

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління розвитком персоналу в організації»

Виконала: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Футомська Анна Сергіївна

Керівник: ***Галинська Ангеліна Вікторівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: _____
к.е.н., доцент кафедри

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

менеджменту імені професора Л.І.

Михайлової

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Футомська Анна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Управління розвитком персоналу в організації

2. База практичного дослідження: ТОВ «Алар сервіс Україна», м. Київ
керівник роботи **Галинська Ангеліна Вікторівна**, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4.Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління розвитком персоналу в організації.

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

дослідити теоретико-методичні аспекти управління розвитком персоналу в організації;

надати організаційно - економічну характеристику ТОВ «Алар сервіс Україна»;

дослідити результативність організації управління розвитком персоналу;

оцінити поточний стан управління розвитком персоналу;

запропонувати напрями удосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна»

сформулювати висновки

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2024 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2024 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 02 червня 2024 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	12 червня 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 червня – 21 червня 2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи		виконано

Здобувач:

(підпис)

А.С. Футомська
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

(підпис)

А.В. Галинська
(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Футомська А. С. Управління розвитком персоналу в організації

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто аспекти управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна»; надано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства; досліджено поточний стан управління розвитком персоналу; досліджено результативність організації управління розвитком персоналу; запропоновані заходи по удосконаленню управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна». У роботі детально розглянуто теоретико-методологічні аспекти управління розвитком персоналу в організації. Проведено дослідження поточного стану управління розвитком персоналу. Запропоновано напрями удосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна». У числі рекомендованих заходів є курси з розвитку навичок ефективної комунікації та взаємодії в команді, що впливають на забезпечення продуктивної співпраці та обміну знаннями в робочому колективі. Рекомендовано охопити 35-47% працівників підприємства різними курсами, щоб забезпечити системний підхід до розвитку персоналу та створення культури безперервного навчання.

Ключові слова: управління, розвиток, стратегічний розвиток, персонал, трудові ресурси, розвиток персоналу, менеджмент, фінансовий аналіз, ефективність, навчання, людський капітал.

SUMMARY

Futomskaya A. S. Management of personnel development in the organization

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work considers aspects of personnel development management in Alar Service Ukraine LLC; provides an organizational and economic description of the enterprise under study; examines the current state of personnel development management; studies the effectiveness of the organization of personnel development management; proposes measures to improve personnel development management in Alar Service Ukraine LLC. A study of the current status of staff development management is carried out. Directions for improving the management of staff development in Alar Service Ukraine LLC are proposed. Among the recommended measures are courses on the development of effective communication and teamwork skills that affect the provision of productive cooperation and knowledge sharing in the work team. It is recommended to cover 35-47% of the company's employees with various courses to ensure a systematic approach to staff development and create a culture of continuous learning.

Key words: management, development, strategic development, personnel, labor resources, personnel development, financial analysis, efficiency, training, human capital.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти управління розвитком персоналу в організації	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна»	16
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	16
2.2 Дослідження результативності управління розвитком персоналу	23
2.3 Оцінка поточного стану управління розвитком персоналу	29
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна»	38
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52
Додаток А Організаційна структура ТОВ «Алар сервіс Україна»	
Додаток Б Фінансова звітність ТОВ «Алар сервіс Україна» за 2023 рік	
Додаток В Апробація наукових результатів	

ВСТУП

Актуальність. Актуальність дослідження сучасних механізмів управління розвитком персоналу в організації є незаперечною в сучасних умовах турбулентного бізнес-середовища, де людські ресурси розглядаються як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій.

У постіндустріальній економіці, де основним джерелом створення доданої вартості є знання та інтелектуальний капітал, розвиток персоналу набуває стратегічного значення для організацій. Швидкі технологічні зміни, глобалізація, скорочення життєвого циклу продуктів та посилення конкуренції вимагають від працівників постійного оновлення знань, навичок та компетенцій.

Дослідження Всесвітнього економічного форуму показало, що 42% компаній очікують необхідності перекваліфікації або перенавчання своїх співробітників у найближчі роки, що підкреслює актуальність ефективного управління розвитком персоналу. Крім того, згідно з даними Boston Consulting Group, компанії з високим рівнем залученості персоналу демонструють продуктивність на 21% вищу, ніж компанії з низьким рівнем залученості, що безпосередньо пов'язано з інвестиціями в розвиток персоналу [10, с.74].

