

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного
управління та персоналу

ПУШКАР ТАРАС АНАТОЛІЙОВИЧ
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи МЕНУПм - 21
Тарас ПУШКАР _____

підпис

Науковий керівник: к. екон. н., професор
Євген КАЧАН

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

« ___ » _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Суть та завдання управління інноваційним розвитком персоналу підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу підприємства.....	12
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МОДИФІКАТ»	22
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МОДИФІКАТ».....	22
2.2. Оцінка організації системи управління розвитком персоналу в досліджуваному підприємстві.....	29
2.3. Аналіз діючих функціональних механізмів управління розвитком персоналу в ТОВ «МОДИФІКАТ».....	39
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МОДИФІКАТ»	45
3.1. Формування стратегії розвитку персоналу підприємства в контексті підвищення його іміджу.....	52
3.2. Розробка та впровадження нових форм та методів організації навчання персоналу на підприємстві.....	61
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. У наш час стрімко впроваджуються нові технології, змінюються форми організації виробництва, а деякі підприємства навіть зникають. Разом із цим з'являються нові галузі зайнятості, а комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет перетворюють способи ведення бізнесу та взаємодії людей на робочому місці. Особливо в країнах із перехідною економікою, до яких відноситься і Україна, ці зміни відбуваються під впливом значних соціально-економічних перетворень.

Наукові дослідження підтверджують, що люди в бізнесі мають важливе значення, аналогічно до будівель і машин, оскільки знання та вміння співробітників є безпосередньою продуктивною силою. З цього випливає, що динамічний розвиток підприємства, обумовлений зростанням конкуренції та використанням новітніх технологій, неможливий без постійного професійного розвитку персоналу.

У сучасному періоді, коли суспільство переходить від традиційного до інформаційного, важливість інновацій та інноваційних соціальних технологій у керуванні трудовими колективами зростає значно. Таким чином, сучасні методи підвищення ефективності діяльності організацій вимагають від служби персоналу не лише ведення обліку кадрів та контролю за дотриманням трудового законодавства, але й акцентують увагу на формуванні працездатної та ефективно функціонуючої команди.

Досягнення цієї мети стає неможливим без впровадження інновацій у процесі управління персоналом. Складність та різноманітність проблем інноваційного управління персоналом визначає актуальність проведення відповідного дослідження.

Ступінь висвітлення проблеми у вітчизняних і зарубіжних джерелах. Дослідженню проблем теорії і практики управління розвитком персоналу присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, А. Колота, Й. Завадського, В. Брича, Є. Качана, А. Шегди, Г. Щекіна, О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Кібанова, В. Дятлова, С. Шекшні, Дж. Лафти, Дж. Грейсона, Г. Деслера, Г., Е. Старобинського, А. Пула та інших, але дослідження

питань сучасної практики управління персоналом у сучасних умовах вимагає дедалі більшої уваги.

Мета дослідження полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні та оцінці інноваційного розвитку персоналу підприємства та визначення дієвих заходів щодо вирішення проблеми підвищення ефективності розвитку персоналу в умовах кризи.

Для досягнення визначеної мети в процесі дослідження було поставлено такі **завдання**:

- висвітлити суть та завдання управління інноваційним розвитком персоналу підприємства;
- розкрити методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ «МОДИФІКАТ»;
- дослідити організацію системи управління розвитком персоналу в досліджуваному підприємстві;
- проаналізувати діючі функціональні механізми управління розвитком персоналу;
- висвітлити формування стратегії розвитку персоналу підприємства в контексті підвищення його іміджу;
- розробити нові форми та методи організації навчання персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційним розвитком персоналу підприємства, практичне використання запропонованих заходів у діяльності ТОВ «МОДИФІКАТ».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні положення й особливості управління інноваційним розвитком персоналу підприємства.

Методи дослідження. Дослідження базувалося на логіко-діалектичному методі пізнання. Методичний інструментарій дослідження складався з економіко-статистичних методів (порівняння, групування, графічного) та соціально-

психологічного методу спостереження, широко застосовувалися методи системного аналізу та оцінювання.

Інформаційне забезпечення. Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти, результати теоретичних та практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків з проблем управління інноваційним розвитком персоналу; дані звітності ТОВ «МОДИФІКАТ» щодо забезпечення розвитку персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій нових форм та методів організації навчання персоналу на підприємстві.

Практичне значення роботи. Практична значимість роботи полягає в тому, що теоретичні положення, які розкриті в роботі, доведені до рівня конкретних практичних пропозицій та рекомендацій, створюють об'єктивну основу і будуть використані у роботі підприємства. А саме заслуговують на увагу пропозиції щодо впровадження нових форм та методів організації навчання персоналу ТОВ «МОДИФІКАТ».

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.); науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 10 листопада 2022 р.), теми доповідей: «Інноваційні методи розвитку персоналу організації»; «Управління інноваційним розвитком персоналу підприємства».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг роботи становить 76 сторінок. Робота містить 7 таблиць, 15 рисунків, список літературних джерел із 50 найменувань та 2 додатки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та завдання управління інноваційним розвитком персоналу підприємства

Успіх інноваційної діяльності нашого сучасного підприємства в значній мірі залежить від ефективності управління персоналом – ключової функціональної складової системи підприємства та найціннішого ресурсу для інноваційного розвитку.

Управління персоналом представляє собою стратегічне завдання, що включає в себе розробку кадрової стратегії. Ця стратегія спрямована на спільні зусилля щодо сприяння розвитку та просування окремих функцій, що призводить до зниження витрат на робочу силу та створює позитивну соціальну і психологічну атмосферу на робочому місці.

«Розвиток персоналу — багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості» [6].

«Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації» [9]. Н.Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників організації відповідно до завдань розвитку самої організації і потенціалу та нахилів співробітників.

На думку Є.Качана: «Розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації» [18]. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну

посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Отже, розвиток персоналу представляє собою цілеспрямований та системно організований процес, спрямований на безперервне професійне навчання працівників. Головною метою є підготовка співробітників до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційне просування, формування кадрового резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Забезпечення розвитку персоналу включає в себе заходи, такі як оцінка та атестація персоналу для виробничої адаптації, планування трудової кар'єри, а також стимулювання особистого і професійного росту.

У контексті сучасних проблем управління персоналом, таких як воєнний конфлікт, пандемія Covid-19, невдоволення рівнем оплати праці, висока текучість кадрів, низька кваліфікація працівників, родинні зв'язки при прийомі на роботу, гендерна нерівність та високий оборот персоналу, важливо визначити, що ефективна система управління людськими ресурсами повинна включати періодичні інновації та інвестиції для розвитку робочого потенціалу працівників. Це спрямовано на максимізацію продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації кожного працівника.

«Управління персоналом є дуже важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал - це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проектів, інновацій, технологій. Від того як буде працювати персонал буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу слід вважати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства» [45].

Управління персоналом може виявити свої особливості, які залежать від конкретного напрямку діяльності підприємства. Керівники повинні стежити за виконанням обов'язків підлеглими співробітниками. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо пов'язана з ефективним управлінням персоналом. Забезпечуючи високу продуктивність праці, фахові

знання та навички, професіоналізм та інноваційний підхід до виконання обов'язків, персонал стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові методи, що підвищують ефективність діяльності організації та прийоми управління людськими ресурсами (саме інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні методи впровадження нововведень в кадрову роботу організації (зазначені в таблиці 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Система управління персоналом на підприємствах		
	Традиційна система	Сучасна система
1.	Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
2.	Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3.	Організаційний імператив	Людський фактор
4.	Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс – працівники
5.	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6.	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
7.	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8.	Найважливіший ресурс – організаційна структура	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9.	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
10.	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників

Продовження табл.1.1

11.	Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
12	Конкуренція	Співробітництво
13	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
14	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
15	Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Примітка. Наведено за [6]

Сучасний напрям інновацій у розвитку персоналу підприємства, на наш погляд, пов'язаний із вирішенням наступних завдань:

- Підвищення рівня продуктивності діяльності.
- Ефективне навчання і розвиток персоналу.
- Поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища.
- Поліпшення якості трудового життя.
- Стимулювання креативних ідей.
- Звільнення менеджерів від рутинних функцій і краще використання майстерності та здібностей людей.
- Підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень.
- Залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу.
- Забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Поняття "персонал-технологія" визначає механізм взаємодії керівників на всіх рівнях управління зі своїм персоналом для ефективного використання обмежених економічних ресурсів, особливо робочої сили та трудового потенціалу всіх працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом є наукою управління людьми, системою взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, а також стратегією та тактикою вирішення

завдань у сфері ефективної зайнятості працівників у керівництві кадровим складом підприємства. В управлінні персоналом виділяють різні персонал-технології, такі як багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та інші. Під час навчання особливу увагу слід приділяти засвоєнню методів самостійного навчання. Застосовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Сучасні методи розвитку персоналу

№	Метод	Можливість використання (опис)
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і
6.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.

Примітка. Наведено автором на основі [6]

Як стверджують Пушкар З. та Гасай О.: «Кожна організація постійно відчуває потребу у кадрах, на яку впливає велика кількість факторів: ринкові, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, соціальні. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку» [8].

Однією з методик розвитку персоналу є коучинг, що представляє собою форму навчання, де менш досвідчений працівник отримує від більш досвідченого вчителя наставництво та консультування. Цей підхід вважається ефективним інструментом для особистого і професійного розвитку, сприяючи виявленню та реалізації внутрішнього потенціалу особистості, а також підвищенню ефективності праці та мотивації персоналу. Управління розвитком персоналу спрямоване на оптимальне використання трудового потенціалу працівників, підвищення їх соціальної та професійної мобільності, а також виступає як інструмент профілактики безробіття та підготовки працівників до структурної та технологічної перебудови галузей економіки.

Розвиток персоналу визначається як ключовий напрямок для раціонального функціонування будь-якої організації та для її конкурентоспроможності на ринку. Цей процес не лише сприяє поліпшенню результатів фінансової діяльності організації, але й забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності самого персоналу на ринку праці. Працівники, розвиваючи свої навички та отримуючи нові знання, отримують можливості для кар'єрного росту як в межах організації, так і за її межами. Навіть у випадку втрати роботи освічена особистість має більше шансів на швидке знаходження нового місця роботи або на успішне самостійне підприємництво, що сприяє не лише її власному трудовому самовизначенню, а й допомагає іншим громадянам у здобутті зайнятості.

Розвиток персоналу визначається як ключовий фактор підвищення загального рівня інтелектуальної компетентності особистості. Цей процес також сприяє розширенню її ерудиції та розширенню кола соціальних взаємодій. Освічена особистість здатна легко орієнтуватися в сучасному складному світі та ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Внаслідок цього покращується морально-психологічний клімат в структурних підрозділах організації, збільшується мотивація працівників, їх відданість цілям і стратегічним завданням організації. Це, в свою чергу, сприяє наступності в управлінні та знижує плинність кадрів.

Професійний розвиток особистості та розвиток персоналу є ключовими показниками прогресивності суспільства і важливими факторами науково-технічного прогресу. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, включають оптимізацію адміністративних працівників, покращення підготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцнення трудової дисципліни та зменшення витрат робочого часу.

Інноваційна система управління персоналом визначається як гнучка, враховуючи потреби персоналу і спроможність повністю розробляти, впроваджувати та використовувати інновації. Успішне втілення інновацій залежить від наявності експертів, здатних розробляти нові ідеї. Це особливо важливо в умовах розвинутого та конкурентоспроможного ринкового середовища, де принципи інноваційного розвитку та управління можуть бути ефективно реалізовані.

1.2. Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу

Розвиток персоналу є тією сферою управління персоналом, в ефективності якої зацікавлені всі сторони і суб'єкти соціально-трудоих відносин:

- «Держава. Належний розвиток персоналу може забезпечити підвищення якості та ефективності використання робочої сили, зростання конкурентоспроможності виробленої продукції чи надання послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках.
- Організації. Розвиток персоналу є складовою зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму.
- Працівник. Розвиток дозволяє підвищити продуктивність праці, означає можливе підвищення зарплати (після підвищення розряду, категорії), просуванні по службі, підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці» [13].

«Метою стимулювання розвитку персоналу має бути мотивація співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями. Сутність стимулювання з позицій системного підходу може розглядатися як багаторівнева цілеспрямована система взаємодії об'єкта, суб'єкта стимулювання та умов середовища, у результаті якої збагачуються потреби співробітників у розвитку. Тільки за таких умов організація зможе ефективно використати потенціал працівників та своєчасно підготувати їх виконання нових завдань та робіт, які можуть виникнути під час реалізації стратегічного плану розвитку підприємства або його адаптації до нових зовнішніх умов» [25].

