

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління та адміністрування розвитком персоналу на
переробному підприємстві»**

Виконав:

Кипенко Андрій Євгенович
здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Керівник:

Баценко Людмила Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Шаповалова Вікторія Анатоліївна
Заступник директора з навчальної роботи
ДНЗ «Сумський центр ПТО ДСЗ»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Кипенко Андрія Євгеновича

1. Тема роботи: **Управління та адміністрування розвитком персоналу на переробному підприємстві**

2. База практичного дослідження: ТОВ НВП «Глобенський свинокомплекс»
керівник роботи Баценко Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » « ____ » 20 ____ р. № ____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «30» листопада 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління та адміністрування розвитком персоналу.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- Визначення сутності і особливостей управління розвитком персоналу на переробному підприємстві в сучасних умовах.
- Проведення загальної організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ НВП "Глобенський свинокомплекс".
- Оцінка ефективності управління та адміністрування персоналом на підприємстві, а також вивчення факторів розвитку персоналу підприємства та їх оцінка.
- Визначення напрямів удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу на переробному підприємстві та оцінка ефективності впровадження заходів.

6. Дата видачі завдання: « ____ » « ____ » 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	Вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	Жовтень –грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	Січень –лютий 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	Квітень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	Травень 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	Червень 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	Жовтень - Листопад 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	30 листопада 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	11 грудня 2023 р.	виконано

Студент

А. Є. Купенко

Керівник роботи

Л.М.Баценко

Перевірку на автентичність проведено
Дипломна робота допущена до захисту

Н.М. Баранік

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Кипенко А. Управління та адміністрування розвитком персоналу на переробному підприємстві. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми. 2023 р. – Рукопис.

Дана кваліфікаційна робота присвячена аналізу та удосконаленню процесів управління та адміністрування розвитком персоналу на переробному підприємстві в сучасних умовах. Розглянуто загальну проблематику управління та адміністрування розвитком персоналу, вказуючи на актуальність цього питання в сучасному бізнес-середовищі. Також проаналізовано теоретичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу, визначаючи сутність, особливості та методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу на підприємстві. Проведено аналіз системи управління та адміністрування розвитком персоналу на переробному підприємстві. Зокрема, проведено організаційно-економічний огляд підприємства, оцінка ефективності управління персоналом та аналіз факторів, які впливають на розвиток персоналу. Запроповано конкретні напрями удосконалення, використання сучасних технологій розвитку персоналу та оцінено ефективність впроваджених заходів.

Ключові слова: управління, адміністрування, ефективність, персонал, розвиток персоналу.

SUMMARY

Kypenko A. Management and administration of personnel development in a processing enterprise. Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy. 2023 - Manuscript.

This qualification work is devoted to the analysis and improvement of the processes of management and administration of personnel development at a processing enterprise in modern conditions. The general problem of management and administration of personnel development is considered, indicating the relevance of this issue in the modern business environment. The theoretical principles of management and administration of personnel development were also analyzed, determining the essence, features and methodical approaches to assessing the level of personnel development at the enterprise. The analysis of the system of management and administration of personnel development at the processing enterprise was carried out. In particular, an organizational and economic review of the enterprise, an assessment of the effectiveness of personnel management, and an analysis of factors affecting personnel development were conducted. Accordingly, the practical improvement of the management and administration of personnel development at the processing enterprise was carried out. Specific directions for improvement, the use of modern technologies for personnel development are proposed, and the effectiveness of implemented measures is evaluated.

Key words: management, administration, efficiency, personnel, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність і особливості управління розвитком персоналу переробного підприємства в сучасних умовах.....	6
1.2. Адміністрування розвитком персоналу як необхідний елемент управління підприємством.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	16
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз ефективності управління та адміністрування персоналом.....	24
2.3. Оцінка факторів розвитку персоналу підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	41
3.1. Напрями удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу.....	41
3.2. Застосування сучасних технологій розвитку персоналу.....	47
3.3. Ефективність від запровадження заходів з удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу на підприємстві.....	52
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління та адміністрування розвитку персоналу є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, яка має велике значення для підприємств у будь-якій галузі. З ростом конкуренції та постійними змінами в бізнес-середовищі, ефективне управління та розвиток персоналу стають критичними факторами успіху.

Актуальність теми полягає в тому, що персонал є важливим активом будь-якої організації, і його ефективне управління та розвиток мають прямий вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. Підприємства зіткнулися з необхідністю адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, технологічних інновацій та змін у споживацьких попитах. В цьому контексті, управління та адміністрування розвитку персоналу стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Однак, виникнення різноманітних проблем управління та адміністрування розвитку персоналу стає викликом для сучасних менеджерів. Недостатні ресурси, швидка зміна технологій та навичок, розвиток нових форм організації праці, вимоги до креативності та інноваційного мислення працівників - усе це ставить підприємства перед потребою в ефективному управлінні розвитком персоналу.

Таким чином, особливості управління та адміністрування розвитку персоналу в сучасних умовах є актуальною темою для дослідження та обговорення. Вивчення цієї теми допоможе підприємствам розробляти ефективні стратегії управління людським капіталом, впроваджувати інноваційні методи та практики для розвитку персоналу та забезпечення конкурентоспроможності. У результаті, підприємства зможуть залучити та утримувати талановитих працівників, підвищити продуктивність, покращити якість продукції та послуг, а також досягти успіху на ринку.

Мета і завдання дослідження полягають у аналізі та удосконаленні системи управління та адміністрування розвитком персоналу на підприємстві ТОВ НВП "Глобенський свинокомплекс".

Завданнями кваліфікаційного дослідження у зв'язку з метою є:

- Визначення сутності і особливостей управління розвитком персоналу на переробному підприємстві в сучасних умовах.
- Проведення загальної організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ НВП "Глобенський свинокомплекс".
- Оцінка ефективності управління та адміністрування персоналом на підприємстві, а також вивчення факторів розвитку персоналу підприємства та їх оцінка.
- Визначення напрямів удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу на переробному підприємстві та оцінка ефективності впровадження заходів.

Актуальність даного дослідження в його теоретичній та практичній сутності обумовлена цілісним підходом до вирішення завдань, поставлених у відповідно до метою дослідження.

Предмет дослідження – управління та адміністрування розвитком персоналу на підприємстві ТОВ НВП "Глобенський свинокомплекс". Дослідження охоплює такі аспекти, як організаційна структура управління персоналом, методи та практики управління розвитком персоналу, аналіз ефективності існуючої системи, а також можливості її удосконалення.

Об'єкт дослідження – управління та адміністрування розвитком персоналу на підприємстві ТОВ НВП "Глобенський свинокомплекс". Об'єкт дослідження визначає область, на яку спрямоване дослідження, тобто саму систему управління та адміністрування розвитком персоналу, яка діє на даному підприємстві.

Методологічна та теоретична основа дослідження. Дослідження базується на комплексному підході до управління персоналом, використанні теоретичних концепцій та моделей управління, а також методів аналізу та

оцінки. У методологічній основі дослідження використовуються такі підходи як системний аналіз, стратегічне управління, теорія організації, теорія управління персоналом та інші відповідні наукові дисципліни.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань дослідження використовуються такі методи: аналітичний метод, емпіричний метод, статистичний метод, системний аналіз, компаративний аналіз.

Інформаційна база. Основними джерелами є внутрішня інформація підприємства; зовнішня інформація; дослідження та статистичні дані відповідно до теми дослідження. Загальна інформаційна база буде включати як кількісні, так і якісні дані, що дозволять глибоко проаналізувати та зрозуміти проблеми та можливості управління та адміністрування розвитком персоналу на ТОВ НВП "Глобенський свинокомплекс".

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи висвітлені автором на науковій конференції:

1. Баценко Л., Кипенко А. Стратегія розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності переробного підприємства. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 45-48
2. Баценко Л., Кипенко А. Управління розвитком персоналу на підприємствах: підґрунтя адміністративного рівня. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року: збірник наукових праць [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 219-221 <https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2023.pdf>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, містить 20 таблиць, 9 рисунків, додатки. Бібліографічний список складається із 26 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок комп'ютерного набору.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і особливості управління розвитком персоналу переробного підприємства в сучасних умовах

Управління розвитком персоналу є одним з ключових елементів успішної діяльності будь-якого переробного підприємства в сучасних умовах. Забезпечення компетентного, мотивованого та професійно зростаючого персоналу є важливим завданням для досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Основою теоретичного підґрунтя управління розвитком персоналу є концепція сутності людського капіталу. Людський капітал визначається як накопичена сукупність знань, навичок, досвіду та потенціалу працівників, яка приносить економічну вартість організації [3]. Це означає, що персонал підприємства виступає не просто як ресурс, але й як цінний капітал, який може бути ефективно використаний для досягнення стратегічних цілей організації.

Управління розвитком персоналу (УРП) - це комплексний процес, спрямований на планування, координацію і контроль за розвитком та підвищенням ефективності персоналу організації. Це стратегічний підхід, який охоплює всі аспекти, пов'язані з розвитком, навчанням і зростанням кадрів організації з метою досягнення її цілей і завдань [10].

Управління розвитком персоналу - це процес, де навчання виступає одним із засобів досягнення цілі підприємства, проте значна увага має приділятися створенню відповідних умов для розвитку саме працівника, формуванню організаційних, соціальних та інформаційних механізмів підтримки його якісних змін, які мають бути реалізовані працюючим на новому рівні функціонування у його професійній діяльності [16].

У іншому баченні управління розвитком персоналу - це процес, де навчання виступає одним із засобів досягнення цілі підприємства, проте значна

увага має приділятися створенню відповідних умов для розвитку саме працівника, формуванню організаційних, соціальних та інформаційних механізмів підтримки його якісних змін, які мають бути реалізовані працюючим на новому рівні функціонування у його професійній діяльності. Керівникам підприємства слід вчасно вирішувати проблеми відповідності кваліфікації персоналу новим завданням та новим вимогам, адже висококваліфікований, правильно організований і належним чином вмотивований персонал визначає долю підприємства [14].

Управління розвитком персоналу охоплює широкий спектр дій і стратегій, які спрямовані на покращення професійних навичок, знань, вмінь та компетенцій працівників. Це може включати навчання і розвиток співробітників, програми підвищення кваліфікації, менторство, оцінку потенціалу, планування кар'єри, ротацию робочих місць, внутрішні програми навчання та інші ініціативи [11].

Основна мета управління розвитком персоналу полягає в підвищенні ефективності та продуктивності працівників, сприянні їх професійному зростанню та задоволенню роботою, а також в забезпеченні відповідності кадрів поточним і майбутнім потребам організації [23].

Сучасний механізм управління розвитком персоналу сприяє підвищенню ефективності організації, її конкурентоспроможності, якості роботи співробітників та ін.

Сучасний механізм управління розвитком персоналу має таку структуру (рис. 1.1).

Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства має збалансовану структуру, що включає: мату, завдання, принципи, функції, методи управління, а також основні елементи розвитку персоналу (адаптація, ротация, навчання, підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою та формування кадрового резерву) [21].

Сучасний механізм управління розвитком персоналу має спиратися на досягнення сучасної науки. Сучасний механізм управління розвитком персоналу як практико-орієнтована система акумулює та узагальнює досвід провідних

зарубіжних та російських організацій (служб управління персоналом, корпоративних університетів, центрів внутрішньофірмового навчання, центрів оцінки та атестації персоналу) щодо вирішення завдань керованого розвитку персоналу [26].



Рисунок 1.1 – Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12, 14]

Ефективне функціонування механізмів розвитку персоналу допомагає:

- розвивати творчий потенціал, підвищувати інтелектуальний рівень працівників, формувати системне мислення;
- забезпечити можливості для більш ефективного стимулювання праці та кар'єрного руху персоналу;
- покращити якість діяльності та зменшити плинність кадрів;
- виховувати необхідні цінності організаційної культури;
- підтримати проведення змін у організації з допомогою гнучкого перерозподілу повноважень;
- зміцнити соціально-психологічний клімат тощо [12].

Управління розвитком персоналу передбачає аналіз потреб організації в компетенціях, ідентифікацію слабких місць, розробку стратегії розвитку персоналу, впровадження різноманітних програм і заходів, а також визначення системи оцінки та контролю результатів [6].

Однією з основних особливостей управління розвитком персоналу на переробних підприємствах є постійна зміна технологій, процесів та вимог ринку. Це ставить перед управлінцями завдання адаптації персоналу до нових умов, навчання новим навичкам та розвитку відповідних компетенцій. Оскільки переробні підприємства часто використовують складні технології та спеціалізоване обладнання, важливо мати висококваліфікованих та професійно підготовлених працівників [8].

Іншою особливістю є важливість стратегічного підходу до управління розвитком персоналу. Керівництво підприємства повинно розробляти довгострокові стратегії та плани розвитку персоналу, враховуючи потреби організації, ринкові умови, технологічні та інші фактори. Стратегічне управління розвитком персоналу передбачає ідентифікацію ключових компетенцій, розвиток талантів, планування кар'єрного росту та створення системи мотивації працівників [5].

Також слід зазначити, що сучасні умови вимагають від управління розвитком персоналу використання інноваційних методів і підходів. Наприклад, це може бути впровадження електронного навчання, використання онлайн-платформ для розвитку навичок, створення гнучких систем навчання та розвитку, які дозволяють працівникам самостійно обирати шляхи розвитку, а також використання аналітики даних для оцінки ефективності програм розвитку персоналу.

