

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки і управління**

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

**ГОРАН Руслан Володимирович**

**Напрямки вдосконалення розвитку персоналу підприємства /**  
**Direction for improving the development of the company's personnel**

**спеціальність 073 «Менеджмент»,**  
**освітньо-професійна програма – Менеджмент**

**Кваліфікаційна робота**

**Виконав студент групи МЕНмі-21**  
**Р.В. Горан**

---

**Науковий керівник**  
**д.е.н., професор, Р.Я. Баран**

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.  
Зав. кафедри  
\_\_\_\_\_ І. М. Білецька

Івано-Франківськ - 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ .....	7
1.1. Управління персоналом: сутність, основні поняття, методи .....	7
1.2. Управління розвитком персоналу: основні засади, принципи та цілі.....	14
1.3. Методи, форми та інструменти розвитку персоналу .....	20
Висновки до розділу 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПП «ВЕСТ-МІМ» .....	26
2.1. Загальна характеристика ПП «ВЕСТ-МІМ» .....	26
2.2. Аналіз управління персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ».....	33
2.3. Аналіз існуючої системи розвитку персоналу та проблем в управління персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ» .....	41
Висновки до розділу 2 .....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	51
3.1. Процесна модель управління розвитком персоналу організації.....	51
3.2. Розробка рекомендацій щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» .....	59
Висновки до розділу 3 .....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Економічні процеси, що відбуваються на підприємствах в умовах ринкової економіки, характеризуються динамічністю протікання, великою кількістю та мінливістю чинників, що впливають на функціонування підприємства і нерозривно пов'язані з управлінням персоналом, а також процесом творчості, що робить прогнозування і аналіз підприємницької діяльності складними і в той же час необхідними.

Розвиток персоналу є одним із основних напрямів системи управління персоналом організації. Кадрову політику підприємства має бути спрямовано на досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку. Вона повинна відповідати його основній персонал-стратегії, а також визначати цілеспрямоване керівництво основним багатством будь-якої організації – людьми, чи здійснювати грамотне управління персоналом. Розвиток персоналу полягає в систематизованих діях на вибір персонал-стратегії, планування потреби в персоналі, управління кар'єрою, забезпечення професійного зростання, організації процесу консалтингу та навчання, формуванню організаційної культури на підприємствах. Найбільші корпорації вкладають чимало коштів та зусиль у розвиток та навчання персоналу. Розвиток персоналу у створенні безпосередньо впливає продуктивність підприємства. Програма розвитку персоналу збільшує ефективність роботи кожного співробітника окремо та підвищує цінність людських ресурсів загалом.

Це можна забезпечити за рахунок розвитку персоналу, що зумовлює актуальність теми дослідження.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Питанням дослідження теоретичних та методичних основ управління персоналом та його навчанням і розвитком присвятили свої праці такі вітчизняні й закордонні вчені як: А. Азарова, Л. Балабанова, Т. Білорус, В. Брич, П. Воробієнко, О. Горпинченко, І. Грузіна, Ю. Гурбик, В. Данюк, У. Демінг, В. Денисов, Є. Качан, В. Колпаков,

О. Крушельницька, Є. Малиненко, О. Мантур-Чубата, В. Назаренко, В. Никфоренко, М. Новіков, С. Олійник, В. Рульєв, О. Харун, Т. Шаповалова, В. Шатун та інші.

Водночас, дослідження відбуваються переважно в напрямку загального управління персоналом підприємств і в більшості випадків мають загально науковий сенс, а от окремі питання розвитку персоналу підприємств, зусиллями якого і досягаються результати, освітлені недостатньо. Саме ці обставини обумовили вибір і актуальність теми дослідження.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування шляхів підвищення ефективності трудової діяльності персоналу підприємства на основі його розвитку та розробити пропозиції щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ».

Для реалізації зазначеної мети в роботі були поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність, основні поняття, методи управління персоналом;
- проаналізувати основні засади, принципи та цілі управління розвитком персоналу;
- проаналізувати методи, форми та інструменти розвитку персоналу;
- дати загальну характеристику ПП «ВЕСТ-МІМ»;
- провести аналіз управління персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ»;
- провести аналіз існуючої системи розвитку персоналу та проблем в управління персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ»;
- вдосконалити процесну модель управління розвитком персоналу організації;
- розробити рекомендації щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ».

**Об'єктом** дослідження є процес управління трудовою діяльністю ПП «ВЕСТ-МІМ».

**Предметом дослідження** є організаційні та методичні підходи до управління розвитком персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ».

**Методологія дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які присвячені дослідженню проблем формування та розвитку системи управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі, його розвитком.

Вирішення поставлених у дослідженні завдань здійснювалося із застосуванням системного підходу, процесного підходу, функціонально-цільового аналізу, абстрактно-логічного аналізу, статистичного аналізу.

**Інформаційна база роботи** Інформаційною базою дослідження були законодавчі акти України, статистичні дані підприємства, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій, результати проведення досліджень за експертним методом та інші результати.

**Наукова новизна** проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- уточнено понятійний апарат досліджуваної теми;
- систематизовано форми уявлення про корпоративну культуру на різних рівнях ієрархії;
- вдосконалено процесну модель управління розвитком персоналу організації.

**Практичне значення** проведеного дослідження полягає в доведенні основних теоретичних положень до конкретних рекомендацій, в розробці практичного інструментарію для оцінки діяльності з розвитку персоналу, обґрунтуванні. Розроблена теоретична база носить достатньо універсальний характер і може застосовуватися незалежно від галузевого і регіонального аспектів для організацій будь-якої форми власності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня

2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» » (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 13 таблиць, 11 рисунків та список використаних джерел із 53 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Управління персоналом: сутність, основні поняття, методи

Одним із найважливіших завдань сучасних підприємств на даному етапі розвитку вітчизняної економіки є побудова ефективного механізму управління персоналом. Персонал виступає як ключовий чинник у розвитку підприємства. Основні напрями стратегічного управління та розвитку персоналу визначаються вищим керівництвом організації. Відповідальність за втілення кадрової політики й формування мотивованого та кваліфікованого персоналу покладається на фахівців служби управління персоналом підприємства.

Персонал (з латинської «persona» — особистість) - це «колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту)» [38]. Також персонал (від англійського «personnel») визначається як група людей, які працюють або служать в певній організації, підприємстві чи установі. Це включає всіх працівників, які працюють на даному підприємстві або в конкретній галузі, незалежно від їхніх посад чи рівня відповідальності. Персонал визначається як робоча сила або колектив людей, які сприяють функціонуванню та розвитку певної організації.

На думку колективу вітчизняних авторів на чолі з А. Азаровою персонал – «сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва» [1].

Загалом, персонал – це особи, що беруть участь у трудових відносинах у межах конкретного суб'єкта господарювання. Це особовий склад підприємства, до якого входять наймані співробітники, власники та співвласники.

Перед кваліфікацією даного поняття слід зрозуміти, хто саме належить до персоналу. Персонал характеризується наступними ознаками:

- залучення до трудових відносин. Останні мають бути закріплені документально. Зокрема, має бути оформлений трудовий договір;
- показники, зі врахуванням яких здійснюється діяльність. Наприклад, це можливо кваліфікація, спеціальність, освіта, наявність досвіду;
- наявність мети діяльності. Цілі роботи фахівця повинні співвідноситися з цілями діяльності підприємства.

Важливого значення для роботи з персоналом набуває управління персоналом. До визначення даного поняття також існують різні підходи до трактування даного поняття.

Так, на думку М. Армстронга управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [18, с. 218].

Інші зарубіжні науковці Дж.Мілкович та Дж. Бодро розглядають управління персоналом як «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [18, с. 218].

Група вітчизняних дослідників на чолі з В. Данюком зазначають, що «управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [45, с. 18]. Інші визначають його «як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи» [3, с. 17]. В. Рудьєв, С. Гуткевич та Т. Мостенська відзначають, що «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [44, с. 12].

О. Крушельницька й Д. Мельничук стверджують, що «управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів,



спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [26, с. 16].

Основні підсистеми управління персоналом наведені на рис. 1.1.

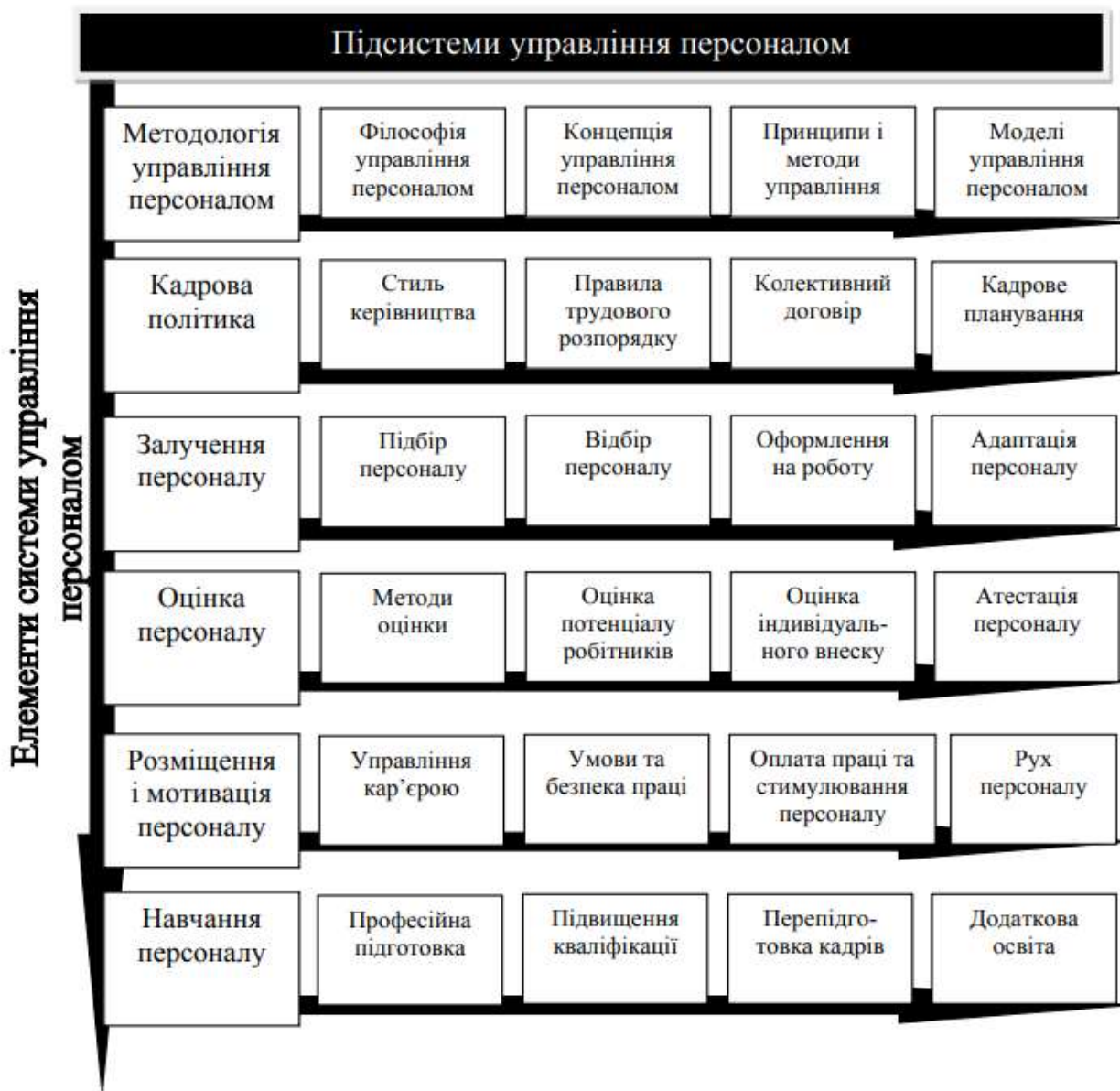


Рис. 1.1. Основні компоненти системи управління персоналом [18, с. 220]

Для якісного управління персоналом необхідно використовувати низку методів управління персоналом. Система методів управління персоналом є основою організації безперебійної діяльності компанії, підтримки її конкурентоспроможності, високої продуктивності, комерційної стабільності. Завдання керівництва підприємства полягає у створенні комплексу заходів,

завдяки яким персонал підприємства чітко розумітиме, що і для чого він мають робити.

В результаті розвивається не тільки компанія загалом, а й кожен член команди, удосконалюючи свої професійні навички та підвищуючи рівень майстерності. Кінцева мета при цьому полягає у зростанні рентабельності, збільшенні прибутку та виході бізнесу на новий рівень прибутковості.

Структура методів управління персоналом включає багато способів впливу на співробітників, які умовно можна розділити на три групи [47, с. 122]:

- адміністративні методи – є методами прямого рішення, що має обов'язкову силу виконання;
- економічні методи, метою яких є досягнення запланованих обсягів прибутку, підтримка конкурентоспроможності підприємства завдяки високій якості продукту, який випускається на ринок, і встановленню на нього адекватної ціни, і, відповідно, дозволяють впливати на персонал з допомогою економічних важелів;
- соціально-психологічні методи, необхідні для створення комфортних умов праці, включаючи гідний рівень оплати та наявність додаткових бонусів (медобслуговування, харчування, організація відпочинку тощо).

Успішне застосування методів ефективного управління персоналом дозволяє підприємству залучати лояльних висококваліфікованих фахівців, які зацікавлені не тільки у особистому розвитку та збільшенні доходу, а й роблять усвідомлений внесок у спільну справу, допомагаючи компанії досягати поставлених цілей.

Кожна комерційна організація підходить до вибору відповідних методів управління персоналом, виходячи зі специфіки своєї діяльності, масштабів бізнесу та завдань, які стоять перед нею. Існує велика кількість способів впливу на співробітників компанії, які можна розділити на основні та допоміжні.

До першої групи входять базові принципи:

- ✚ пріоритет спільних інтересів, спрямованість дій кожного члена

команди на досягнення колективних цілей;

- ✚ поділ обов'язків, що гарантує високу продуктивність праці (кожен робить те, що вміє краще за інших, не витрачаючи час на помилки та їх виправлення);
- ✚ дотримання дисципліни (чітке дотримання встановленого розпорядку, інструкцій, правил);
- ✚ авторитет керівника; відсутність суперечливих розпоряджень від різних членів управлінської команди;
- ✚ вибудовані комунікації між всіма рівнями персоналу;
- ✚ система заохочення (впевненість співробітників в тому, що їх зусилля будуть гідно оцінені, насамперед у формі матеріальної винагороди).

В організаціях, які практикують адміністративний підхід до управління персоналом, діє сувора ієрархія. Чим нижче в даній структурі знаходиться співробітник, тим менше має прав.

Переваги даної системи:

- легко виявити відповідального за допущені помилки;
- підходить для підприємств та установ, де не вітаються креативні рішення, а потрібне тільки чітке дотримання алгоритму;
- немає необхідності довго шукати вихід із ситуації, оскільки усі можливі варіанти прописані в інструкціях;
- для мотивації співробітників не треба використовувати психологічні методи, достатньо підтримувати у них страх понести покарання.

Недоліком адміністративної системи управління вважатимуться низьку зацікавленість співробітників у досягненні поставлених цілей. В таких організаціях не приживаються люди творчого складу і ті, хто не може змиритися з роллю гвинтика у великому механізмі. Як можливий наслідок, може бути висока плинність кадрів та недостатня ефективність праці в цілому.

Економічні заходи. За такого підходу насамперед спираються на матеріальні способи мотивації персоналу. Співробітнику пропонується працювати більше і краще, щоб отримати закономірний результат у вигляді підвищення прибутку та отримання інших матеріальних благ. Економічні методи управління персоналом включають кілька способів, що широко використовуються, для зацікавлення працівників в якісному виконанні їх обов'язків:

- заробітня плата. Як правило, передбачається можливість збільшити прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці. Відрядна форма оплати стимулює досягати кращих результатів, ніж щомісячний оклад;
- стимулюючі виплати. Співробітники можуть отримувати регулярні чи разові грошові заохочення за виконання певних умов, дотримання дисциплінарних вимог, досягнення цілей тощо;
- матеріальна допомога. Компанія фінансово підтримує працівника у важких життєвих ситуаціях (нещасний випадок, серйозне захворювання, радісна чи трагічна подія у сім'ї);
- додаткові бонуси. Ефективний спосіб підвищити мотивацію персоналу – надати йому привілеї у вигляді додаткового медстрахування, оплати відвідування фітнес-центру, корпоративного стільникового зв'язку, безкоштовного харчування, пільгового кредиту.