На нашу думку, стимулювання працівників підприємств має здійснюватися на основі декількох принципів (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Основні принципи стимулювання розвитку персоналу

Примітка наведено на основі [15]

- «принцип законності – відповідність нормам чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих на підприємстві (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку);

- принцип єдності – використання єдиних засобів та форм стимулювання для всіх працівників підприємства;
- принцип соціального партнерства – узгодження заходів стимулювання працівників із профспілковою організацією або іншими представниками найманих працівників;
- принцип відповідності інтересам організації та її працівників;
- принцип результативності навчання та інших заходів з розвитку персоналу;
- принцип відкритості – інформування працівників про існуючу систему стимулювання розвитку персоналу, у тому числі при прийнятті на роботу» [6].

Для сприяння розвитку персоналу, ключовими етапами повинні бути:

- проведення оцінки професійних знань, умінь та навичок працівників для визначення потреби у підвищенні їх професійного рівня;
- визначення об'єкта стимулювання, охоплюючи персонал організації (робітників, фахівців, службовців тощо), які беруть участь у реалізації заходів з розвитку персоналу;
- визначення предмета стимулювання для кожної групи працівників, включаючи знання, уміння, навички та компетенції, які потребують формування, розвитку та вдосконалення;
- визначення критеріїв для визначення необхідності підвищення кваліфікації працівників;
- визначення суб'єкта стимулювання, тобто посадової особи або осіб, які мають можливість та право впливати на об'єкт стимулювання;
- визначення форм та заходів стимулювання;
- визначення обсягів та джерел фінансування заходів стимулювання;
- планування та проведення заходів стимулювання працівників;
- проведення оцінки рівня вдосконалення професійних знань, умінь та навичок працівників;
- проведення стимулювання працівників, які досягли необхідного рівня професійної майстерності.

Система підтримки розвитку персоналу повинна бути відкритою, що означає, що вона формується не лише за ініціативою роботодавця або керівництва підприємства, але й за ініціативою профспілки та інших представників найманих працівників.

Оцінка ефективності системи стимулювання розвитку працівників може бути здійснена двома способами:

1. об'єктивна оцінка, яка включає оцінку професійного рівня працівника порівняно з встановленими корпоративними стандартами або цілями;
2. суб'єктивна оцінка, яка оцінює, наскільки добре працівник виконує роботу відповідно до очікувань роботодавця.

Планування заходів стимулювання розвитку персоналу здійснюється спільно службою управління персоналом, фінансовою службою та керівниками структурних підрозділів.

Оцінка рівня вдосконалення працівниками їхніх знань та вмінь проводиться на підставі результатів їхньої оцінки, яку внести до відповідних протоколів чи відомостей. Результати цієї оцінки служать підставою для видання наказу роботодавця (керівника підприємства) щодо морального чи матеріального заохочення працівників. Напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, можна знайти в таблиці 1.3..

Таблиця 1.3

Напрями стимулювання працівників, що підвищують кваліфікацію

№	Напрямок	Складові даного напрямку
1	Підвищення стимулюючої ролі заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня заробітної плати відповідно до набутої кваліфікації; - урахування рівня професійних знань, умінь та навичок працівника при визначенні розміру оплати праці та доплат до неї; - розробка та запровадження механізму здійснення доплат молоді, яка має гостродефіцитні професії, на період її адаптації на виробництві; - запровадження заходів щодо матеріального стимулювання впродовж перших двох років після закінчення навчання працівників, які пройшли професійне навчання на виробництві, що сприятиме зменшенню плинності кадрів

Продовження табл.1.3.

2	Забезпечення ефективного використання набутих професійних знань, умінь та навичок	<ul style="list-style-type: none"> - гарантії працевлаштування працівника відповідно до набутого рівня кваліфікації; - створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце); - активізація роботи з планування трудової кар'єри
3	Професійно-кваліфікаційне просування працівників, які підвищили свою кваліфікацію	<ul style="list-style-type: none"> - сприяння у побудові ділової кар'єри працівників, максимальному використанню набутих компетенцій; - поінформованість працівників про перспективи їх професійно-кваліфікаційного просування; - моральна і матеріальна зацікавленість кадрів у професійно-кваліфікаційному зростанні; - створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування окремих соціально-демографічних груп працівників.
4	Підвищення відповідальності працівника за результати його професійної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження сертифікації відповідності професійних знань, умінь та навичок працівників законодавчо встановленим вимогам; - запровадження процедури підтвердження рівня кваліфікації для працевлаштування осіб, які з будь-яких причин не працювали 5 і більше років за набутих у ВНЗ або ПТНЗ фахом, у першу чергу, для робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльністю громадян, охороною навколишнього середовища; - запровадження для видів діяльності та робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльністю громадян, періодичним (від 1 до 5 років, залежно від складності робіт) підтвердженням працівниками рівня кваліфікації та вжиттям відповідних санкцій до працівників у разі його непідтвердження; - розширення переліку видів діяльності (робіт), заняття якими потребує обов'язкової сертифікації працівників, у першу чергу, за рахунок робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльністю громадян, охороною навколишнього середовища; - розроблення та впровадження стандартів компетентності для кожного виду робіт та системи оплати праці залежно від рівня компетентності, складності виконуваних робіт; - вивчення питання щодо доцільності створення індивідуальних навчальних рахунків, у формуванні яких бере участь і працівник
5	Створення умов працівникам для підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> - закріплення на законодавчому рівні норми щодо здійснення професійного навчання працівників у межах робочого часу, установленого законодавством про працю для працівників відповідного віку, професії і виробництв; - гарантування надання оплачуваних відпусток на період професійного навчання працівникам усіх підприємств незалежно від форми власності та підпорядкування; - розвиток наставництва; - підвищення ролі професійних спілок у питаннях професійного розвитку працівників; - підвищення ролі працівників у виборі місця, форм, методів та режиму навчання

Ці напрями можна і слід реалізовувати не лише на рівні окремого підприємства, а й на рівні держави.

Працівники підприємства не завжди мають ініціативу для професійного розвитку через відсутність матеріальних та моральних стимулів. Високий рівень кваліфікації не завжди призводить до збільшення заробітної плати. Фінансові витрати працівника на отримання вищого рівня професійної майстерності можуть залишатися невинагородженими через відсутність вакансій на підприємстві.

Основні причини невеликої зацікавленості роботодавців у вкладанні коштів у розвиток персоналу включають:

- неможливість отримання швидкої та достатньої вигоди від використання навчених працівників;
- відсутність достатніх фінансових ресурсів для фінансування розвитку персоналу, навіть на самому підприємстві.

Остання причина була зумовлена законодавчим обмеженням розміру витрат на професійне навчання кадрів 2-3 відсотками від фонду оплати праці [2; 3]. Податковий кодекс України, починаючи з 01.04.2011р. зняв ці обмеження. У той же час, у ньому з'явилися нові умови здійснення витрат на професійний розвиток працівників [5].

В наукових джерелах приділяється увага факторам, що значно впливають на форми та методи навчання працівників, які подані на рис. 1.2, рис.1.3.

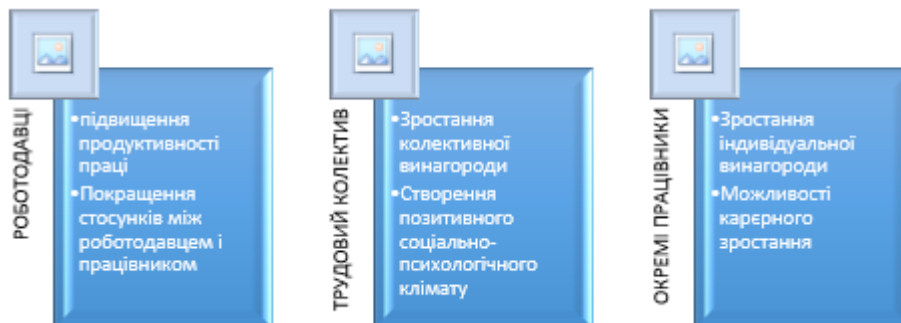


Рис. 1.2 Переваги навчання

Примітка . Складено автором

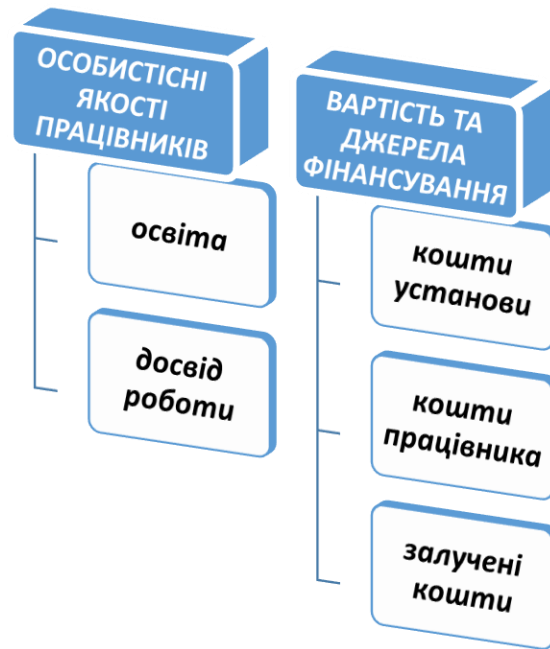


Рис. 1.3. Чинники, що впливають на вибір форм та методів навчання

Примітка. Сформовано автором

Практика свідчить, що на кожному підприємстві проводиться професійне навчання персоналу. Зазвичай це охоплює початкову підготовку, інші види тренінгів або підвищення кваліфікації фахівців та спеціалістів. Головною метою такого навчання є готовність працівників до виконання своїх виробничих обов'язків, удосконалення окремих аспектів їхньої діяльності або дотримання стандартів обслуговування клієнтів.

Підвищення кваліфікації є процесом, під час якого працівник набуває нові навички, необхідні для майбутніх завдань та робіт, якими він може займатися в майбутньому. Цей процес не обмежується вирішенням поточних дефіцитів знань та навичок, як це відбувається під час навчання, але спрямований на довгострокову перспективу. Мета його полягає в тому, щоб допомогти співробітникам готуватися до майбутніх викликів роботи або досягти певних кар'єрних цілей.

Важливо враховувати індивідуальні стилі навчання працівників, оскільки це має велике значення для їх ефективності та результативності на всіх етапах навчання.

Підвищення кваліфікації здобувається завдяки формальному і неформальному навчанню, рис.1.4.

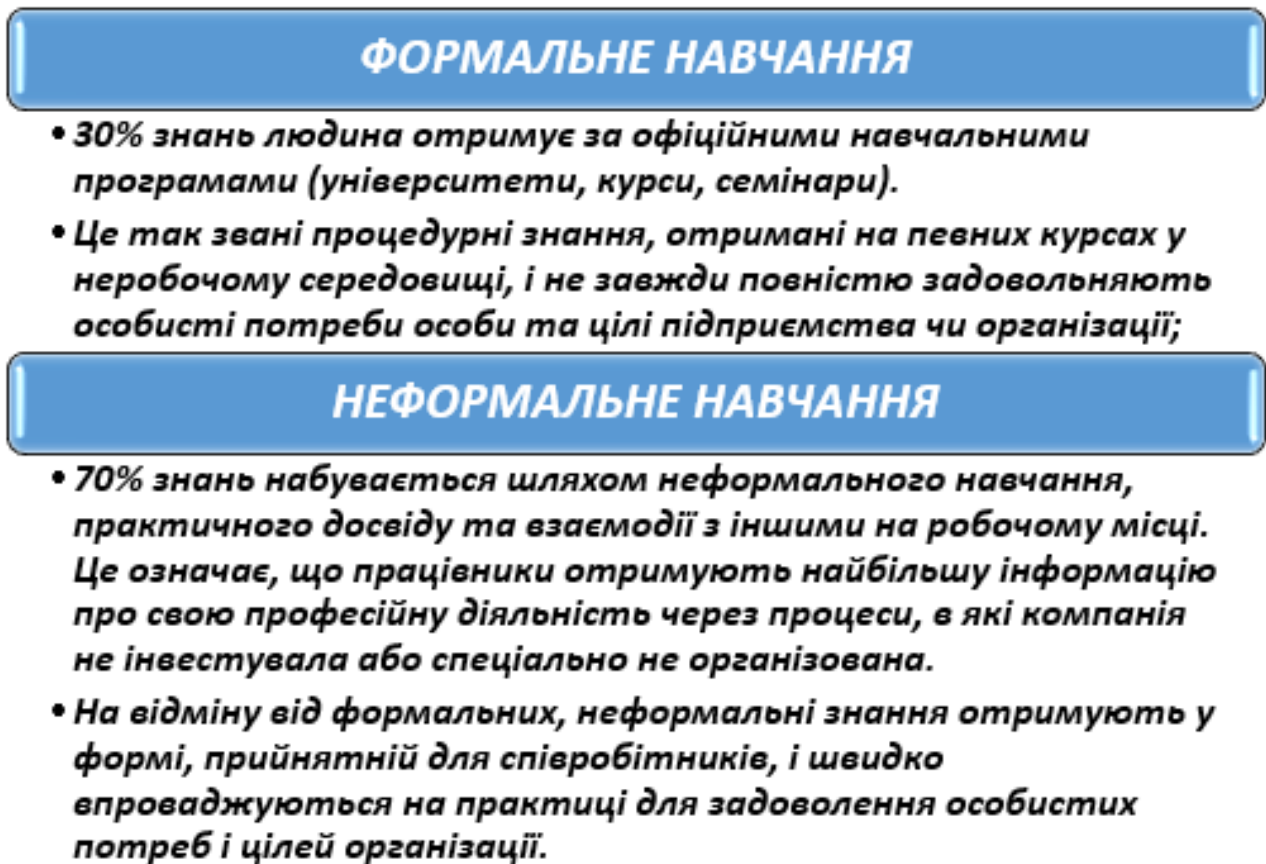


Рис. 1.4 Підвищення кваліфікації через формальне і неформальне навчання

Примітка. Сформовано автором

Визначення систематичного навчання персоналу є ключовим елементом загального плану розвитку як організації, так і її співробітників. Спрямовані на досягнення короткострокових цілей погано скоординовані та хаотичні дії на підприємстві не ведуть до бажаного ефекту. У вітчизняних підприємствах спостерігається стійка тенденція переходу від одноразового, рідко актуального навчання до систематичної освіти, оскільки усвідомлено, що це важливо для досягнення тривалих успіхів.