Управління розвитком персоналу на підприємствах базується на ряді принципів, які сприяють ефективному впровадженню цього процесу [20]. Основні принципи управління розвитком персоналу на підприємствах представлені на рисунку 1.2.

Ці принципи управління розвитком персоналу допомагають забезпечити системний, цілеспрямований і ефективний підхід до розвитку персоналу на підприємстві.

Отже, управління розвитком персоналу на переробних підприємствах в сучасних умовах базується на концепції сутності людського капіталу, постійній

зміні технологій та вимог ринку, стратегічному підходу до управління та використанні інноваційних методів і підходів. Це допомагає підприємствам забезпечувати наявність висококваліфікованого та мотивованого персоналу, спроможного ефективно працювати в умовах постійних змін і конкуренції.

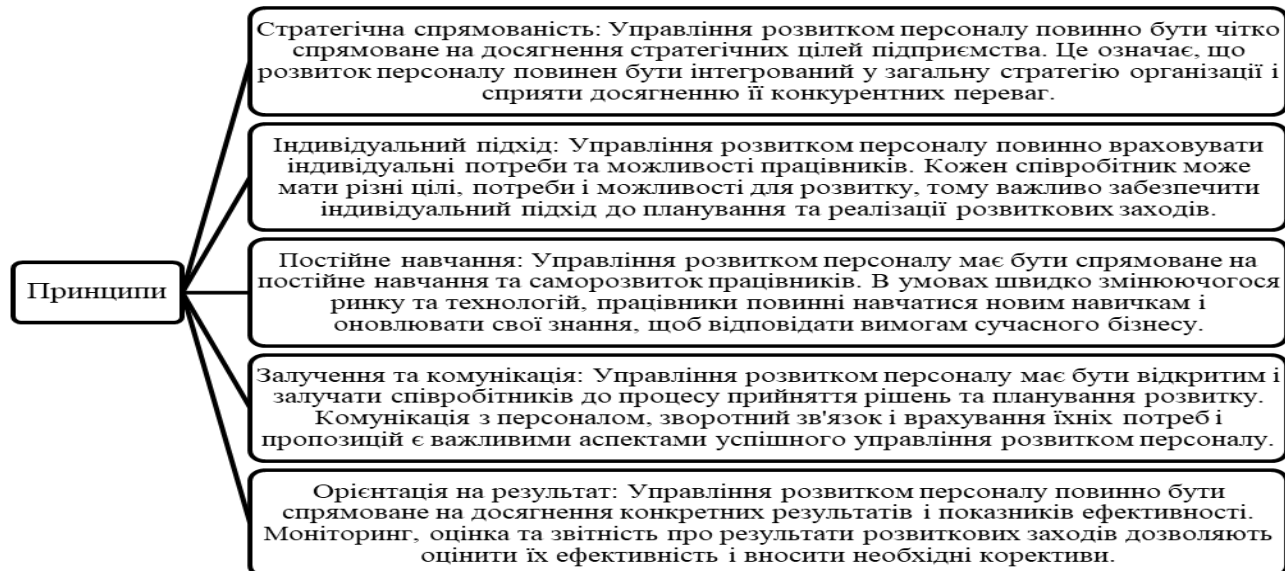


Рисунок 1.2 – Принципи управління розвитком персоналу на підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі [2, 20]

Управління розвитком персоналу на переробних підприємствах в сучасних умовах є складним та важливим процесом. Враховуючи особливості галузі, технологічні зміни та потреби організації, ефективне управління розвитком персоналу може допомогти підприємству забезпечити конкурентоспроможність, ефективність та стійкий розвиток.

1.2. Адміністрування розвитком персоналу як необхідний елемент управління підприємством

Адміністрування розвитком персоналу є важливим елементом управління підприємством в сучасних умовах. Розвиток персоналу стає необхідністю для підприємств у змінюваному бізнес-середовищі, де конкуренція посилюється, технології швидко розвиваються і потреби ринку змінюються. Ефективне

адміністрування розвитком персоналу дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, залучати талановитих працівників, розвивати їх потенціал і забезпечувати високу продуктивність [4].

Основна сутність адміністрування розвитком персоналу полягає в регламентуванні, координуванні, мотивації, управлінні і плануванні ресурсів, необхідних для розвитку персоналу, з метою досягнення стратегічних цілей організації. Це включає такі елементи як планування, організація і координація, оцінка і контроль, зворотний зв'язок і комунікація.

Важливі цілі управління розвитку персоналу в площині адміністративного рівня управління: забезпечити заплановані можливості розвитку персоналу, які забезпечують навчання, необхідне для того, щоб працівник міг працювати на рівні компетенцій що необхідні для поточних і майбутніх посад; вдосконалювати організаційний клімат, який сприяє самореалізації особистості, інституційній ефективності, людській творчості та оновленню системи; оптимізувати фінанси; створити життєздатні та значущі програми, які дозволять персоналу та системі працювати разом над досягненням цілей системи та власних особистих цілей у сферах досягнення, задоволення та самореалізації [2].

Адміністрування розвитком персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні належного розвитку персоналу, що є важливим фактором успіху підприємства [13]. Воно допомагає забезпечити відповідність кадрового потенціалу потребам організації, підвищити ефективність роботи персоналу, залучити та зберегти талановитих співробітників, а також створити сприятливу атмосферу для постійного розвитку [5].

Поява нових технологій, зміни в ринкових умовах та поява нових конкурентів ставлять перед підприємствами завдання адаптуватися та інноваційно розвиватися. Адміністрування розвитком персоналу в цьому контексті включає в себе процеси планування, організації, контролю і оцінки дій з метою розвитку та підвищення ефективності персоналу [6].

В умовах швидко змінюючогося світу, виробничі процеси стають все більш складними, і потреби ринку змушують підприємства швидко адаптуватися

до нових умов. Адміністрування розвитком персоналу включає в себе індивідуальний підхід до кожного співробітника, враховуючи його потенціал, потреби та амбіції. Працівники, що мають можливість розвиватися та реалізовувати свій потенціал, стають більш мотивованими, продуктивними та прив'язаними до підприємства.

Адміністрування розвитком персоналу також включає в себе планування та організацію навчальних заходів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання, які сприяють підвищенню кваліфікації та розвитку знань та навичок співробітників. Крім того, це може включати програми менторства та коучингу, які сприяють особистому і професійному росту працівників [11].

Адміністрування розвитком персоналу є багатогранним процесом, який вимагає залучення різних сторін: від топ-менеджменту до працівників. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень та планування розвитку є важливим елементом успіху. Комунікація та зворотний зв'язок з працівниками допомагають виявити їхні потреби, пропозиції та ідеї щодо розвитку та вдосконалення [14].

Усі ці аспекти адміністрування розвитком персоналу сприяють підприємствам в підтримці конкурентоспроможності, залученні та утриманні талановитих працівників, а також створенні резерву кваліфікованих кадрів для майбутнього розвитку організації.

Управління розвитком персоналу визнається як необхідний елемент ефективного корпоративного управління. Відмінне адміністрування розвитку персоналу сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, що має вирішальне значення для конкурентоспроможності підприємства. Методичний підхід до навчання та розвитку персоналу, наданий адмініструванням розвитку персоналу, забезпечує постійне удосконалення знань і навичок працівників, розкриваючи їхній професійний потенціал.

Адміністрування розвитку персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Шляхом правильного планування та координування розвиткових заходів, компанія може формувати необхідні компетенції у своєму

колективі, адаптуватися до змін на ринку та в технологіях, і впроваджувати інновації. Управління розвитком персоналу сприяє створенню сприятливого середовища для постійного зростання та розвитку, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

Адміністрування розвитку персоналу також сприяє зміцненню організаційної культури та підвищенню задоволеності працівників. Цей процес враховує індивідуальні потреби та очікування працівників, надає можливостей для саморозвитку та кар'єрного росту, а також створює сприятливий клімат для навчання та співпраці. Адміністрування розвитку персоналу підтримує мотивацію та залученість працівників, сприяючи покращенню якості праці та підвищенню виробничої ефективності.

Таким чином, адміністрування розвитком персоналу є необхідним елементом управління підприємством, оскільки воно сприяє залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих працівників, досягненню стратегічних цілей організації та зміцненню організаційної культури. Ефективне адміністрування розвитком персоналу допомагає підприємству адаптуватися до змін, підвищує конкурентоспроможність та сприяє досягненню успіху.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу підприємства

Оцінка рівня розвитку персоналу підприємства є важливим етапом управління персоналом. Це дозволяє організації отримати інформацію про навички, знання, досвід та потенціал своїх працівників. Вона допомагає виявити сильні та слабкі сторони персоналу, визначити потреби у навчанні та розвитку, ідентифікувати проблеми та можливості для поліпшення ефективності та продуктивності роботи команди.

Розвиток персоналу є важливим аспектом ефективного управління на підприємстві. Для оцінки рівня розвитку персоналу і визначення його потреб у подальшому розвитку застосовуються різні методичні підходи. Ці підходи

допомагають оцінити компетенції, навички та знання працівників, визначити їх потенціал та виявити прогалини у розвитку [25].

Одним із методичних підходів є анкетування або опитування працівників. Цей підхід включає створення анкети, яка містить питання про рівень навичок, знань та компетенцій, а також про потреби у розвитку. Працівники заповнюють анкети, і на основі отриманих результатів можна зробити аналіз і визначити області, в яких необхідне подальше навчання або розвиток [20].

Інший методичний підхід - це спостереження та оцінка роботи працівника. Цей підхід полягає в тому, що керівник або експерт оцінює роботу працівника на основі певних критеріїв, таких як якість виконаної роботи, ефективність, співробітництво тощо. Це може включати спостереження за роботою, аналіз результатів, обговорення з працівником його сильних сторін і проблемних пунктів, а також визначення шляхів для подальшого розвитку [18].

Третій підхід - це використання 360-градусного зворотного зв'язку. Цей підхід включає отримання оцінок і зворотного зв'язку від керівників, підлеглих, колег та інших зацікавлених сторін. Це може бути реалізовано за допомогою анонімних анкет або інших інструментів оцінки, що дозволяють отримати різноманітні думки і перспективи про рівень розвитку персоналу [23].

Четвертий підхід – це тестування та оцінка навичок. Цей підхід включає використання тестів, вправ або симуляцій для оцінки конкретних навичок або компетенцій працівників. Такі тести можуть охоплювати технічні навички, комунікаційні вміння, лідерські якості тощо.

П'ятний підхід – це створення портфоліо та самооцінка. Цей підхід передбачає створення портфоліо працівника, яке містить інформацію про його досягнення, проекти, навички та самооцінку. Працівник самостійно або разом з керівником може оцінювати свій рівень розвитку і зробити висновки щодо подальшого розвитку [24].

Ці методичні підходи можуть використовуватися окремо або в поєднанні для оцінки рівня розвитку персоналу на підприємстві. Кожен з цих методичних підходів має свої переваги і обмеження. Вибір конкретного підходу залежить від

контексту підприємства, його потреб і можливостей. Комбінація різних підходів може бути найбільш ефективною для отримання повної і об'єктивної оцінки рівня розвитку персоналу.

Методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу на підприємстві відіграють важливу роль у ефективному управлінні персоналом. Вони дозволяють оцінити компетенції, навички та потенціал працівників, а також виявити потреби в їхньому розвитку. Застосування різних методів, таких як анкетування, оцінка експертами, 360-градусна зворотна зв'язок, тестування та самооцінка і т.д. допомагає отримати більш об'єктивну та повну картину рівня розвитку персоналу [6].

Важливо пам'ятати, що оцінка рівня розвитку персоналу має бути інтегрованою частиною стратегії управління персоналом. Результати оцінки повинні використовуватися для розробки індивідуальних та колективних планів розвитку персоналу, підтримки кар'єрного зростання, визначення потреб у навчанні та розвитку.

Оцінка рівня розвитку персоналу не є одноразовою подією, вона повинна бути системною та регулярною. Це дозволяє відстежувати прогрес у розвитку персоналу, виявляти потреби в навчанні та розвитку, а також реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [22].

Управління розвитком персоналу на підприємстві є важливим елементом стратегічного управління, оскільки впливає на конкурентоспроможність, продуктивність та інноваційність підприємства. Ефективне використання методичних підходів до оцінки рівня розвитку персоналу допомагає забезпечити правильне управління та розвиток персоналу, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Науково-виробниче підприємство "Глобинський свинокомплекс" (ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс") є підприємством у галузі тваринництва в Україні. Його основна діяльність полягає в вирощуванні свиней для постачання сировини для м'ясної промисловості.

ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" було засноване у 2005 році і знаходиться в місті Глобине, Полтавській області, Україна. Підприємство має форму власності товариства з обмеженою відповідальністю і належить до галузі тваринництва, зокрема свинарства.

Головною метою ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" є вирощування поросят, кнурів та свиноматок для подальшої реалізації сировини м'ясної промисловості. Підприємство прагне підтримувати сталий розвиток і використовує як вітчизняний, так і закордонний досвід у своїй діяльності.

Статутний капітал Товариства складає 44 250 тис. грн. і повністю сплачений. Материнською компанією Товариства, яка володіє 100% статутного капіталу, є ТОВ "Глобинський м'ясокомбінат". Кінцевими власниками Товариства є Кузьмінський Олександр Васильович, який володіє часткою 70%, та Пархоменко Роман Михайлович, який володіє часткою 30%.