Аналіз теоретичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу в організації дозволяє виявити чинники, які сприяють підвищенню ефективності цього процесу та забезпечують максимальну віддачу від інвестицій у людські ресурси. Дослідження у цій галузі сприяють розробці інноваційних підходів, методів та інструментів управління розвитком персоналу, адаптованих до сучасних викликів та потреб організацій.

Крім того, наукові дослідження з управління розвитком персоналу мають міждисциплінарний характер, поєднуючи знання з таких галузей, як стратегічний менеджмент, організаційна психологія, педагогіка, економіка праці та інших суміжних дисциплін. Такий комплексний підхід дозволяє отримати

глибоке розуміння чинників, що впливають на ефективність розвитку персоналу, та розробити науково обґрунтовані рекомендації для практиків.

Таким чином, дослідження у зазначеній галузі є надзвичайно актуальним в сучасних умовах, оскільки воно сприяє розвитку теоретичних знань та практичних інструментів для підвищення ефективності інвестицій у людські ресурси, що є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та розвитку організацій.

Методологічною основою під час написання цієї випускної кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як: G. Cokins [1], K.W. Dailey [2], L. Edvinsson [3], О. І. Бабчинська [4], Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян [5], М. В. Гакова [7], О.А. Гарват, Ю.О. Бець [8], О. О. Гетьман, С. Ю. Царюк [9], О.В. Григор'єва, Н.В. Неділько [10], Н.П. Гуцуляк [11], А.М. Дем'яненко [13], Т. І. Лепейко, О. М. Миронова [17], Ю. М. Лопатинський, Л. Д. Водянка, І. Г. Шелюжак [19], С. О. Цимбалюк, О. М. Білик [24], О. А. Шаповал, А. О. Іваній, А. О. Гальченко [26], Н. С. Якімова, О. С. Марценюк, В.М. Мойсєєва [27] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для здійснення наукових досліджень в галузі управління розвитком персоналу в організації.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні механізмів управління розвитком персоналу в організації.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління розвитком персоналу в організації;
- надати організаційно - економічну характеристику ТОВ «Алар сервіс Україна»;
- дослідити результативність організації управління розвитком персоналу;
- оцінити поточний стан управління розвитком персоналу;
- запропонувати напрями удосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу в організації.

Предметом дослідження є особливості управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна».

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту та управління персоналом, фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «Алар сервіс Україна» за 2021-2023 рр., інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по формуванню ефективної системи управління розвитком персоналу в досліджуваному підприємстві ТОВ «Алар сервіс Україна».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Футомська А. С., Галинська А. В. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в організації. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 56-57.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 45 сторінок, в тому числі 14 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел містить 28 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління розвитком персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого розвитку організацій в Україні. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де знання та навички працівників швидко застарівають, організації повинні постійно інвестувати в розвиток своїх людських ресурсів. Розвиток персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами в організаціях. Він забезпечує безперервне вдосконалення знань, навичок та компетенцій працівників, що є необхідною умовою для підвищення ефективності організації та її конкурентоспроможності на ринку. Розуміння концептуальних основ розвитку персоналу, включаючи визначення, цілі, принципи та підходи, є важливим для створення ефективної системи управління розвитком персоналу.

Розвиток персоналу визначається як «системний процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою підвищення їхньої ефективності та результативності» [6, с. 7].

Основними цілями розвитку персоналу є:

1. Забезпечення організації кваліфікованими кадрами, які володіють необхідними знаннями, навичками та компетенціями для виконання поточних та майбутніх завдань.
2. Підвищення ефективності та продуктивності праці працівників.
3. Розвиток потенціалу працівників та підготовка їх до кар'єрного зростання.
4. Сприяння адаптації працівників до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації [7, с. 36].

Ефективний розвиток персоналу базується на таких ключових принципах:

1. Безперервність: розвиток персоналу повинен бути постійним процесом, а не разовим заходом.
2. Комплексність: розвиток персоналу має охоплювати всі категорії працівників та всі аспекти їхньої професійної діяльності.
3. Системність: розвиток персоналу має здійснюватися як цілісна система, що включає виявлення потреб, планування, реалізацію та оцінку ефективності.
4. Індивідуальний підхід: розвиток персоналу повинен враховувати індивідуальні потреби, здібності та мотивацію кожного працівника [8, с. 172-173].