Одним із найефективніших вважається такий економічний метод управління персоналом, як залежність доходу від особистого вкладу у досягнення поставленої мети. Це може бути виплата відсотку прибутку або передача співробітнику акцій підприємства.

Соціально-психологічні. Тут акцент робиться на створення у колективі комфортної психологічної атмосфери, і навіть можливість реалізації особистісного і професійного потенціалу співробітників.

З цією метою застосовуються такі форми управління персоналом, як:

- ✚ врахування психологічних характеристик при формуванні трудового колективу. Перед HR-фахівцем та менеджером ставиться завдання підібрати співробітників, які будуть чудово взаємодіяти між собою, доповнюючи один одного та забезпечуючи ефективне вирішення робочих завдань;
- ✚ створення іміджу керівника-друга на противагу адміністративній системі, де начальник завжди асоціюється із покаранням. Якщо члени команди не відчують загрози у вигляді безпричинних штрафів і доган, вони із задоволенням виконують власні обов'язки, пропонують кращі варіанти досягнення мети;
- ✚ лояльність до компанії прищеплюється шляхом інформування співробітників про стратегію розвитку бізнесу. Коли засновники змогли «заразити» персонал своєю ідеєю, переконали людей у її життєздатності та показали, які вигоди отримає кожен у процесі реалізації місії компанії, ефективність праці багаторазово зростає;
- ✚ залучення працівників до управління підприємством в тій чи іншій формі також сприяє підвищенню лояльності персоналу. Працівники найбільш відповідально підходять до розв'язання завдань, які безпосередньо їх стосуються. Участь в голосуванні та прийнятті важливих управлінських рішень дозволяють відчути себе частиною команди та мотивують не допускати недбалості, помилок, зневажливого ставлення до майна компанії тощо;
- ✚ проведення корпоративних заходів в формі тренінгів, інтелектуальних вікторин, виїздів на природу сприяє формуванню згуртованого колективу. Співробітники краще дізнаються один про одного, що допомагає якісно вирішувати робочі завдання;
- ✚ увага з боку керівника до кожного працівника, занурення у його особисті проблеми та готовність допомогти позитивно позначається на настрої кожного члена команди;

Розумне поєднання заохочень і покарань, що практикується у компаніях

нового типу, дозволяє не розхолоджувати співробітників, але й не тримати їх у постійному страху. Серйозні промахи не можна залишати без адекватних штрафних санкцій, але вони мають бути скоріше винятком, ніж нормою. Для більшості співробітників досить доброзичливої атмосфери і можливості реалізувати себе у професійному плані.

Нажаль, наразі тільки частина вітчизняних підприємств розуміє, як важливо створювати для власних працівників комфортні психологічні умови. Найчастіше доводиться спостерігати реалізацію методів управління персоналом, які базуються на «сліпому» підпорядкуванні керівництву, доскональному виконанні посадових інструкцій та почутті обов'язку. Однак, поступово такий підхід відходить у минуле.

З'являються компанії нового типу, де головним вважається не формальне дотримання вимог, а підсумковий результат. Співробітника не заганяють у суворі рамки інструкцій та зобов'язань, йому ставлять завдання відповідно до його кваліфікації та професійних навичок. В деяких галузях, зокрема, в ІТ та аналогічних, такий варіант організації робочого процесу вже вважається найбільш ефективним.

Насправді зазвичай використовують відразу декілька методів та технологій управління персоналом. Залежно від специфіки організації один зі способів взаємодії із колективом є основним, а інші допоміжними. Оптимальний підхід полягає у вмілому поєднанні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Це дозволяє компанії грамотно мотивувати співробітників, формувати їх лояльність та збільшувати прибуток підприємства.

## **1.2. Управління розвитком персоналу: основні засади, принципи та цілі**

В останні десятиліття виникла та одержала розвиток нова концепція управління персоналом – концепція його розвитку, яка ґрунтується на

твердженні, що процес розвитку виступає ключовим елементом у системі освіти людини, а також персоналу організації, порівняно з процесами навчання і виховання.

Процесом вдосконалення системи розвитку персоналу виступає низка послідовних заходів, спрямованих на одержання конкретного результату. Такі заходи включають різні дії, спрямовані на підвищення якості людських ресурсів організації.

Сьогодні компанії зацікавлені у навчанні та професійній підготовці своїх співробітників. При обговоренні проблем удосконалення системи розвитку та навчання персоналу використовується ціла низка понять: професійний розвиток, розвиток персоналу, особистісний розвиток, інструменти розвитку. І загалом, поняття розвитку персоналу з погляду компанії різні автори трактують по-своєму.

Білорус Т.В. [7] та Колпаков В.М. [24] вважають розвиток персоналу об'єктом стратегічного управління. Для керівництва організації криза становить інтерес як рушійна сила саморозвитку людини й управління цим процесом. Досить значну роль він відводить розвитку мислення, а основним джерелом розвитку людини вважає навчання, виховання.

Одним з найважливіших шляхів удосконалювання особистості є розвиток здатностей людини. Під здатністю розуміють:

- можливість здійснювати яку-небудь діяльність, уміння робити що-небудь, поводитися певним чином;
- індивідуальні якості особистості, що обумовлюють схильність до здійснення певного виду діяльності;
- індивідуально-психічні особливості, що визначають успішність виконання діяльності або ряду діяльностей, що не зводяться до знань, умінь і навичкам, але зумовлюють легкість і швидкість навчання новим способам і прийомам діяльності.

Здатності часто класифікують на організаторські, виконавські, образотворчі, математичні, музичні, наукові, творчі та ін. Важливість розвитку

здатностей визначається тим, що вони тісно пов'язані з загальною спрямованістю особистості, зі схильністю людини до тієї або іншої діяльності.

Під управлінням розвитком персоналу мається на увазі створення в зовнішньому і внутрішньому середовищах людини умов, що спонукають його до діяльності по розгортанню свого потенціалу, з урахуванням спадкоємних програм (біологічного й соціального кодів), реальних умов життя й цілей організації.

У роботах Назаренка В.В. концепція розвитку персоналу, що базується на формуванні мотиваційного поля, виділена в якості самостійного етапу еволюції парадигм, що займає проміжне положення між іншими концепціями [31-33]. При професійному розвитку персоналу виникає можливість погодження інтересів підприємства і працівника. З цього випливає, що навчання є логічною ланкою в системі управління персоналом, необхідність навчання та його форми повинні бути обґрунтованими, професійний рівень і результати праці повинні об'єктивно оцінюватись, зростання професіоналізму повинно корелювати із посадовим просуванням, зростанням заробітної плати і підвищенням змістовності праці.

Низка авторів обґрунтували, що розвиток персоналу є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства [20, 49]. При цьому слід враховувати, що кожному співробітникові, у силу його винятковості та індивідуальності, потрібна своя розвиваюча система. З метою збереження гнучкості та керованості процесу треба сегментувати персонал по функціонально специфічних категоріях. До таких категорій традиційно відносять вище керівництво, керівників підрозділів, фахівців, робітників, допоміжний персонал.

У загальному випадку розвиток об'єкта – це розкриття або розгортання його внутрішніх споконвічних потенцій. У практичній діяльності більшості підприємств завдання розвитку кожного зі співробітників ставляться украй рідко.



Ці обидва поняття можна об'єднати в одне: розвиток персоналу є сукупність заходів, що включає підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та професійної майстерності людей різного віку, будь-якого досвіду роботи. Удосконалення системи розвитку персоналу та розвиток людини стимулює не лише з професійної точки зору, а й із творчої.

Розвиток передбачає навчання, що виходить за рамки нинішньої роботи, воно ставить більш довгострокові цілі. Розвиток готує до того, щоб не відставати від змін та зростання організації. Саме тому розглянемо такі поняття, як професійний розвиток і особистісний розвиток.

Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, вирішенню нових завдань, спрямований на усунення розбіжностей між вимогами до робітника та якостями реальної людини [16].

Професійний розвиток персоналу передбачає заходи, що проводяться підприємством з метою розкриття потенціалу співробітників, спрямованого на реалізацію цілей підприємства та на забезпечення відповідності можливостей, бажань та цілей працівників цілям підприємства.

Багато працівників підприємства, окрім того навчання, яке вони отримують у компанії, самостійно можуть відвідувати курси, тренінги, семінари, здобувати другу вищу освіту. Цей розвиток називається особистісним, тобто. процесом, у якому людина самостійно покращує, удосконалює, отримує нові навички, вміння. Крім цього під особистісним розвитком розуміється процес набуття абсолютно нового досвіду, формування певного стилю поведінки та ставлення до оточуючих.

Для багатьох компаній цінно те, що їх співробітники, окрім навчання у організації, самостійно покращують, розвивають, набувають навичок та вмінь у різних сферах діяльності, саме тому компанії повинні всіляко цьому сприяти, зокрема, залучають до різноманітних непрофільних проектів, запрошують взяти участь у конкурсах та корпоративних заходах.

Удосконалення системи розвитку персоналу передбачає безліч процесів, заздалегідь організованих групою фахівців, призначених для оволодіння новими знаннями, вміннями й навичками. Такі процеси можуть бути наслідками прямого й непрямого підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Існують різні цілі навчання працівників підприємства. Вони можуть бути пов'язані як із внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Базою для побудови системи розвитку співробітників служать принципи, які працюють тільки у сукупності. До таких принципів належать:

- принцип цілісності;
- принцип плановості;
- гнучкість;
- науковість;
- послідовність.

Кожне підприємство підбирає й визначає індивідуальну систему розвитку. Система базується на визначення цільової аудиторії (а саме кого навчатимуть), на постанові завдань навчання (залежно, яку роботу виконує співробітник), обирають фахівця, який проводитиме навчання та визначають тривалість кожного процесу.

У сучасному світі до елементів удосконалення системи розвитку персоналу відносять елементи розвитку кадрового потенціалу (наприклад, штатний розпис, ротація, професійна кар'єра та заміщення посад, елементи розвитку особистісного потенціалу (підвищення кваліфікації чи перекваліфікація), інформаційні елементи (аналіз ринку освіти, пропозиції та попиту на освіту всередині підприємства, результати атестації та оцінки роботи персоналу).

Для отримання бажаного результату керівництво підприємства, окрім вибору програми навчання визначає способи мотивації персоналу, щоб у самих працівників виникало бажання довідуватись щось нове.

Також вдосконалення системи розвитку персоналу в організації можна поділити на систему нематеріального стимулювання та систему матеріального стимулювання.

До нематеріального стимулювання відносять систему пільг та компенсацій та систему розвитку кар'єри.

Розвиток працівників може відбуватися і на основі іншої системи, такої як система розвитку кар'єри. Тим самим підвищуючи важливість таких аспектів, як адміністративна та професійна адаптація, професійний розвиток, а також система навчання, атестації та оцінки.

Вибираючи ту чи іншу систему, організація розвиває своїх працівників у вигляді застосування вищеперелічених елементів.

Існують і інші системи, пов'язані безпосередньо з грошовим еквівалентом. Організація заохочує зростання персоналу за рахунок виплати заробітної плати, премій та надбавок.

Незважаючи на велику кількість різних систем розвитку персоналу необхідно вибрати ту, яка зможе відповідати всім вимогам підприємства. А саме не забувати про фінансову сторону, адже якщо на підприємстві виникли труднощі щодо його фінансово-господарської діяльності, це не означає, що воно повинне спрямовувати всі кошти на трудові ресурси та їх розвиток. Саме тому має бути здійснено попередній розрахунок та аналіз доходів і витрат, необхідно розрахувати, скільки чистого прибутку підприємство зможе отримати, якщо інвестує на певні заходи щодо розвитку персоналу. Не варто вибирати завищений рівень підготовки працівників, оскільки саме на конкретному підприємстві цей рівень може не виправдати себе повною мірою.

На рисунку 1.2 наведено взаємозв'язок розглянутих понять.

Розвиток персоналу, як у компанії, так і за її межами, є ключовим моментом формування професійних та особистісних навичок та умінь, що дозволяють працівникові бути конкурентоспроможним на ринку праці.

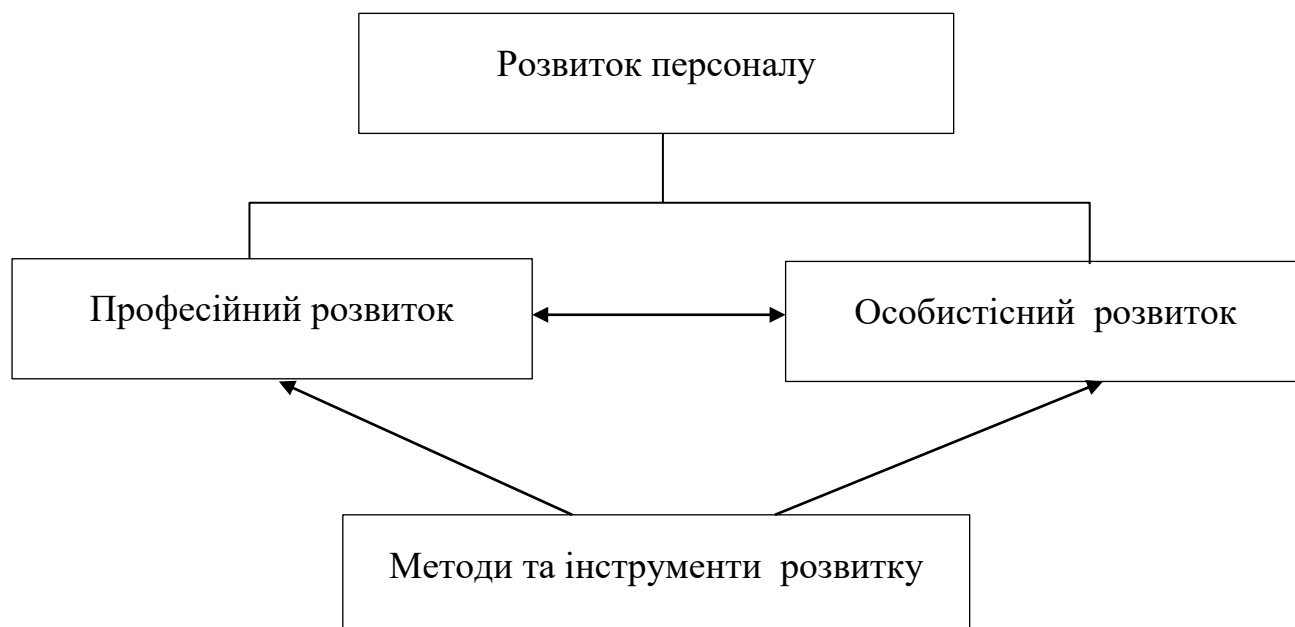


Рис. 1.2. Розвиток персоналу в поєднанні із різними його аспектами

Таки чином, висококваліфікований, відповідальний, працьовитий та ініціативний персонал організації – одна із значущих складових успіху та процвітання компанії.

### 1.3. Методи, форми та інструменти розвитку персоналу

У сучасних умовах цифровізації суспільства й глобалізації економіки, важливість підвищення кваліфікації персоналу стає визначальною для успішного розвитку майже будь-якої компанії. Знання та компетентність персоналу, як зазначено вище, є основою розвитку організацій і дозволяють знаходити оптимальні рішення виникаючих технічних, економічних, управлінських проблем.

Компанія, яка не розвивається безупинно та не в змозі розбудовувати знання, організовувати обмін знаннями, мобілізувати, культивувати, використовувати на практиці, оцінювати й поширювати їх, не зможе ефективно конкурувати. Крім того, відношення керівництва компанії і її співробітників до навчання є важливим показником організаційної культури [23].

Для аналізу моделей організаційної поведінки та необхідних умов формування системи мотивації розвитку персоналу треба дослідити динамічні процеси взаємодії особистості, групи і організації. Результатом взаємодії між цими елементами є виникнення корпоративної культури підприємства. В кожному із цих процесів культура уявляється по-різному, що наочно представлено в таблиці 1.1.

Вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про місію підприємства, і є важливим джерелом стабільності і спадкоємності, що створює у них почуття безпеки і захищеності [20].