Згідно з даними, ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" має близько 700 співробітників. Підприємство дотримується стандартів вирощування свиней без використання хімічних стимуляторів росту для тварин. Воно використовує замкнутий цикл існування та розведення свиней з власним виробництвом кормів.

ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" є частиною групи компаній "Глобино". Підприємство постійно розширює свої виробничі потужності та використовує сучасне європейське обладнання. На свинокомплексі встановлено спеціалізоване обладнання для годівлі та утримання свиней, а також має власні зерносховища для виробництва натуральних кормів.

Підприємство досягло високих результатів у своїй діяльності, зокрема середня кількість свиней на товарному комплексі становить 5000 свиноматок на місяць, що призводить до виробництва до 850 тонн свинини в живій вазі. Середньодобовий приріст на відгодівлі складає 770-800 грам, а конверсія корму по комплексу становить 2,8-2,9 кг. У підприємстві також працює селекційно-племінний комплекс на 1400 свиноматок, який володіє високим ветеринарним статусом та системою біозахисту.

ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" має статус "племпідприємства", що дає можливість пропонувати європейську якість сперми висококласних термінальних кнурів та свиней породи ландрас і великої білої ірландської селекції. Підприємство також надає племінний молодняк, який закуповується у спеціалізованих підприємствах за кордоном.

Серед основних покупців Товариства у 2020-2022 роках виступають ТОВ "Глобинський м'ясокомбінат", ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", ТОВ "НВП "Глобинський м'ясомолочний комплекс", ТОВ "АНТОНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ", ТОВ "АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ", ТОВ "ФУДКОМ", ТОВ "Омега", ТОВ "Агроюніт-Захід".

ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" дотримується високих стандартів вирощування свиней, використовуючи натуральні корми та уникаючи застосування хімічних стимуляторів росту для тварин. Досвід свинокомплексу підтверджує, що найкращі результати у загальній схемі виробництва можна досягти завдяки замкнутому циклу існування та розведення свиней з власним виробництвом кормів.

ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" продовжує розвиватись та вдосконалювати свою діяльність, спираючись на високу технологічність, використання сучасних методів та технологій у своїй галузі.

Організаційна структура підприємства ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" визначається системою органів управління та підрозділів, що чітко розподіляють повноваження та обов'язки між структурними відділами. Ця

структура спрямована на оптимізацію та координацію процесів роботи та ухвалення рішень, які безпосередньо стосуються завдань та цілей підприємства.

Організаційна структура ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс", яка представлена на рисунку 2.1, є лінійно-функціональною.

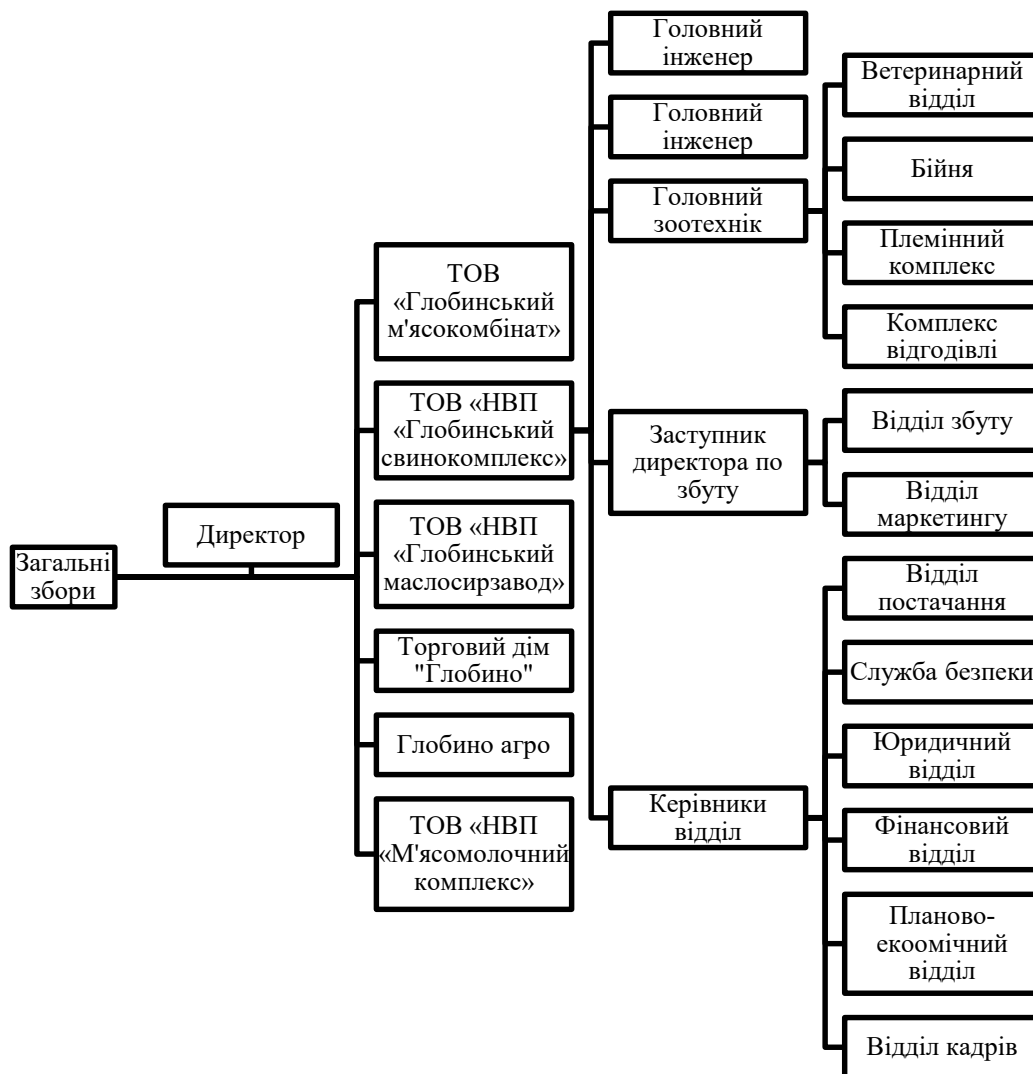


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Структура підприємства є лінійно-функціональною, оскільки вона об'єднує лінійні підрозділи, що виконують конкретні завдання, разом із відділами, які впроваджують та реалізують функції управління в цілому. Вона включає директора на чолі підприємства, відповідального за загальну діяльність підприємства, а також його підпорядкованих усіх підрозділів та відділень.

Функції працівників кожного відділу і комплексу чітко визначені в їхніх посадових інструкціях.

Працівники кожного відділу та відділення підпорядковані своєму керівнику, який, у свою чергу, підпорядковується директору. Організаційна структура передбачає перерозподіл обов'язків працівників та делегування відповідальності за управлінські рішення вздовж вертикалі.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства та їх динаміка за період з 2020 до 2022 р. подані в таблиці 2.1, розрахунки здійснювались відповідно до результатів діяльності підприємства за рік, даних балансу та звіту про фінансові результати діяльності ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс".

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" за період з 2020 до 2022 рр., тис.грн.

Показник	Роки			Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1322763	1800013	2449998	1127235	185,22
Собівартість реалізованої продукції	1234623	1775454	2338320	1103697	189,40
Чистий прибуток (збиток)	354753	290847	781737	426984	220,36
Власний капітал	2456201	2865871	3467608	1011407	141,18

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи дані з таблиці 2.1, можна зробити висновок, що протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік, відбувалося послідовне та значуще збільшення доходів від реалізації продукції. Це зростання обумовлене збільшенням обсягів виробництва продукції на 1 127 235 тис. грн, або на 85,22%. Паралельно з цим, вартість виробництва реалізованої продукції також зростає кожного року, загальний приріст становив 1 103 697 тис. грн.

За результатами аналізу динаміки чистого прибутку підприємства видно, що спостерігається позитивна тенденція до зростання цього показника. Наприклад, у 2020 році чистий прибуток становив 354 753 тис. грн, але до 2022

року ця сума різко збільшилася до 781 737 тис. грн. Варто відзначити, що в цілому за розглянутий період з 2020 по 2022 рік, підприємство ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" демонструє стабільний позитивний фінансовий результат, не зазнаючи втрат і продовжуючи отримувати прибуток.

Власний капітал поступово зростає, проте не значними темпами. Так відбулось загальне його зростання з 2426201 тис.грн. до 3467608 тис.грн. або на 41,18%.

Для того, щоб проаналізувати фінансовий стан ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" розрахуємо всі групи фінансових показників та представимо розрахунки у таблицях 2.2 – 2.6.

В фінансовому аналізі розроблені відносні показники – коефіцієнти ліквідності та платоспроможності. Ці показники наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства

№	Назва показника	2020 рік на к.з.п.	2021 рік на к.з.п.	2022 рік на к.з.п.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
1	Коефіцієнт покриття	7,593	4,831	3,870	-3,723
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,686	4,071	3,402	-3,284
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,000	0,009	0,008	-0,992
4	Частка оборотних засобів у активах	5,057	2,253	2,094	-2,962

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Форма № 1-м

Звернемо пильну увагу на наступні аспекти аналізу фінансової стійкості підприємства. Перш за все, згідно з вимогами, коефіцієнт покриття має перевищувати значення 2. Після детального аналізу даних з таблиці, очевидно, що дане підприємство відповідає цьому вимогу, оскільки спостерігається значне перевищення вказаного показника.

Далі, звернемо увагу на коефіцієнт швидкої ліквідності. Згідно із зазначеними даними, у 2020 році він становив 6,686, а у 2022 році зменшився до 3,402. Важливо відзначити, що протягом аналізованого періоду цей показник залишався в межах норми, яка вимагає, щоб він був більший за 1. Це вказує на те, що компанія підтримує прийнятний рівень ліквідності активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який визначається як співвідношення грошових коштів та найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань, також є важливим показником. За результатами аналізу видно, що у 2020 році цей показник складав 1,000, але у 2022 році він спад до 0,008. Це може вказувати на певний спад у ліквідності компанії, але треба ретельно дослідити причини такої зміни та її вплив на загальну фінансову стабільність.

Нарешті, частка оборотних засобів в активах є іншим показником, на який слід звернути увагу. У 2020 році ця частка становила 5,057, а у 2022 році вона зменшилася до 2,094. Це може вказувати на те, що підприємство вкладає менше ресурсів у короткострокові активи, що може мати вплив на його спроможність вчасно реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Отже, підсумовуючи аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства, можна зробити висновок, що в цілому воно демонструє добрі показники коефіцієнта покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, але варто докладніше дослідити зміни в частці оборотних засобів для більш точного оцінювання його фінансової стійкості.

Ефективне використання ресурсного потенціалу передбачає швидке обертання ресурсів. Ведення виробничої діяльності вимагає вкладення коштів у запаси, незавершене виробництво та готову продукцію. Таким чином, чим коротший період часу на обертання коштів, тим більш ефективно функціонує підприємство. Показники оборотності можуть бути розраховані на основі загальних оборотних активів або окремих складових активів, таких як запаси, дебіторська заборгованість тощо. Отже, розраховуються коефіцієнти оборотності для різних аспектів.

Загальні показники ділової активності підприємства узагальнені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники ділової активності

№	Показник	2020 рік на к.з.п.	2021 рік на к.з.п.	2022 рік на к.з.п.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
1	Коеф. оборотності активів	0,488	0,613	0,070	-0,418
2	Коеф. оборотності оборотних коштів	0,819	1,218	0,145	-0,674
3	Коеф. оборотності запасів	13,313	1,624	18,902	5,589
4	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	2,413	4,220	0,379	-2,034
5	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	12,752	12,586	0,934	-11,817
6	Коеф. завантаженості активів	2,051	1,630	14,376	12,325
7	Коеф. завантаженості активів в обороті	1,221	0,821	6,906	5,685

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Форма № 1-м та Форма № 2-м

На підставі інформації з таблиці 2.4 можна зробити вагомі висновки. Зокрема, виявлено, що коефіцієнт оборотності активів зазнав зниження на 0,418. Це вказує на негативну динаміку, що показує, що підприємство збільшило запаси, які не можуть бути швидко перетворені на грошові кошти, і це вимагає додаткового фінансування. Крім того, коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 0,674, а коефіцієнт оборотності запасів зріс на 5,589 у порівнянні з попереднім періодом. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості відповідно зменшились на 2,034 та 11,817.

Зважаючи на коефіцієнти завантаженості активів та активів в обороті, видно позитивний тренд, оскільки вони зросли на 12,325 у порівнянні з аналізованим періодом.

Один з найважливіших показників, який відображає остаточні фінансові результати діяльності підприємства, - це рентабельність. З урахуванням складу майна, вкладених капіталів та господарських фінансових операцій, що здійснюються підприємством, важливо здійснити аналіз рентабельності за допомогою системи показників. Показники рентабельності є більш адекватними відображеннями результатів діяльності, ніж просто прибуток. Різноманітність показників рентабельності надає можливість розглядати різні альтернативи для підвищення цієї ефективності. Основні методи розрахунку показників рентабельності подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники рентабельності ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
1	Рентабельність продукції	107,139	101,383	10,691	-96,448
2	Рентабельність підприємства	13,077	8,092	21,751	8,674
3	Валова рентабельність продажу	6,663	1,364	4,558	-2,105
4	Чиста рентабельність продажу	26,819	16,158	31,908	5,089

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Форма № 1-м та Форма № 2-м

З таблиці 2.5 видно, що прибутковість виробництва зменшилась на 96,448 одиниць валюти, а рентабельність від продажу знизилась на 2,105 пунктів. Це відбулося внаслідок зростання цін на продукцію при постійних витратах або збільшення витрат за постійних цін. Фактори, що впливають на рентабельність продажу, включають рівень цін, окрему прибутковість різних видів товарів, структуру проданих товарів та собівартість. Встановлення правильної ціни, обрана цінова стратегія та послідовне втілення цінової тактики є ключовими компонентами успішної діяльності підприємства, що суттєво впливають на фінансові результати.