У сучасній практиці управління людськими ресурсами виділяють три основні підходи до розвитку персоналу: системний, процесний та компетентнісний.

Системний підхід розглядає розвиток персоналу як комплексну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: виявлення потреб, планування, реалізація, оцінка ефективності. Цей підхід забезпечує цілісність та узгодженість процесу розвитку персоналу з організаційними цілями [10, с.75].

Процесний підхід фокусується на безперервному вдосконаленні процесів розвитку персоналу, використовуючи принципи та інструменти менеджменту якості. Він передбачає постійний моніторинг та коригування процесів розвитку персоналу з метою підвищення їх ефективності [26, с. 189-190].

Компетентнісний підхід ґрунтується на ідентифікації та розвитку ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи. Цей підхід дозволяє узгодити розвиток персоналу з конкретними потребами організації та забезпечити відповідність між компетенціями працівників та вимогами робочих місць [28, с. 134].

В цілому, концептуальні основи розвитку персоналу включають визначення, цілі, принципи та підходи до його здійснення. Розуміння цих основ є необхідною умовою для створення ефективної системи управління розвитком персоналу в організації. Системний, процесний та компетентнісний підходи забезпечують комплексність, безперервність та орієнтацію на потреби

організації у процесі розвитку персоналу. Дотримання принципів безперервності, комплексності, системності та індивідуального підходу сприяє підвищенню ефективності інвестицій у розвиток людських ресурсів та забезпечує конкурентні переваги організації на ринку праці..

Теоретичні концепції та моделі розвитку людських ресурсів допомагають зрозуміти важливість, механізми та взаємозв'язки з організаційною ефективністю.

Теорія людського капіталу, запропонована Гаррі Беккером та Теодором Шульцем, розглядає інвестиції в розвиток людських ресурсів як капіталовкладення, що приносить економічну віддачу як для окремих працівників, так і для організацій. Згідно з цією теорією, розвиток знань, навичок та компетенцій працівників призводить до підвищення їхньої продуктивності та, як наслідок, підвищення прибутковості організації [8, с. 172].

Теорія безперервного навчання стверджує, що в умовах швидких змін та постійного оновлення знань, працівники повинні бути залучені до постійного процесу навчання та професійного розвитку. Ця теорія підкреслює важливість створення сприятливого середовища для безперервного навчання в організації, що дозволяє працівникам адаптуватися до нових вимог та залишатися конкурентоспроможними [8, 173].

Теорія організаційного навчання розглядає організацію як динамічну систему, що здатна до набуття, інтеграції та використання нових знань. Згідно з цією теорією, організаційне навчання включає процеси створення, поширення та інституціоналізації нових знань на всіх рівнях організації. Це сприяє адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі та підвищенню її ефективності [2].

Теорія навчаючої організації, запропонована Пітером Сенге, визначає її як організацію, яка «постійно розширює свої можливості для створення майбутнього». Ключовими елементами навчаючої організації є системне мислення, особиста майстерність, розвиток розумових моделей, спільне бачення та командне навчання. Ця теорія підкреслює важливість створення культури безперервного навчання та розвитку на всіх рівнях організації [17, с. 32].

Теорії розвитку людських ресурсів забезпечують концептуальну основу для розуміння важливості інвестицій в розвиток персоналу та їх зв'язку з організаційною ефективністю.

Стратегічне управління розвитком персоналу передбачає узгодження цілей та заходів з розвитку персоналу з загальною стратегією організації та її стратегічними цілями. Цей підхід дозволяє створити систему розвитку персоналу, яка є інтегрованою з бізнес-стратегією та сприяє досягненню організаційних цілей [27, с. 150].

Ефективне узгодження цілей розвитку персоналу з організаційною стратегією вимагає ретельного аналізу та розуміння стратегічних цілей організації, її бізнес-моделі, конкурентного середовища та факторів успіху. На основі цього аналізу визначаються ключові компетенції та навички, необхідні для досягнення стратегічних цілей, а також розробляються відповідні програми та заходи з розвитку персоналу [9, с. 538].