Таблиця 1.1

## Різні форми уявлення корпоративної культури

На рівні особистості	На рівні групи	На рівні організації
Єдині цінності і норми організаційної поведінки	Схожість групових норм	Почуття співпричетності до результатів діяльності
Зміни структури мотивації працівників	Високий ступінь задоволення членами групи	Поява почуття "Ми" відносно працівників
	Висока оцінка інших членів групи	Поява позитивної взаємодії з іншими підрозділами
	Поява стану мотивації опосередкованої відносинами з іншими членами групи	Розвиток горизонтальної системи комунікації в організації
		Поява єдності форм організаційної поведінки у всіх членів організації

Незважаючи на значну кількість наукових праць, варто відзначити що відсутнє навіть єдине трактування даного терміну та поєданого із ним терміну «управління розвитком персоналу». Багато в чому це пояснюється тим, що фахівці в сфері управління в більшості випадків не відрізняють навчання від розвитку та освіти. Априорі вони вважають, що нагромадження знань і навичок дозволяє говорити про розвиток як про доведений факт. Однак між цими

поняттями існує певна відмінність. Так, освіта (а скоріше вдосконалювання особистості) може тривати все життя, а рушійним мотивом служить потреба в самозміні.

Різні варіанти визначень термінів, що характеризують розвиток персоналу відображають різні підходи до розвитку персоналу – від філософського узагальнення до суцільно практичного злиття розвитку й навчання, а також управління цими процесами. Точно так само відрізняються цілі розвитку: від завдання розвитку окремої особистості до поліпшення виробничого потенціалу організації. Крім того, окремі автори вважають завдання розвитку функцією кадрової служби, ігноруючи особистість самого співробітника.

Програма розвитку персоналу повинна сприяти формуванню робочої сили, що володіє більш високими здатностями й сильною мотивацією до виконання завдань, що поставлені перед організацією. Природно, що це веде до зростання продуктивності та збільшення цінності людських ресурсів організації. Під творчим потенціалом маються на увазі здатності, які цілком можуть бути латентними і виявитися в якій-небудь несподіваній ситуації. В основі розвитку лежить освіта, що є однією з домінант сучасного менеджменту. Необхідність постійного підвищення освітнього рівня обумовлена, у першу чергу, стрімкими змінами в технологіях і організації бізнесу.

У наш час особливе значення надається втіленню в життя концепцій "школи трьох поколінь" (вчитися все життя: отримати освіту, професію, зберігати кваліфікацію, розширювати кругозір, перекваліфікуватися й підвищувати кваліфікацію) і "школи безперервного навчання" (персонал кожної організації повинен вчитися протягом усієї трудової діяльності - в основному за рахунок організації).

Різним чином в літературі трактується і поняття безперервності стосовно до навчання [28]. Під ним розуміють і періодичну перепідготовку (наприклад, один раз у п'ять років як це передбачається для педагогів і лікарів, і послідовне формування фахівця в ланцюжку освітніх закладів (спеціалізована школа – ВНЗ

– аспірантура або цільові курси), а також систематичне поповнення професійних знань за допомогою різних інформаційних джерел. Слід також відзначити, що це питання не викликає яких-небудь дискусій, кожний з авторів користується своїм визначенням, а ці способи навчання повинні виступати в комплексі й служити одній меті – безперервному розвитку особистості працівника або підприємця.

Комплексні програми розвитку персоналу в організації включають:

- цільову підготовку фахівців для вирішення конкретної проблеми;
- курси для адаптації (курси «молодого бійця»);
- розвиток кар'єри;
- розвиток менеджерських навичок і формування резерву керівних кадрів.

Різними можуть бути і форми навчання й розвитку персоналу в організації. Форми навчання на роботі:

- система наставництва (кураторства) в організації;
- делегування повноважень і відповідальності;
- ротація персоналу;
- стажування.

Форми навчання поза роботою:

- короткострокові програми навчання. Сучасний підхід до тренінгів;
- довгострокові програми підвищення кваліфікації (МВА, курси перепідготовки);
- самоосвіта;
- створення внутрішньофірмових методичних посібників. Організація занять;
- можливості дистанційного навчання.

З метою збереження кадрів багато компаній мотивують, розвивають своїх співробітників у різний спосіб. Дані методи називають інструментами вдосконалення системи розвитку персоналу. Нині виділяють найпопулярніші інструменти розвитку персоналу.

Тренажери – демоверсії програм, обладнання, пристроїв, за допомогою яких співробітник розвиває свої навички та вміння, що дозволяють надалі працювати без помилок.

Вебінари – форма дистанційного навчання, онлайн-захід у мережі Інтернет, взяти участь, у якому можуть від одного до кількох тисяч людей.

Тренінг - це активна форма навчання, заснована на виконанні певних вправ, метою яких є вироблення та тренування навичок.

Коучинг – це консультування однієї чи кількох осіб з професійних чи приватних проблем. Коучинг - це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності.

Навчання на робочому місці – це неформальний підхід до навчання, який дозволяє співробітнику навчитися виконання робочих завдань, справді виконуючи їх.

До цього інструменту можна віднести такі методи навчання, як тренажери, тобто. демоверсії програм, обладнання, пристроїв, за допомогою яких співробітник розвиває свої навички та вміння, що дозволяють надалі працювати без помилок.

Тімбілдінг – інструмент розвитку персоналу, що дозволяє налагоджувати комунікації всередині своєї компанії, впливати на людський фактор, збільшувати продуктивність праці.

Також можуть використовуватись курси підвищення кваліфікації та вивчення іноземної мови.

Дані інструменти розвитку є універсальними і вони можуть бути застосовні до особистісного розвитку.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проаналізовано сутність, основні поняття, методи управління персоналом.



Одним із найважливіших завдань сучасних підприємств на даному етапі розвитку вітчизняної економіки є побудова ефективного механізму управління персоналом. Персонал виступає як ключовий чинник у розвитку підприємства.

Відзначено, що важливого значення для роботи з персоналом набуває управління персоналом. Проаналізовано різні підходи до трактування даного поняття та самого поняття «персонал». Виділено основні компоненти системи управління персоналом. Виділено три групи методів управління персоналом та основні способи впливу на співробітників компанії. Охарактеризовано їх.

2. Проведено аналіз основних засад, принципів та цілей управління розвитком персоналу. Відзначено, що в останні десятиліття виникла та одержала розвиток нова концепція управління персоналом – концепція його розвитку. Проаналізовано понятійний апарат досліджуваної теми.

Визначено принципи, які служать базою для побудови системи розвитку співробітників, і відзначено, що вони працюють тільки у сукупності. Визначено елементи удосконалення системи розвитку персоналу. Наведено взаємозв'язки між різними аспектами розвитку персоналу, зокрема, професійним та особистісним розвитком.

3. Проаналізовано методи, форми та інструменти розвитку персоналу. Відзначено, що відношення керівництва компанії і її співробітників до навчання є важливим показником організаційної культури. Систематизовано форми уявлення про корпоративну культуру на різних рівнях ієрархії.

Відзначено важливість програми розвитку персоналу, яка повинна сприяти формуванню робочої сили, що володіє більш високими здатностями й сильною мотивацією до виконання завдань, що поставлені перед організацією. Визначено елементи комплексної програми розвитку персоналу в організації. Визначено основні форми навчання на роботі та поза роботою, а також найпопулярніші інструменти розвитку персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПП «ВЕСТ-МІМ»

#### 2.1. Загальна характеристика ПП «ВЕСТ-МІМ»

Приватне підприємство «ВЕСТ-МІМ» працює на ринку оптової та роздрібною торгівлі деревини, будівельних матеріалів, та насамперед, санітарно-технічного обладнання м. Івано-Франківська уже майже понад 27 років – з «19 грудня 1996 року» [39].

Компанія «ВЕСТ-МІМ» має в своєму асортименті понад 1000 різноманітних будматеріалів та особливу увагу приділяє санітарно-технічному обладнанню. Окрім ефективного формату, воно вирізняється тим, що надає роздрібним покупцям широкий вибір товарів, новинок і висококваліфіковане обслуговування завдяки кваліфікованому персоналу, а також надає додаткові послуги післяпродажного обслуговування.

Юридичною адресою ПП «ВЕСТ-МІМ» є: «Україна, 76018, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, село Микитинці, вулиця Грицишина, будинок 98» [39].

Засновник та директор ПП «ВЕСТ-МІМ» Ігор Маланюк [9, 39]. Статутний фонд компанії складає 1,510 млн. грн. [9, 39]

Основний вид діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ» за КВЕД:

«46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням» [39].

Додаткові види діяльності за КВЕД:

«47.5 Роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах» [9];

«43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. » [9];

«46.90 Неспеціалізована оптова торгівля» [9];

«49.41 Вантажний автомобільний транспорт» [9].

Організація ПП «ВЕСТ-МІМ» є комерційною організацією, пріоритетними напрямками діяльності якої є:

- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами, зокрема, сантехнікою;
- роздрібна торгівля будівельними матеріалами, зокрема, сантехнікою;
- робота в сфері посередницької та комерційної діяльності, оптової торгівлі;
- формування прямих зв'язків із підприємствами-постачальниками продукції;
- участь у проведенні виставок та інших заходів.
- інша оптова торгівля.

Метою створення ПП «ВЕСТ-МІМ» є реалізація господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку.

Місія ПП «ВЕСТ-МІМ» полягає у забезпеченні своїх клієнтів високоякісною продукцією деревообробки, будматеріалів, що відповідають сучасним нормам та вимогам безпеки.

Поточні та стратегічні цілі компанії ПП «ВЕСТ-МІМ» :

- максимально повне задоволення вимог та побажань клієнтів у якісній продукції;
- формування стійких конкурентних переваг організації;
- розширення кола власних споживачів та постачальників, будучи для них надійним та сумлінним партнером;
- підтримка позитивної ділової репутації на високому рівні.

Для успішної реалізації поставлених цілей компанія ПП «ВЕСТ-МІМ» вирішує такі завдання:

1. Відповідальне виконання власних зобов'язань та персональний підхід до кожного клієнта. В компанії враховують думку замовників та намагаються повністю задовольнити потреби власних клієнтів, забезпечуючи широкий

асортимент реалізованої продукції деревообробки та будматеріалів, поводячи гнучку цінову політику, забезпечуючи відповідність термінів виконання замовлення та високий рівень обслуговування.

2. Забезпечення відповідності реалізованої продукції всім сучасним нормам та вимогам якості, наявність сертифікатів реалізованої продукції та документації щодо норм екологічної безпеки.

3. Розробка конкурентної стратегії та цінової політики для забезпечення сталої та значної переваги на ринку продукції деревообробки, будматеріалів, насамперед, сантехніки, у конкурентній боротьбі

4. Освоєння регіональних ринків збуту власної продукції, розвиток нових напрямів діяльності та постійне вдосконалення методів ведення бізнесу.

5. Прагнення стати найкращим партнером для наших клієнтів.

Головний принцип – зробити компанію ПП «ВЕСТ-МІМ» відомою не лише за допомогою високої якості продукції, а й завдяки надійній роботі, високому рівню обслуговування та гнучкому підходу до запитів клієнтів.

Якість є найважливішим чинником, за яким покупець формує власну думку про компанію. В свою чергу, ПП «ВЕСТ-МІМ» висуває досить жорсткі вимоги до якості товарів. Кожен продукт з'являється в асортименті і роздрібному магазині компанії тільки після жорсткого відбору та системи контролю.

Покупці ПП «ВЕСТ-МІМ» можуть бути впевнені в якості та безпеці товару, який купують. Керівники компанії висувають найвищі вимоги до усіх постачальників.

Асортимент ПП «ВЕСТ-МІМ» перевіряється на підставі вимог, що висуваються законодавчими та нормативними документами. Тому контроль якості продукції здійснюється задовго до того, як товар з'явиться в асортименті. Це відбувається ще на етапі проведення переговорів із постачальниками.

При контролі якості товар спочатку проходить перевірку на наявність на упаковці повної та достовірної інформації про товар та його виробника. Ця інформація надається для того, щоб споживач зміг зробити правильний вибір.

Насамперед перевіряється наявність у виробника документів, які дозволяють виробництво або продаж товарів. За потреби відділ якості продукції проводить експертизу готової продукції. Також відбувається регулярна перевірка виставленого товару у роздрібному магазині компанії. Перевіряється умови зберігання (для продукції деревообробки), товарний вигляд (для будматеріалів), при виявленні порушень товар знімається з продажу та передається постачальнику.

В ПП «ВЕСТ-МІМ» уважно відстежується не лише якість товарів, а й звертається увага на якість усіх бізнес-процесів. На підприємстві розроблено та функціонує система менеджменту якості, проводяться дослідження, що дозволяють оцінити якість обслуговування, задоволеність споживачів асортиментом та рівнем цін.

Характерною особливістю ПП «ВЕСТ-МІМ» є те, що одне з його основних завдань полягає у зниженні витрат на складські приміщення під час розміщення частини товарних запасів безпосередньо у торговому залі власного магазину. Із застосуванням нових технологій організації руху товару відбувається економія, яка дає можливість знижувати ціни без скорочення прибутку. Удосконалення всіх технологічних процесів допомагає вирішити головне завдання – довести продукцію до споживача найкоротшим шляхом за мінімальною ціною.

ПП «ВЕСТ-МІМ» виявилася однією із провідних компаній, яка почала формувати культуру оптової та роздрібної торгівлі. ПП «ВЕСТ-МІМ», що володіє понад двадцятирічним досвідом роботи на оптовому ринку, ефективно розвивається і в роздрібному сегменті.

У плани компанії входить активний розвиток у інших містах України, вдосконалення багатьох бізнес-процесів та ІТ-інфраструктури, зростання ефективності системи управління поставками та підвищення якості роботи з покупцями.

У своїй щоденній роботі ПП «ВЕСТ-МІМ» завжди дотримується принципів соціальної відповідальності:

- для покупців пропонуються низькі ціни на широкий асортимент товарів;
- гарантія якості реалізованих товарів як для оптових, так і для роздрібних покупців;
- освоєння території міста та покращення інфраструктури району;
- використання сучасних торгових технологій;
- створення та організація нових робочих місць;
- спрямованість на роботу з місцевими товаровиробниками та покращення економіки регіону;
- допомога благодійним проектам та соціальним програмам.

Розглянувши основні напрямки діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ», проаналізуємо її основні економічні показники (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Зміна (+, -)		Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Дохід	30187900	39071200	34294400	-4776800	4106500	-12,23%	13,60%
Чистий прибуток	297600	970900	1153400	182500	855800	18,80%	287,57%
Активи	7121500	11964700	10998900	-965800	3877400	-8,07%	54,45%
Зобов'язання	0	6768700	4769600	-1999100	4769600	-29,53%	-
Рентабельність продажів, %	0,99%	2,48%	3,36%	0,88%	2,38%	35,34%	241,16%

Як видно з даних таблиці 2.1 виручка (валовий дохід) загалом має тенденцію до зростання, окрім, останнього – 2022 – року, що пояснюється об'єктивними причинами – повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Дане зниження склало 4,78 млн. грн. або 12,23 %. Однак, помітною є тенденція подолання кризових явищ 2020 року, тобто подолано ефект від пандемії Covid-2019. Так, відносно 2020 року обсяг виручки у 2022 році зріс на 4,11 млн. грн. або 13,6%. Дана тенденція підтверджується і результатами попередніх даних за 2023 рік.

А от чистий прибуток має взагалі постійну зростаючу тенденцію у всьому

аналізованому періоді. У 2022 році його зростання відносно 2021 року склало 182500 грн. або 18,8%, і відносно 2020 року – 855800 грн. або 287,5%. Дані показники щодо динаміки валового доходу і чистого прибутку ПП «ВЕСТ-МІМ» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.1.

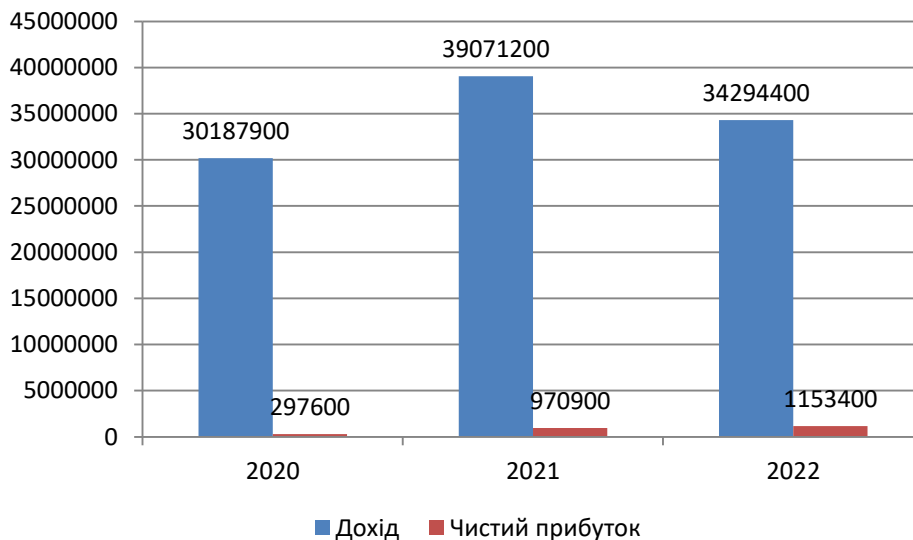


Рис. 2.1. Динаміка доходу і чистого прибутку ПП «ВЕСТ-МІМ» за період 2020-2022 рр.