Загалом, рентабельність підприємства зросла на 8,674 одиниці. Аналіз показує, що підприємство перебуває у гарному фінансовому стані. Постійно збільшується рівень рентабельності в порівнянні з попередніми роками,

вказуючи на зростання ефективності використання активів підприємства та його конкурентоспроможності.

Покращення фінансових показників в загальному на підприємстві досягається завдяки підвищенню показників окремих видів продукції. Зростання рентабельності продажів досягається через збільшення долі високо рентабельної продукції. Отже, для поліпшення фінансового стану підприємства в цілому, важливо досягти покращення показників у різних сегментах виробництва.

З часом ціни на продукцію підприємства змінюються під впливом різних чинників, таких як зміна конструкції продукту, підвищення вартості матеріалів, компонентів та інших витрат. Ці динамічні зміни впливають на показники фінансової діяльності.

Підсумовуючи, загальні фінансово-господарські показники діяльності підприємства за аналізований період відзначається тенденція до зниження. Але вагомим чинником стала війна. Показник чистого прибутку збільшується, що свідчить про покращення діяльності ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс".

2.2. Аналіз ефективності управління та адміністрування персоналом

В сучасних умовах бізнесу та організаційного управління, ефективне управління та адміністрування персоналом є однією з ключових складових для досягнення успіху, стійкого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Динамічний ринок, швидкі технологічні зміни, геополітичні перетрубації та соціальні зміни створюють нові виклики, вимагаючи від організацій ефективного управління персоналом.

Відтак, аналіз ефективності управління та адміністрування персоналом стає актуальним завданням для багатьох підприємств, організацій та установ. Вірно оцінивши якість керування персоналом, можна зрозуміти, наскільки організація здатна досягти поставлених цілей та зберегти високу ефективність у змінних умовах.

У цьому контексті, аналіз ефективності управління та адміністрування персоналу передбачає глибоке вивчення різних аспектів організаційної діяльності, від підбору кадрів та розвитку співробітників до побудови внутрішніх комунікацій та лідерського потенціалу. Поєднуючи дані з різних напрямків, можна зрозуміти, які конкретні аспекти вимагають удосконалення та оптимізації, а також визначити потенційні можливості для зростання ефективності.

Віддзеркалюючи актуальні тенденції у світовій економіці та організаційному управлінні, дана аналітична робота націлена на докладний аналіз різних компонентів ефективності управління та адміністрування персоналом. Шляхом вивчення інтегрованого підходу до управління персоналом, ця робота ставить за мету надати цінне уявлення про те, як організації можуть досягти оптимального використання свого головного ресурсу - людських здібностей і потенціалу.

Особливу роль на підприємстві в сучасних умовах розвитку ринку відіграють різні чинники, що впливають на ефективність виробництва. Конкуренція, що швидко розвивається, змушує підприємства показувати високу результативність діяльності та ефективність виробництва. Використання нової техніки і технологій, застосування сучасних і прогресивних методик є головними чинниками в досягненні ефективного виробництва. Але слід зазначити, що персонал відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Організація трудового процесу, рівень професійної підготовки, ініціативність і зацікавленість працівників - людський фактор, який є вирішальним у досягненні цих цілей. Однак людський фактор потребує організації праці та виробництва, для того щоб приносити підприємству необхідну ефективність.

Організація праці дає змогу якнайкраще використовувати людські та технічні ресурси підприємства для отримання необхідного ефекту шляхом проведення заходів, пов'язаних із доцільним використанням робочої сили.

В даний час на службу управління персоналом покладають безліч функцій, від яких залежить як інтенсивність праці, так і темпи зростання трудового та інтелектуального потенціалу співробітників, що забезпечують організації конкурентні переваги в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ієрархічна структура підрозділів відділу кадрів виглядає у ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" наступним чином (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 - Схема оргструктури відділу кадрів у ТОВ НВП
"Глобинський свинокомплекс"

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, у ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" відділу кадрів характерне лінійне підпорядкування.

Стрижневі цілі відділу з управління персоналом в ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" представлені рисунку 2.3.

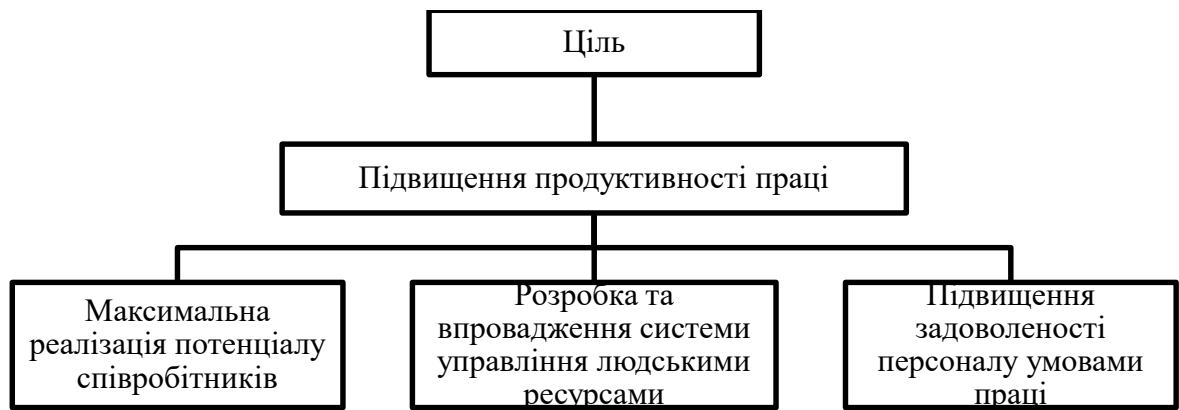


Рисунок 2.3 - Алгоритм цілей відділу кадрів у ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, можна дійти висновку у тому, що у ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" керівництво зацікавлене у максимізації прибутків і ефективному використанні людського капіталу своїх підлеглих, що, своєю чергою, досягається з допомогою просування інтересів співробітників, у вигляді інвестицій у людські ресурси.

Завдання відділу управління персоналом виглядають так (рис. 2.4):

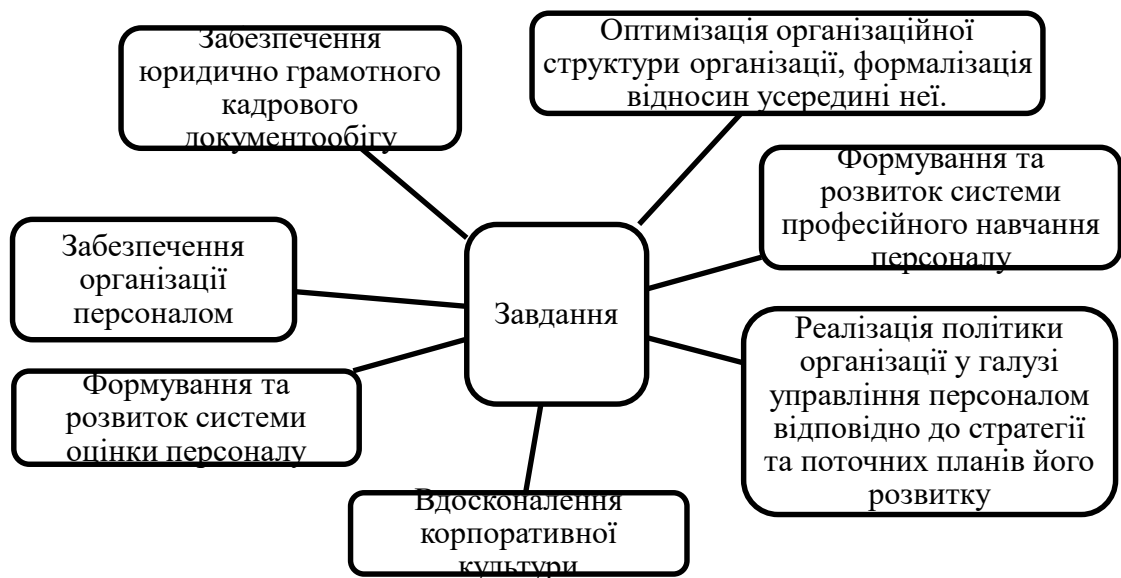


Рисунок 2.4 – Алгоритм завдань відділу УП у ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Також, у рамках дослідження провівши аналіз штатного розкладу та звіту організації з праці надамо характеристику кількісного та якісного складу працівників служби управління персоналом.

У таблиці 2.7 наведено аналіз кількісного складу та структури персоналу ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс".

Таблиця 2.7 - Кількісний склад та структура персоналу ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Персонал всього	553	607	607	54,0	0,0	109,8	100,0
в тому числі:							
керівники	5	4	6	-1,0	2,0	80,0	150,0
спеціалісти	15	16	19	1,0	3,0	106,7	118,8
службовці	10	19	21	9,0	2,0	190,0	110,5
робітники	523	568	561	45,0	-7,0	108,6	98,8

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

На підставі цифрових даних можна прийти до висновку, що у 2020 - 2022 роках забезпеченість персоналом підприємства зросла на 9,8% порівняно з роком 2020, що вказує на збільшення чисельності працівників.

Таблиця 2.8 - Кількісний склад персоналу підприємства за статтю

Стать	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	абсолют не, осіб	відносне , %
Жінки	243	43,94	281	46,29	281	46,29	38	115,64
Чоловіки	310	56,06	326	53,71	326	53,71	16	105,16
Всього	553	100,00	607	100,00	607	100,00	54	109,76

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними відділу кадрів ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

Проаналізувавши відомості щодо кадрової структури відповідно до таблиці 2.8, можна зробити висновок. Згідно з наданою інформацією, загальна кількість працівників які працювали у Товаристві з обмеженою відповідальністю "Науково-виробничий підприємство "Глобинський свинокомплекс" у 2022 році, розподілялася таким чином: жінки становили 46,29%, тоді як чоловіки складали 53,71%.

Розподіл персоналу у філії ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" за трудовим стажем (2022 р.) наведений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Розподіл персоналу у ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" за трудовим стажем (2022 р.)

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Службовці		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	-	-	-	-	-	-	96	17,11
Від 5 до 10	-	-	4	21,05	4	19,05	112	19,96
Від 10 до 15	1	16,67	3	15,79	9	42,86	257	45,81
Від 15 до 20	3	50,00	8	42,11	5	23,81	67	11,94
Більше 20	2	33,33	3	15,79	3	14,29	21	3,74
Більше 30	-	-	1	5,26	-	-	8	1,43

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З даних, наведених у Таблиці 2.9, можна відзначити, що в 2022 році найбільш поширеним періодом стажу роботи було від 10 до 15 років. Це впливає з того, що на підприємстві дотримується стратегія залучення переважно досвідчених фахівців, хоча в останній період також активно повертається молодь. Ця молодь виявляється більш продуктивною, енергійною, активною та легше піддається процесу навчання.

Загальна картина динаміки кадрової ситуації на ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" протягом останніх трьох років може бути виявлена через аналіз даних у Таблиці 2.10.

За аналізом даних, здійсненим протягом вивченого періоду, можна зазначити, що спостерігається послаблення індексу прийому працівників щороку. Цей показник відбиває тенденцію до зниження на 0,0922 в кожному

році, що безпосередньо пов'язано з впровадженням автоматизації у виробничих процесах.

Таблиця 2.10 - Показники руху робочої сили в ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс"

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	553	607	607	54	109,8
Прийнято, осіб.	61	6	11	-50	18,03
Вибуло працівників, осіб.	7	6	34	27	485,71
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	7	6	34	27	485,71
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,1103	0,0099	0,0181	-0,0922	16,43
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,0127	0,0099	0,0560	0,0434	442,50
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,1230	0,0198	0,0741	-0,0488	60,29
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0127	0,0099	0,0560	0,0434	442,50
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,8770	0,9802	0,9259	0,0488	105,57

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та первинної документації підприємства

Зокрема, у 2022 році було зареєстровано надходження 11 нових співробітників, одночасно було звільнено 34 особи. Рік раніше, у 2021 році, до колективу приєдналися 6 працівників, і відбулося звільнення 6 осіб. У 2020 році відбулось найбільше прийнять осіб - 61, тоді як позбавились роботи 7 співробітників. Важливо підкреслити, що у 2022 році обсяг набору персоналу виявився нижчим, ніж обсяг вибуття персоналу. Іншим важливим показником є рухомість кадрів, що проглядається через зміни в коефіцієнті плинності з 2020 року до 2022 року. За цей час цей показник збільшився на 0,0434, що свідчить про негативний тренд у відношенні збереження кадрів.

Аналіз найму персоналу на ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" наведено у таблиці 2.11.