Стратегічне планування розвитку персоналу є безперервним процесом, що включає такі етапи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Стратегічне планування розвитку персоналу в організації

Етапи стратегічного планування	Переваги стратегічного планування
1. Аналіз поточного стану та потенціалу людських ресурсів організації	1. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу за рахунок їх узгодження зі стратегічними цілями
2. Прогнозування майбутніх потреб у людських ресурсах відповідно до стратегічних цілей	2. Розвиток компетенцій та навичок, необхідних для реалізації стратегії організації
3. Розробка стратегії розвитку персоналу, узгодженої з організаційною стратегією	3. Підвищення гнучкості та адаптивності організації до змін у зовнішньому середовищі
4. Формування бюджету та плану заходів з розвитку персоналу	4. Покращення залучення та утримання талановитих працівників
5. Реалізація програм та заходів з розвитку персоналу	5. Посилення конкурентних переваг організації на ринку праці
6. Моніторинг та оцінка ефективності розвитку персоналу	

Джерело: складено автором на основі [13]

HR-функція відіграє ключову роль у стратегічному управлінні розвитком персоналу, забезпечуючи зв'язок між бізнес-стратегією та стратегією розвитку

персоналу. HR-фахівці беруть участь у стратегічному плануванні організації, аналізуючи майбутні потреби у людських ресурсах та розробляючи відповідні програми розвитку персоналу [9, 22].

Стратегічне управління розвитком персоналу є ключовим елементом сучасного менеджменту людських ресурсів. Узгодження цілей розвитку персоналу з організаційною стратегією та стратегічне планування розвитку персоналу забезпечують ефективне використання ресурсів, спрямованих на розвиток персоналу, та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Стратегічний підхід до розвитку персоналу дозволяє організаціям розвивати необхідні компетенції та навички, підвищувати гнучкість та адаптивність до змін, а також посилювати свої конкурентні переваги на ринку праці.

Ефективність системи розвитку персоналу в організації значною мірою залежить від психологічних та мотиваційних факторів. Розуміння теорій мотивації, психологічних бар'єрів та чинників, що сприяють розвитку персоналу, є важливим для створення сприятливого середовища для безперервного навчання та професійного зростання працівників. Теорії мотивації пояснюють, що спонукає людей до дій та як ці мотиви можуть бути використані для заохочення розвитку персоналу. Ключові теорії мотивації включають [5, с. 36-39]:

- Теорія ієрархії потреб Маслоу: ця теорія стверджує, що люди мотивовані задовольняти свої потреби, починаючи від базових фізіологічних потреб до потреб у самоактуалізації.

- Теорія ERG Альдерфера: ця теорія пропонує три категорії потреб: існування, зв'язку та зростання, і стверджує, що незадоволені потреби більш високого рівня можуть мотивувати людей.

- Теорія мотивації досягнення МакКлелланда: ця теорія розглядає три типи мотиваційних потреб: потреби у досягненні, приналежності та владі.

- Теорія очікувань Віктора Врума: ця теорія стверджує, що мотивація залежить від того, наскільки людина цінує винагороду та вірить у можливість її отримання.

Існують різні психологічні бар'єри, які можуть перешкоджати ефективному розвитку персоналу, а також фактори, що сприяють такому розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Психологічні бар'єри та фактори сприяння розвитку персоналу в організації

Психологічні бар'єри	Фактори сприяння
1. Опір змінам: працівники можуть чинити опір новим знанням та навичкам, які вимагають змін у їхній поведінці та звичках	1. Сприятливе середовище для навчання: організаційна культура, яка заохочує безперервне навчання та розвиток
2. Низька самооцінка та впевненість: деякі працівники можуть сумніватися у власних здібностях до навчання та розвитку	2. Можливості для кар'єрного зростання: перспективи професійного розвитку та кар'єрного просування
3. Страх невдачі: страх зробити помилку або показати некомпетентність може стримувати прагнення до розвитку	3. Визнання та винагорода: визнання досягнень у навчанні та розвитку, нематеріальні та матеріальні винагороди
4. Негативні установки та переконання: негативні установки щодо навчання та професійного розвитку можуть знижувати мотивацію працівників	4. Залучення та участь: залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо їхнього розвитку
	5. Підтримка керівництва: активна підтримка та заохочення розвитку персоналу з боку керівництва організації

Джерело: складено автором на основі [11, 17]

Критично важливими для забезпечення ефективності інвестицій у розвиток людських ресурсів є планування та організація розвитку персоналу. Ретельно розроблені програми навчання, які ґрунтуються на чітко визначених потребах та цілях, дозволяють організаціям цілеспрямовано розвивати необхідні компетенції та навички своїх працівників. Вибір відповідних методів розвитку персоналу, таких як тренінги, коучинг, наставництво, ротація та самоосвіта, дає можливість задовольнити різноманітні потреби в навчанні та розвитку різних категорій працівників. Комплексний підхід до планування та організації розвитку персоналу, що поєднує різні методи та враховує специфічні вимоги організації, є запорукою сталого розвитку людських ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності організації [23, с. 47-48].