Динаміку активів та зобов'язань ПП «ВЕСТ-МІМ» за період 2020-2022 рр. наведено на рисунку 2.2.

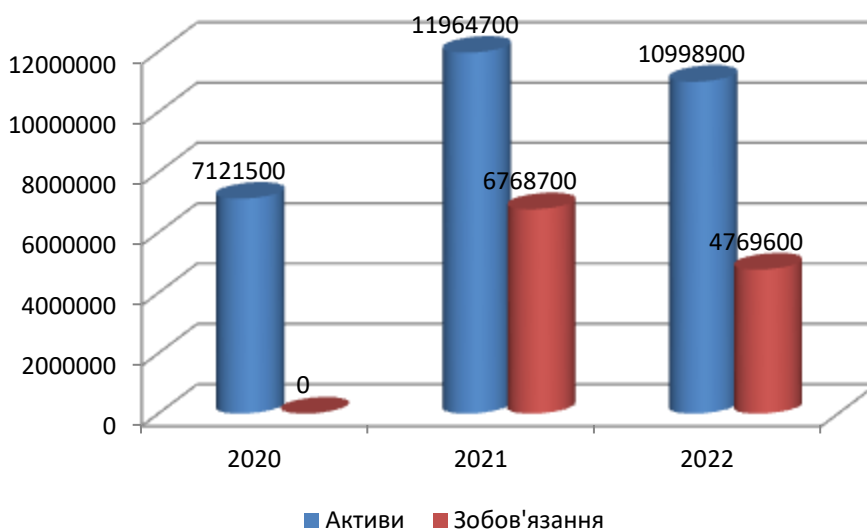


Рис. 2.2. Динаміка активів та зобов'язань ПП «ВЕСТ-МІМ» за період 2020-2022 рр.

Як видно з даних таблиці 2.1 та рисунку 2.2 у 2022 році і активи, і зобов'язання ПП «ВЕСТ-МІМ» знизились. Причому позитивною тенденцією є вищі темпи зниження зобов'язань – 29,53% проти 8,07 % для активів. Таким чином, зниження активів ПП «ВЕСТ-МІМ» у 2022 році є незначним, а от загальна тенденція схожа на динаміку чистого доходу – зростання активів у 2022 році відносно 2020 року є досить помітним (рис. 2.2) і складає 3,88 млн. або 54,45 %.

На рисунку 2.3 наведено динаміку рентабельності ПП «ВЕСТ-МІМ» за період 2020-2022 рр.

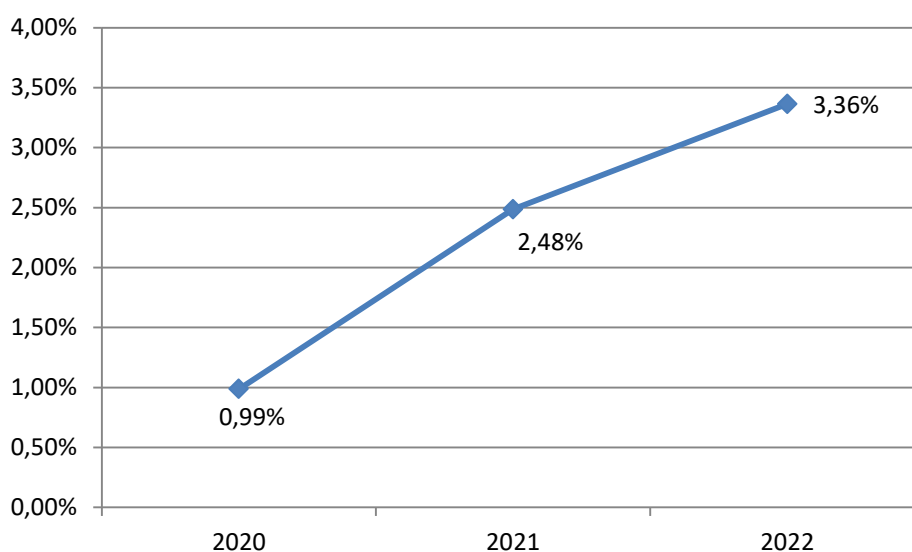


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності ПП «ВЕСТ-МІМ» за період 2020-2022 рр.

Помітним є її також постійно зростаюча динаміка у всьому періоді. Показники зростання корелюють з показниками чистого прибутку. У 2022 році зростання відносно 2021 року склало 35,34%, а відносно 2020 року – 241,16%. Однак, незадовільним є невисоке загалом значення рентабельності, яке коливається у межах від майже 1 % у 2020 році до 3,36% у 2022 році, що є явно недостатніми значеннями.

Загалом можна сказати, що підприємство динамічно розвивається, зростають такі показники як виручка, чистий прибуток, активи, рентабельність.

Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягу продажів у зв'язку



активізацією ринку нерухомості в Івано-Франківську з огляду на зростання кількості ВПО, а також необхідністю проведення ремонтних робіт на нових об'єктах.

## 2.2. Аналіз управління персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ»

Проаналізуємо стан управління персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ». Його організаційну структуру наведено на рисунку 2.4

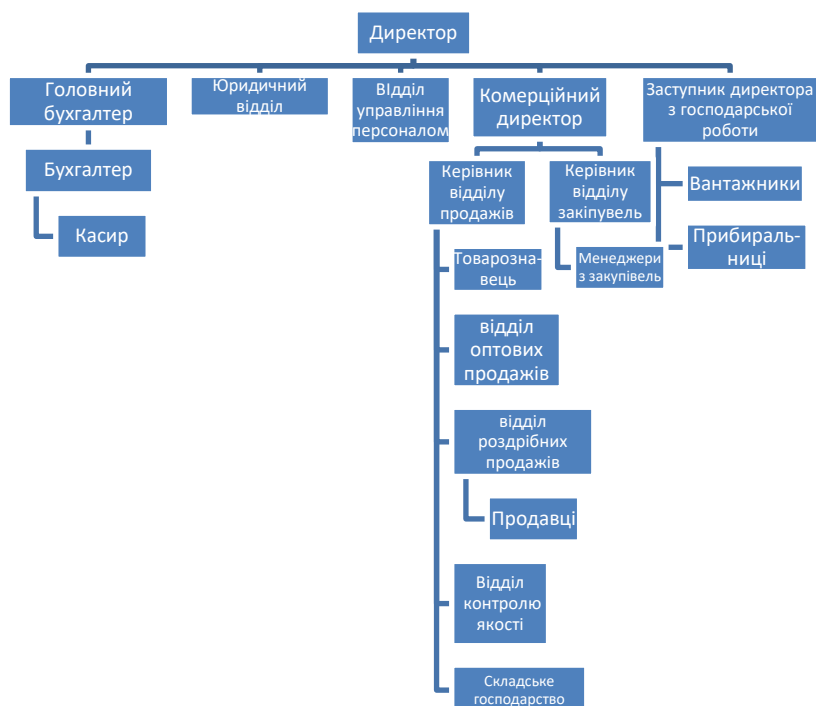


Рис. 2.4. Організаційна структура ПП «ВЕСТ-МІМ»

Очолює ПП «ВЕСТ-МІМ» директор. Він загалом керує роботою компанії, репрезентує її в інших структурах, розпоряджається майном ПП «ВЕСТ-МІМ», укладає договори тощо.

Бухгалтерія підприємства виконує такі функції:

- розрахунки з працівниками, бюджетом, виплата соціальних пакетів, постачальниками і підрядними організаціями;
- пошуки шляхів збільшення грошових надходжень;
- забезпечення збереження і оборотності оборотних засобів;
- контроль за ефективністю використання основних фондів;

- організація і вдосконалення форм грошових розрахунків.

Юридичний відділ відповідає за забезпечення законності у діяльності підприємства, а також захист його правових інтересів.

Комерційний відділ – займається організацією реалізації продукції в оптовому та роздрібному сегментах, закупівельною діяльністю, організацією контролю якості продукції. Також Організація транспортування та зберігання матеріалів, готової продукції згідно з вимогами системи якості. Організація праці складського господарства, забезпечення кількісної та якісної цілісності матеріальних ресурсів та готової продукції.

Відділ управління персоналом відповідає за забезпечення підприємства кадрами потрібних спеціальностей та окреслених кваліфікацій, організацію підвищення кваліфікації та розвиток персоналу.

Представлена на рисунку організаційна структура належить до типу лінійно-функціональних. Лінійно-функціональні структури є найпоширенішим типом структур і широко використовуються в організаціях різного профілю. Популярність побудови організаційної структури за лінійно-функціональним принципом пояснюється гнучкістю та мобільністю, які вона надає організації, разом із можливістю здійснення кваліфікованого функціонального контролю з боку менеджменту організації.

Персонал ПП «ВЕСТ-МІМ» відрізняється високим рівнем підготовки та лояльністю організації. Штат торгових менеджерів укомплектований із підготовлених професіоналів, які займаються безпосередньою роботою з пошуку, консультування клієнтів, продажу товару та розширення клієнтської бази.

Керівництво поточною діяльністю ПП «ВЕСТ-МІМ», як ми вже відзначали, здійснюється одноосібним виконавчим органом в особі директора та власника ПП «ВЕСТ-МІМ». Також, у процесі управління різними функціональними підрозділами організації беруть участь наймані керівники:

- головний бухгалтер;
- комерційний директор;

- керівники відділів продажу;
- начальник відділу закупівель;
- керівник відділу управління персоналом.

На підприємстві розроблені положення щодо структурних підрозділів, поділена відповідальність та обов'язки керівників. Поділ обов'язків у кожному окремому відділі регулюється посадовими інструкціями на кожного працівника.

Відділ управління персоналом (ВУП) ПП «ВЕСТ-МІМ» є його самостійним структурним підрозділом. У своїй роботі ВУП керується трудовим законодавством України, наказами та розпорядженнями по підприємству.

ВУП очолює начальник відділу, якого призначає і звільняє Директор підприємства.

Основні завдання ВУП: «забезпечення рівних можливостей для всіх працівників (право будь-якої людини на роботу) і виконання інших зобов'язань перед державою; проведення аналізу робочих місць для визначення специфічних вимог кожного робочого місця; ... набір персоналу, що відповідає потребам організації; відбір і прийом персоналу для заповнення вакансій; орієнтація і навчання персоналу; розробка і здійснення програм розвитку організації; розробка системи оцінки виконання роботи службовцями; допомога працівникам у плануванні кар'єри; розробка систем оплати працівників; ... розробка і впровадження програм із забезпечення здоров'я і безпеки, а також надання допомоги працівникам у вирішенні їхніх особистих проблем, що можуть впливати на якість роботи; розробка систем комунікації, що забезпечує зв'язок між працівниками, і їх впровадження» [43, с. 16-17].

У даному відділі функціонує декілька структурних одиниць, які стосуються організації кадрової роботи, найму та розвитку персоналу, організації преміювання та заробітної плати.

Зокрема, останній підрозділ здійснює нормування й організацію праці, тарифікацію трудових процесів, розробку систем оплати праці, організацію преміювання, а також організацію і планування праці та заробітної плати з

урахуванням умов і режимів праці та відпочинку; управління усіма видами трудової мотивації. Робота даного підрозділу відбувається у тісній співпраці із бухгалтерією.

Відділ управління персоналом ПП «ВЕСТ-МІМ» використовує у своїй роботі такі нормативно-правові акти:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- статут ПП «ВЕСТ-МІМ»;
- колективний договір;
- штатний розпис;
- положення про відділ;
- посадові інструкції.

Таким чином, відділ управління персоналом безпосередньо займається питаннями, що належать до персоналу організації. Зокрема, він виконує наступні функції, які наведені на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Функції відділу управління персоналом

Фактично у відділі управління персоналом функціонує дві підрозділи: відділ кадрів і відділ мотивації, навчання і розвитку. Розподіл функцій із

управління персоналом між даними підрозділами наведено на рис. 2.6 .

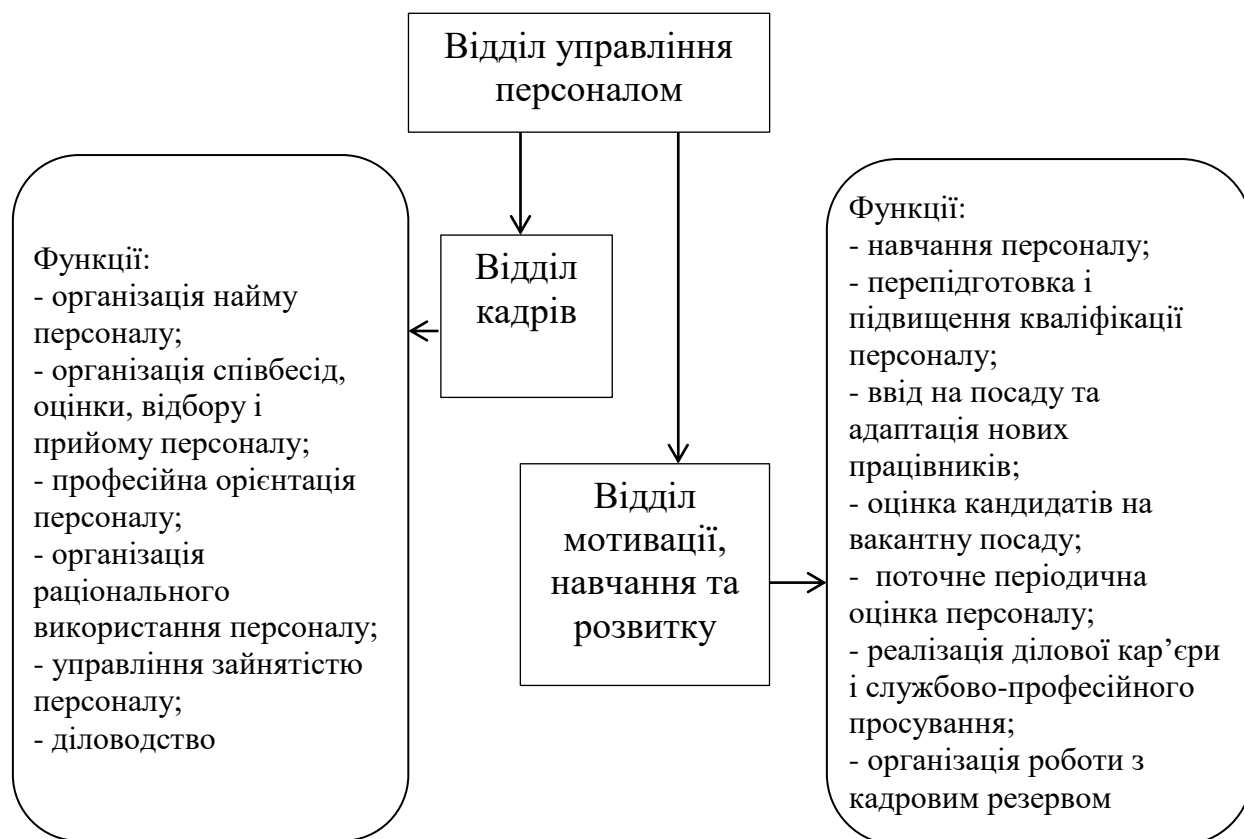


Рис. 2.6 Функції підрозділів відділу управління персоналом ПП «ВЕСТ-МІМ»

При проведенні підбору та відбору кандидатів в ПП «ВЕСТ-МІМ» використовуються наступні критерії, які подані в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Критерії підбору та відбору кандидатів в ПП «ВЕСТ-МІМ»

Критерій	Характеристика
Кваліфікація	Включає: - зміст та рівень освіти; - перенавчання; - досвід професійної діяльності; - професійні досягнення; - зміст наявності знань та навичок.
Стан здоров'я	Джерелом критерію може бути результат професійного медичного огляду, медичні документи та довідки.
Професійно важливі якості	Мається на увазі індивідуальні особливості людини, які є умовою успішності оволодіння професією та професійною діяльністю.