Взагалі кажучи, професійне навчання – повинно розглядатися як безперервний процес, який відбувається послідовно (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель професійного навчання персоналу підприємства

Примітка. Сформовано автором

Однією з ключових складових системного підходу до навчання є ефективне планування. Успішність навчального процесу значною мірою залежить від ясного визначення та чіткості характеристик досягнення поставлених цілей. Очевидними критеріями можуть бути стандарти професійної поведінки та рівень компетенцій.

Професійний розвиток працівників визначається як важливий фактор економічного розвитку країни. Тому потреба у розвитку професійних навичок працівників повинна бути у центрі уваги не лише на рівні окремих підприємств, але й на рівні держави.

Висновки до розділу 1

Успіх підприємства, яке вирішує закупити нове обладнання, не тільки залежить від його технічних можливостей, але і від високої ефективності людських ресурсів, які забезпечують стабільну функціональність. Розвиток персоналу визнається ключовим фактором в системі управління людськими ресурсами.

На сьогоднішній день, серед найбільш актуальних методів розвитку персоналу виокремлюються тренінг, коучинг, електронне навчання (e-learning), партнерство, стажування та відрядження.

Українські підприємства, щоб залишатися конкурентоспроможними, повинні гарантувати високу якість своїх працівників, віддавати пріоритет розвитку персоналу у сучасних умовах.

Професійна підготовка – це процес, в ході якого працівник набуває необхідні професійні знання, навички та формує певні моделі поведінки для успішного вирішення практичних завдань на роботі.

Оцінка ефективності корпоративного навчання визначається результативністю курсу через прямі та непрямі матеріальні та духовні вигоди. Крім того, конкретні показники включають продуктивність праці, зростання прибутку, підвищення обсягу продажів, конкурентоспроможність працівників та рівень задоволеності роботою.

Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу стає критично важливою на сучасних підприємствах, дозволяючи виявити слабкі місця у персоналу та розробити стратегію для поліпшення якості роботи.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МОДИФІКАТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МОДИФІКАТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю "МОДИФІКАТ", скорочена назва ТОВ "МОДИФІКАТ". Державна реєстрація створення юридичної особи, 05.05.2016 15:36:02,10691020000036872, Гладун А.А., Печерська районна в місті Києві державна адміністрація [38].

Місце знаходження юридичної особи: Україна, 04655, місто Київ, вулиця Новокосятинівська, будинок 2-А.

Ідентифікаційний код юридичної особи: 40466462.

Актуальний стан на фактичну дату та час формування: зареєстровано.

Організаційно-правова форма юридичної особи: товариство з обмеженою відповідальністю.

Кінцевий бенефіціарний власник юридичної особи – Трубніков Павло Васильович, Україна, м. Київ, вулиця Ернста, будинок 16-б, квартира 147. Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 750000,00 [20].

Кінцевий бенефіціарний власник - Сень Вадим Вікторович, Україна, м. Київ, Проспект відрадный, будинок 22б, квартира 26. Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 750000,00

Керівник ТОВ "МОДИФІКАТ" - Трубніков Павло Васильович з 23.06.2017.

Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду) підприємства становить - 1500000,00 грн.

Основні види економічної діяльності ТОВ "МОДИФІКАТ" [38] :

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (основний);

46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;

- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям;
 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;
 73.11 Рекламні агентства;
 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- Згідно штатного розпису на підприємстві працює 27 штатних одиниць з місячним фондом оплати праці 321700,00 грн.[47].

Організаційна структура відображена на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «МОДИФІКАТ»

Примітка. Наведено на основі [27]

В ТОВ "МОДИФІКАТ" згідно штатного розпису є такі структурні підрозділи [38] :

- відділ адміністрація: директор, комерційний директор (заступник комерційного директора), виконавчий директор, фінансовий директор; керівник відділу продаж, керівник відділу проектів, менеджер (управитель) в оптовій торгівлі, фахівець з методів розширення ринку збуту (маркетолог);
- відділ бухгалтерія: головний бухгалтер і його заступник;
- відділ продаж ;
- відділ проектів;
- склад: завідуючий складом, комірник, водій автотранспорту.

Управління людськими ресурсами є основою для ефективної діяльності будь-якого підприємства. Формування та розвиток цих ресурсів завжди визначали, визначають і будуть визначати основні напрямки стратегічного розвитку. Персонал підприємства характеризується чисельністю, структурою та професійною кваліфікацією.

Останнім часом склад працівників ТОВ "МОДИФІКАТ" формувався, і адміністрація грає важливу роль у цьому процесі. Вона відповідає за розробку кадрової політики, яка відповідає стратегічним планам розвитку підприємства.

З 2021 по 2023 рік чисельність і структура працівників ТОВ "МОДИФІКАТ" за віком не змінилась, і станом на 2023 рік, має такий вигляд (таблиця 2.1).

Загальна чисельність працюючих протягом трьох років була не змінною. Це, звичайно дуже позитивне явище, в період війни у державі, кризової ситуації, коли для інших підприємств, установ, організацій характерне масове скорочення штату, реорганізація.

Однак керівництво ТОВ "МОДИФІКАТ" ставить високі вимоги до власного персоналу, до його професійного розвитку, посилились вимоги до фахового рівня кожного працівника. Працівники дотримуються жорсткої трудової дисципліни.

Таблиця 2.1.

**Статеві-вікова структура працівників ТОВ "МОДИФІКАТ" станом на
01.01.2023**

Категорія	Всього		чоловіки		жінки	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього	27	100	22	81,4	5	18,6
в т. ч. у віці:						
16-29 років	5	18,5	4	18,2	1	3,8
30-39 років	15	55,6	13	59,1	2	7,4
40-49 років	6	22,2	4	18,2	2	7,4
50 років і старші	1	3,7	1	4,5	-	-

*Примітка. Розраховано автором на матеріалах підприємства [16].

У віковій групі працівників переважають особи віком від 30 до 39 років (55,6%), з питомою вагою працівників у віці від 40 до 49 років у розмірі 22,2%, тоді як у віці 50 років цей показник становить 3,7%. Ця обставина створює позитивні умови для подальшого ефективного функціонування та розвитку управління.

У гендерній структурі підприємства спостерігається деяка диспропорція, оскільки чоловіки складають більшість - 81,4%, тоді як жінки становлять лише 18,6% [16].

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ "МОДИФІКАТ" визначає необхідність виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності підприємства. З погляду якості та професійного рівня працівників слід відзначити, що особовий склад характеризується високим рівнем освіти, професіоналізмом та значним трудовим досвідом. Зазначимо, що лише одна особа наразі не має закінченої вищої освіти, тоді як 26 осіб з персоналу мають вищу освіту.

Структура працівників за рівнем освіти свідчить про відсутність "недипломованих" працівників на підприємстві. Навіть більше, 95% працівників мають вищу освіту.

Дана структура працівників за рівнем освіти показує, що на підприємстві немає «недипломованих» працівників. Мало того, 95% працівників мають вищу освіту.

Поряд із традиційними методами, формами і засобами до навчання, в ТОВ "МОДИФІКАТ" використовуються і нові, інтерактивні методи і форми: діалогові лекції, конференції. В товаристві є Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці ТОВ «МОДИФІКАТ» [29].

Основним аспектом професійного розвитку є професійне навчання, яке представляє собою процес формування у працівників конкретних професійних знань та навичок за допомогою спеціальних методів. Професійне навчання орієнтоване на поточні потреби підприємства, тоді як професійний розвиток зосереджений на майбутніх викликах і має більш фундаментальний характер.

Оцінка ефективності навчальних програм є ключовою складовою управління підприємством. Витрати на підвищення кваліфікації розглядаються як один із головних шляхів підвищення ефективності діяльності.

Важливо відзначити, що велика увага приділяється формуванню відповідного ставлення до планованого навчання. Терміни і тривалість навчання чітко регламентуються Положенням про професійне навчання персоналу. На сучасному етапі професійне навчання працівників у ТОВ "МОДИФІКАТ" представляє собою комплексний та неперервний процес.

У результаті довгострокового та налагодженого процесу розвитку на підприємстві сформулювалися певні принципи організації та підвищення кваліфікації персоналу, серед яких важливі наступні:

- індивідуалізація навчальних програм;
- використання активних методів;
- розробка програм підвищення кваліфікації;

- підпорядкованість навчання вирішенню загальних та кадрових завдань підприємства.

Підвищення кваліфікації націлене на систематичне вдосконалення професійних знань, навичок та умінь. Особливістю цього процесу є те, що учасники вже володіють певним рівнем знань і практичних вмінь в своїй сфері роботи. Вони можуть критично ставитись до навчального матеріалу і активно шукати інформацію, яка є релевантною для їхньої діяльності.

Підвищення кваліфікації — це процес навчання, спрямований на підтримку та удосконалення професійного рівня знань та навичок персоналу. Для досягнення цієї мети організуються професійні курси та спеціалізовані тренінги.

Потреба ТОВ "МОДИФІКАТ" в підвищенні кваліфікації свого персоналу впливає із змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, постійного удосконалення управлінських процесів та розширення сфери діяльності. Підвищення кваліфікації має бути всебічним, різноманітним та систематичним.

Тривалість стажування на ТОВ "МОДИФІКАТ" встановлюється відповідно до цілей конкретного стажування. Навіть при військових подіях у країні, на початок 2023 року 5 працівників підвищили кваліфікацію через стажування, включаючи 1 вищого керівника та 4 спеціалістів управлінського рівня.

Навчання працівників управління відбувалося за напрямом «Тренінги з продажів» – 4 особи та за професійними програмами. 1-3-х денні корпоративні живі (офлайн) тренінги (м. Київ) у тренера з продажів Олександра Соколова. Участь за програмами тематичних семінарів та у серії 2-х годинних онлайн-тренінгів в ZOOM прийняли 2 особи – менеджери з продажів.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному переміщенні; освоєння нових знань; підвищення категорії і адаптація працівників до нових технологій.

Підвищення кваліфікації є популярною формою професійного навчання, оскільки вона є економічно вигідною, цілеспрямованою та менш тривалою, ніж повне нове навчання.

У ТОВ "МОДИФІКАТ" впроваджено різні напрямки підвищення кваліфікації для працівників апарату управління та адміністрації, включаючи стажування, участь у науково-теоретичних конференціях і семінарах, а також вивчення та впровадження передового зарубіжного досвіду.

Самоосвіта виявляється досить ефективним методом вивчення чинного законодавства, додаткової літератури та удосконалення завдань через аналіз дій та співпрацю з колегами.

Для керівників відділів і спеціалістів основною формою професійного розвитку є навчання поза робочим місцем, що включає синтез практичних ситуацій, семінари і конференції. Керівництво ТОВ "МОДИФІКАТ" активно підтримує підвищення рівня підготовки свого персоналу на всіх рівнях ієрархії, розвиваючи плани кар'єрного зростання працівників у різних відділах. Кар'єрний розвиток працівника визначає стабільність кадрів, соціалізацію нових працівників, мотивацію до засвоєння нових професій і підвищення кваліфікації.

Досягнення успішної роботи на посаді вимагає від працівника виконання конкретних завдань. Щоб активно розвивати свої професійні та особисті навички, працівник повинен не лише користуватися накопиченим досвідом, але й продемонструвати отримані знання та витриманість.

Керівництво ТОВ "МОДИФІКАТ" приділяє велику увагу відбору персоналу та активно зацікавлене у залученні молодих, амбітних фахівців, які бажають працювати для досягнення свого професійного зростання. Молоді спеціалісти, що приймаються на роботу за останні два роки, вже під час навчання в університетах проходили практику, працювали на громадських засадах, брали участь у різноманітних заходах для різних категорій споживачів, демонстрували

креативність та професійну готовність реалізувати товар. Вони мали можливість спілкуватися з різними менеджерами та споживачами, відчувати специфіку та складність роботи підприємства. Такий підхід дає можливість як керівництву, так і кандидатам на вакансії, реалістично оцінювати вимоги та перспективи роботи, а також будувати свої кар'єрні плани.