Ефективна реалізація програм розвитку персоналу є ключовим етапом у забезпеченні успішного навчання та професійного зростання працівників. Цей процес вимагає створення сприятливого навчального середовища, яке заохочує безперервне навчання та розвиток, а також залучення відповідних внутрішніх та зовнішніх ресурсів [26].

Ключові аспекти створення навчального середовища включають:

- організаційна культура, що підтримує навчання: цінності, норми та практики, які заохочують безперервне навчання та розвиток;
- лідерство та підтримка керівництва: активна підтримка та заохочення розвитку персоналу з боку керівництва організації;
- доступність ресурсів для навчання: забезпечення необхідних фінансових, матеріальних та людських ресурсів для реалізації програм розвитку персоналу;
- зручність та гнучкість: використання різноманітних форматів навчання (очне, дистанційне, змішане) та гнучких графіків для забезпечення доступності програм для всіх працівників;
- зворотний зв'язок та оцінка ефективності: наявність систем для отримання зворотного зв'язку та оцінки ефективності програм розвитку персоналу [28, с. 135-137].

Комплексний підхід до реалізації програм розвитку персоналу, що включає створення сприятливого навчального середовища, є запорукою успішного розвитку людських ресурсів та підвищення організаційної ефективності.

Управління розвитком персоналу є стратегічно важливою функцією для забезпечення сталого розвитку організацій в Україні. Регулярна оцінка ефективності розвитку персоналу дозволяє організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у людські ресурси та вносити необхідні коригування для підвищення їх віддачі та внеску в загальну організаційну ефективність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АЛАР СЕРВІС УКРАЇНА»

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Алар сервіс Україна» зареєстроване 15.11.2021 року. Юридична адреса підприємства наступна: Україна, місто Київ, вул. Кирилівська. Директором підприємства є Галушко Едуард Леонідович.

Підприємство здійснює ремонт і технічне обслуговування промислових машин і устаткування. Основним видом діяльності за КВЕД є «33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування», а також інша супутня діяльність, така як ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, установлення та монтаж машин і устаткування, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, оптова торгівля хімічними продуктами, технічні випробування та дослідження, а також надання інших допоміжних комерційних послуг.

Беручи до уваги, що основним видом діяльності підприємства є перевірка лічильників води, газу, тепла та інших облікових приладів, переліком послуг підприємства є:

1. Перевірка лічильників води: перевірка квартирних/побутових лічильників води; перевірка промислових/комерційних лічильників води; перевірка лічильників гарячої води; перевірка лічильників холодної води.

2. Перевірка лічильників газу: перевірка побутових лічильників газу, перевірка промислових/комерційних лічильників газу.

3. Перевірка лічильників тепла: перевірка квартирних/побутових лічильників тепла; перевірка промислових/комерційних лічильників тепла.

4. Повірка лічильників електроенергії: повірка побутових лічильників електроенергії. А також повірка інших вимірювальних приладів, їх ремонт та технічне обслуговування, консультаційні послуги з питань метрології та стандартизації, навчання та підвищення кваліфікації персоналу в галузі метрології тощо.

Цей перелік охоплює основні послуги, пов'язані з повіркою лічильників та вимірювальних приладів різних типів, а також супутні послуги, такі як ремонт, технічне обслуговування, консультації та навчання. Залежно від потреб клієнтів та специфіки ринку, підприємство може розширювати або коригувати цей перелік.