Для співробітників ПП «ВЕСТ-МІМ» розроблено посадові інструкції. На початку роботи працівник знайомиться зі своєю посадовою інструкцією. Однак, до роботи він допускається після прикріплення до нього досвідченої людини, яка протягом трьох місяців займатиметься її навчанням. Також працівники можуть підвищувати своє професійне зростання за допомогою семінарів та курсів, кожен за своєю спеціальністю. ПП «ВЕСТ-МІМ» приділяє особливу увагу навчанню персоналу, допомагає на шляху професійного зростання. Крім стандартних програм навчання, які проходять співробітники під час вступу на посаду, ПП «ВЕСТ-МІМ» пропонує індивідуальні програми розвитку зі врахуванням сильних сторін співробітників. Одним із позитивних моментів щодо розвитку персоналу є наявність у ПП «ВЕСТ-МІМ» документу «План покращення якісного складу керівників та спеціалістів». До плану резерву на заміщення повинні бути включені всі керівні посади. Також у цьому документі вказані ті кадри, які додатково навчаються у вищих закладах чи технікумах, щоб у подальшому вони могли планувати свою кар'єру в організації.

В історії компанії багато прикладів успішного кар'єрного зростання зі стартових позицій: начальник відділу закупівель прийшов у компанію кілька років тому на посаду стажиста комерційної служби; бухгалтер розпочинала свій шлях у ПП «ВЕСТ-МІМ» з позиції секретаря. У компанії регулярно відслідковуються показники кар'єрного зростання, щорічно понад 5 % усіх співробітників ПП «ВЕСТ-МІМ» переходять на вищі посади.

Незамінним принципом ПП «ВЕСТ-МІМ» є робота у повній відповідності до законодавства України. Компанія надає співробітникам конкурентоспроможну та гідну заробітну плату, що регулярно переглядається, соціальний пакет, пільгове харчування.

В ПП «ВЕСТ-МІМ» ефективно працює процес регулярної оцінки діяльності персоналу. Компанія розвиває низку програм нематеріальної мотивації: конкурси за фахом, акції для співробітників, корпоративні заходи.

Ще хотілося б відзначити, що в організації не використовується ротація як метод адаптації, коли співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду

з метою набуття нових навичок, особливо коли працівник повинен мати полівалентну кваліфікацію (тобто володіння кількома спеціальностями).

Доцільно провести також аналіз використання персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ», який відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз використання персоналу в ПП «ВЕСТ-МІМ»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				+,- 2022- 2021	% 2022/2021	+,- 2022- 2020	% 2022/2021
Середньоспиксова чисельність штатних працівників, осіб	34	35	37	2	5,71%	3	8,82%
Середньоспиксова чисельність у еквіваленті повної зайнятості, осіб	32	34	31	-3	-8,82%	-1	-3,13%
Фонд оплати праці (ФОП) штатних працівників, тис.грн	4925000	5865000	5678000	-187000	-3,19%	753000	15,29%
Середня заробітна плата, тис. грн	410417	488750	473167	-15583	-3,19%	62750	15,29%

Через збільшення чисельності працівників і зростання мінімальної зарплати відбувається збільшення ФОП в ПП «ВІСТ-МІМ», а саме він збільшився у 2022 році на 753 тис. грн. або 15,29 %, у порівнянні із 2020 роком, а у порівнянні із 2021 роком він знизився на 187 тис. грн. або 3,19%. Це спричинило збільшення середньої заробітної плати у 2022 році на 62,75 тис. грн. у порівнянні із 2021 році. Водночас, у 2022 році відбулось зниження середньої заробітної плати на 15,583 тис. грн. Така динаміка була викликана як зростанням мінімальної заробітної плати, так і середньоспиксовою чисельності штатних працівників.

Доцільно провести аналіз забезпеченості ПП «ВЕСТ-МІМ» персоналом за даними таблиці 2.4.

Із таблиці 2.4 видно, що у аналізованому періоді кількість персоналу зросла на 3 особи або на 8,82 % в тому числі зросла кількість працівників основної діяльності на 2 особи або на 6,25 %, а скоротилась тільки кількість менеджерів по роботі з ключовими клієнтами та не змінилась кількість

персоналу ВУП та інших фахівців. Це показує, що компанія розвивається, однак, і відбувається скорочення чи об'єднання посад з метою економії ФОП.

Таблиця 2.4

## Склад і структура працівників ПП «ВЕСТ-МІМ»

№ п/п	Показники	Кількість, осіб		Відхилення звітної року від базового року	
		2020	2022	Абсолютне, осіб	Відносне, %
1.	Середньооблікова кількість найманих працівників	34	37	3	8,82%
2.	Працівники основної діяльності, зокрема:	32	34	2	6,25%
	керівники	7	8	1	14,29%
	менеджери по роботі з ключовими клієнтами	5	4	-1	-20,00%
	бухгалтерія	2	3	1	50,00%
	ВУП	5	5	0	0,00%
	продавці	4	5	1	25,00%
	інші фахівці	9	9	0	0,00%
3.	працівники неосновної діяльності	2	3	1	50,00%

Далі проаналізуємо рух робочої сили в ПП «ВЕСТ-МІМ». Для цього нам необхідно розрахувати наступні коефіцієнти, подані у таблиці (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

## Рух робочої сили по ПП «ВЕСТ-МІМ» станом на 2022 рік

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	34	35	37
Кількість прийнятих на роботу, ос.	6	8	7
Загальна кількість звільнених, ос.	5	6	6
Коефіцієнт плинності кадрів	14,71%	17,14%	16,22%

За даними таблиці 2.5 видно, що коефіцієнт плинності кадрів в



аналізованому періоді зростав в першій його половині у 2021 відносно до 2020 року на 2,43%, а от у його другій половині – знизився на 0,94 %. Це може бути обумовлено жорсткими вимогами до персоналу, відсутністю кар'єрного розвитку, а також відсутністю темпів зростання заробітної плати, неправильною організацією праці, в ході чого відбувається перевантаження працівників роботою.

Представимо графічно зміну коефіцієнта плинності кадрів і відобразимо його на рисунку 2.7

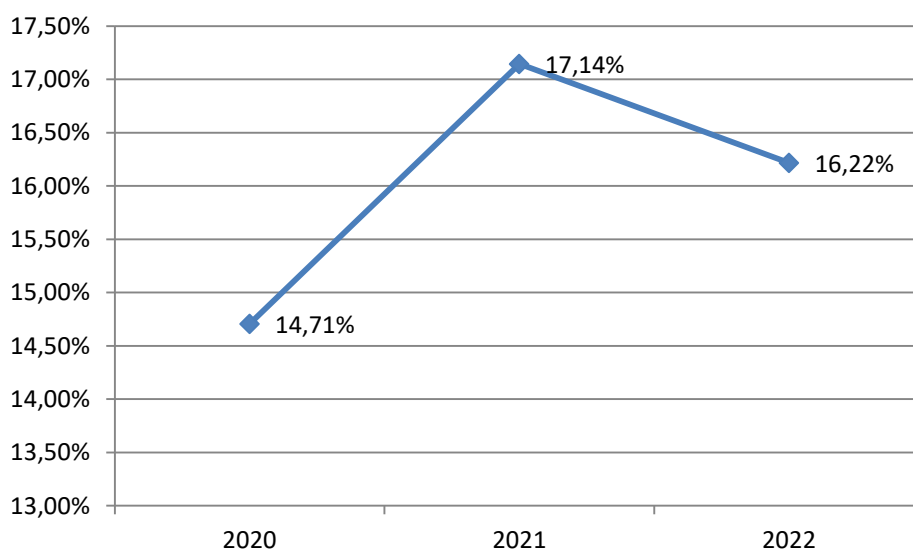


Рис. 2.7 Зміна коефіцієнта плинності кадрів ПП «ВЕСТ-МІМ»

Таким чином, у ПП «ВЕСТ-МІМ» відзначено високий коефіцієнт плинності кадрів, що може бути пов'язано із поганою організацією праці, з відсутністю кар'єрного розвитку працівників або низькою заробітною платою.

### **2.3. Аналіз існуючої системи розвитку персоналу та проблем в управлінні персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ»**

Процесом вдосконалення системи розвитку персоналу виступає низка послідовних заходів, які спрямовані на одержання конкретного результату. Такі заходи включають різні дії, спрямовані на підвищення якості людських ресурсів організації.

Сьогодні компанія зацікавлена у навчанні та професійній підготовці своїх співробітників. Багато працівників, крім того навчання, яке вони отримують у компанії, самостійно відвідують курси, тренінги, семінари, здобувають другу вищу освіту. Для компанії є цінним те, що її співробітники, крім навчання в організації, самостійно покращують, розвивають, набувають навичок та вмінь у різних сферах діяльності, саме тому в компанії всіляко цьому сприяють.

Однак, що стосується організації навчання, то в самому підприємстві навчання і розвиток існують тільки для відділу роздрібною торгівлі – зокрема, продавців та молодших менеджерів, текучість серед яких досить висока.

У компанії залучення молодих співробітників відбувається шляхом реклами у Інтернет про набір персоналу. Якщо співробітник не справляється зі своїми посадовими обов'язками, компанія, зазвичай, не може запропонувати йому вакансію з іншою посадою, в якій він міг би досягти успіху зі врахуванням його індивідуальних здібностей. Переважно, такого співробітника звільняють.

Перший етап підбору персоналу здійснюється шляхом подання реклами в Інтернет (work.ua, robota.ua, olx.ua) про наявність вакантної посади. Якщо претендент підходить для ПП «ВЕСТ-МІМ» за мінімальними вимогами, то фахівець із ВУП персоналу призначає співбесіду. Кандидату на руки видають анкету, де потрібно докладно описати свої дані, досвід роботи, особисті якості тощо. Після анкети кандидата запрошують на детальнішу співбесіду, найчастіше її проводить або фахівець з персоналу, або менеджер з відділу роздрібних продажів. Підставою вибору кандидата є його досвід, особисті риси, здатність роботи в колективі. Рішення приймається у максимально короткі терміни, орієнтовно впродовж 1-3 робочих днів.

Адаптація нових співробітників починається із першого ж дня. Всі новачки зобов'язані пройти випробувальний термін для посади продавець-консультант від одного місяця до двох. Оплата в період випробувального терміну складається лише із фіксованого окладу, а після проходження навчання та вдалого складання іспиту, до основного окладу додається бонусна частина.

Перед першим виходом у торговий зал майбутньому співробітнику необхідно пройти вступний курс, під час якого він довідається про:

- історію компанії, її культуру та цінності;
- принцип сервісу;
- інформацію популярні товари, а також діючі акції;
- посадові обов'язки.

Після закінчення вступного курсу претенденти на посаду проходять перевірку знань та навичок, отриманих в результаті походження вступного курсу. За результатами перевірки із успішними співробітниками укладається трудовий договір. Після успішного проходження стажування, випробувальний термін закінчено.

Перший ступінь навчання персоналу – це стажування. Період проходження триває від 1 до 2 місяців залежно від того, як сприйняв співробітник нову для нього інформацію. За кожним стажером закріплено наставника, який в процесі навчання навчатиме нового співробітника, контролюватиме його знання.

Однак, дані процедури навчання і наставництва стосуються тільки відділу роздрібної торгівлі, а от у інших відділах, зокрема, відділах оптової торгівлі і відділі закупівель люди працюють дуже часто понад 10 років і вважається, що достатньо їх саморозвитку і самовдосконалення, що далеко не так.

Причини зниження обсягів продажів у 2022 році ми вже відзначали. Однак, додатково є також зниження результатів діяльності відділу закупівель. Для уточнення причин факту низької продуктивності відділу закупівель проведено діагностику й оцінено результативність роботи його співробітників, покладаючись на показники ефективності діяльності підрозділу (KPI) (таблиця 2.6).

Як основні показники вимірювання ефективності у ПП «ВЕСТ-МІМ» використовуються наступні:

- виконання планів підприємства щодо маржі;
- виконання плану з економії витрат на закупівлю та зберігання товару;

- організація безперебійної роботи відділу закупівель;
- відсутність негативних оцінок з боку керівництва підприємства та керівництва комерційних служб.

Таблиця 2.6

Результати виконання відділом закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» ключових показників ефективності у 2022 р.

№	Показник ефективності (КРІ)	Цільове значення	Фактичне значення	Вага показника	Результативність
1	Виконання плану надходження основних видів сировини та матеріалів, %	100%	96%	40	96
2	Виконання плану з економії витрат на закупівлю та зберігання товару, грн.	1400000	695000	20	50
3	Оборотність запасів (дні)	22	1989	20	80
4	Якість товарів, %	95%	85%	10	89
5	Відсоток позитивних відгуків з боку керівництва підприємства та керівництва комерційних служб	80	70	10	88
Загальна результативність:					82,1

$$\text{Результативність} = (96\% * 0,4 + 50\% * 0,2 + 80\% * 0,2 + 89\% * 0,1 + 88\% * 0,1) = (38,4\% + 10\% + 16\% + 8,9\% + 8,8\%) = 82,1\%$$

Як бачимо з таблиці 2.6, загальна результативність відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» далека від ідеальної і становить лише 82.1% від планованої, що підтверджує початкові побоювання зниження продуктивності роботи відділу.

Наступним кроком в обґрунтуванні виділеної проблеми стане визначення причин, із яких у відділі закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» спостерігається низька загальна результативність роботи. З цією метою проведемо оцінку розвиненості рівня компетенцій кожного зі співробітників відділу. Оскільки, у ПП «ВЕСТ-МІМ» не велося раніше і немає можливості провести зараз атестацію співробітників щодо наявності у них необхідних професійних компетенцій, то ми проведемо власне опитування за методикою «360 градусів» [37] щодо розвиненості професійних компетенцій співробітників відділу закупівель.

Методика «360 градусів» широко використовується на вітчизняних підприємствах та за кордоном для проведення всебічної, максимально

неупередженої оцінки рівня професійних компетенцій працівників, які можна умовно розділити на дві групи:

- специфічні навички та знання, зумовлені даним робочим місцем.
- особисті якості та особливості поведінки співробітника.

Використання методики «360 градусів» дозволяє також нівелювати проблему, яка особливо хвилює співробітників, зокрема, можливу суб'єктивність оцінки. Для того, щоб зняти індивідуальні коливання в оцінках та створити додатковий захист від суб'єктивізму, у методиці «360 градусів» використовуються спеціальні методи: самооцінка співробітника; оцінка керівника; оцінка експертів, колег; оцінка клієнтів.

Це дає підставу вважати таку оцінку максимально повною й максимально об'єктивною. В оцінці за методикою «360 градусів» взяло участь 6 співробітників ПП «ВЕСТ-МІМ», включаючи її директора, також було залучено зовнішніх клієнтів/контрагентів, з якими взаємодіяли менеджери із закупівель, а також клієнтів, з якими особисто працював кожен менеджер. Таким чином кожного співробітника відділу закупівель оцінювало 10 осіб, включаючи і самооцінку працівника.

Перший блок оцінки компетентності співробітників відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» спрямований на аналіз специфічних навичок та знань, зумовлених робочим місцем. Респондентам було запропоновано оцінити такі компетенції співробітників відділу закупівель:

- F1 – знання процесів та принципів організації закупівлі;
- F2 – знання діючих форм обліку та звітності, внутрішніх положень, що регламентують діяльність компанії;
- F3 – вміння планувати, користуючись системами та методами аналізу;
- F4 – вміння домовлятися, вести переговори, знання переговорних технологій;
- F5 – вміння протистояти тиску на переговорах та у складних ситуаціях; стресостійкість; вміння приймати рішення;
- F6 – знання основ етикету та ділового протоколу;

F7 – вміння користуватись базами даних та вільне володіння інформаційними системами.