2.2. Оцінка організації системи управління розвитком персоналу в досліджуваному підприємстві

Одним з ключових завдань кадрової політики ТОВ "МОДИФКАТ" є забезпечення підприємства персоналом, який володіє необхідною компетентністю та відповідає цілям та стратегії розвитку. Професійне навчання на підприємстві проводиться відповідно до нормативно-правових актів в галузі професійного навчання, організації праці та промислової безпеки.

З метою підвищення рівня компетентності персоналу та реалізації кадрової політики, на підприємстві організовано навчання для керівників структурних підрозділів за різними програмами, такими як "Основи економіки" та "Вимоги системи менеджменту якості". Для ефективної адаптації новоприйнятих працівників проводяться семінари з програмою "Вступного курсу інформування".

На підприємстві активно застосовуються нові форми навчання, такі як експрес-семінари, семінари з обміну знаннями, курси з соціально-психологічного клімату, "Школа майстрів" та "Школа лідерства".

Ключовим напрямком кадрової політики є безперервне навчання та розвиток персоналу для вдосконалення їхніх навичок і компетенцій у відповідності з плануванням та аналізом потреб у навчанні згідно зі стратегією розвитку підприємства.

Щорічно понад 20% працівників залучається до професійного навчання на підприємстві. Велика увага приділяється розвитку персоналу, включаючи професійне навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку, а також

планування кар'єри. При виборі методів навчання враховуються критерії ефективності, такі як актуальність, участь, повторення і зворотний зв'язок. Формуванню відповідного ставлення до планованого навчання також приділяється значна увага на підприємстві.

Мотивація працівників підприємства для активної участі у програмі фахової підготовки та перепідготовки зумовлена кількома чинниками:

- бажанням зберегти роботу та залишитися на поточній посаді;
- аспірацією отримати підвищення кваліфікації або пристосуватися до нової посади;
- матеріальною зацікавленістю через встановлення підвищеної оплати праці;
- проявом інтересу до самого процесу професійної підготовки;
- бажанням спілкуватися професійно з іншими учасниками.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка означають поглиблення, розширення та доповнення наявної кваліфікації. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалення професійних навичок, в той час як перепідготовка передбачає освоєння нових професій та навичок.

У практиці підвищення кваліфікації працівників ставить перед собою конкретні завдання, які є конкретними, специфічними та піддатливими оцінці. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективність процесу навчання та його практичну спрямованість.

Забезпечення працівників високим рівнем професійної підготовки до вияву творчості в трудовій діяльності включає в себе різноманітні форми навчання, такі як курси підвищення кваліфікації, магістратура, участь у наукових конференціях та самоосвіта. Також важливо створити позитивну атмосферу в колективі, яка б стимулювала творчість та обмін досвідом. Професійне навчання працівників у ТОВ "МОДИФКАТ" є складним та системним процесом, який включає кілька етапів та представлений циклічною моделлю.

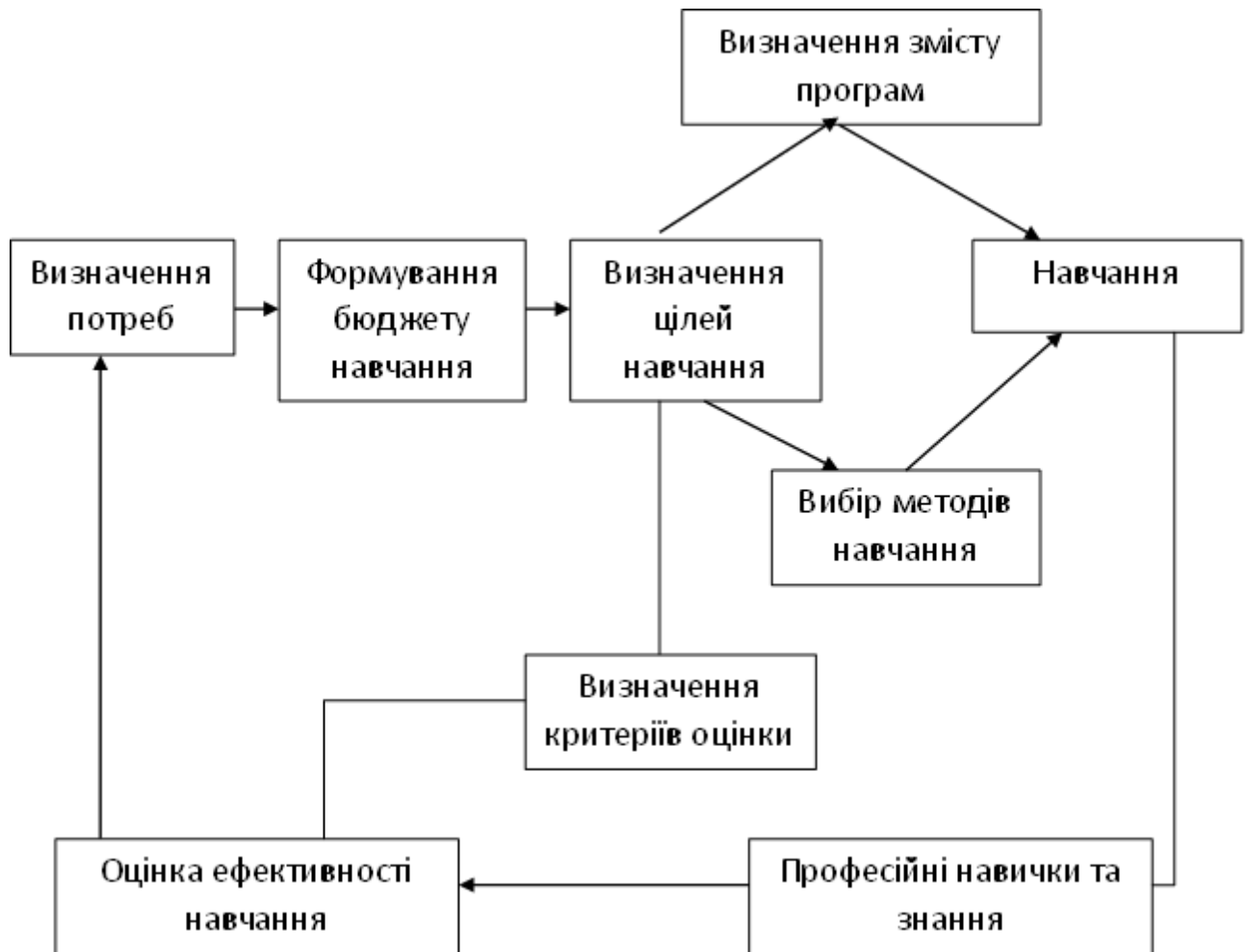


Рис. 2.2. Організація професійного навчання в ТОВ "МОДИФІКАТ"

Примітка. Складено автором самостійно

Методи професійного навчання, що застосовуються в ТОВ "МОДИФІКАТ", поділяються на дві групи: навчання на робочому місці; зовнішнє навчання (рис.2.3, рис.2.4). На підприємстві склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких «доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів;
- навчання в мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства» [41].



Рис.2.3. Методи навчання персоналу на робочому місці в ТОВ «МОДИФІКАТ»

Примітка. Побудовано самостійно автором

На рисунку 2.4. подано методи навчання в ТОВ «МОДИФІКАТ» поза робочим місцем.

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків. Особливістю цього процесу є те, що слухачі вже володіють певними знаннями і практичними навиками в своїй роботі, можуть критично оцінювати навчальний матеріал і бажають отримати саме ту інформацію, яка необхідна для їхньої трудової діяльності. Завдяки підвищенню кваліфікації персонал удосконалює свій професійний рівень, знання і уміння.

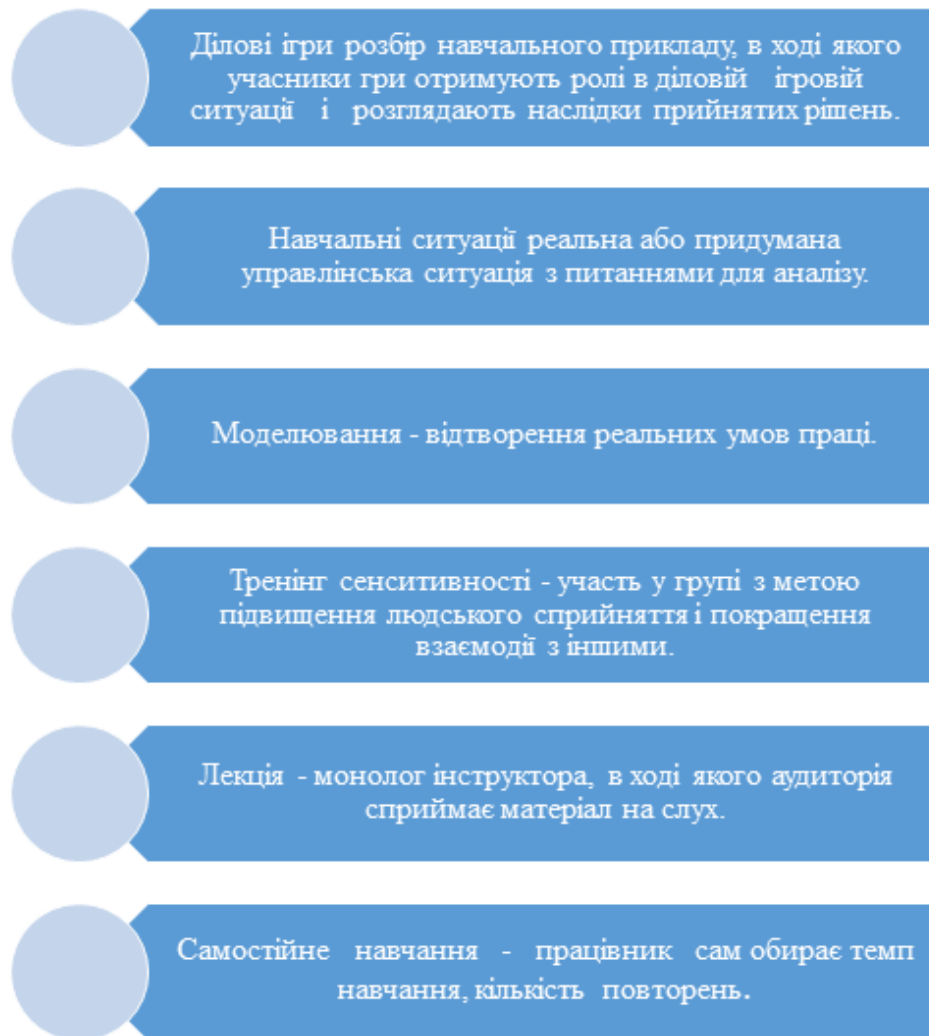


Рис.2.4. Методи навчання персоналу поза робочим місцем в ТОВ «МОДИФІКАТ»

Примітка. Побудовано самостійно автором

Потреба підприємства у підвищенні кваліфікації його співробітників визначається змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, вдосконаленням процесу управління та освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу має бути комплексним, диференційованим для окремих категорій працівників та неперервним. Основні завдання цього процесу включають:

- Забезпечення ефективного виконання нових завдань.
- Підвищення гнучкості управління та придатності до інновацій.
- Продвиження по посаді або в горизонтальному переміщенні.

- Підвищення категорії і адаптація працівників до нових технологій.

Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є більш доступною, цілеспрямованою та менш тривалою порівняно з новою підготовкою.

В ТОВ "МОДИФІКАТ" існують різні напрямки підвищення кваліфікації персоналу, включаючи стажування, постійно діючі курси підвищення кваліфікації та вивчення передового досвіду зарубіжних країн. Ефективним методом навчання персоналу є самоосвіта, яка включає в себе вивчення чинного законодавства, спостереження і аналіз власних дій та роботи колег, а також постійне ускладнення завдань.

Для персоналу основним методом навчання є стажування, яке може проводитись безпосередньо на робочому місці при переході на нову посаду. Тривалість стажування визначається підприємством, яке направляє працівників на навчання, з урахуванням мети стажування та погодженням з організаціями, де вони будуть здобувати практичні навички. Процес завершується підготовкою звіту. У 2022 році 6 працівників підвищили свою кваліфікацію за допомогою стажування, і результати їхньої роботи доповідаються перед колективом.

Для керівників і спеціалістів основним методом професійного розвитку є навчання поза робочим місцем, яке включає в себе проведення ділових ігор, синтез практичних ситуацій, моделювання, семінари та тренінги. В ТОВ "МОДИФІКАТ" проводяться групові онлайн-тренінги через ZOOM, існують індивідуальні курси для різних категорій працівників, включаючи керівників відділів продажів. Також доступні відкриті тренінги, відео-курси та корпоративне навчання з продажів, а також короткі майстер-класи.

Участь працівників ТОВ "МОДИФІКАТ" у професійному навчанні представлена на рисунку 2.5.

