів)

Навики	0	1	2	3	4	5
Знання предмету						
Організація тренінгу						
Підготовка до тренінгу						
Стиль проведення тренінгу						
Чуйність, зворотній зв'язок						
Створення сприятливого клімату						

## Форма оцінки ефективності навчання

### Форма оцінки ефективності навчання

(заповнюється працівниками, які пройшли навчання)

1. Назва навчальної програми, хто проводив, дата відвідування:

2. Наскільки навчання відповідало Вашим очікуванням? (обведіть)

1. Нижче моїх очікувань 2. Достатньо добре 3. Дуже добре 4. Відмінно

3. Чи порадили б Ви пройдене навчання колегам, знайомим? (оцініть по 10-бальній шкалі)

**Не пораджу** 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Пораджу**

4. Що Ви очікували від навчання, але не отримали?

5. Опишіть основні ідеї, які Ви будете використовувати в своїй роботі після навчання:

---

---

---

---

ПІБ \_\_\_\_\_, підпис \_\_\_\_\_, дата \_\_\_\_\_

## Профіль посади головного бухгалтера ТОВ «Микулинецький Бровар»

### Головний бухгалтер

**Ціль посади** - ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку.

**Вимоги до освіти:**

Обов'язково - повна вища економічна освіта – бухгалтерський облік (магістр, спеціаліст).

**Вимоги до досвіду роботи:**

Бажано - проходження не менше однієї податкової перевірки.

Обов'язково - стаж не менше 3-х років на посаді головного бухгалтера з підпорядкуванням не менше 5-ти людей; робота на підприємстві на загальній системі оподаткування, платник ПДВ.

### Професійні знання та навички

**Повинен:**

- знати:

- податковий кодекс України;
- національні стандарти (положення) бухгалтерського обліку;
- трудовий кодекс України в частині обліку робочого часу, відпусток, оплати праці;
- знання систем оподаткування, на яких знаходяться підприємства напряму.

- вміти:

- складати форми фінансової звітності, за якими звітується підприємство.
- складати всі види податкової звітності, за якими звітується підприємство.

- володіти:

- Excel;
- 1С бухгалтерія 8;

### Компетенції

**Особистісні:**

- планування і організація;
- робота в команді;
- орієнтація на результат;
- дисципліна;
- уважність до деталей.

**Професійні:**

- бухгалтерський облік;
- Excel.

1. ПІП \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

2. ПІП \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

3. ПІП \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_