З результатами опитування щодо виявлення ступеня компетентності співробітників відділу закупівель за методом «360 градусів», ми можемо ознайомитися в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка компетентності співробітників відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» за методом «360 градусів» [37]

	А				В1				В2				В3			
	С	Д	Е	К	С	Д	Е	К	С	Д	Е	К	С	Д	Е	К
F1	140	90	80	90	110	90	100	110	90	90	80	90	100	100	80	100
F2	140	100	90	0	90	100	110	0	100	90	90	0	100	90	80	0
F3	90	90	80	0	100	90	120	0	90	80	80	0	90	100	70	0
F4	90	80	70	90	100	100	100	90	80	70	90	90	90	80	90	100
F5	90	100	90	110	80	80	90	100	90	90	80	100	90	90	90	90
F6	140	90	70	110	90	150	100	110	110	110	110	100	110	120	110	100
F7	90	110	100	0	100	190	100	0	140	100	90	0	150	100	100	0
Вага	10	40	30	20	10	40	30	20	10	40	30	20	100	100	80	100
Разом	82,2				92,6				79,7				83,5			

Для кращого розуміння таблиці наведемо коротку розшифровку використаних позначень:

А, В1-В3 – співробітники відділу закупівель; F1-F7 – компетенції співробітників відділу закупівель:

F1 – індекс значимості 1;

F2 – індекс значимості 0,7;

F3 – індекс значимості 1,3;

F4 – індекс значимості 1,2;

F5 – індекс значимості 1;

F6 – індекс значимості 0,5;

F7 – індекс значимості 0,6.

С – самооцінка співробітників, вага 10%;

Д – оцінка директора, вага 40%;

Е – оцінка експертів/колег, вага 30%;

К – оцінка клієнтів/контрагентів, вага 20%.

Таким чином, початкові оцінки всіх семи компетенцій коригуються на індекс значимості кожного знання та вміння для компанії. Потім обчислюється середнє значення за оцінками кожної з чотирьох груп респондентів. Далі отримане значення кожної групи респондентів коригується відповідно до значимості/ваги думки кожної групи. Отримані чотири результати додаються і утворюють підсумкову оцінку рівня компетенцій конкретного співробітника.

Другим етапом проведення діагностики трудового колективу відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» є оцінка психологічної атмосфери в колективі за методикою Ф. Фідлера [42].

У рамках проведення даного етапу співробітникам відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» було запропоновано охарактеризувати обстановку в їх колективі, давши оцінку десяти груп показників [42], де 1 – абсолютно сприятлива обстановка, 8 – абсолютно несприятлива. Отримані результати наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця оцінки психологічної атмосфери у відділі закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ»

Критерій	A	B1	B2	B3
дружелюбність-ворожість	4	3	5	2
згода-незгода	5	4	6	3
задоволеність-незадоволеність	5	4	5	4
продуктивність-непродуктивність	6	3	6	5
теплота-холодність	5	4	5	4
співпраця-неузгодженість	5	3	5	3
взаємна підтримка-недоброзичливість	6	4	6	4
захопленість-байдужість	6	6	5	5
цікавість-нудьга	3	5	3	4
успішність-безуспішність	4	3	4	4
Разом	49	39	50	38

Із загальним психологічним кліматом у досліджуваному колективі можна ознайомитись у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Спостережувана психологічна атмосфера у відділі закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ»

Доброзичливість	14	Ворожість
Згода	18	Незгода
Задоволеність	18	Незадоволеність
Продуктивність	20	Непродуктивність
Теплота	18	Холодність
Співпраця	16	Неузгодженість
Взаємна підтримка	20	Недоброзичливість
Захопленість	22	Байдужість
Цікавість	15	Нудьга
Успішність	15	Безуспішність
Всього:	176	

Виходячи з наявних даних, отриманих у ході аналізу психологічного клімату в колективі за методикою Ф. Фідлера можна дійти висновку, що атмосфера у відділі закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» далека від ідеалу. З можливого діапазону від 40 до 320, де 40 – це максимально комфортний, а 320 це максимально напружений психологічний клімат, колектив, що розглядається, знаходиться на 176 балів, що трохи вище за середній показник.

Таким чином, більшість співробітників не вважають атмосферу у своєму колективі досить сприятливою. Причому майже половина їх оцінює її як несприятливу.

Також було проведено оцінювання мотивації співробітників відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» і відзначено, що вона ж низькою до співробітництва та командної роботи. Низькою є також і задоволеність кожного співробітника своїм становищем в відділі.

Виявлені чинники, на нашу думку, стали причиною, через яку за умов відповідності співробітників займаним посадам, достатньою оснащеністю процесу роботи та ефективними матеріальними стимулами, відділ продовжує припускатися помилок і демонструвати не достатні результати власної діяльності. Для нормалізації роботи відділу необхідно розробити комплекс



заходів, спрямованих на розвиток персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» та забезпечити якнайшвидше вирішення виявлених проблем.

## **Висновок до розділу 2**

1. Дано загальну характеристику ПП «ВЕСТ-МІМ». Відзначено, що підприємство «ВЕСТ-МІМ» вже понад 27 працює на ринку оптової та роздрібною торгівлі деревини, будматеріалів, і, зокрема, сантехнічного обладнання. Визначено основні та допоміжні види діяльності підприємства, пріоритетні напрямки його діяльності. Також визначено мету, місію, цілі та завдання ПП «ВЕСТ-МІМ».

Проаналізовано основні економічні показники діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ» за 2020-2022 рр. Загалом можна сказати, що підприємство динамічно розвивається, зростають такі показники як виручку, чистий прибуток, активи, рентабельність.

2. Проведено аналіз управління персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ». Проаналізовано організаційну структуру підприємства і функції його основних підрозділів та працівників. Визначено основні напрямки діяльності відділу управління персоналом і його завдання та функції. Виділено функції підрозділів ВУП, зокрема, відділу кадрів і відділу мотивації, навчання та розвитку.

Визначено основні критерії підбору та відбору кандидатів в ПП «ВЕСТ-МІМ». Відзначено, що для співробітників ПП «ВЕСТ-МІМ» розроблено посадові інструкції. Проведено аналіз використання персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ», а також аналіз забезпеченості підприємства персоналом. Проаналізовано рух робочої сили по ПП «ВЕСТ-МІМ» станом на 2022 рік. Відзначено високий коефіцієнт плинності кадрів, що може бути пов'язано із поганою організацією праці, з відсутністю кар'єрного розвитку працівників або низькою заробітною платою.

3. Проведено аналіз існуючої системи розвитку персоналу та проблем в управлінні персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ». Відзначено, що на підприємстві процесом вдосконалення системи розвитку персоналу виступає низка послідовних заходів. Однак, процедури навчання і наставництва стосуються тільки відділу роздрібної торгівлі, а от у інших відділах, зокрема, відділах оптової торгівлі і відділі закупівель люди працюють дуже часто понад 10 років і вважається, що достатньо їх саморозвитку і самовдосконалення, що далеко не так.

Для уточнення причин факту низької продуктивності відділу закупівель проведено діагностику й оцінено результативність роботи його співробітників з допомогою кількох методик. Відзначено недоліки у функціонуванні персоналу відділу і показано, що для нормалізації роботи відділу необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на розвиток персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» та забезпечити якнайшвидше вирішення виявлених проблем.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Процесна модель управління розвитком персоналу організації

Проблеми, які пов'язані з управлінням організацією, полягають у тому, що об'єктом управління, в остаточному підсумку, є персонал, який не можна розглядати як суму окремих, але однакових елементів деякої системи. Кожний із працівників має унікальні риси та схильності, різний ступінь професійної підготовки, різні підходи до планування кар'єрного зростання, перебуває на певному етапі життєвого циклу. У зв'язку із цим досить важко побудувати, приміром, універсальну модель процесу формування мотивації персоналу.

Необхідно відзначити, що практично всі аспекти кадрової роботи відображені в публікаціях, присвячених класифікації процесів. До найбільш повних належить модель, запропонована Міжнародною Бенчмаркінговою Палатою (International Benchmarking Clearinghouse) [11, с. 190-191]. У ній виділено 13 основних напрямів діяльності підприємства, кожен з яких включає кілька блоків процесів.

Одним з найважливіших напрямків є управління людськими ресурсами. Цей блок містить наступні процеси:

- створення і управління стратегією людських ресурсів;
- аналіз і планування рівня виробництва;
- управління розміщенням персоналу;
- розвиток і підготовка працівників;
- управління діяльністю, заохоченням і визнанням заслуг працівників;
- гарантування матеріального благополуччя й задоволення;

- забезпечення залучення працівників;
- управління відносинами «працівники – керівництво»;
- розробка інформаційних систем людських ресурсів (Human Resource Information Systems).

На практиці при розробці системи менеджменту підприємства не потрібно створювати моделі всіх процесів. Відповідно до вимог стандарту підприємство саме визначає ті з них, які вкрай важливі для нього. Звичайно для системи управління персоналом обмежуються декількома моделями (навчання, планування людських ресурсів, порядок наймання тощо). Це цілком зрозуміло, оскільки такі процеси, хоча й у вигляді функцій, були присутні раніше. Стосовно до них можна виробити критерії (індикатори), за допомогою яких оцінюється хід процесів. Наприклад, успішність перепідготовки співробітників відображає рівень знань, оцінюваний під час іспитів, а характеристикою процесу наймання робочої сили може бути кількість працівників, що витримали випробувальний термін, або час оформлення документів тощо.

Що ж стосується таких процесів, як розвиток працівників або забезпечення їх залучення, то навіть на великих підприємствах подібні процеси в більшості випадків не ідентифіковані. При спробі побудови їх моделей не ясно, що можна прийняти в якості вхідних і вихідних потоків, які з показників використовувати як індикатори.

Розглянемо ці проблеми на прикладі процесу розвитку персоналу. Насамперед, необхідно відзначити, що в наш час відсутнє загальновизнане визначення терміну «розвиток персоналу», набір елементів системи розвитку персоналу також може бути різним, немає єдиного підходу до формування конкретного механізму їх взаємодії, відсутні методологічні підходи до створення системи на корпоративному рівні з позицій концепції стратегічного керування.

Система розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» повинна мати випереджальний характер стосовно структурних змін у компанії, бути мотивуючим інструментом, спрямованим на формування у працівників

внутрішньої потреби до вдосконалювання і саморозвитку. Згідно з основними принципами сучасного менеджменту, відображеними у стандартах серії ISO 9000, розвиток повинен бути безперервним процесом, у який залучені всі співробітники ПП «ВЕСТ-МІМ» від керівника до допоміжного персоналу. Відповідно до аксіоми Е.Демінга будь-яку діяльність можна представити у вигляді мережі взаємопов'язаних процесів [52]. Стосовно до ПП «ВЕСТ-МІМ» з урахуванням специфіки їх функціонування недоцільно надмірно ускладнювати алгоритм розвитку персоналу, тому в рамках даної роботи обмежимося розглядом найбільш простої моделі.

Основною задачею ПП «ВЕСТ-МІМ» є відбір так званого «ключового персоналу», формування «кадрового ядра» організації, що визначає як її поточне функціонування, так і розвиток. Ретельний відбір «ключового персоналу» повинен стати свого роду гарантією забезпечення найкращого використання капіталу, спрямованого на придбання і розвиток людських ресурсів. Мова йде про відбір не тільки кращих на даний момент працівників, але й здатних надалі активно впливати на безперервний процес відновлення виробництва. Це особливо важливо в умовах функціонування в організації інноваційних проектних структур. Необхідно визначити часовий інтервал, у якому організація може розраховувати на ефективну віддачу працівника. Нарешті, треба намітити конкретні заходи кадрового розвитку, які повинні бути індивідуальними, а для цього необхідно з'ясувати, чого саме не вистачає даному працівникові або кандидатів на роботу в компанії.

Для ПП «ВЕСТ-МІМ» розвиток персоналу найчастіше означає постійне й далекоглядне виконання таких задач, як добір молодих кадрів, введення нових працівників у курс справи, цілеспрямований індивідуальний професійний розвиток працівників тощо.

При розробці моделі процесу розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» необхідно враховувати деякі особливості їх функціонування. Як правило, ніхто з них не замислюється над місією організації. У найкращому разі формулюється теза про створення робочих місць, а стратегія розуміється

досить спрощено і піддається сильному впливу зовнішнього середовища. Із врахуванням динаміки ринку відсутність стратегічного планування для таких підприємств далеко не завжди недолік, оскільки вони зі своєю мобільністю здатні швидко адаптуватися до умов, що змінилися.

Кадрова стратегія ПП «ВЕСТ-МІМ» повинна бути орієнтована на залучення відповідних фахівців з урахуванням перспектив розвитку підприємства та прогнозу ситуації на ринку праці. Для стратегії росту характерне залучення персоналу високої кваліфікації, із творчими й підприємницькими задатками. Питання закріплення кадрів тут на перший план виходять далеко не завжди, тому що персонал у багатьох випадках ще перебуває в процесі формування.

При доборі кадрів більшість керівників ПП «ВЕСТ-МІМ» використовують особисті зв'язки працюючого персоналу. Це відповідає тенденції до використання внутрішніх джерел залучення персоналу, оскільки можливості заміщення виникаючих вакансій за рахунок уже працюючих на фірмі співробітників для підприємства обмежені. Цей метод є активним, порівняно дешевим, дає додаткові гарантії якості й сумісності, але немає можливості охопити значну кількість потенційних кандидатів.

Загальні принципи побудови моделі розвитку:

- випереджальний характер навчання, щоб не реагувати на ситуацію, а створювати ситуацію на ринку;
- превалювання навчання на робочому місці;
- безперервність;
- зв'язок з кар'єрним зростанням.

Контекстна діаграма процесу розвитку персоналу представлена на рис.3.1.

З урахуванням викладених міркувань вхідним пунктом (етап І) діаграми процесу розвитку персоналу і частини ПП «ВЕСТ-МІМ» є розробка стратегії розвитку (рис. 3.2). У той же час малі підприємства можуть здійснювати

діяльність, починаючи із другого етапу, який властивий також середнім підприємствам, - з підготовки перспективних планів.

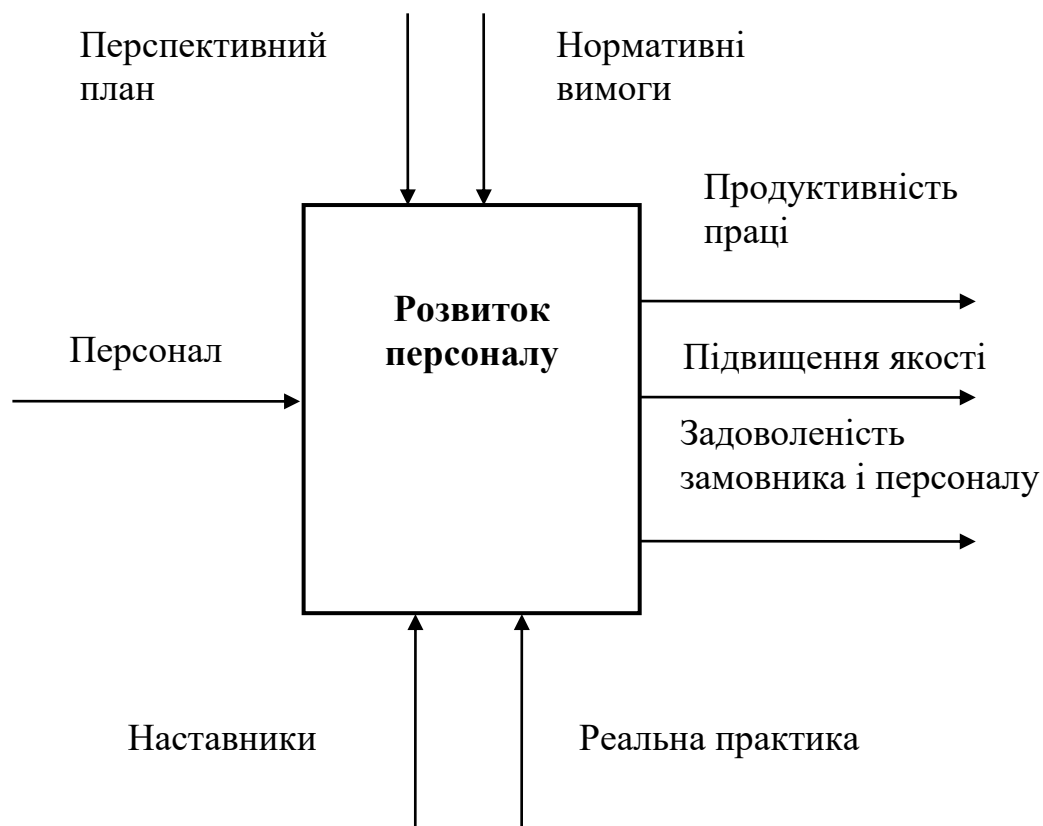


Рис. 3.1. Контекстна діаграма процесу розвитку персоналу

Основою цього етапу є:

- довгострокові контракти на постачання продукції;
- прогноз діяльності організації на найближчі роки;
- плановані інновації в організації праці й технології.