З детального аналізу набору працівників компанії стає очевидним, що найбільшою популярністю користуються такі джерела набору персоналу:

оголошення у газеті "Вакансії" та рекламні оголошення на вуличних стендах, які становлять 25%; залучення знайомих і родичів, що складають 6%; використання ресурсів інституту для розподілу робочих місць, що становить 5%; та співпраця з кадровими агентствами, яка становить 3%.

Таблиця 2.11 – Аналіз найму персоналу на ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс"

Найменування джерела найму	2020	2022	Відхилення	
			+/-	%
Оголошення та реклама	80	100	+20	25
За розподілом з інституту	2	3	+1	5
Інтернет сайт компанії	1	1	-	-
Кадрові агенції	3	4	+1	3
Знайомі та родичі	16	17	+1	6

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

ТОВ "НВП Глобинський свинокомплекс" проводить систематичний підхід до відбору працівників, ретельно аналізуючи та оцінюючи кандидатів на різних етапах процесу. Кожен етап має свою важливу роль у формуванні кадрового складу.

У процесі відбору також взаємодіють лінійні керівники та функціональні відділи. В ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" ці служби спираються на досвідчених психологів, які застосовують передові методики.

На ранніх та завершальних етапах відбору перший керівник, а іноді й інші керівники, приймають активну участь. Вони мають ключову роль у формулюванні вимог до посади та обирають конкретного працівника з числа претендентів, підібраних відділом кадрів. Важливо розуміти, що оцінка діяльності працівника не є повним індикатором його придатності для більш високої посади чи для зміни ролі. Багато співробітників зазнають труднощів при переході між рівнями або зі спеціалістичної роботи на посаду керівника і навпаки. Зміна зі спеціалізованої діяльності на завдання з різноманітним спектром функцій, або з внутрішньої роботи на роботу з активними зовнішніми зв'язками, супроводжується критичними змінами, які впливають на оцінювання ефективності як ознаки майбутнього успіху.

Процес відбору кандидатів на вакантну посаду в ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" здійснюється шляхом оцінки претендентів на роль керівника або управлінського спеціаліста. Для цього застосовуються методи, представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз методу відбору персоналу на підприємстві ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс"

Назва методу	2020	2022	Відхилення	
			+/-	%
Джерелознавчий (біографічний)	35	50	+15	42
Співбесіда	35	50	+15	42
Анкетування	-	-	-	-
Тестування	-	-	-	-
Критичний інцидент	-	-	-	-
Медичні показання	35	50	+15	42

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

При ретельному аналізі методів оцінки персоналу виявляється, що основними підходами до оцінки працівників на підприємстві є: метод джерелознавства (біографічний підхід) - 42%, інтерв'ю - 42%, та аналіз медичних показників - 42%.

Процес підбору кадрів для підприємства здійснюється спеціалізованим відділом з кадрової роботи. Для цього необхідно чітко визначити вимоги до працівника, які відповідають конкретній діяльності. Критерії повинні бути сформульовані таким чином, щоб вони відображали всебічні характеристики працівника: його досвід, стан здоров'я та особистісні якості. Рівні вимог до кожного з цих критеріїв визначаються на основі характеристик працівників, які вже довели свою ефективність в компанії.

Практичний досвід є ключовим показником кваліфікаційного рівня працівника. Тому управління ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" надає перевагу прийняттю на роботу працівників з великим стажем роботи. Один із способів вимірювання досвіду роботи в організації полягає у визначенні тривалості роботи в даній компанії. Існують різні методи вимірювання стажу:

загальний період, проведений в організації, тривалість перебування на конкретній посаді і таке інше.

На підприємстві існують специфічні роботи, які вимагають від працівників певних фізичних характеристик. Для цього кадрові менеджери визначають фізичні та медичні характеристики успішних співробітників компанії і використовують ці показники як критерії відбору. Трудові відносини припиняються, коли обидві сторони підписують трудовий договір.

Отже, аналіз потенціалу робочої сили дав підстави висунути твердження, що в компанії відзначається велика текучість кадрів, що пояснюється загальною незадоволеністю працівників своєю роботою. Зауважимо, що загальна чисельність персоналу на підприємстві зросла на 2,3% в 2022 році у порівнянні з 2020 роком, що в цілому позитивно впливає на ефективність роботи. Таким чином, важливих кардинальних змін у процесах підбору та розташування працівників не виявлено. Щодо джерел набору персоналу на компанії найбільший вплив мають оголошення у газеті "Вакансії" та реклама на вуличних стендах (25%), рекомендації знайомих та родичів (6%), система розподілу через інституційний зв'язок (5%) і співробітництво з кадровими агентствами (3%). З урахуванням аналізу методів оцінки персоналу можна констатувати, що найпоширенішим методом на підприємстві є джерелознавчий (біографічний) підхід, який використовується на 42% випадків.

2.3. Оцінка факторів розвитку персоналу підприємства

На ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" існують вимоги щодо прийому персоналу, згідно з якими адміністрація підприємства прагне залучати до своєї команди досвідчених фахівців зі стажем роботи від трьох років у відповідній галузі. Цей підхід допомагає зменшити витрати як фінансові, так і часові, пов'язані з навчанням нових співробітників. Проте необхідність у навчанні залишається важливою, оскільки сучасні вимоги до професійності

співробітників невинно зростають, а нове обладнання вводиться в експлуатацію.

У ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" система навчання включає наступні етапи:

1. Навчання новачків при прийомі на роботу. Ця стадія включає інструктаж, проведений досвідченими співробітниками або керівниками підрозділів. Після цього новий працівник ознайомлюється зі своїми посадовими обов'язками, внутрішнім розпорядком роботи, умовами праці та обладнанням.

2. Регулярне планове навчання персоналу, спрямоване на закріплення професійних знань і вивчення нових навичок.

3. Підвищення кваліфікації, особливо коли необхідно вивчити роботу з новим обладнанням або засобами.

4. Навчання співробітників, які успішно пройшли атестацію, щоб забезпечити їх додатковими знаннями і навичками.

У ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" застосовуються різноманітні методи розвитку персоналу, як описано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Методи розвитку персоналу на робочому місці

Метод розвитку	Характерні особливості методу
1. Сконцентроване здобуття досвіду	Систематичне планування розвитку на робочому місці, основа планування становить індивідуальний план професійного розвитку, у якому викладено мету
2. Виробничий інструктаж	Інформація, введення в спеціальність, адаптація, ознайомлення того, хто навчається з його новою робочою обстановкою
3. Зміна робочого місця	Здобуття знань та набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця (зміна відділів). Внаслідок цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності.
4. Використання працівників як асистентів стажистів	Навчання та ознайомлення працівника з проблемами вищого та якісно іншого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе певної частки відповідальності
5. Навчання та перепідготовка	Систематичне професійне навчання та перепідготовка працівників для оновлення їх знань та навичок у відповідності до вимог сфери.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Зазначені методи використовуються з тієї причини, що вони дозволяють зобразити знання в явний спосіб, легко контролювати результати їх застосування та враховувати особливості діяльності підприємства.

На підприємстві реалізується розвиток і навчання персоналу під час неробочого часу, тому менеджери відділу кадрів розробляють план, на підставі якого створюється графік навчальних заходів. Цей внутрішньофірмовий план розвитку створюється спеціально для кожного відділу з орієнтацією на особистий розвиток персоналу, включаючи підвищення кваліфікації, перепідготовку та підготовку до змін в організації. Цей підхід також дозволяє співробітникам негайно застосовувати набуті знання на практиці.

Для оцінки результативності розвитку персоналу використовуються типові атестаційні листи, які оцінюються за п'ятибальною шкалою для теоретичних знань та практичних навичок, які співробітник повинен засвоїти під час навчання.

Отже, для здійснення розвитку персоналу на підприємстві було обрано підвищення кваліфікації та перепідготовку деяких співробітників ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс". Інформація про цих співробітників наведена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Навчання персоналу ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" у 2020-2022 роках.

Показник	2020	2021	2022	Абс. (чол.)		Відсоткове відхилення %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Запланована чисельність персоналу, що навчається	30	35	37	5	2	16,7	5,7
Фактична чисельність навченого персоналу, зокрема:	22	17	15	-5	-2	-22,7	-11,8
- підвищили кваліфікацію	15	13	15	-2	2	-13,3	15,4
- пройшли профес. підготовку та перепідготовку, у тому числі	7	4	-	-3	-4	-42,9	0,0
- підготовлено	2	2	-	0	-2	0,0	0,0
- перепідготовлено	5	2	-	-3	-2	-60,0	0,0
Кількість тих, хто пройшов навчання. %	73,3	48,6	40,5	-24,7	-8,1	-	-

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На підставі наданих у таблиці 2.14 даних можна зробити висновок, що управління ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" щороку ставило перед собою мету зростання кількості осіб, що навчаються, в межах проведення програм підвищення кваліфікації. Однак на практиці фактична кількість працівників, які взяли участь у навчанні, була значно меншою, ніж було задумано.

За аналізом, здійсненим на основі даних у таблиці 2.14, можна підтвердити, що в період з 2020 по 2022 рік загальна кількість персоналу зменшилася на 7 осіб. На кінець звітного періоду 15 осіб успішно завершили повний курс навчання з підвищення кваліфікації. Однак кількість працівників, які скористалися підготовкою та перепідготовкою, що є однією з форм навчання, була значно меншою.

Узагальнюючи, можна сказати, що хоча були сплановані зусилля щодо росту навчального потенціалу персоналу через підвищення кваліфікації, практична реалізація цієї мети була менш успішною, що відображається у фактичних цифрах щодо змін у персоналі та учасників навчання.

Слід зазначити, що кількість осіб, які успішно завершили навчання, протягом 2021 року зменшилася на 24,7%, а в 2022 році - на 8,1%. Це відповідає відповідно 48,6% та 40,5% від загальної чисельності. Ці показники негативно впливають на ефективність управління розвитком персоналу і вимагають корекцій в процесі його реалізації.

Одним з основних засобів навчання на підприємстві є атестація, яка спрямована на оцінку завантаження працівників, використання їх за спеціалізацією, рівня кваліфікації та відповідність робочому місцю чи посаді. Крім того, атестація допомагає виявити області для покращення програм навчання та методів розвитку. Річна оцінка робочих результатів (атестація) може виявляти як сильні, так і слабкі сторони в роботі конкретних осіб.

Наприклад, низькі оцінки у розділі "професійні знання" для працівників певних професійних груп свідчать про потребу в додатковому навчанні для цієї категорії працівників. Тепер давайте проаналізуємо дані з таблиці 2.15, яка

відображає проведення атестації персоналу на підприємстві "НВП "Глобинський свинокомплекс".

З таблиці 2.15 випливає, що на ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" атестація персоналу проводилася після закінчення випробувального терміну прийому на роботу, а також під час ротації кадрів протягом розглянутого періоду.

Таблиця 2.15 - Оцінка проведення атестації персоналу ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" у 2020 – 2022 роках.

Показник	2020	2021	2022	Зміна		Темп зростання, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Атестація після закінчення випробувального терміну, всього, чол.	32	28	-	-4	-28	87,5	-
З них успішно пройшли атестацію	30	24	-	-6	-24	80	-
- не успішно пройшли атестацію	2	4	-	2	-4	200	-
Атестація під час проведення ротації кадрового складу, всього, чол.:	-	2	4	+2	2	100	200
З них: - проводилась атестація, у т.ч.	-	2	2	+2	-	100	100
кількість персоналу, які успішно пройшли атестацію	-	2	2	+2	-	100	100
- не проводилась атестація	-	-	2	-	+2	-	100

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Необхідно глибоко та широко переосмислити ситуацію з іншого погляду. Також потрібно зробити висновок, що кількість співробітників, які успішно пройшли атестацію до завершення розгляду даного періоду, впала. У 2022 році лише 4 особи були піддані атестаційним процедурам, що значно менше в порівнянні з попереднім роком. Ця ситуація виникла через небажання керівництва підприємства витратити кошти, а також через високий рівень рухливості кадрів, що призвело до скорочення кількості співробітників, які були заплановані до атестації у ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс".

Важливо відмітити, що недоліком в організації атестаційних процедур при реалізації управління розвитком була відсутність в окремих випадках атестації

працівників під час ротації кадрів між відділами або переміщення з однієї посади на іншу.

Додатково, для подальшої оцінки ефективності атестації персоналу в контексті управління навчанням персоналу в ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс", рекомендовано розглянути методи, які були використані під час проведення атестацій працівників, подробиці наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Методи атестації персоналу ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" у 2020-2022 роках.

Показник	2020	2021	2022	Зміна		Темп зростання, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Атестація методом ранжування, всього, чол., їх:	12	10	-	-2	-10	-16,7	-100,0
- успішно пройшли атестацію	10	8	-	-2	-8	-20,0	-100,0
- неуспішно пройшли атестацію	2	2	-	0	-2	0,0	-100,0
Атестація шляхом шкали оцінок, всього, чол.:	20	20	4	0	-16	0,0	-80,0
З них: - успішно пройшли атестацію	20	18	2	-2	-16	-10,0	-88,9
- неуспішно пройшли атестацію	-	2	2	+2	0	100,0	0,0
Усього кількість атестованого персоналу, чол.	32	30	4	-2	-26	-6,3	-86,7

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Подані у таблиці 2.16 дані свідчать про те, що на ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" були застосовані лише 2 методи атестації персоналу - метод ранжирування і метод шкали оцінок. Проте цей підхід виявився обмеженим і недостатнім.