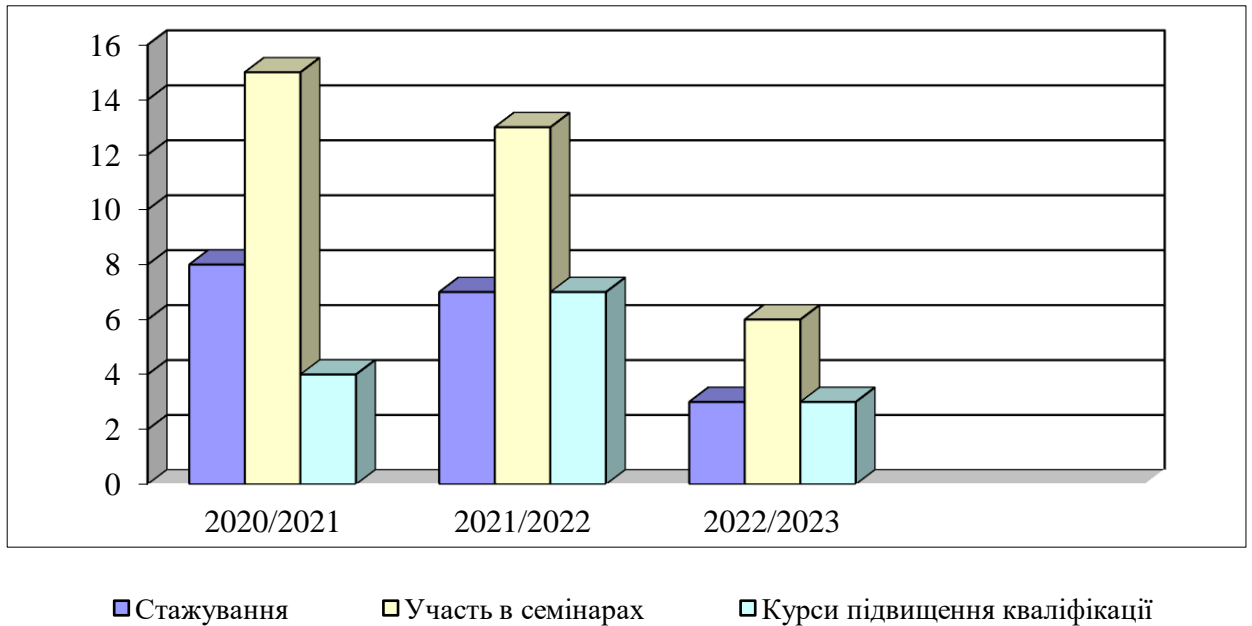


Рис.2.5. Участь працівників ТОВ «МОДИФІКАТ» в процесі професійного навчання

Примітка. Побудовано автором самостійно [16].

Планування та управління кар'єрою працівника відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності кадрів, соціалізації нових працівників, мотивації до освоєння нових професій та підвищення кваліфікації.

Досягнення успішної роботи на займаній посаді вимагає від працівника успішного виконання конкретних завдань. Для свого професійного та індивідуального розвитку працівник повинен продемонструвати володіння набутими навичками, знаннями та зрілістю.

Для оцінки ефективності системи управління професійним розвитком персоналу ТОВ "МОДИФІКАТ" використовується SWOT-аналіз. Ця оцінка проводиться за критерієм, що відображає процес управління персоналом, який відображений на рисунку 2.6.

Сильні сторони ТОВ "МОДИФІКАТ" включають наявність розробленої та документованої кадрової політики, в яку активно включається персонал для її розробки та актуалізації. Крім того, підприємство має програму розвитку персоналу та систему безперервного підвищення кваліфікації. Важливою є також

активна застосовуваність моральних і матеріальних заохочень для персоналу за досягнення.



Рис.2.6.Матриця SWOT- аналізу діяльності за критерієм, що відбиває процес управління розвитком персоналу в ТОВ «МОДИФІКАТ»

Примітка. Складено автором

Ефективне управління системою розвитку персоналу ТОВ "МОДИФІКАТ" призводить до численних позитивних наслідків, таких як розкриття потенціалу працівників, ефективне використання їхніх здібностей, знань і навиків. Також відбувається набуття знань та розвиток професійних навичок для подальшої організаційної діяльності, покращення соціально-психологічного клімату та морального духу в колективі, зміцнення лояльності працівників та вдосконалення систем мотивації. Також важливою є інноваційна спрямованість.

Фактори, які мотивують працівників до активного професійного зростання в ТОВ "МОДИФІКАТ", включають бажання зберегти робоче місце чи посаду, зацікавленість у збільшенні заробітної плати, бажання отримати нову посаду або підвищити рівень, інтерес до освоєння нових знань та навичок, а також бажання встановити взаємовідносини з колегами.

Планування заходів розвитку персоналу на підприємстві відбувається відповідно до загальної стратегії розвитку через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навиками персоналу, необхідними для досягнення стратегічної мети, та наявними сукупностями професійної компетенції.

Одними з головних завдань управління з питань безперервного професійного розвитку є забезпечення:

- відповідного професійного рівня працівників, що відповідає вимогам робочого місця та посади;
- умов для мобільності працівників, створюючи передумови для їх раціонального зайняття та ефективного використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і службовій кар'єрі.

Керівникам та директорів важливо виконати завдання сформувати сучасну систему менеджменту, що ґрунтується на використанні передових технологій і дозволяє ефективно використовувати матеріальні, фінансові та людські ресурси підприємства.

Основними напрямками підвищення ефективності професійного навчання працівників ТОВ "МОДИФІКАТ" є:

- формування сучасних інноваційних підходів для ефективного використання кадрового потенціалу при наданні послуг і обслуговуванні клієнтів;

- створення надійної системи обміну інформацією, яка відповідає вимогам повноти, оперативності та гнучкості;

- побудова адаптивної організаційної структури управління відповідно до пріоритетів розвитку підприємства.

У стратегічному плані підприємства визначаються такі аспекти кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розпису підприємства, а також напрямки підвищення кваліфікації співробітників. Для більш чіткої організації системи управління персоналом розробляється концепція управління персоналом, яка деталізує напрямки кадрової політики, прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Моніторинг кадрової ситуації в контексті розвитку персоналу дозволяє виявити дві ключові проблеми, з якими стикається ТОВ "МОДИФІКАТ":

1. Вплив війни на потреби у висококваліфікованих кадрах:

Внаслідок військових подій виникла складна ситуація, пов'язана з необхідністю задоволення потреб підприємства у висококваліфікованому персоналі. Конфлікт вносить додаткові виклики в забезпечення компанії кваліфікованими фахівцями.

2. Проблема низької оплати праці працівників із вищою освітою:

Ще однією важливою аспектом є низький рівень оплати праці працівників, які мають вищу освіту. Це може викликати втрату талановитих фахівців та впливати на їхню мотивацію та здатність виконувати свої обов'язки належним чином.

Отже, управління розвитком персоналу представляє собою систему принципів та цілей, які адаптовані до стратегії організації, потреб її персоналу і типу кадрової політики. Концепція управління розвитком персоналу має бути

основою кадрової політики підприємства, визначаючи основні напрямки та підходи до розвитку персоналу.

На ТОВ "МОДИФІКАТ" правильна організація та проведення професійного навчання гарантують ефективність і результативність, сприяючи досягненню високого професійного рівня працівників.

2.3. Аналіз діючих функціональних механізмів управління розвитком персоналу в ТОВ «МОДИФІКАТ»

В ТОВ «МОДИФІКАТ» розвиток персоналу являє собою процес постійного навчання і покращення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення ефективного розвитку працівників підприємства та підвищення його ефективності діяльності.

Складові процесу управління розвитком персоналу в ТОВ «МОДИФІКАТ» подано на рис.2.7.



Рис. 2.7. Складові процесу розвитку персоналу в ТОВ «МОДИФІКАТ»

Примітка. Складено на основі [11]

Ефективна система розвитку персоналу на рівні будь-якої організації і зокрема в в ТОВ «МОДИФІКАТ» формує ряд переваг для підприємства (рис. 2.8).



Рис. 2.8 Переваги від наявності системи розвитку персоналу в ТОВ «МОДИФІКАТ»

Примітка. Наведено за [36].

Будь-яка організація не може обійтися без планування розвитку свого персоналу, оскільки це стає основою для ухвалення управлінських рішень у таких сферах, як:

- розподіл ресурсів взагалі – як між окремими напрямками управління та системами управління персоналом;
- координація діяльності між різними відділами, щоб забезпечити гармонійну роботу всієї організації;
- Взаємодія з зовнішнім середовищем, зокрема ринком, для вирішення поточних завдань і викликів;
- Створення ефективної внутрішньої структури розвитку персоналу, що враховує потреби та можливості працівників;
- Контроль за ефективністю роботи персоналу та виявлення можливостей для покращення;
- Розробка стратегії для майбутнього розвитку організації.

Щоб визначити необхідність розвитку, працівники підприємства повинні розуміти причини та важливість цього процесу, а також бачити потенційні вигоди для всіх зацікавлених сторін. Саме тому вирішальною стає необхідність розроблення стратегії розвитку персоналу, яка враховує конкретні особливості організації (див. рис. 2.9).



Рис.2.9. Формування стратегії розвитку персоналу підприємства

Примітка. Наведено за [35].

Просто кажучи, план розвитку персоналу зазвичай означає важливі зміни у роботі людей. Це може включати переміщення на інші посади, тренування для майбутніх керівників і навчання персоналу, щоб вони краще відповідали потребам компанії і конкурентній ситуації. Також це може означати проведення заходів для зміни корпоративної культури організації. Отже, план розвитку персоналу спрямований на поліпшення роботи людей в організації (рис.2.10).

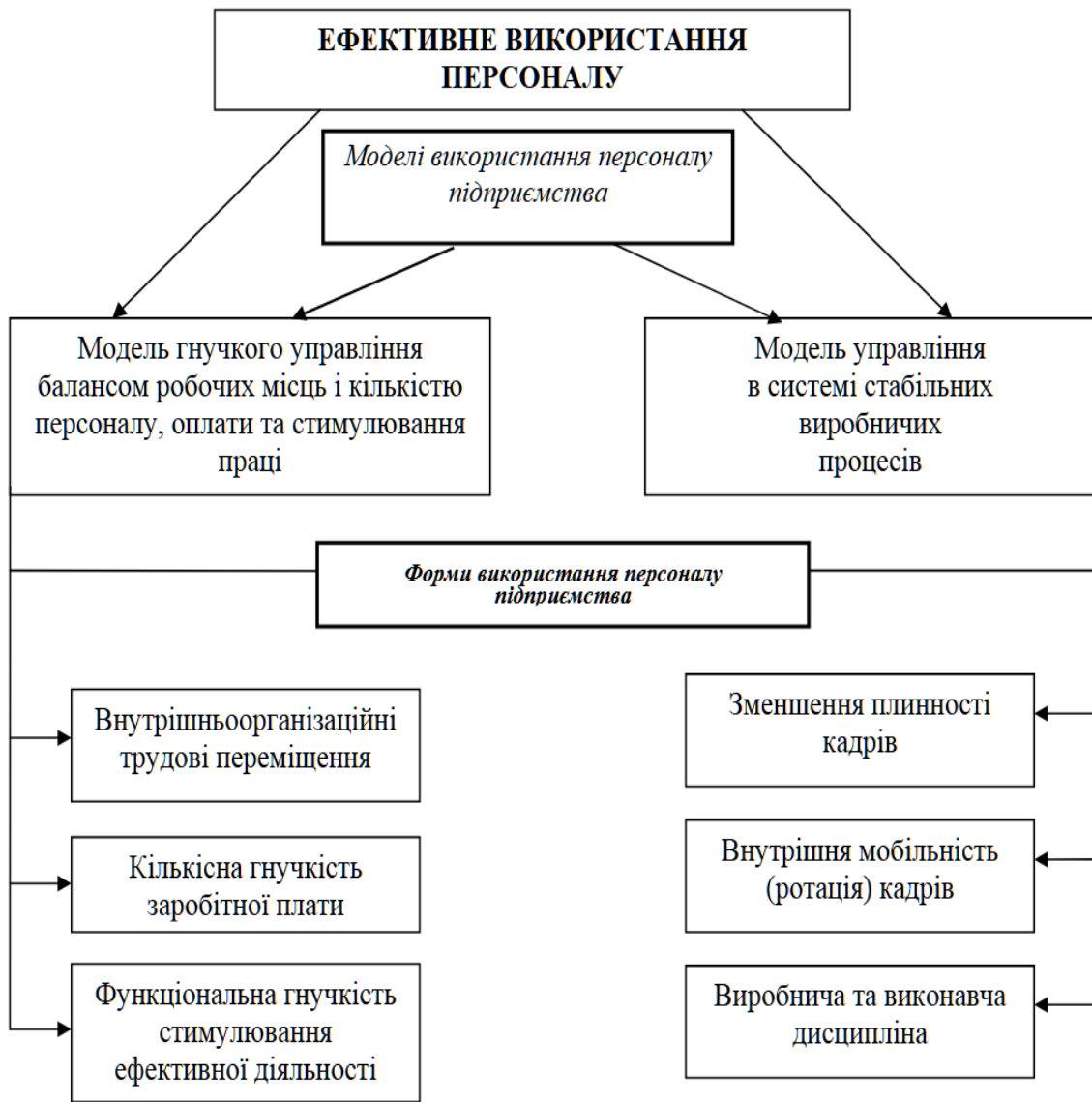


Рис. 2.10. Моделі та форми ефективного використання персоналу ТОВ «МОДИФІКАТ»

Примітка. Наведено за [35].