Всебічний аналіз перспективних планів (етап III) дозволяє виявити необхідні в майбутньому компетенції персоналу. Це можуть бути:

- специфіка взаємодії з іноземним інвестором;
- підвищені вимоги до якості продукції чи упаковки;
- необхідність придбання і використання нового обладнання;
- практика роботи з інноваційними продуктами;
- зміни умов оподаткування тощо.

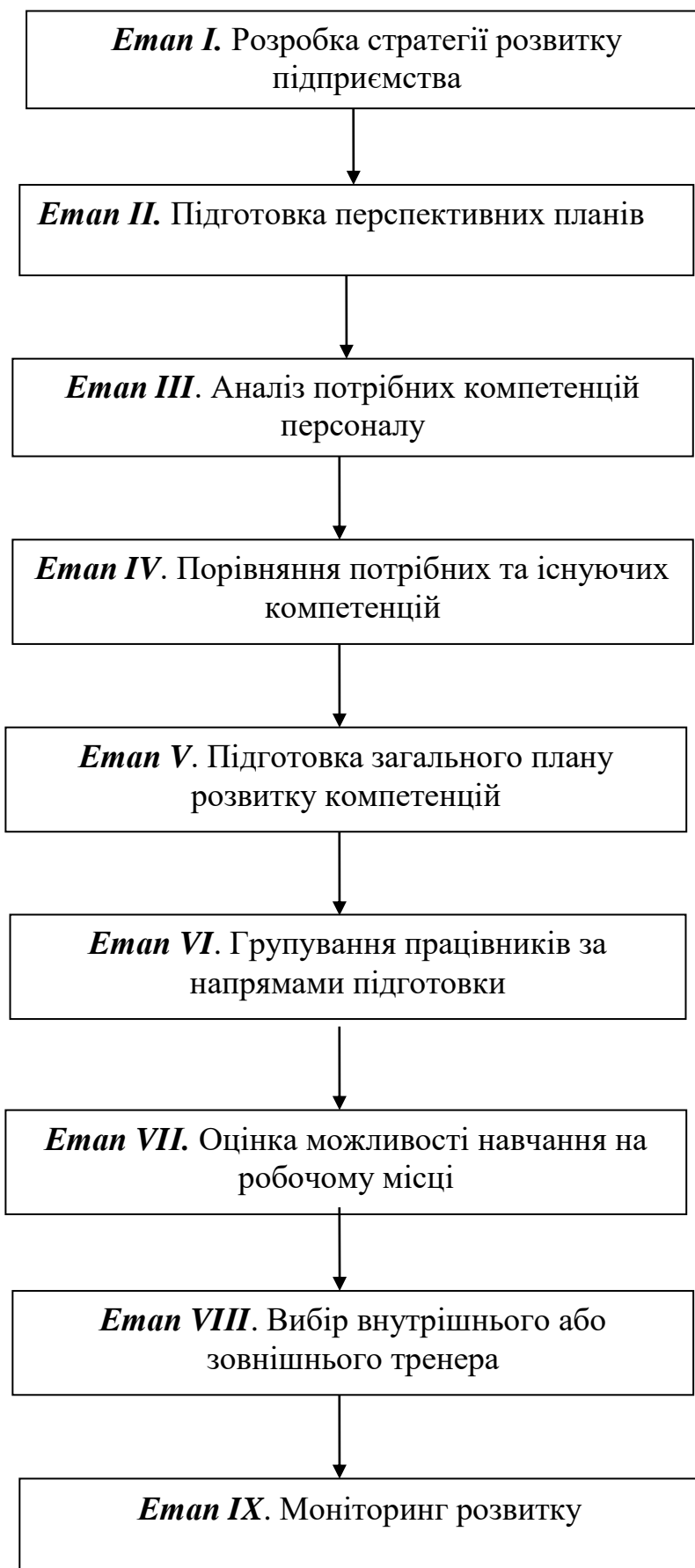


Рис. 3.2 Блок-схема процесу розвитку персоналу



На четвертому етапі слід зіставити необхідні компетенції і рівень існуючих компетенцій працівників. Таке порівняння дозволяє оцінити можливість виконання перспективних планів з погляду наявності персоналу достатньої кваліфікації. При цьому не можна випускати з уваги можливі зміни в кадровому складі, щоб не виявитися перед фактом звільнення єдиного працівника якої-небудь спеціалізації, тобто необхідно передбачити деякий рівень дублювання.

Після того, як визначений розрив між бажаним і дійсним, можна перейти до планування розвитку і навчання. Основним змістом п'ятого етапу є підготовка загального плану розвитку компетенцій. Слід намітити методи вирішення тих проблем, які впливають із результатів зіставлення компетенцій на попередньому етапі і виступають як теперішні та майбутні потреби підприємства.

Змістом шостого етапу є визначення напрямів підготовки працівників. У загальному випадку потреб може бути багато і їх можна представити у вигляді декількох категорій:

- ✓ менеджерські і лідерські потреби;
- ✓ функціональні потреби в певних навичках, якостях;
- ✓ поведінкові потреби, що відповідають корпоративній культурі, цінностям компанії.

Серед них потрібно виділити, насамперед, пріоритети, тобто критично важливі потреби, без яких компанія не зможе залишатися успішною.

Основним методом розвитку і навчання в ПП «ВЕСТ-МІМ» є практика. Навіть якщо в кадровій політиці офіційно не зафіксований цей підхід, через обмеженість людських ресурсів керівники змушені його застосовувати при тимчасовому вибутті когось із фахівців. Такі змушені заходи сприяють освоєнню додаткових навичок і вмінь за умови потенційної здатності та вмотивованості співробітників.

Однак потрібно застосовувати й планомірну ротацію для одержання знань і придбання досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця. У

результаті цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності підприємства і виробничих задач.

Важливим є також сьомий етап, що визначає місце підготовки, і восьмий етап, при виконанні якого необхідно сформувати групу наставників і внутрішніх тренерів з актуальних напрямів підготовки персоналу. При цьому можна відзначити, що участь фахівців у процесі викладання або консультування також є методом розвитку персоналу (розвиток через навчання інших).

Навчання на робочому місці здійснюється в процесі виконання роботи. Ця форма підготовки є найбільш дешевою і оперативною, характеризується тісним зв'язком з повсякденною роботою та полегшує входження в навчальний процес тих працівників, що не звикли до навчання в аудиторіях.

На більшості підприємств можуть і повинні бути задіяні ресурси внутрішнього навчання. Наприклад, топ-менеджмент може проводити семінари для суміжних служб, роз'яснюючи механізми фінансового обліку, автоматизації, маркетингових досліджень колегам. Крім загального підвищення кваліфікації персоналу, досягається поліпшення інформаційного обміну, узгодження цілей і методик підрозділів, формується почуття причетності різних підрозділів до спільної справи. Консультантом також досліджується система навчання персоналу на підприємстві, рівень мотивації персоналу до самоосвіти.

І, нарешті, останній етап – етап моніторингу розвитку. Пропонуючи даний етап, ми виходили з розуміння моніторингу як процесу регулярного або безперервного систематичного збору інформації про параметри складного об'єкта або процесу.

Моніторинг розвитку персоналу передбачає постійне дослідження та оцінку особистісних і професійних якостей і навичок персоналу та управлінського середовища з використанням різноманітних методів оцінки та аналізу системи управління персоналом, що сприятиме активному розвитку необхідних організації навичок і особистісних якостей працівників.

Пропонований концептуальний підхід до оцінки процесу розвитку персоналу стосується як мотивації співробітників, так і питань навчання та оцінки персоналу. На його основі можна створити нормативні документи, у яких будуть враховуватися особливості функціонування конкретного підприємства.

Професійний розвиток впливає і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію та здобуваючи нові навички і знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці, одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині своєї організації, так і поза неї. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

### **3.2. Розробка рекомендацій щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ»**

У ході проведеної діагностики відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» як найбільш проблемного із підрозділів компанії вдалося підтвердити базову гіпотезу про недостатню результативність роботи даного відділу, зважаючи на не достатній рівень компетенцій його співробітників та складний морально-психологічний клімат усередині самого колективу відділу.

Виявивши та сформулювавши під час проведеної діагностики основні проблеми, що назріли у відділі закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ», ми пропонуємо шляхи їх вирішення (таблиця 3.1).

Отже, ми бачимо, що заходи щодо вдосконалення планування розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» можна звести до розробки програми нормалізації морально-психологічного клімату всередині колективу, а також створення комплексної системи розвитку персоналу зі врахуванням всіх нюансів, з'ясованих у ході даного дослідження.

Отже, перший блок проблем полягає в тому, що розвиток персоналу всередині підприємства і відділу закупівель зокрема або відбувається, або ведеться у спеціально-орієнтованому, вузькому напрямі, тобто співробітники

навчаються тільки окремим професійним знанням, вмінням та навичкам, що викликають у керівництва нарікання щодо, зазвичай, певного робочого місця чи навіть співробітника. Іншими словами, розвиток персоналу на даний момент нагадує латання дірок, що активізується у разі припущення критичних для компанії помилок її співробітниками.

Таблиця 3.1

Проблеми, виявлені під час діагностики персоналу відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» та шляхи їх вирішення

Проблеми	Шляхи вирішення
<b>Блок проблем №1</b>	
Низький показник загальної результативності співробітників відділу збуту, викликаний недосягненням поставлених зверху ключових показників ефективності (КРІ). Невисокий рівень компетентності співробітників відділу збуту, відсутність достатнього рівня знань та умінь, і як результат низький потенціал працівників	Розробка комплексної програми розвитку співробітників відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ»
<b>Блок проблем №2</b>	
Несприятливий психологічний клімат у колектив	Розробити програму дій, спрямованих на нормалізацію морально-психологічного клімату всередині колективу, ліквідацію конфліктів та формування продуктивної команди фахівців.
Низька мотивація до співпраці та командної роботи	
Низький коефіцієнт задоволеності кожного співробітника своїм становищем групі	

На наш погляд, компанія повинна прагнути до систематичного та регулярного розвитку своїх співробітників, не чекаючи виникнення помилок з їхнього боку. При цьому важливим є поєднання трьох напрямків у розвитку персоналу, коли співробітник навчається професійним знанням, вмінням і навичкам, орієнтованим на певне робоче місце, готується, до виконання обов'язків кількох посад усередині однієї компанії і, нарешті, його підготовка відбувається з акцентом на особисті якості самого працівника. Тільки тоді співробітник буде найбільш компетентним, конкурентоспроможним і принесе найбільшу користь компанії.

Для досягнення такого поєднання необхідна розробка комплексної програми розвитку співробітників відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ», яка надалі може бути екстрапольована на співробітників інших структурних підрозділів ПП «ВЕСТ-МІМ» .

Метою даної програми буде забезпечення постійного розвитку персоналу відповідно до цілей розвитку компанії та потреб працівників у професійному зростанні.

Етапи реалізації програми:

1. Визначення потреби у освіті співробітників відділу закупівель:

- аналіз даних анкетування та атестації персоналу підприємства;
- виявлення невідповідності фактичного рівня освіти та кваліфікації працівника вимогам займаної ним посади, рівня професійної підготовки на дільницях та у структурних підрозділах завданням реалізації стратегії розвитку підприємства;

- визначення переліку питань, з яких потрібна додаткова підготовка працівників;

2. Розробка навчального плану підприємства:

- Визначення питань, з яких потрібна додаткова підготовка більшої частини співробітників відділу закупівель та питань, актуальних для керівника відділу закупівель;

- визначення найбільш прийнятної форми навчання з даних питань із зазначенням термінів навчання, типу навчальних курсів, тренінгів, семінарів чи навчального закладу, вартості навчання одного працівника, документа, що підтверджує проходження навчання, матеріалів, що використовуються в процесі навчання;

- формування загального навчального плану із зазначенням форми навчання та списку працівників, які проходять навчання, календарного навчального плану та бюджету освітньої програми підприємства на рік. Затвердження даних планів керівником відділу кадрів із персоналом, головним бухгалтером та директором ПП «ВЕСТ-МІМ»;

- групове обговорення працівників, які пройшли даний вид навчання на предмет оцінки корисності навчального матеріалу в контексті діяльності компанії та професійних обов'язків спеціалістів;

- тестування співробітників, що пройшли навчання. Здійснюється менеджером ВУП за сприяння співробітників підприємства та сторонніх консультантів після закінчення 2-х місяців від закінчення навчання;

- зміна трудової поведінки співробітників, які пройшли навчання після закінчення двох місяців від закінчення навчання. Оцінюється безпосередніми керівником (начальником відділу закупівель) щодо працівників відділу або директором щодо самого начальника відділу закупівель;

#### 4. Організація наставницької роботи:

- визначення співробітників відділу закупівель, які мають цінний досвід і знання, необхідні новим фахівцям, імовірно ним стане менеджер із закупівель В1. Формування списку наставників за згодою відібраних працівників;

- підготовка співробітників відділу до наставницької роботи (опис їх завдань у процесі наставництва, вибір форми наставництва – семінари, тренінги, бесіди, демонстрації, курування прикріплених нових співробітників, підготовка необхідного для наставництва матеріалу);

- уточнення чисельності та складу співробітників, які потребують наставництва;

- складання загального плану наставницької роботи із зазначенням наставників, нових фахівців, форм роботи, термінів роботи, кураторів роботи;

- складання плану роботи для кожного наставника із зазначенням закріплених за ним співробітників, видів роботи з безпосередньо закріпленими, видів роботи – проведених зі всіма новими працівниками, термінів роботи.

Для більш повного уявлення про хід передбачуваного проекту доцільно скласти план заходів проекту із відповідальними виконавцями, інструментами та термінами (таблиця 3.2)

Управління персоналом для підприємства є складною системою, що складається із безлічі взаємозалежних елементів.

Таблиця 3.2

План впровадження заходів програми розвитку співробітників відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ»

Захід	Відповідальні виконавці	Інструменти	Терміни
1. Затвердження програми розвитку співробітників відділу закупівель	Директор	Наказ	Перший місяць проекту
2. Визначення кола осіб, відповідальних за впровадження та супровід проекту розвитку співробітників відділу закупівель	Директор	Наказ	Перший місяць проекту
3. Розробка системи ділової оцінки працівників відділу закупівель	Директор Менеджер відділу кадрів Керівник відділу закупівель	Збір та аналіз інформації. Розробка програми	Другий місяць проекту
4. Застосування системи ділової оцінки співробітників відділу закупівель	Менеджер відділу кадрів	Застосування комплексу заходів системи	Починаючи з другого місяця проекту – регулярно
5. Поточна оцінка	Керівник відділу закупівлі	Оціночний лист	Один раз на тиждень, починаючи з третього місяця проекту
6. Місячна оцінка	Керівник відділу закупівель Менеджер відділу кадрів	Оціночний лист	Один раз на місяць, починаючи з третього місяця проекту
7. Квартальна оцінка	Керівник відділу закупівель Менеджер з роботи з персоналом	Оціночний лист	Один раз на квартал, починаючи з третього місяця проекту
8. Річна оцінка	Директор Керівник відділу закупівель Менеджер відділу кадрів	Бесіда	Один раз на рік (у грудні)
9. Спеціальні види оцінок	Менеджер відділу кадрів	Анкетування	Періодично, у міру потреби протягом усього року, починаючи з третього місяця проекту
10. Складання індивідуальних планів розвитку	Директор Керівник відділу закупівель Менеджер відділу кадрів	Збір та аналіз інформації, складання планів	Періодично, при необхідності протягом усього року, починаючи з четвертого місяця проекту

Прод. табл. 3.2

Захід	Відповідальні виконавці	Інструменти	Терміни
11. Розробка комплексної програми розвитку співробітників ПП «ВЕСТ-МІМ»	Начальник відділу кадрів Менеджер відділу кадрів	Збір та аналіз інформації. Розробка програми	Четвертий місяць проекту
12. Застосування комплексної програми розвитку співробітників ПП «ВЕСТ-МІМ»	Менеджер відділу кадрів	Робота з розвитку персоналу	Постійно, починаючи з четвертого місяця проекту
13. Контроль за виконанням плану заходів	Директор, Начальник відділу кадрів Керівник відділу закупівель Бухгалтер	Нарада	Протягом усього проекту не рідше, ніж раз на місяць, починаючи з другого місяця

Одним із найважливіших процесів є регулювання соціальної напруженості в колективі. Взаємини працівників, іншими словами, морально-психологічний клімат у компанії безпосередньо впливає на продуктивність праці та ставлення персоналу до своєї діяльності, один до одного, до керівника. Доброзичлива обстановка у колективі є запорукою успішного функціонування всієї організації.