Щодо професійного розвитку персоналу, важливо наголосити на обов'язковості і постійності підготовки та підвищення кваліфікації. Досягнення актуальності для виконання завдань у конкретних напрямках підготовки, систематичний підхід до планування і оцінки результатів є ключовими аспектами. Головна мета полягає в тому, щоб забезпечити, що професійна підготовка відповідає вимогам робочих місць і сприяє підвищенню професійних

компетенцій до рівня, який підтримує підвищену продуктивність праці, що в свою чергу призводить до більш високого рівня прибутку.

Підвищення кваліфікації має забезпечити неперервність навчання, щоб отримані знання та навички могли бути використані під час стажування на нових посадах або при ротації кадрів. Планування роботи з молодими спеціалістами, формування резерву кадрів для вищих посад, індивідуальний розвиток персоналу і їхнє соціально-професійне зростання повинні бути тісно пов'язані з результатами підготовки і підвищення кваліфікації, а також з атестацією та системою оплати праці.

У ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс" реалізується система стратегічного керівництва кадрами, спрямована на забезпечення вертикального розвитку організації. Основні етапи цього процесу включають прогнозування змін у керівництві, відбір кандидатів для створення резерву на основі їх атестації, а також ухвалення рішення про включення обраних осіб до резерву.

У зв'язку з обмеженими можливостями щодо вертикального росту для всього персоналу, на підприємстві акцентується увага на горизонтальному розвитку. Це означає, що працівники можуть розвивати свою кар'єру, здійснюючи переміщення між різними підрозділами чи функціональними областями компанії.

Головним механізмом просування в горизонтальному розвитку є обмін знаннями та практичним досвідом між співробітниками. Це сприяє розвитку універсальних компетенцій та розширенню кругозору кожного працівника.

Показником успішності системи управління кар'єрою є коефіцієнт просування на посаді, який відображає, наскільки ефективно вдається співробітникам здійснювати перехід на більш високі посади чи функціональні ролі. Рисунок 2.5 надає інформацію щодо показників успішності управління кар'єрою в ТОВ "НВП "Глобинський свинокомплекс".

Загалом, аналізуючи дані з рисунку 2.5, можна зробити висновок про суттєве зниження коефіцієнта переміщення посади з 2,2% до 1,1%. Цей спад може бути пов'язаний з недостатньою увагою та активністю менеджера з

кадрових питань у плануванні кар'єрного росту співробітників. Відзначається також, що вакантні ключові посади все частіше заповнюються зовнішніми кандидатами, а не власним персоналом, що може свідчити про обмежену ефективність існуючої системи управління розвитком персоналу.

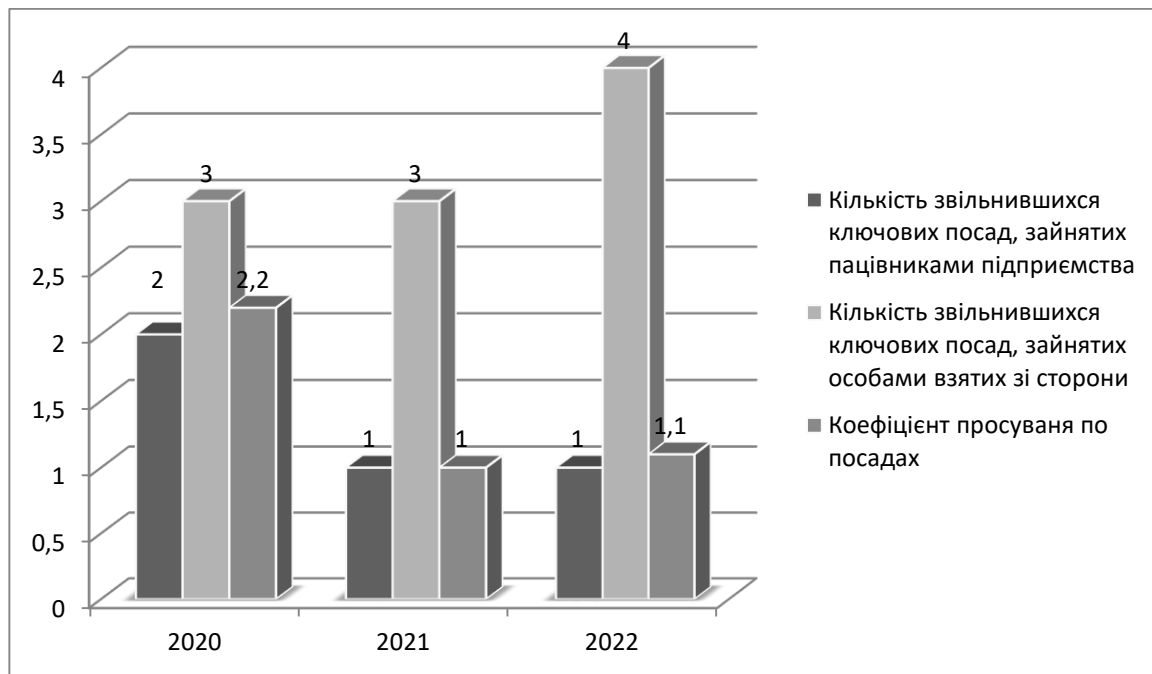


Рисунок 2.5 – Показники ефективності управління кар'єрою

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, важливо визнати, що поточна система має значні недоліки, які впливають на процес переміщення та розвитку співробітників. Для досягнення кращих результатів може бути необхідно переглянути підхід до управління персоналом та розглянути можливість вдосконалення системи для забезпечення більш ефективного розвитку внутрішнього персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу

Сучасний бізнес – це складний і динамічний світ, в якому успіх організації в значній мірі залежить від якості та професійного розвитку її персоналу. Працівники стали ключовим ресурсом для будь-якої компанії, і їхні знання, навички та мотивація мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим, управління та адміністрування розвитком персоналу стають надзвичайно важливими завданнями для будь-якої організації.

У контексті цифрової трансформації економіки, розвиток персоналу є однією з найактуальніших сфер управління людськими ресурсами, яка стоїть перед керівництвом підприємства, незалежно від стадії розвитку самого підприємства. В умовах стрімкого розвитку технологій та постійних змін в бізнес-середовищі, ефективна робота з персоналом стає додатково важливою для досягнення стратегічних цілей підприємства, збільшення його конкурентоспроможності та готовності до адаптації до організаційних змін. Таким чином, актуальність вивчення та розвитку процесів управління розвитком персоналу обумовлена відсутністю чіткого опису механізму впровадження цих процесів на корпоративному рівні у сучасних економічних дослідженнях. Це також вимагає встановлення чіткого зв'язку між стратегією розвитку підприємства та заходами, спрямованими на підвищення кваліфікації та розвиток кадрового потенціалу. Отже, дієво побудована система управління розвитком персоналу є ключовим фактором для досягнення успішної та

конкурентоспроможної діяльності та виконання стратегічних завдань підприємства.

Персонал є однією з найважливіших і складних складових структури підприємства. У відміну від технологічного обладнання, співробітники можуть самостійно приймати рішення, враховуючи власні мотивації та емоції. Крім того, кожен працівник володіє своїми індивідуальними вимогами, інтересами та здібностями. Враховуючи це, персонал стає важливим фактором для успішного розвитку підприємства, його продуктивності та конкурентоздатності на ринку. Завдяки ефективності роботи співробітників, підприємство може досягти зростання та позитивної репутації. Тому здійснення контролю та створення зацікавленості персоналу в їхній роботі є ключовим завданням у сфері управління персоналом. Спеціалісти з управління персоналом розробили різні методики, підходи та технології, щоб забезпечити ефективне управління та розвиток персоналу підприємства, і ці методи становлять основу системи управління та розвитку персоналу.

Сучасні підходи до управління персоналом на підприємствах, зокрема на ТОВ НВП «Глобинський свинокомплекс» базуються передусім на визнанні важливості та цінності кожного працівника. Основна ідея полягає в тому, щоб вміло використовувати особисті якості, цілі, навички і вміння кожного співробітника для досягнення завдань, які стоять перед підприємством. Сучасний керівник, який спрямований на створення прибуткового і розвиваючого підприємства, повинен приділяти увагу не лише швидкому отриманню прибутку, але й стимулюванню та мотивації співробітників для ефективного та якісного виконання поставлених завдань. Таким чином, розвиток персоналу означає проведення різних заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу підприємства, особистісний зріст та розвиток кожного працівника з метою внесення власного внеску в діяльність підприємства.

Процес розвитку персоналу включає в себе теоретичні та практичні знання, спрямовані на забезпечення підприємства ефективним персоналом, його раціональне використання та всебічний розвиток. У суті, це системний підхід до

розкриття потенціалу кожного співробітника для досягнення гармонійного функціонування підприємства. Важливо враховувати, що система розвитку персоналу є неодмінною складовою системи управління підприємством. Тому її створення, аналіз та постійне вдосконалення, з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, стають необхідністю для фахівців у галузі управління персоналом та керівників підприємства.

Основні цілі системи розвитку персоналу ТОВ НВП «Глобинський свинокомплекс» можна визначити наступним чином:

1. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, що включає в себе здатність конкурувати успішно з іншими учасниками ринку і завойовувати нові позиції.

2. Підвищення продуктивності праці та покращення якості результатів виробництва. Це призводить до збільшення прибутку підприємства і підвищення його ефективності.

Реалізація системи розвитку персоналу на підприємстві здійснюється на основі стратегії розвитку, враховуючи специфіку діяльності, комунікаційну спрямованість та особливості зовнішнього середовища. Стратегія розвитку персоналу є загальною моделлю дій, спрямованих на визначення вимог до персоналу та рівня його ефективності, необхідних для досягнення бізнес-цілей підприємства.

Стратегічний аспект розвитку персоналу визначає роль стратегії розвитку в системі управління персоналом підприємства і передбачає:

- Управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

- Процесуальні функції, які включають визначення потреб у кадрах, підбір і найм персоналу, їхній розвиток, розширення потенціалу та ефективне використання.

- Профільні функції, які включають контроль, маркетинг, інформаційне обслуговування та організацію управління розвитком персоналу.

В залежності від конкретної ситуації, стратегія управління персоналом підприємства може включати кілька альтернативних стратегій розвитку персоналу. Реалізацію стратегії розвитку персоналу на ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" можна розглядати з різних аспектів та напрямків. Основна мета таких стратегій полягає в створенні сприятливого середовища для розвитку та підвищення продуктивності персоналу. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, можна виділити кілька ключових напрямків розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрямки розвитку персоналу на ТОВ НВП «Гобинський свинокомплекс»

Напрямки	Зміст
Навчання та розвиток	Один з основних напрямків - це інвестування в навчання та розвиток персоналу. Це може включати в себе організацію тренінгів, семінарів, курсів, які спрямовані на підвищення професійних навичок співробітників. Також, розвиток може охоплювати індивідуальні плани навчання для кожного працівника з урахуванням його потреб та можливостей.
Менторство та кар'єрний розвиток	Забезпечення можливостей для кар'єрного росту та розвитку співробітників - це інший важливий аспект. Співробітники можуть мати можливість працювати під керівництвом досвідчених менторів або брати участь в програмах стажування для підвищення їхніх кваліфікацій та здобуття нових навичок.
Створення мотиваційної системи	Важливо створити систему мотивації, яка б сприяла підвищенню ефективності праці та задоволенню персоналу. Це може включати в себе систему преміювання, бонусів, програми соціальних пільг та інші стимули.
Розвиток організаційної культури	Формування позитивного та сприятливого робочого середовища є ключовим для залучення та утримання талановитих співробітників. Культура підприємства повинна підтримувати цінності які сприяють розвитку персоналу, співпраці та інноваціям.
Робота з талантами	Важливо виявити та розвивати талановитих працівників всередині організації. Це може включати в себе програми ідентифікації та розвитку потенційних лідерів.
Управління змінами	У сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються швидко, і організація повинна бути готовою до них. Забезпечення персоналу інструментами та навичками для ефективного управління змінами є важливою складовою стратегії розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі власних розробок

Застосування цих напрямків допоможе підприємству не тільки залучити та утримати висококваліфікований персонал, але і забезпечить його стійкість та готовність до майбутніх викликів на ринку.

Основна мета розвитку персоналу полягає в тому, щоб створити умови, які дозволять підприємству не лише мати в своєму складі висококваліфікованих працівників, але і спонукати їх до постійного самовдосконалення. При цьому розвиток персоналу має стати не просто обов'язковою складовою діяльності підприємства, але й основною ланкою в його управлінському циклі.

Пропонуємо в діяльність підприємства включити процеси оцінки персоналу, відбору, адаптації нових співробітників, планування кар'єри працівників, а також роботу з кадровим резервом, яка базується на використанні різних методів. На рисунку 3.1 наведено різні методи розвитку персоналу які будуть ефективними для діяльності ТОВ НВП «Глобинський свинокомплекс».