У ТОВ "МОДИФІКАТ" головною ідеєю в системі розвитку персоналу є визнання працівників як ключових факторів для успішної діяльності підприємства. Функціональний механізм управління розвитком персоналу цілком чітко синхронізований із визначеним планом дій, спрямованим на досягнення головної мети – отримання конкурентних переваг через високу якість працівників та, відповідно, підвищену ефективність та якість їхньої роботи.

Керівництво ТОВ "МОДИФІКАТ" взаємодіє з представниками відомих фабрик, таких як Atlas Concorde, Marazzi, Grohe, Paffoni, Fiandre, Art Ceram,

Waterway, для проведення навчань та тренінгів для свого персоналу. Ці заходи дозволяють працівникам ознайомлюватися з новинками продукції, її характеристиками та вдосконалювати навички продажу для досягнення високих результатів.

Перед війною менеджери ТОВ "МОДИФІКАТ" мали можливість проходити навчання та стажування за кордоном на провідних фабриках у Польщі та Італії. Зокрема, в період з 2019 по 2020 рік 5 менеджерів скористалися такою можливістю. Менеджери вищого рівня також підтримують ініціативи персоналу щодо самоосвіти та саморозвитку.

Враховуючи це, система розвитку персоналу включає в себе планування розвитку, прогнозування потреб підприємства та його працівників у розвитку персоналу, організацію внутрішньої системи розвитку, формування інтересу працівників до власного росту та контроль за їхнім розвитком.

Висновки до розділу 2

ТОВ "МОДИФІКАТ" розташоване за адресою: м. Київ, вул. Новокостянтинівська, будинок 2-А, а веде його керівник, Трубніков Павло Васильович, з 2017 року. Статутний капітал підприємства складає 1 500 000,00 грн.

Основні види діяльності ТОВ "МОДИФІКАТ" включають оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, а також діяльність посередників у цих галузях. Крім того, підприємство займається оптовою торгівлею меблями, килимами й освітлювальним приладдям, неспеціалізованою оптовою торгівлею та роздрібною торгівлею залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

Згідно зі штатним розписом, на підприємстві працює 27 штатних одиниць, з загальним місячним фондом оплати праці у розмірі 321 700,00 грн. Стосовно вікової структури працівників, найбільш представлена група віком

30–39 років (55,6 %), що є позитивним для ефективності управління. Стосовно статевої структури, працівники чоловічої статі складають 81,4 %, тоді як жінки лише 18,6 %.

Підприємство ТОВ "МОДИФІКАТ" активно використовує різноманітні форми навчання, включаючи групові онлайн-тренінги в ZOOM, індивідуальні курси для продавців і керівників відділів продажів, відкриті тренінги, відео-курси, корпоративне та індивідуальне навчання, а також короткі майстер-класи з продажів.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Управління інноваційним розвитком персоналу підприємства

«З огляду на проблеми, з якими стикається управління персоналом сучасних підприємств (країна в стані війни; Covid-19; невдоволення працівників рівнем заробітної плати; висока плинність кадрів; низька кваліфікацію працівників, внаслідок прийому на роботу по знайомству, через родинні зв'язки; гендерна нерівність, що призводить до незбалансованості робочої сили; високий оборот персоналу), слід зазначити, що ефективна система управління людськими ресурсами підприємства повинна включати в себе: періодичні інновації та інвестиції для розвитку робочого потенціалу працівників з метою максимізації продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації.

Управління персоналом є дуже важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал - це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проєктів, інновацій, технологій. Від того як буде працювати персонал буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу слід вважати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства» [34].

«Зміни у кадровій роботі – результат упровадження в практику кадрової роботи підприємства кадрової інновації, яка полягає у зміні трудових, міжособистісних та інших відносин працівників, рівня трудового потенціалу (знань, вмінь, навиків), морального та психологічного клімату підприємства, функціональних взаємозв'язків і функціонального розподілу праці, матеріального добробуту працівників, що спричиняє появу додаткового економічного і соціального ефекту» [36].

Впровадження інновацій у кадрову роботу може вимагати від підприємства внесення змін у підготовку персоналу, наймання спеціалістів із

спеціальною підготовкою, надання психологічної підтримки для персоналу, а також забезпечення інформаційною та фінансовою підтримкою.

Аналіз загальних тенденцій, які визначають сучасні вимоги до працівників, дозволяє визначити конкретні вимоги до системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників. Також можна оцінити інноваційні підходи, які вже застосовуються в різних країнах для оптимізації професійного навчання і розглянути можливість їх впровадження.

Працівники повинні мати визначену компетентність, яка відповідає сучасним вимогам роботодавців, таких як:

- достатній рівень знань у соціально-економічній сфері, менеджменті, комунікаціях та колективній співпраці;
- готовність до змін та інновацій;
- орієнтація на кінцевий результат діяльності;
- відповідність кваліфікації працівників потребам конкретних робочих місць;
- можливість підвищення кваліфікації відповідно до розвитку техніки і технологій.

Необхідність в нових вимогах до конкретних робочих місць і видів діяльності є ключовою для розробки нових стратегій підготовки і подальшого навчання персоналу.

«Головний напрям – це переорієнтація систем професійної освіти на використання концепції компетентності як основи для організації проведення навчання. Такі системи навчання одержали назву Competency-Based Training, тобто професійна підготовка на основі концепції компетентності (ППОКК)» [3].

Як зазначає Пучкова С.І.: «ППОКК – порівняльно нова філософія навчання, що базується на двох головних принципах:

1. результатом навчання є реальна здатність виконувати роботу;
2. підкорення системи навчання потребам тих, хто навчається.

Характерні особливості ППОКК:

- в основі програми навчання лежать загально визнані стандарти професійної компетентності (галузеві або окремих підприємств);
- результат навчання оцінюється за тим, як учні демонструють компетентність на відповідному рівні;
- модульна організація навчального процесу;
- індивідуалізація навчання;
- участь підприємств в розробці стандартів компетентності» [36].

«Розглядаючи компетентність як суб'єктивну можливість працівника певної кваліфікації виконувати роботи відповідного рівня складності, необхідно розробити інструментарій щодо якісної та кількісної її оцінки, стандарти і критерії, які можуть бути використано» [3].

Професійна підготовка, що ґрунтується на стандартах компетентності, має значущі потенційні переваги. Перш за все, це наближення навчання до реальної практики, врахування потреб підприємства та індивідуальних потреб працівника. Система професійної підготовки на основі стандартів створює сприятливі умови для безперервного навчання та поступового професійного зростання, сприяє гнучкості в оволодінні професією та інтеграції різних видів робіт.

Зростання ролі інтелектуального капіталу в сучасних компаніях створює потребу в їхньому перетворенні в організації, що постійно навчаються. Дослідження вказують на те, що ефективність навчання та його вплив на конкретні результати роботи співробітників можуть бути високими лише за умови акценту на інноваційну активність тих, хто навчається, та їх активне залучення до навчального процесу. У цьому контексті особливо важливим стає питання про корпоративні університети. Зазначено, що за кордоном такі університети є системою розвитку професійної компетентності, персоналізованою та залучаючою майже кожного провідного фахівця до навчання персоналу, а рядових працівників – до самостійного навчання.

«Корпоративний університет – це в першу чергу продумана система

навчання персоналу компанії, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнес-освіти використовуються такі форми навчання, як бізнес-тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів» [4, с. 479].

«Основна мета професійного розвитку персоналу – це капіталовкладення, яке повертається у вигляді збільшення внеску менеджерів у досягнення цілей організації в довгостроковій і короткостроковій перспективі.

Місія корпоративного університету полягає в продукуванні нових знань, розвитку практичних навичок, формуванні філософії організації і створенні команди однодумців, яка формує інтелектуальний капітал компанії.

Програми навчання співробітників охоплюють як softs skills – менеджерські навички, лідерство, тайм-менеджмент, комунікаційні навички, так і case study – програми, де команди різних бізнесів компанії аналізують проблемні місця в роботі і перетворюють на рішення для всієї компанії» [50].

«Діяльність корпоративних університетів включає, як мінімум, такі основні напрями:

- навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки передових методів управління;
- консультування (в основному з питань використання різних технологій);
- тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь;
- супровід розвитку співробітника через наставництво, а керівництво – через коучинг;
- система управління знаннями, яка забезпечує узагальнення, консолідацію і використання накопиченого фахівцями компанії досвіду» [3].

Сучасний економічний стан визначає нові вимоги до підготовки персоналу, оскільки спостерігається швидке застарівання знань, умінь і навичок працівників, яке виявляється у відставанні їхніх індивідуальних компетенцій від сучасних вимог до посад і професій. Забезпечення постійного розвитку

персоналу з метою підвищення його компетентності повинно враховувати створення системи безперервного навчання, яка сприяє повному розкриттю потенціалу працівників та їхньому внеску у діяльність організації.

Інноваційний тип навчання є найбільш прийнятним, оскільки спрямований на створення орієнтації на оновлення. Засвоєння методів самостійного навчання є складним етапом у процесі навчання. Застосування різних методів розвитку дозволяє керувати компетентністю персоналу.

У світі бізнесу, де постійні зміни – єдина незмінна реальність, безперервне навчання стає таким же стратегічно важливим елементом бізнесу, як і розробка нових продуктів, ефективний маркетинг і побудова позитивних взаємин з клієнтами.

Створення корпоративної системи електронного навчання дозволяє інтегрувати безперервне навчання в загальну стратегію організації та включати його в щоденні бізнес-процеси. Електронне навчання – це швидкий і ефективний спосіб отримання необхідних знань для роботи. Воно включає в себе використання відео, аудіо, мультимедійних елементів, комп'ютерних симуляцій та їх поєднань. Електронні технології навчання дозволяють створити індивідуальні програми підвищення кваліфікації для кожного працівника і ефективно контролювати результативність навчання. Це також надає можливість навчати велику кількість співробітників одночасно, не відводячи їх від основної діяльності.

Отже, створення корпоративної системи дистанційного навчання є оптимальним рішенням для підприємств, що планують постійно розширювати знання та навички свого персоналу у сфері бізнесу, економіки та інформаційних технологій.

Сьогодні існує новий інноваційний бізнес-проект. Це нова технологія в навчанні персоналу, яка називається бізнес-рітріт. В англійській мові слово retreat означає «самоту», «віддалення від суспільства» [6, с. 9].

Рітріт – це специфічний спосіб взаємодії між людьми, і багато хто розглядає його як не просто організацію простору для навчання. Програма

"Бізнес-рітріт" має структуру, що складається з трьох основних блоків.

У першому блоці зосереджено увагу на бізнес-технологіях у сфері менеджменту, переговорах і комунікації. Ці технології не просто викладаються поверхнево, а враховують природу свідомості людини і особливості її розуміння. Це область знань, що допомагає осмислити та усвідомити приховані взаємозв'язки у взаємодії з іншими людьми, навчити мистецтву ефективного спілкування і управління, а також ставитися до маніпулювання з розумінням.

Другий блок ґрунтується на роботі з тілом. Стреси, напруга, внутрішні конфлікти, неприйняття – усе це зібрано в тілі людини. Тіло, особливо під час презентацій, є інструментом впливу на аудиторію.

Завдання третього блоку – розкрити секрети устрою світу, передати знання про закони Всесвіту та допомогти розуміти внутрішню сутність людини.

«Ідея проекту «Бізнес-рітріт» полягає в тому, що протягом певного відриву від повсякденної реальності, перебуваючи за містом на природі в прекрасних умовах, учасники одержують не тільки бізнес-технології для успішної реалізації себе як керівників і власників, але й якийсь стержень усередині себе, новий погляд на звичні речі і обставини. Приходить розуміння того, що відбувається, виробляється грамотна стратегія взаємодії» [7].

Як результат, ідуть внутрішні конфлікти, стреси, з'являються нові ресурси і мотивація на досягнення, відкриваються нові горизонти і можливості.

Для ефективною реалізації стратегії розвитку персоналу та капіталовкладень у персонал підприємства першочергове значення має лояльність працівників.

Поняття «лояльний» походить від французького слова „lojal” - відданий. «Під лояльністю персоналу розуміють доброзичливе, коректне, приватне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи відповідно до мети і завдань підприємства та в його інтересах, а також дотримання норм, правил і обов'язків, урахування неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії» [7, с. 234].

Не дивлячись на актуальність подібних досліджень, у нашій країні інструмент для вимірювання лояльності персоналу до цього часу розроблений недосконало. Мати такий надійний інструмент необхідно для зменшення ризику інвестування у персонал та аналізу факторів, які знижують або підвищують лояльність.

«Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги і агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дозволяє перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності, і не заподіюючи їм жодної шкоди» [6, с. 33].

«Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping» [6, с.33]. Методика передбачає залучення агентів, які імітують зовнішній контакт та оцінюють дії персоналу під час операцій. Ця технологія дозволяє визначити рівень лояльності працівників, їх чесність та надійність, а також виявити протиправні та аморальні дії, які можуть завдати шкоди бізнесу. Це дозволяє визначити, кому можна довіряти серед працівників, а кого слід віднести до групи потенційного ризику.

З урахуванням сучасної конкуренції за професіоналів, в ТОВ "МОДИФІКАТ" використовують хедхантинг як стратегічний метод підбору особливо цінних та перспективних кадрів. Це спеціалізований підхід для залучення найкращих фахівців на ключові посади.

Внутрішнє навчання не завжди вирішує проблеми, особливо в умовах, коли потрібно швидко залучити фахівців. Хедхантинг, спрямований на цільовий пошук та залучення обдарованих фахівців, стає дієвим рішенням у таких випадках.

Технології використовувані в підборі персоналу ТОВ "МОДИФІКАТ"

включають скринінг (поверхневий підбір), рекрутинг (поглиблений підбір) та хедхантинг (якісний пошук). Скринінг застосовується для низьких вакансій та враховує формальні ознаки, такі як освіта та досвід. Рекрутинг враховує особистісні характеристики претендента, а хедхантинг спрямований на якісний пошук фахівців середньої та вищої ланки з врахуванням особливостей бізнесу та вимог замовника.

3.2. Розробка та впровадження нових форм та методів розвитку персоналу в досліджуваному підприємстві

«Професійний розвиток персоналу необхідно спрямовувати на формування умінь, навичок і потреби самостійно засвоювати нові знання та інформацію впродовж усього життя, вміти ефективно використовувати їх у професійному житті і діяльності.

При визначенні основних напрямків розвитку підприємства необхідно чітко усвідомлювати завдання, які стоять сьогодні перед ним» [46, с. 98].

«Це:

- формування інтегрованої особистості;
- використання новітніх технологій і техніки;
- постійний інтелектуальний тренінг із застосуванням методів аналізу, синтезу, дедукції та індукції;
- формування потреби до самостійного пошуку інформації;
- розвиток індивідуального мислення, розширення ерудиції та свідомості, стимуляції інтересу;
- вміння розумно використовувати інтелектуальну власність, інтелектуальні результати діяльності» [46, с. 98].

Для виконання сформульованих завдань можна розробити розгалужену систему самоосвіти, яка, з одного боку, спрямована на ефективну взаємодію з працівниками, а з іншого - на формування сучасного та високоосвіченого персоналу.

Забезпечення життєдіяльності системи "безперервної самоосвіти" може бути здійснене шляхом проектування її як багатофункціональної, що не лише забезпечує освітні функції, але й виконує ряд допоміжних завдань, спрямованих на підтримку та задоволення потреб організації, таких як інформаційна, консультативна та проєктивна. З розвитком цієї системи може збільшуватись або змінюватись набір функцій. Однією з обов'язкових умов формування змісту навчальних програм самоосвіти є впровадження принципу "навчання протягом усього життя".

Внутрішнє фірмове навчання є специфічною схемою підготовки дорослих. Програми навчання персоналу створюються спеціально для конкретного підприємства та спрямовані на розвиток персоналу та підготовку його до змін в організації.

З точки зору завдань організаційного розвитку, можна виділити різні типи навчальних програм, спрямованих на підвищення зовнішньої адаптації або внутрішньої інтеграції підприємства. З погляду напрямків навчання можна виділити п'ять основних ситуацій.

Таблиця 3.1

Напрями та методи навчання

Ситуація	Конкретизація потреби в навчанні	Метод навчання
1	Спеціалізовані програми навчання (тренінги, переговори)	Методи поведінкового тренінгу
2	Програми командоутворення	Активна групова і міжгрупова діяльність з наступною рефлексією групового процесу. Ділові і рольові ігри, аналіз проблем підприємства
3	Розвиток міжособистісної і внутріфірмової комунікації, формування навичок подолання конфліктів	Тренінг сенситивності, рольові ігри, імітаційні ділові ігри, стажування, проектування корпоративної культури
4	Управлінська підготовка	Лекції, семінари, практичні заняття, навчальні ділові ігри
5	Підготовка до організаційних інновацій	Організаційно-розумові ігри, розробка проєктів, аналіз управлінських ситуацій

Примітка. Складено автором

Ефективність системи підготовки персоналу на підприємстві залежить від аналізу поточного становища, оцінки перспектив, формування концепції бажаного майбутнього, прогнозування змін, розробки проектів змін, а також визначення термінів і витрат.

У ТОВ "МОДИФІКАТ" виявляється два основних напрямки навчання: традиційний і інтегрований. Порівняльний аналіз цих напрямків навчання наведено в таблиці (табл. 3.2).

Для забезпечення продуктивності персоналу адміністрація повинна проводити регулярний моніторинг ситуації на підприємстві. Це вимагає розробки систем оцінки працездатності та проведення атестаційних процедур.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз традиційного й інтегрованого навчання

Параметри	Традиційне навчання	Інтегроване навчання
Об'єкт	Окремий керівник	Групи, міжгрупові зв'язки, керівник і група
Зміст	Основи управлінських знань і навичок	Комунікативні навички, уміння розв'язувати проблеми
Особи, що навчаються	Керівники, спеціалісти	Усі керівники
Параметри	Традиційне навчання	Інтегроване навчання
Навчальний процес	Заснований на інформації і раціоналізації	Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації й емоціях
Стиль навчання	Виходить із предметів і особливостей персоналу	Виходить з їхнього досвіду, проблем, відносин і умінь консультантів
Цілі навчання	Раціональність і ефективність	Пристосування, зміни, інформування
Форма проведення	Місцеві семінари, курси	Вільний вибір форм в залежності від необхідності і ситуації
Відповідальність за проведення	Керівництво, організатори	Учасники
Стабільність програми	Стабільна	Гнучка програма, адаптована до ситуації

Спрямованість	Орієнтація на знання, що можуть придатися в майбутньому	Орієнтація на конкретну зміну
Активність учасників	Як правило, малоактивні	Як правило, дуже активні

Примітка. Складено автором

Виходячи з типології описаних вище програм можна виділити наступні істотні вимоги до консультанта програми, що проводить навчання в підприємстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вимоги до консультанта, що проводить навчання

Типологія цілей навчання	Галузь (аспект) компетентності		
	Дидактична Організаційна	Професійна	Особистісна
Передача знань	Навички публічного виступу і проведення лекцій-бесід. Навички діагностики аудиторії і формування мотивації слухачів.	Компетентність у професійній галузі, володіння професійним інструментарієм.	Уміння викликати інтерес до власного досвіду, а для цього наявність досвіду почуттєвих переживань в галузі професійної діяльності.
Формування орієнтації на зміни	Створення проблемних ситуацій, що провокують слухачів на оцінку власного досвіду і виявлення існуючих обмежень. Навички проектування і проведення групових обговорень.	Знайомство із самими новими підходами, навички діагностики ситуації в організації, виділення проблем.	Звертання до досвіду власного розвитку, подолання криз і завдання образу бажаного майбутнього для слухачів – презентація деякого зразка успішної особистості і професіонала.

Формування індивідуальної поведінки	Навички проектування вправ на відпрацьовування професійних навичок, уміння проводити оцінку ефективності професійної діяльності, індивідуальне консультування і розробку рекомендацій з індивідуалізації навчання.	Володіння широким інструментарієм професійних засобів і навичками рефлексії професійної діяльності. Володінням навичками передачі їх іншим.	Лідерські навички – авторитетність, переконливість, психологічна компетентність, проникливість, комунікативна гнучкість.
Формування групової поведінки	Уміння проектувати і проводити групові процедури, спрямовані на рішення проблем, формування програм, створення проектів.	Навички діагностики корпоративної культури, наявність декількох схем організації професійної роботи.	Толерантність до чужих точок зору, діалогічність.

Примітка. Складено автором

Для вирішення потреб у кадрах, особливо в умовах закритої кадрової політики, важливо сприяти кар'єрному росту індивідуальних працівників, створюючи особливе, патріотичне ставлення до підприємства. Процедури планування кар'єри та навчання персоналу корисні для прогнозування та досягнення організаційних та індивідуальних цілей у професійному та посадовому рості.

Ми пропонуємо в ТОВ "МОДИФІКАТ" впроваджувати систему планування професійного росту персоналу. Кожному штатному працівникові за дорученням керівника слід скласти карту професійного росту, де ключовою компонентою буде довгострокова програма безперервного навчання персоналу.

Ця програма включає наступні елементи:

- I. Загальні завдання трудової діяльності.
- II. Опис можливостей посад.
- III. Визначення циклів для можливостей змін у заробітній платі.
- IV. Довгострокова програма безперервної освіти працівника.
- V. Завдання з розвитку самого працівника через самоосвіту та саморозвиток.
- VI. Результати періодичних атестацій та перевірок.

VII. Система взаємодопомоги від більш професійних колег.

Особливу увагу слід приділити безперервній самоосвіті працівників, яка включає загальну фахову освіту та самостійну освіту за межами підприємства з використанням програм самостійного навчання та особистісного розвитку. Розробка такої системи вимагає серйозної попередньої підготовчої роботи. Кожному працівникові пропонується скласти програму самореалізації, орієнтовану на:

- визначення чітких особистісних цінностей та світоглядних установок;
- вміння ефективно спілкуватися з клієнтами;
- вдосконалення навичок вирішення проблем;
- підвищення інформаційної культури;
- розвиток творчого потенціалу;
- набуття навичок впливу на колектив;
- вдосконалення здатності до самоконтролю;
- вміння самостійно забезпечувати власну самоосвіту.

Якщо необхідно забезпечити потребу у кадрах, особливо в умовах обмеженої кадрової політики, ключовою стає підтримка кар'єрного росту наявного персоналу, що формує особливе, патріотичне ставлення до підприємства. Процедури планування кар'єри та навчання персоналу допомагають підприємству та працівникам спрогнозувати й досягати організаційних та індивідуальних цілей у професійному та посадовому рості.

Ми пропонуємо в ТОВ "МОДИФІКАТ" впроваджувати систему планування професійного росту персоналу. На кожного штатного працівника, за дорученням керівника, слід скласти карту професійного росту, де головною частиною буде довгострокова програма безперервного навчання персоналу.

Ця програма включатиме наступні елементи:

- I. Загальні завдання трудової діяльності.
- II. Опис можливостей посад.
- III. Визначення циклів для можливостей змін у заробітній платі.
- IV. Довгострокова програма безперервної освіти працівника.

V. Завдання з розвитку самого працівника через самоосвіту та саморозвиток.

VI. Результати періодичних атестацій та перевірок.

VII. Система взаємодопомоги від більш професійних колег.

Особливий акцент слід робити на безперервній самоосвіті працівників, яка включає загальну фахову освіту та самостійну освіту за межами підприємства, використовуючи програми самостійного навчання та особистісного розвитку. Розробка такої системи вимагає серйозної попередньої підготовчої роботи. Кожен працівник може скласти програму самореалізації за наступними напрямками:

- визначення для себе чітких особистісних цінностей та світоглядних установок;
- вміння ефективно спілкуватися з клієнтами;
- вдосконалення навичок вирішення проблем;
- підвищення рівня інформаційної культури;
- розвиток творчого потенціалу;
- вдосконалення навичок впливу на колектив;
- розвиток здатності контролювати себе;
- вміння самостійно забезпечувати власну самоосвіту.

Саморозвиток включає усвідомлення власних сильних і слабких сторін, освоєння принципів раціонального відношення до професії та життя, а також розвиток особистісних якостей для самоактуалізації та здатності допомагати іншим у їхньому розвитку.

Початок розвитку особистісних якостей передбачає усвідомлення власних якостей та подолання стереотипів свідомості, що можуть блокувати можливості для власного росту та формування творчого підходу до професії та життя. При розробці програм самоосвіти доцільно визначити для кожного працівника такі аспекти:

- риси, які потрібно сформувати та розвинути;
- риси, які слід позбутися.

При впровадженні системи безперервної освіти персоналу пропонується багаторівнева модель самоосвіти. Кожен рівень характеризується конкретним завданням:

- Перший рівень: покращення загальнотеоретичних знань.
- Другий рівень: освоєння основ професійної діяльності.
- Третій рівень: поглиблення професійної компетентності.
- Четвертий рівень: вдосконалення професійної діяльності.
- П'ятий рівень: діагностика та саморозвиток.

Основною метою самоосвіти персоналу повинно стати не лише засвоєння фахових знань і розширення професійної компетентності, але й постійний розвиток професійних навичок. Практика показує, що ці якості не можна здобути одразу; їх розвиток відбувається протягом тривалого часу, чергуючи періоди навчання та практики.