Уміння знизити соціальну напруженість і створити гарний настрій у колективі є одним із нагальних завдань управлінської системи, оскільки це рівнозначне зростанню продуктивності робочої сили.

Саме тому, виявлені в ході діагностики трудового колективу відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» проблеми були поміщені нами до другого блоку проблем, що вимагають свого якнайшвидшого вирішення.

Також слід розробити програму дій, які передбачають нормалізацію морально-психологічного клімату всередині колективу, ліквідацію конфліктів і формування продуктивної команди фахівців.

До цієї програми, на нашу думку, необхідно включити комплекс наступних заходів:

1. Проведення спільних тренінгів або навчальних семінарів, спрямованих на формування команди та усунення внутрішньогрупових конфліктів.



Тренінгові програми та сесії щодо покращення соціально-психологічного клімату дуже популярні останнім часом, оскільки при правильному виборі й організації вони досить швидко дають видимі результати в вигляді підвищення продуктивності.

Тренінг допоможе вирішити багато проблем у колективі. Він сприятиме швидкій адаптації нових співробітників, що необхідно у випадку з новим членом колективу – менеджером В3, а також зміцнить відносини між старими працівниками, що буде корисно щодо менеджера В2.

Такі заходи розкривають внутрішні особливості персоналу, вони допомагають краще зрозуміти себе та інших. Пропонований тренінг має проводитися силами ВУП ПП «ВЕСТ-МІМ» впродовж п'яти днів із частковим відривом працівників від роботи наприкінці робочого дня. Співробітники щодня по 2-3 години братимуть участь у заняттях з формування довіри та командного духу.

2. Організація спільних колективних заходів: спортивних змагань, корпоративів, культурних заходів, туристичних походів тощо, як самостійних, так і у рамках корпоративної політики.

3. Розвиток творчого клімату у колективі. Навчання співробітників методам й технологіям генерації нових ідей, а також спільне прийняття рішень із використанням таких методів (сеанси мозкового штурму) вважається найбільш продуктивним підходом для покращення творчого й соціально-психологічного клімату. В процесі мозкового штурму забезпечується гарантія того, що усі ідеї будуть вислухані та прийняті до відома, а анонімність пропонованих ідей дозволить неупереджено їх оцінити та вибрати найбільш ефективну, незалежно від її авторства.

Однією із основних умов новаторської активності персоналу є гарантія безпеки пропозиції нових ідей. Співробітники не пропонуватимуть нові ідеї, якщо у них виникнуть побоювання, що це призведе до втрати посади, зниження статусу, негативного ставлення із боку керівництва чи колег. Іншою важливою

умовою є наявність у працівників певного «ступеня свободи», тобто можливість відносної самостійності ведення роботи.

Появі та розвитку нових ідей сприяє неформальне спілкування співробітників, оскільки воно знижує опір змінам, підвищує ефективність спільної роботи.

4. Підвищення загального задоволення працею. Інтегральна задоволеність працею означає благополуччя чи неблагополуччя особистості в трудовому колективі.

Насамперед, слід звернути увагу на це стимулювання та організацію праці. Вдосконалення даного напрямку дасть суттєві результати стосовно загальної задоволеності роботою, отже, і соціально-психологічним кліматом загалом.

Тому для згуртування колективу та розвитку командної роботи необхідна розробка системи мотивації, спрямованої на моніторинг ефективності роботи та заохочення відділу закупівель загалом, а не окремих його співробітників.

Головне, щоб працівники чітко розуміли систему їх роботи та преміювання за це. Тобто кожен повинен розуміти, як і за що він отримує матеріальні виплати й асоціюватиме це із продуктивною роботою колективу.

Наступний крок щодо вдосконалення загальної задоволеності працею – вдосконалення взаємовідносин й стилю управління. На момент проведення діагностики колективу відділу закупівель в ньому переважає директивний стиль управління.

Для даної компанії організації, її культури та тривалості існування, найприйнятнішим є демократичний стиль. На нашу думку, начальнику відділу закупівель необхідно відмовитись від авторитарно-директивного стилю й делегувати частину власних повноважень своїм співробітникам, тим самим показавши свою довіру до колективу. Для цього необхідно створити посаду старшого менеджера із закупівель для неформального лідера В1 із делегуванням йому частини повноважень начальника відділу.

5. Управління ефективністю співробітників. Багато співробітників вважають згасання інтересу нормальним явищем. В інших з'являється думка про зміну роботи. Співробітник думає про компанію, де, як йому здається, середовище, корпоративна культура або харизма керівника більше сприяє інтенсивній роботі. А коли робота сприймається як щось тимчасове, ефективність неминуче падає. Завдання керівника – підтримувати зацікавленість працівника. Важливо правильно співвідносити періоди нарахування бонусів не наприкінці року, а за фактом реалізації поставлених перед відділом завдань. Необхідно мінімізувати термін узгодження рішень, пов'язаних із нагородженням та кар'єрним просуванням у компанії.

За результатами проведеної діагностики було оформлено список конкретних заходів, спрямованих на вирішення другого блоку проблем та нормалізацію роботи трудового колективу відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо нормалізації роботи трудового колективу відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ»

№	Рекомендації	Заходи
1	Боротьба з вираженим рівнем конфліктності	Проведення тренінгу, спрямованого на покращення морально-психологічного клімату
2	Формування командного духу та згуртованості колективу	Проведення тренінгу/семінару з командного формування
3	Формування неформальних та позаробочих відносин між членами трудового колективу	Систематичне проведення спортивних та культурних заходів, корпоративів
4	Розвиток творчого клімату у колективі	1. Створення «скриньки ідей» 2. Проведення разів на тиждень творчих 5-тихвилинок 3. Використання мозкового штурму під час вирішення проблем й прийняття рішень
5	Підвищення загальної задоволеності працею	1. Побудова шаблів кар'єрного зростання 2. Створення системи групового заохочення
6	Зміна стилю керівництва	Впровадження посади старшого менеджера із закупівель для неформального лідера трудового колективу В1 (із делегуванням йому низки функцій формального керівника)

Здійснення даних заходів дозволить загалом покращити морально-психологічний клімат. Його вдосконалення позначиться як у відносинах самих працівників до праці та одне до одного, так і на продуктивності. Тому що, у доброму та дружньому колективі робота йде швидше та якісніше.

Таким чином, у рамках випускної кваліфікаційної роботи вдалося розробити низку рекомендацій щодо розвитку персоналу відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ» та вирішення двох блоків проблем, пов'язаних із низьким показником загальної результативності й невисоким рівнем компетентності співробітників відділу закупівель, а також несприятливим психологічним кліматом та низькою мотивацією до співробітництва всередині колективу.

Запропоновані рекомендації, на наш погляд, мають комплексний характер і містять у собі заходи, здатні усунути поточні недоліки відділу закупівель, підвищивши його продуктивність та мінімізувавши поточний рівень невдоволення його роботою зі сторони вищого керівництва.

Реалізація запропонованих рекомендацій у вигляді програми, допоможе створити прецедент усередині компанії і, у випадку позитивного ефекту від реалізації програмних заходів, може бути екстрапольована інші структурні підрозділи повною мірою чи частково.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» не вимагає суттєвих додаткових витрат і може бути виконана власними силами співробітників відділу кадрів компанії, в рамках їх поточного окладу, тому можна говорити про доцільність спроби використання запропонованих заходів у реальній практичній діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ».

### **Висновки до розділу 3**

1. Вдосконалено процесну модель управління розвитком персоналу організації. Відзначено, що на практиці при розробці системи менеджменту підприємства не потрібно створювати моделі всіх процесів. Показано, що

система розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» повинна мати випереджальний характер стосовно структурних змін у компанії, бути мотивуючим інструментом, спрямованим на формування у працівників внутрішньої потреби до вдосконалювання і саморозвитку. Основною задачею ПП «ВЕСТ-МІМ» є відбір так званого «ключового персоналу», формування «кадрового ядра» організації, що визначає як її поточне функціонування, так і розвиток.

Визначено загальні принципи побудови моделі розвитку. Наведено контекстну діаграму процесу розвитку персоналу та блок-схему процесу розвитку персоналу. Охарактеризовано його етапи.

2. Розроблено рекомендації щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ». На основі виявлених під час проведеної діагностики основних проблем, які назріли у відділі закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ», запропоновано шляхи їх вирішення. Визначено мету та етапи реалізації комплексної програми розвитку співробітників відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ», яка надалі може бути екстрапольована на співробітників інших структурних підрозділів ПП «ВЕСТ-МІМ». Наведено план впровадження заходів програми розвитку співробітників відділу закупівель.

Також наведено заходи щодо нормалізації роботи трудового колективу відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ». Відзначено, що реалізація запропонованих рекомендацій щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» не вимагає суттєвих додаткових витрат і може бути виконана власними силами співробітників відділу кадрів компанії, в рамках їх поточного окладу, тому можна говорити про доцільність спроби використання запропонованих заходів у реальній практичній діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ».

## ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала теоретичному обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності трудової діяльності персоналу підприємства на основі його розвитку та розробці пропозицій щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ». Підводячи підсумок проведеним дослідженням у цій випускній кваліфікаційній роботі необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано сутність, основні поняття, методи управління персоналом. Відзначено, що персонал виступає як ключовий чинник у розвитку підприємства. Важливого значення для роботи з персоналом набуває управління персоналом. Проаналізовано різні підходи до трактування даного поняття та самого поняття «персонал». Виділено основні компоненти системи управління персоналом. Виділено та охарактеризовано методи управління персоналом та основні способи впливу на співробітників компанії.

2. Проведено аналіз основних засад, принципів та цілей управління розвитком персоналу. Проаналізовано понятійний апарат досліджуваної теми. Визначено принципи, які служать базою для побудови системи розвитку співробітників. Визначено елементи удосконалення системи розвитку персоналу. Наведено взаємозв'язки між різними аспектами розвитку персоналу, зокрема, професійним та особистісним розвитком.

3. Проаналізовано методи, форми та інструменти розвитку персоналу. Систематизовано форми уявлення про корпоративну культуру на різних рівнях ієрархії. Визначено елементи комплексної програми розвитку персоналу в організації. Визначено основні форми навчання на роботі та поза роботою, а також найпопулярніші інструменти розвитку персоналу.

4. Дано загальну характеристику ПП «ВЕСТ-МІМ». Визначено основні та допоміжні види діяльності підприємства, пріоритетні напрямки його діяльності. Також визначено мету, місію, цілі та завдання ПП «ВЕСТ-МІМ». Проаналізовано основні економічні показники діяльності ПП «ВЕСТ-МІМ» за

2020-2022 рр. і відзначено, що загалом підприємство динамічно розвивається, зростають такі показники як виручку, чистий прибуток, активи, рентабельність.

5. Проведено аналіз управління персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ». Проаналізовано організаційну структуру підприємства і функції його основних підрозділів та працівників. Визначено основні напрямки діяльності відділу управління персоналом і його завдання та функції. Визначено основні критерії підбору та відбору кандидатів в ПП «ВЕСТ-МІМ». Проведено аналіз використання персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ», а також аналіз забезпеченості підприємства персоналом. Проаналізовано рух робочої сили по ПП «ВЕСТ-МІМ» станом на 2022 рік і відзначено високий коефіцієнт плинності кадрів.

6. Проведено аналіз існуючої системи розвитку персоналу та проблем в управлінні персоналом в ПП «ВЕСТ-МІМ». Відзначено, що на підприємстві процедури навчання і наставництва стосуються тільки відділу роздрібною торгівлі, а от у інших відділах їх практично немає. Проведено діагностику й оцінено результативність роботи співробітників відділу закупівель з допомогою кількох методик. Відзначено недоліки у функціонуванні персоналу відділу і показано, що для нормалізації роботи відділу необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на розвиток персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ».

7. Вдосконалено процесну модель управління розвитком персоналу організації. Показано, що система розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ» повинна мати випереджальний характер. Визначено загальні принципи побудови моделі розвитку. Наведено контекстну діаграму процесу розвитку персоналу та блок-схему процесу розвитку персоналу. Охарактеризовано його етапи.

8. Розроблено рекомендації щодо розвитку персоналу ПП «ВЕСТ-МІМ». Визначено мету та етапи реалізації комплексної програми розвитку співробітників відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ». Наведено план впровадження заходів програми розвитку співробітників відділу закупівель, а також заходи щодо нормалізації роботи трудового колективу відділу закупівель ПП «ВЕСТ-МІМ».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Випуск 17. Ч. 1. С.77-80.
3. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics.* 2018. № 8. С. 6-14.
7. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2012. 172 с.
8. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
9. ВЕСТ-МИМ. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/24679663/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/24679663/) (дата звернення 12.06.23)
10. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
11. Воробієнко П. П., Станкевич І. В., Стрельчук Є. М., Глухова О. І. Управління якістю : підручник. Одеса : ОНАЗ, 2014. 376 с.
12. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* 2016. Вип. 4(04). С. 200-204.



13. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
14. Горан Р.В., Баран Р.Я. Управління розвитком персоналу: основні засади, принципи та цілі / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023.
15. Горан Р.В., Баран Р.Я. Методи, форми та інструменти розвитку персоналу / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023.
16. Горпинченко О. В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 2. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2019/63.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/63.pdf) (дата звернення 10.05.23)
17. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
18. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. Випуск # 17. С. 216-224.
19. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудова відносина : теорія та практика*. 2018. № 1(15). С.36-49.
20. Денисов В., Назарьева Н., Власова Н. Роль организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2001. № 15. Ч.4. С. 16-17.
21. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 418-421.
22. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

23. Качан Є.П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. К. : Юрид. кн., 2005. 358 с.
24. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент. МАУП, 2005. 752 с.
25. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1(69). С. 60–69.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
27. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2011. № 11. С. 103-107.
28. Малиненко Є.М. В.Є. Малиненко Деякі питання реалізації Болонського процесу у ВНЗ України. *Меркурій*. 2005. № 6 (174). С-59-60.
29. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71–78.
30. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 18.08.2023)
31. Назаренко В.В. Управление знаниями: от теории к практике. *Науковий Вісник ОДЕУ. Науки: економіка, політологія, історія*. 2006. № 10(30). С. 53-59.
32. Назаренко В.В., Захаров В.А. Практика реализации принципов менеджмента знаний в ОАО «Концерн Стирол» // *Зб. наук. пр. “Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом”*. Харків: ХІБМ, 2006. С.143 – 147.
33. Назаренко В.В., Захаров В.А. Принципы управления персоналом в учении Э.Деминга // *Зб. наук. праць ДонДУУ “Державне регулювання галузей економіки”*. Том V. Вип. 35. Донецьк: ДонДУУ, 2004. С.222 – 229.

34. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
35. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
36. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
37. Оцінка персоналу за методом 360 градусів. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка\\_персоналу\\_за\\_методом\\_360\\_градусів](https://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360_градусів) (дата звернення 16.07.23)
38. Персонал. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Персонал> (дата звернення 10.05.23)
39. ПП «ВЕСТ-МІМ». URL: <https://opendatabot.ua/c/24679663> (дата звернення 12.06.23)
40. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В.Семикіна, С.В.Дудко, А.А.Орлова та ін. Кропивницький : Видавець ЛисенкоВ.Ф., 2021. 440 с.
41. Сазонова Т.О., Осташова В.О. Система управління розвиток персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/246> (дата звернення: 16.09.2023)
42. Тест оцінки психологічного клімату у колективі. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/0100anlx-a50b.docx.html> (дата звернення 16.07.23)
43. Управління людськими ресурсам на місцевому рівні : навчально-методичний посібник. Київ : ДП «Укртехінформ», 2013. 275 с.
44. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

45. Управління персоналом: підручник / за ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
46. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 189–196.
47. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Випуск 10, частина 2. С. 121-125.
48. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 160-166.
49. Шаповалова Т.В. Формирование критериев конкурентоспособности предприятия с учетом влияния его образовательного потенциал *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2003. Вип. 10. С. 201-206.
50. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
51. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714> (дата звернення: 18.08.2023).
52. Deming W. Edwards. *Out of the Crisis*. The MIT Press, 2000. 524 p.
53. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1-7.