Групові - тренінги з управлінських та професійних навичок; - майстер-класи та професійні семінари; - курси підвищення кваліфікації та пере- підготовки спеціалістів	•ПЕРЕВАГИ: можливість моделювати робочі ситуації, відпрацьовувати моделі поведінки; підтримка колег в процесі навчання, можливість отримання зворотного зв'язку; економія витрат •НЕДОЛІКИ: обмеженість час; неможливість врахування індивідуальних особливостей кожного з учасників; рівень засвоєння інформації залежить від рівня початкової підготовки працівника
Індивідуальні - делегування повноважень; - планування та розвиток кар'єри персоналу; - проєкти та завдання; - стажування; - наставництво; - коучинг	•ПЕРЕВАГИ: методи використовуються під контролем експерта, що працює з конкретним працівником; індивідуальний підхід, врахування особливостей та потреб; навчання може відбуватися без відриву від виробництва •НЕДОЛІКИ: висока вартість; підвищення рівня навантаження на працівників, що виконують роль наставника або коуча
Дистанційні - дистанційне навчання (онлайн-формат); - електронна розсилка занять, лекцій, завдань, тестів; - онлайн-курси та програми	•ПЕРЕВАГИ: низька вартість та доступність; контроль знань за допомогою спеціальних тестів; можливість суміщення роботи та навчання •НЕДОЛІКИ: певні труднощі у розробці системи та її реалізації (технічне та кадрове забезпечення)

Рисунок 3.1 – Методи розвитку персоналу ТОВ НВП «Глобинський свинокомплекс»

Джерело: сформовано автором

Всі ці методи мають відмінності у термінах, витратах матеріальних ресурсів і ефективності. При виборі найбільш прийняттого методу важливо враховувати його переваги та недоліки

Для ТОВ НВП «Глобинський свинокомплекс», яке бажає залишитися конкурентоспроможним, важливо постійно знаходити способи підвищення ефективності своєї діяльності. При цьому використання ресурсів, включаючи кадровий потенціал, повинно бути раціональним. Оскільки компетентний персонал є одним з найцінніших ресурсів підприємства, вдосконалення системи розвитку персоналу має стати пріоритетним завданням. Для оцінки ефективності цієї системи необхідно враховувати різні параметри, які базуються на зборі статистичних даних за певний період часу.

Отже, розглядаючи оцінку процесу розвитку персоналу, можна розглядати її з різних точок зору. Неоднакові підходи до оцінки ефективності системи розвитку персоналу свідчать про відсутність загальноприйнятої методології і стимулюють пошук оптимальних методик, технологій та інструментів для визначення цієї ефективності. Важливо зауважити, що оцінка ефективності розвитку персоналу може мати велике значення для підприємства, оскільки вона може стати засобом підвищення продуктивності управлінського процесу та загальної ефективності всього підприємства.

Поза головною метою оцінки, яка полягає в визначенні ефективності системи розвитку персоналу, цей процес може також виявити ряд супутніх проблем. Наприклад, він може виявити, що виробництво не відповідає вимогам щодо безпеки, що призводить до низької ефективності праці співробітників. Також, оцінка може розкрити непередбачені витрати, які можна було б уникнути при правильному управлінні.

Загалом, удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві є складною системою заходів, що включають в себе розробку стратегії, прогнозування потреби в персоналі, управління кар'єрним ростом і навчанням, а також формування організаційної культури. У сучасних умовах це стає все важливішим, оскільки управління розвитком персоналу стає ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Зміни в зовнішньому середовищі вимагають гнучкого підходу та стратегічного управління для досягнення поставлених цілей.

3.2. Застосування сучасних технологій розвитку персоналу

Для підприємства, яке прагне успішно функціонувати в конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, виробляти високоякісну продукцію і мати гнучку внутрішню структуру в усіх аспектах управління, вирішальною стає роль розвитку персоналу. Ця роль включає в себе не лише розробку стратегій, створення організаційних структур та впровадження процедур для планування і контролю, але також засоби управління, відповідність кваліфікації персоналу, їхню щоденну поведінку і реакцію на нововведення і зміни, які постійно піддаються аналізу.

Зараз провідні світові компанії інвестують в розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. В Україні, на жаль, цей показник становить менше 1%. Однією з актуальних тенденцій у підготовці кадрів у провідних компаніях є створення системи неперервного навчання для спеціалістів і робітників з метою адаптації до нових технологій і форм організації праці. Щоб підприємство максимально ефективно працювало, необхідно створити умови для неперервного розвитку кожного працівника.

Сучасний ринок характеризується високою динамікою змін, і чим швидше відбуваються ці зміни, тим важливіше стає здатність людини до навчання, оскільки від неї залежать рівень її інтелекту та знання. Навчання — це двосторонній процес. З одного боку, це орієнтація на засвоєння нових знань і навичок, а з іншого — їхнє практичне застосування в роботі. Навчання визнається одним із найбільш ефективних методів розвитку персоналу будь-якого підприємства. Це може бути індивідуальним, адаптованим для кожного співробітника, або організованим на рівні всього підприємства, зокрема для полегшення адаптації до нових технологій і нових форм організації праці.

Навчання персоналу включає в себе кілька важливих аспектів:

- Забезпечення співробітників конкретними знаннями та навичками, які можна використовувати на практиці в роботі.

- Відповідність навчання стратегічним цілям компанії, сприяючи досягненню їх.
- Універсальність навчання, щоб отримані навички та знання можна було застосовувати у різних підрозділах організації.
- Розгляд навчання як інвестиції, користь від якої отримують як співробітники, так і сама компанія.

Інноваційні підходи широко використовуються за кордоном, однак в Україні впровадження таких підходів менше поширене. Тим не менше, ми пропонуємо впроваджувати для ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" інноваційні методи запозичені з-за кордону. Ці інноваційні методи навчання важливі для підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу. Перелік методів зазначений на рисунку 3.2:

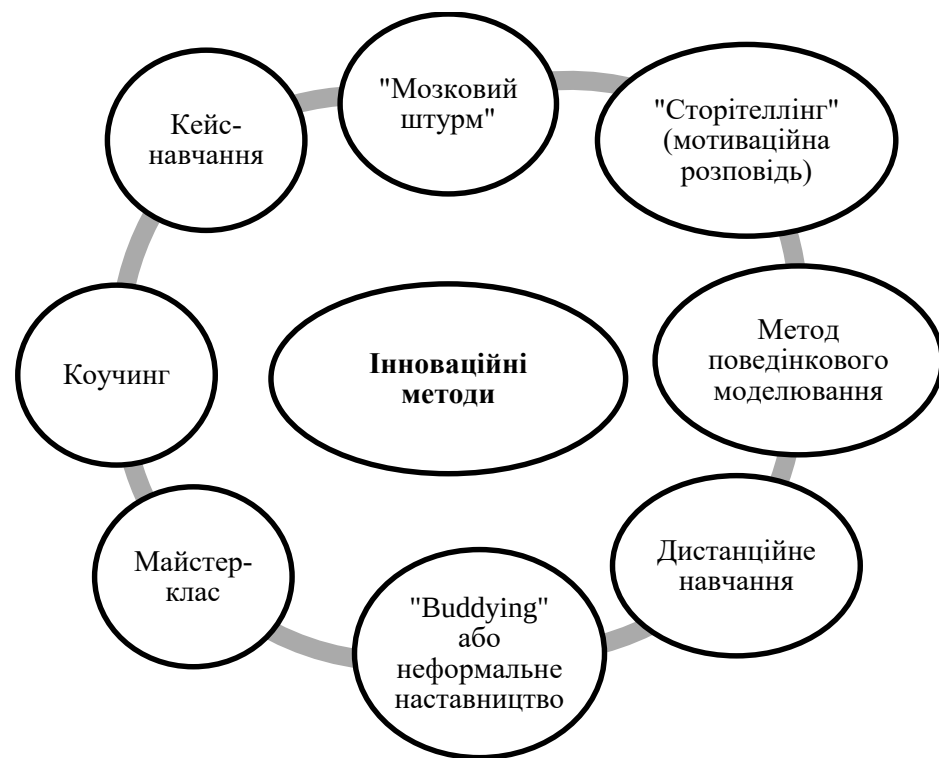


Рисунок 3.2 - Інноваційні методи які рекомендується впроваджувати на ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для кожної категорії персоналу слід впроваджувати індивідуальні підходи до розвитку та підвищення кваліфікації, враховуючи різноманітність доступних методів навчання та їх можливості. Традиційні і інноваційні методи розвитку

персоналу мають свої переваги та обмеження. Серед переваг можна виділити доступність, широкий спектр варіантів, новаторський підхід, гнучкість у виборі місця та часу для навчання, а також розмаїтість послуг. У той час як серед недоліків можуть бути великі фінансові витрати, втрати робочого часу, можливий недостатній рівень підготовки викладачів, несерйозність тих, хто проводить навчання, а також ризик неефективності.

Однак незалежно від обраного методу, ключовою складовою є мотивація персоналу. Мотивований та відданий співробітник має інтерес до досягнення більших результатів у своїй кар'єрі, шляхом вдосконалення своїх навичок, знань і компетенцій та здобуття нових. Така особа має зацікавленість у підвищенні свого професійного рівня та вірить у можливість досягнення цілей.

Отже, для кожної категорії персоналу рекомендується використовувати індивідуальний підхід до розвитку та підвищення кваліфікації, використовуючи методи, наведені в таблиці 3.2. При цьому слід зважати на різні можливості та обмеження кожного методу та акцентувати увагу на мотивації персоналу як ключовому факторі успішного розвитку.

Таблиця 3.2 - Пропозиції щодо застосування методів навчання за категоріями персоналу ТОВ НВП «Глобинський свиногомплекс»

Категорія персоналу	Традиційні методи			Сучасні методи		
Керівники	Самонавчання Інструктаж Тренінги			Дистанційне навчання E-learning	Кейс-метод	Мозковий штурм
Спеціалісти			Наставництво Курси підвищення кваліфікації		Майстер-класи Buddying Сторітеллінг	
Робітники		Лекції Семінари				Коучинг

Джерело: сформовано автором

Важливою також є покращення налагодження системи сертифікації персоналу. Це важливо з огляду на той факт, що рівень розвитку персоналу має безпосередній вплив на прибуток підприємства та його конкурентоспроможність. Наявність такої системи надасть можливість здійснити комплексну оцінку розвитку персоналу, оцінити його навички та

компетенції відповідно до сучасних вимог конкурентного ринку і вартості на ринку праці.

Важливо враховувати результати процедури сертифікації, оскільки вони визначають, наскільки працівник відповідає вимогам щодо професійного зростання та розвитку персоналу, який піддається сертифікації. Ті працівники, які успішно пройшли сертифікацію, набувають конкурентоздатності на ринку праці, отримують статус професіоналів у своїй сфері та гарантію трудового працевлаштування. Проходячи процедуру сертифікації, персонал краще усвідомлює поставлені перед ним завдання, відчуває більшу відповідальність і мотивацію до їх виконання. В результаті такого підходу виокремлюються найкращі працівники, яких керівництво може винагороджувати матеріально у відповідності до їхніх здібностей та досягнень.

З вищезазначеного можна визначити кілька напрямків для поліпшення системи розвитку персоналу:

- Підвищення освітнього рівня персоналу з метою зменшення розриву між вимогами посади та фаховими здібностями працівника.
- Сприяння професійному зростанню працівників.
- Забезпечення підвищення кваліфікації працівників.
- Заохочення персоналу для створення та впровадження інноваційних рішень, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.
- Створення системи неперервної професійної освіти та підготовки кадрів, включаючи різноманітні методи навчання.
- Створення умов для кар'єрного зростання персоналу.
- Забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення.

Отже, останні тенденції у розвитку персоналу вказують на перехід навчання з традиційних платформ на робочі місця, при цьому основна відповідальність за результати навчання лежить на самому співробітнику та його керівнику. У цьому процесі використовуються різні методи, включаючи як

традиційні, так і новаторські. Важливо відзначити, що інноваційні методи більше поширені у зарубіжних компаніях.

Для різних категорій персоналу рекомендується застосовувати різні методи розвитку та підвищення кваліфікації. Керівники можуть користуватися такими методами, як кейс-метод та "мозковий штурм", спеціалісти можуть відвідувати курси підвищення кваліфікації та майстер-класи, а для робітників можуть бути організовані лекції та семінари. Популярними також є методи наставництва, "buddying", "сторітеллінг" та коучинг.

Універсальними методами, які можуть бути застосовані для різних категорій персоналу, є інструктаж, тренінг, самонавчання, дистанційне навчання та e-learning.

Значущим елементом у розвитку персоналу є система сертифікації. Ця система важлива, оскільки вона дозволяє вимірювати рівень професійного росту працівників і впливає на загальний прибуток підприємства та його конкурентоспроможність. Оцінка результатів сертифікації визначає, наскільки працівник відповідає професійним вимогам та стандартам, що сертифікуються.

3.3. Ефективність від запровадження заходів з удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу на підприємстві

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, де конкуренція надзвичайно висока та стратегічні виклики постійно змінюються, ефективне управління та адміністрування розвитку персоналу стає вирішальним фактором для успіху підприємств. Новаторські та практично обґрунтовані заходи з удосконалення цього процесу є необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації на ринку.

Запровадження ефективних стратегій управління та адміністрування розвитку персоналу не лише підвищує кваліфікацію працівників, але й сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів. Однак, для досягнення максимальної

ефективності, необхідно адаптувати стратегії до специфіки підприємства, враховуючи його особливості, потреби та стратегічні цілі.

Однією з основних характеристик адміністрування розвитком персоналу є поєднання індивідуального підходу до кожного працівника з загальним стратегічним напрямком компанії. Це передбачає ретельне вивчення потреб і очікувань персоналу, розробку та імплементацію програм розвитку, а також впровадження ефективних систем оцінки та стимулювання професійного зростання.