Контроль за виконанням програми розвитку та безперервної самоосвіти планується проводити через звіти працівників під час зборів та на семінарах, а також річне підведення підсумків. Заохочення працівників за участь у цій системі буде здійснюватися через моральні та матеріальні стимули, розроблені керівництвом підприємства.

Отже, ми вважаємо, що запропонована нами система роботи сприятиме наступному:

- підвищенню кадрового потенціалу підприємства та підвищенню професійної кваліфікації працівників;
- створенню на підприємстві оптимальних умов для самовдосконалення та навчання.

З метою поліпшення ефективності пропонуємо використовувати нові технології розвитку персоналу, що ґрунтуються на активному спілкуванні.

Технологія навчальної діяльності у парах [8] демонструє, що робота працівника, якого навчають у парі, стає ефективною, результативною і вивільняє час для контролю та корекції. Під час колективної роботи в парах, де склад пар

змінюється, навчання відбувається у формі діалогу, що сприяє швидкому та якісному засвоєнню нових знань або навичок.

Технологія роботи в групах є найбільш продуктивною для процесу навчання і базується на добре структурованій системі взаємовідносин. Важливими факторами, що полегшують пошук, є різноманітні типи спільної діяльності, такі як спільна, цільова, конфліктна, кооперативна та конкурентна. Спільна діяльність сприяє зламу психологічних бар'єрів і сприяє швидкому прийняттю ефективних рішень через обговорення пропозицій.

Важливою частиною навчання є безпосереднє спілкування, яке може мати різні форми, такі як за змістом, кількістю учасників, внутрішній діалог, за пізнавальним рівнем, у формі питань і відповідей та дискусії.

Робота у невеликих групах припускає, що консультант виступає як учасник і керівник, залежно від рівня знань, вмінь і навичок учасників групи, яка формується за принципом «змінного» складу для уникнення психологічних бар'єрів.

Групи можна умовно класифікувати як сильні, середні та слабкі залежно від рівня базових знань учасників. Відповідно до цього змінюється роль консультанта, який виступає четвертим учасником групи: у сильній групі він виконує функцію коректора, у середній – функцію консультанта, а у слабкій – взаємодіє безпосередньо як учасник, активно звертаючи увагу на помилки та спільно розв'язуючи задачі.

Ця технологія має численні переваги, зокрема:

- різке підвищення інтересу до особистого розвитку (відволікається менше ніж 5%);
- навчання ділового спілкування та розвиток вміння розуміти та оцінювати дії інших осіб;
- регулювання власних дій відповідно до вимог групи та умов роботи;
- вміння вибирати ефективні форми та засоби вираження власних думок для досягнення максимального взаєморозуміння;

- можливість обговорення інформації з іншими, вираження власної точки зору та розвиток впевненості у собі.

Висновки до розділу 3

Впровадження новаторських підходів у керуванні розвитком персоналу дозволить підприємству здобути значущі конкурентні переваги. Це обумовлено тим, що інноваційний потенціал персоналу проявляється в його здатності генерувати та успішно впроваджувати нові ідеї.

Основною метою впровадження інновацій у системі управління персоналом є забезпечення ефективності цієї системи як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Інноваційна ефективність має забезпечити отримання більших результатів за тих самих витрат або зменшення витрат при досягненні того ж результату.

В управлінні розвитком персоналу велику роль відіграють законодавчі та нормативні акти України, такі як Конституція, закони, укази Президента, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, накази, інструкції та положення інших виконавчих органів держави.

Розвиток персоналу у ТОВ "МОДИФІКАТ" визначається як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації та адаптації, або як процес отримання необхідних навичок та виявлення потенціалу працівників. Ці підходи мають право на реалізацію, але розвиток персоналу повинен розглядатися як неперервний процес, забезпечений послідовним виконанням запланованих заходів у цій області. Координацією питань навчання і розвитку персоналу в ТОВ "МОДИФІКАТ" займається директор.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження управління інноваційним розвитком персоналу в ТОВ "МОДИФКАТ" були отримані наступні висновки та пропозиції:

Розвиток персоналу є ключовою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, особливо на сучасному етапі, коли темпи науково-технічного прогресу визначають стрімке зміння у вимогах до професійних знань, вмінь і навичок. Навчання та розвиток персоналу мають бути безперервними, забезпечуючи необхідний професійний ріст.

Управління інноваційним розвитком персоналу повинно передбачати впровадження передових технологій та методів професійного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації відповідно до світових стандартів компетентностей. Ключовими елементами є впровадження ротації персоналу та забезпечення всебічного та перспективного навчання. Різні методи розвитку, такі як тренінг, кейс-метод, коучинг, E-learning і самонавчання, можуть бути використані для ефективного управління компетентністю персоналу та підвищення ефективності його роботи.

Стимулювання розвитку персоналу повинно базуватися на мотивації співробітників до здобуття необхідних компетенцій для ефективного виконання роботи. З точки зору системного підходу, стимулювання є багаторівневою цілеспрямованою системою взаємодії між об'єктом, суб'єктом стимулювання та умовами середовища. Це сприятиме розвитку потенціалу працівників та готовності їх до нових завдань та обов'язків. Економічний розвиток країни напряму залежить від професійного росту працівників, тому важливо приділяти увагу цьому питанню не тільки на рівні підприємства, але й на рівні держави.

Щодо структури підприємства ТОВ "МОДИФКАТ", слід відзначити його місцезнаходження, статутний капітал та основні види економічної діяльності, такі як оптова торгівля деревиною та будівельними матеріалами. Аналіз структури персоналу підприємства показує високий рівень освіти, професіоналізму та трудового досвіду. На даний момент, персонал підприємства

має значний освітній рівень, і тільки одна особа не має завершеної вищої освіти. Стажування працівників відбувається відповідно до плану стажування, навіть за умов внутрішньої ситуації в країні.

Загалом, розвиток персоналу є стратегічно важливою складовою діяльності ТОВ "МОДИФІКАТ", і надалі йому слід приділяти особливу увагу для забезпечення сталого успіху підприємства.

Підвищення кваліфікації працівників управління в ТОВ "МОДИФІКАТ" проводилося в напрямку "Тренінги з продажів", включаючи 4 особи, а також за професійними програмами. Корпоративні офлайн тренінги тривалістю 1-3 дні (м. Київ) проводилися тренером з продажів Олександром Соколовим. Участь у тематичних семінарах та 2-годинних онлайн-тренінгах в Zoom взяли 2 особи - менеджери з продажів.

Конкретні завдання підвищення кваліфікації включають забезпечення ефективного виконання нових завдань, підвищення гнучкості управління та придатності до інновацій, просування по посаді або в горизонтальному переміщенні, освоєння нових знань та адаптація працівників до нових технологій.

Підвищення кваліфікації виступає ефективною та економічно обґрунтованою формою професійного навчання, спрямованою на вдосконалення вже наявних навичок.

Потреба у підвищенні кваліфікації працівників обумовлена змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, удосконаленням управлінських процесів та освоєнням нових галузей діяльності. Підвищення кваліфікації повинно бути системним, диференційованим для різних категорій працівників та неперервним процесом.

В ТОВ "МОДИФІКАТ" використовуються різні напрямки підвищення кваліфікації, такі як стажування, курси підвищення кваліфікації та вивчення передового досвіду зарубіжних компаній. Самоосвіта через спостереження, аналіз власних дій та роботи колег є ефективним методом навчання.

У ТОВ "МОДИФІКАТ" проводяться різноманітні групові онлайн-тренінги в Zoom, індивідуальні курси для продавців та керівників відділів продажів, відео-курси, корпоративне та індивідуальне навчання, а також майстер-класи з продажів.

Розвиток інтелектуального капіталу став причиною виникнення необхідності перетворення компаній в організації, які постійно навчаються. В ТОВ "МОДИФІКАТ" запроваджено інноваційний бізнес-проект - бізнес-рітріт.

Персонал ТОВ "МОДИФІКАТ" має компетентність, що відповідає сучасним вимогам роботодавця, включаючи знання у соціально-економічній сфері, менеджменті та комунікаціях. Традиційні та інноваційні методи розвитку персоналу використовуються в навчанні, включаючи відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання, кейс-навчання та тренінгове навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Брич В.Я., Корман М.М Креативний менеджмент: підр. для студ. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf.
3. Брич В. Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Випуск 2 (50), с. 172 – 179, 2017.*
4. Бутко М. Менеджмент інноваційної діяльності: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 496с.
5. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університет. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 1, с. 96 –100, 2015.*
6. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління..№ 1 (33).2019. С.33.*
7. Витяг ТОВ «МОДИФІКАТ» від 09.04.2022.
8. Гасай О., Пушкар З.М. Механізм набору і відбору працівників в організацію. Збірн. матеріалів доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» Частина 1. Тернопіль, ТНЕУ, 2019.
9. Гетьман О.О., Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105. URL: http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.
10. Гетьман В.В. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17, с. 556 – 561, 2017.
11. Демків О., Савчак М., Олійник О. Суть та завдання професійного розвитку персоналу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного*

управління в умовах інноваційного розвитку економіки. ЗУНУ. 2021. С. 87.

12. Дяків О., Острроверхов В. *Управління персоналом: навч.-метод. Посібник*. Тернопіль, 2018. 288 с.
13. Дзямучич М. І. *Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р)*. Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.
14. Дзямучич М. І., Гура О. С. *Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум*. 2019. №3. С. 193-197.
15. Дзямучич М. І., Шматковська Т. О. *Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум*. 2020. №3. С.138-142.
16. *Звіт по персоналу ТОВ «МОДИФІКАТ» за 2021-2023 рр.*
17. Ілляшенко С.М. *Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник: КНУ: Університетська книга*. 2023, 336с.
18. Качан Є., Кошіль Р. *Впровадження інноваційних форм зайнятості – запорука ефективного використання трудового потенціалу особистості і суспільства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021. С. 87.
19. Ковальчук Н., Боднарчук Р., Заліщук Р. *Технології управління професійними знаннями. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ. 2021. С. 87.
20. *Колективний договір ТОВ «МОДИФІКАТ».*
21. Малюта Л.Я. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
22. Микитюк П. П. *Інноваційний менеджмент: підруч.* /П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019.518с.
URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/%D0%9C>

[%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%281%29.pdf](#)

23. Микитюк, П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навч.посіб. К. : ЦУЛ, 2009. 392 с.
24. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Скочиляс С. М., Овсянюк-Бердадівна О. Ф. Інноваційний розвиток підприємства : навч.посіб. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
25. С. Мішина, О. Мішин. Інноваційні методи управління персоналом. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харків. URL: [epository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина С.В. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.pdf](http://epository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина%20С.В.%20ІННОВАЦІЙНІ%20МЕТОДИ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf)
26. Новікова Н. М. Інноваційна політика України в умовах Європейської інтеграції. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні*: матеріали XI Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2018 р.) / відп. Ред.. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. Нац.. торг.-екон. Ун-т, 2018. 129-131 с.
27. Організаційна структура ТОВ «МОДИФІКАТ».
28. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
29. Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці ТОВ «МОДИФІКАТ».
30. Прохоровська С. А. Коучинг як інструмент управління персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.).С.158-160.URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43026/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%90.pdf>
31. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал].

- Тернопіль: Економічна думка, 2018. 86-90. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253>
32. Прохоровська С. А. Розвиток трудового потенціалу в умовах модернізації соціально-трудова відносин : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.07 Київ : Б.в., 2012. 20с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2870>
33. Пушкар З., Потоцька Х. Інноваційні технології добору персоналу в організації. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки С.165 -168.
34. Пушкар Т. Інноваційні методи розвитку персоналу організації. Науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 10 листопада 2022 р.).
35. Пушкар Т., Пушкар А. Управління інноваційним розвитком персоналу підприємства. Збірник тез VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». Тернопіль: ЗУНУ, 21.10.2022.
36. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210с.
37. Радкевич В. Інноваційні засади управління персоналом підприємств. URL:https://lib.iitta.gov.ua/705280/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8F_%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D0%B0_2016_%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf
38. Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МОДИФІКАТ». Нова редакція. Київ. 27.12.2018.

39. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
40. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
41. Управління інноваційним розвитком: навч. посібн. /Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravlinnia-innovatsiynym-rozvytkom.pdf>
42. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія / Під ред. Н.В. Касьянової. К.:Видавництво Ліра-К, 2019. 232с. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41538/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F%20%D0%95%D0%9A%202019.pdf>
43. Чухрай Н.І., Просович О.П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства.
44. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
45. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. та ін. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163–174.
46. Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/70.pdf
47. Штатний розпис ТОВ «МОДИФІКАТ» ведений в дію 01.10.2022 р.

48. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and Statistical Office of the European Communities (Eurostat). The measurement of scientific and technological activities: guidelines for collecting and interpreting innovation data: Oslo manual, Third Edition, Paris. 2005. –166 p.
49. Gasskov V. Managing vocational training systems: A handbook for senior administrators. – Geneva, International Labour Office, 2000.
50. <https://vitagro.com.ua/page/korporativniy-universitet>
51. www.education-plus.ru/podr/fpkp.doc