Важливим аспектом адміністрування розвитком персоналу є здатність вирішувати виклики, пов'язані з постійною зміною ринкових умов, технологічним прогресом та новими вимогами до кваліфікацій працівників. Це надає можливість підприємству виявляти конкурентні переваги через розвиток гнучкості та інноваційності на рівні кадрів.

На ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" пропонуємо систематично організовані програми підвищення кваліфікації персоналу, спрямовані на підвищення ефективності роботи всього підприємства. Підвищення кваліфікації відображає результативність діяльності підприємства. Спеціалізоване навчання дає змогу досягти цілей за коротший період.

Цей процес спрямований на поступове поліпшення професійних знань, вмінь та навичок, а також на підвищення рівня професійної майстерності.

У період проходження практики було з'ясовано, що ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" має можливість витратити 2% від чистого прибутку на підвищення кваліфікації персоналу, тому ввадіжмо за доцільне використовувати ці кошти та систематично проводити підвищення кваліфікації персоналу, яке є способом вдосконалення управління розвитком персоналу та підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. Підвищення кваліфікації є результатом діяльності підприємства. Спеціально організоване навчання дозволяє досягти мети за більш короткий термін.

Підвищення кваліфікації скеровано на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання професійної майстерності. НаДля

більшої обізнаності щодо нових тенденцій в управлінні розвитком персоналу пропонуємо направити на курси начальника відділу кадрів та комерційного директора ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс". Середня ціна курсів з підвищення кваліфікації становить 2800 грн.

Згідно з фінансовим звітом за 2022 рік, чистий прибуток підприємства склав 2449,9 тис. грн. Як результат, прогнозована сума видатків в цілому на підвищення кваліфікації персоналу складатиме:

$$\text{Прогнозована сума} = 2449,9 * 2\%/100\% = 48,99 \text{ (тис. грн.) (3.1)}$$

Таким чином, підприємству вистачає коштів на навчання персоналу на курсах з підвищення кваліфікації, оскільки сума, необхідна для оплати (5600 грн.), менша за можливі витрати (48,99 тис. грн.), які підприємство може здійснити. Отже, рекомендовані заходи для поліпшення управління розвитком персоналу підприємства дозволять підвищити задоволеність працівників роботою та покращити ефективність формування та використання персоналу ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс".

Витрати на впровадження заходів щодо управління персоналом ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитку персоналом ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

Заходи	Кількість затрачених коштів на 2023 рік, грн.
Організація міжнародних заходів по обміну досвідом (Zoom)	5800,00
Організація проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів-практикумів, конференцій	2200,00
Організація проведення виїзних занять	3800,00
Курси з підвищення кваліфікації	5600,00
Разом:	17400,00

Джерело: сформовано автором

Висновуючи з таблиці 3.8, яка відображає планові витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління

розвитком персоналу ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" на 2023 рік, можна констатувати, що організація зазначених заходів передбачає систематичний та комплексний підхід до розвитку персоналу підприємства.

Обрані напрямки включають в себе організацію міжнародних заходів по обміну досвідом (Zoom), проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів-практикумів, конференцій, виїздів та курсів з підвищення кваліфікації. Витрати на ці заходи складають загальну суму у розмірі 17 400,00 грн.

Ці витрати є інвестицією в ключовий ресурс підприємства - людський капітал. Планування таких витрат свідчить про зосередженість компанії на розвитку та удосконаленні кваліфікаційного рівня персоналу, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища.

В цілому, заплановані витрати свідчать про високий ступінь відповідальності підприємства за якість свого персоналу та готовність інвестувати в його професійний та особистісний розвиток для досягнення стратегічних цілей.

Якщо ці заходи будуть реалізовані успішно, компанія може очікувати зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2%.

Таким чином, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" буде:

$$\text{ЧД}_{2023} = 2449,9 + (2449,9 \times 0,02) = 2498,99 \text{ (тис. грн)}. \quad (3.2)$$

Припустимо, що адміністративні витрати, витрати на збут, інші фінансові доходи, інші доходи, інші операційні витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі та інші витрати підприємства в 2023 році залишаться на рівні 2022 року. Витрати на підвищення ефективності формування та використання персоналу відображатимуться у складі інших витрат. Таким чином, сума інших витрат у 2023 році буде:

$$47,7 + 17,4 = 65,1 \text{ (тис. грн)} \quad (3.3)$$

Оцінку ефективності запропонованих заходів у ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" ми проведемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінка ефективності запропонованих заходів у ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс"

Стаття	2022 рік, тис. грн.	2023 рік (план), тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2449,9	2498,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2338,3	2385,066
Валовий прибуток	111,7	113,934
Адміністративні витрати	(18,4)	(18,4)
Витрати на збут	(9,5)	(9,5)
Інші операційні витрати	(64,7)	(64,7)
Фінансовий результат від операційної діяльності	821,0	985,2
Інші витрати	(47,7)	(65,1)
Чистий прибуток (збиток)	781,7	797,3

Джерело: сформовано автором

Отже, внаслідок впровадження заходів щодо оптимізації формування та використання персоналу у ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" очікується, що компанія у 2023 році збільшить свій чистий прибуток на 15,6 тис. грн. ($797,3 - 781,7 = 15,6$). Таким чином, впровадження цих заходів забезпечить підприємству підвищення позитивних фінансових показників ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс".

ВИСНОВКИ

У рамках кваліфікаційної роботи проведено теоретичне узагальнення та розроблено практичні заходи, спрямовані на управління та адміністрування розвитку персоналу на переробному підприємстві. Результати проведеного дослідження вказують на наступні ключові висновки:

1. Управління та адміністрування розвитком персоналу є важливими компонентами успішної діяльності будь-якого підприємства чи організації. Сучасний бізнес неможливо уявити без активного участі та розвитку персоналу. Працівники є ключовим ресурсом підприємства і визначають його конкурентоспроможність і здатність до адаптації до змін в економічному оточенні. Таким чином, управління розвитком персоналу стає критично важливою функцією для досягнення стратегічних цілей підприємства.
2. Адміністрування розвитком персоналу є необхідним елементом управління підприємством, оскільки воно сприяє залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих працівників, досягненню стратегічних цілей організації та зміцненню організаційної культури. Ефективне адміністрування розвитком персоналу допомагає підприємству адаптуватися до змін, підвищує конкурентоспроможність та сприяє досягненню успіху.
3. Товариство з обмеженою відповідальністю "Науково-виробниче підприємство "Глобинський свинокомплекс" (ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс") є підприємством у галузі тваринництва в Україні. Його основна діяльність полягає в вирощуванні свиней для постачання сировини для м'ясної промисловості. Головною метою ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс" є вирощування поросят, кнурів та свиноматок для подальшої реалізації сировини м'ясної промисловості. Підприємство прагне підтримувати сталий розвиток і використовує як вітчизняний, так і закордонний досвід у своїй діяльності.
4. Структура підприємства є лінійно-функціональною, оскільки вона об'єднує лінійні підрозділи, що виконують конкретні завдання, разом із

відділами, які впроваджують та реалізують функції управління в цілому. Вона включає директора на чолі підприємства, відповідального за загальну діяльність підприємства, а також його підпорядкованих усіх підрозділів та відділень. Функції працівників кожного відділу і комплексу чітко визначені в їхніх посадових інструкціях.

5. Підсумовуючи, загальні фінансово-господарські показники діяльності підприємства за аналізований період відзначається тенденція до зниження. Але вагомим чинником стала війна для ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс".
6. Зауважимо, що загальна чисельність персоналу на підприємстві зросла на 2,3% в 2022 році у порівнянні з 2020 роком, що в цілому позитивно впливає на ефективність роботи. Таким чином, важливих кардинальних змін у процесах підбору та розташування працівників не виявлено. Щодо джерел набору персоналу на компанії найбільший вплив мають оголошення у газеті "Вакансії" та реклама на вуличних стендах (25%), рекомендації знайомих та родичів (6%), система розподілу через інституційний зв'язок (5%) і співробітництво з кадровими агентствами (3%). З урахуванням аналізу методів оцінки персоналу можна констатувати, що найпоширенішим методом на підприємстві є джерелознавчий (біографічний) підхід, який використовується на 42% випадків.
7. Процес розвитку персоналу включає в себе теоретичні та практичні знання, спрямовані на забезпечення підприємства ефективним персоналом, його раціональне використання та всебічний розвиток. У сучасних умовах це стає все важливішим, оскільки управління розвитком персоналу стає ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. В роботі запропоновано напрямки розвитку персоналу на ТОВ НВП «Глобинський свинокомплекс» такі як Навчання та розвиток, Менторство та кар'єрний розвиток, Створення мотиваційної системи,

Розвиток організаційної культури, Робота з талантами, Управління змінами, що дозволяють керівництву активізувати роботи в сфері управління розвитком персоналу. При цьому наголошено на важливість використання інноваційних методів, які підвищують ефективність навчання та розвитку персоналу товариства.

8. Автором розрахована економічна ефективність від запровадження заходів з удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу на підприємстві, а саме організації міжнародних заходів по обміну досвідом (Zoom), проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів-практикумів, конференцій, проведення виїзних занять, курси з підвищення кваліфікації. Впровадження цих заходів забезпечить підприємству підвищення позитивних фінансових показників ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс", а саме очікується, що компанія у 2023 році збільшить свій чистий прибуток на 15,6 тис. грн. ($797,3 - 781,7 = 15,6$). Таким чином, впровадження цих заходів забезпечить підприємству підвищення позитивних фінансових показників ТОВ НВП "Глобинський свинокомплекс".
9. Завдяки запропонованим заходам щодо управління та адміністрування розвитком персоналу підприємство може збільшити ефективність своєї роботи, знизити витрати, підвищити задоволеність працівників і збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Управління розвитком персоналу стає не просто функцією внутрішнього управління, але і стратегічним інструментом досягнення успіху в умовах постійних змін і викликів на сучасному бізнес-ландшафті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баценко Л., Кипенко А. Стратегія розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності переробного підприємства. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та

- управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 45-48
2. Баценко Л., Кипенко А. Управління розвитком персоналу на підприємствах: підґрунтя адміністративного рівня. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року: збірник наукових праць [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 219-221 <https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/fiip/zbirn2023.pdf>
 3. Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 70-74.
 4. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення 09.09.2023)
 5. Гуральська В. В., Шаркова Г. І., Скрипник Н. А. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С. 21-23.
 6. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267876.pdf> (дата звернення 09.09.2023)
 7. Дашко І.М., Крилов Д.В., Сєрова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
 8. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.

9. Жиленко А.Ю. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. Молодий вчений. № 11 (63). 2018. С. 418–420.
10. Коваль Н. О., Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Фінансові аспекти розвитку кадрового потенціалу малих та середніх промислових підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 135-139.
11. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. Економіка і суспільство. № 9 (100). 2019. С. 8-12.
12. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення 16.06.2023)
13. Просюкова А. Що таке розвиток персоналу: повний огляд поняття і методів навчання персоналу в організації + 5 етапів розвитку персоналу з допомогою ротації кадрів. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitokpersonalu--ce-5-etapiv-rotacii-kadriv.html> (дата звернення 10.10.2022)
14. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903> (дата звернення 09.02.2023)
15. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 187- 197. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/2\(56\)/24-Telyshevska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/2(56)/24-Telyshevska.pdf) (дата звернення 15.03.2023)
16. Турчіна С. Г., Дашутіна Л.О., Баценко Л.М. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 1 (3). С. 195-204.

17. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 98-101.
18. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. №4(32). С. 7-16.
19. Bei H.V. Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho rivnia zaluchenosti pratsivnykiv [Personnel development management as a method of ensuring a high level of employee involvement]. Modern Economics. no 8.2018. pp. 6-14.
20. Федосова І. В. Управління розвитком персоналу організації: кваліфікац. робота на здобуття освіт. ступеня магістр: спец. 073 Менеджмент / І. В. Федосова ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, каф. наук. основ упр. – Харків, 2022. – 71 с. URI: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/9797> (дата звернення 25.09.2022)
21. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714> (дата звернення 09.10.2023)
22. Voronina V. Stratehiia rozvytku personnel v systemi strategic menedzhmentu [The strategy of personnel development in the strategic management system]. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy. Issue 36. 2022. pp. 46-50.
23. Kovalska K. Orhanizatsiino-metodychni aspekty realizatsi strategii rozvytku staff pidpriemstva [Organizational and methodological aspects of the implementation of the company's personnel development strategy]. Economy and the state, no. 7. 2020. pp. 150–154.
24. Xia Y., Qu D., Stoyanets N., Zhao H. Policy evolution of personnel management in Chinese educational institutions: A comprehensive policy circle analysis.

Problems and Perspectives in Management. 2022. № 20 (4). P. 544-559. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.41](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.41). (дата звернення 05.06.2023)

25. Volyans'ka-Savchuk, L. V. Vykorystannya innovatsiynykh personal-tekhnologiy v upravlinni personalom na pidpryyemstvakh [The use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. Vol. 1. 2019 URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063> (дата звернення 11.09.2023)
26. Dubinina, Ya. P. Osnovy kadrovoho menedzhmentu [Basics of personnel management]. 2017 URL: http://semestr.com.ua/book_102.html (дата звернення 11.09.2023)

Додатки