Обсяг та структура комерційних послуг ТОВ «Алар сервіс Україна» нами узагальнена та систематизована за напрямками діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяг та структура комерційних послуг ТОВ «Алар сервіс Україна»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	рази
Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування	128,3	15	174,7	14	642,5	11	514,2	4 р.
Ремонт і технічне обслуговування металевих виробів	162,5	19	224,6	18	992,9	17	830,4	5 р.
Технічні випробування та дослідження	239,4	28	199,7	16	1869,0	32	1629,6	6,8 р.
Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів	196,7	23	374,4	30	1284,9	22	1088,3	5,5 р.
Інші види діяльності	128,3	15	274,6	22	1051,3	18	923,0	7,2 р.
Доходи від послуг, всього	855,0	100	1248,0	100	5840,5	100	4985,5	5,8 р.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Загальний дохід від надання комерційних послуг ТОВ «Алар сервіс Україна» продемонстрував значне зростання у 2023 році порівняно з 2021 роком. Доходи зросли на 4985,5 тис. грн, що становить 583,1% збільшення. Найбільше зростання спостерігалось у сфері технічних випробувань та досліджень, де дохід зріс на 1629,6 тис. грн (680,7%) у 2023 році проти 2021 року. Це може свідчити про зростаючий попит на ці послуги та посилення позицій компанії на ринку. Значне зростання також відбулося у сферах «Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів» (зростання на 1088,3 тис. грн, або 553,4%) та «Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів» (зростання на 830,4 тис. грн, або 511,2%). Найменше зростання спостерігалось у сфері «Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування», де дохід збільшився на 514,2 тис. грн (400,9%), хоча і це є досить суттєвим показником.

Структура доходів підприємства у 2023 році змінилася, порівняно з 2021 роком. Найбільшу частку доходу (32%) склали «Технічні випробування та дослідження», тоді як у 2021 році найбільшу частку (28%) займала ця ж категорія (рис. 1.1).

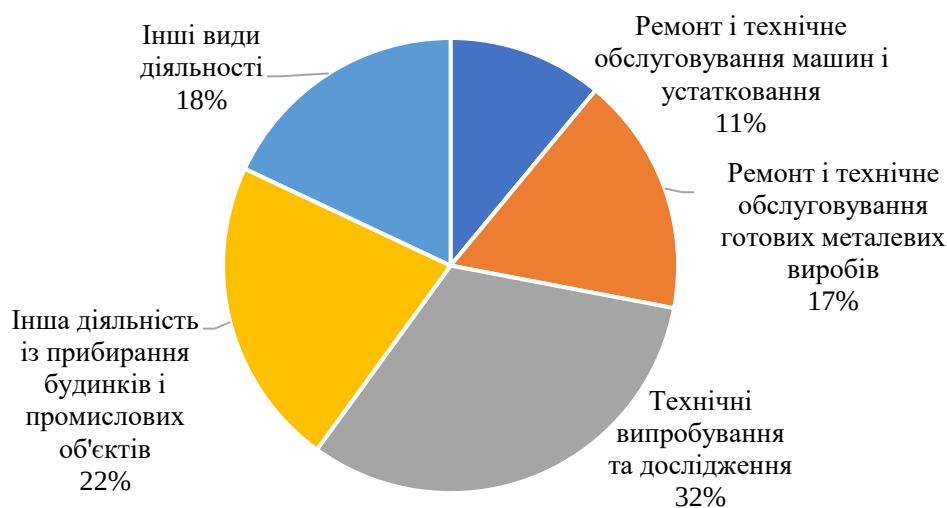


Рисунок 2.1 - Структура комерційних послуг в ТОВ «Алар сервіс Україна»
станом на 2023 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Для здійснення повірки лічильників різних видів підприємству необхідна наявність належних основних виробничих фондів. До таких належать наступні:

1. Еталони та зразкові засоби вимірювальної техніки (ЗВТ): державні еталони одиниць вимірювання; еталони-копії одиниць вимірювання; зразкові ЗВТ (лічильники, витратоміри, манометри, термометри тощо).

2. Повірочні установки: гідравлічні повірочні установки; аеродинамічні повірочні установки; ваговимірювальні повірочні установки; термостатичні повірочні установки.

3. Допоміжне обладнання: калібратори тиску; калібратори температури; вимірювальні трубопроводи; насосні станції; компресори.

4. Контрольно-вимірювальні прилади: прецизійні вольтметри; частотоміри; осцилографи; вимірювачі опору; мультиметри і інше обладнання.

5. Робоче місце інженера-метролога складається з:

- Комп'ютерна техніка
- Спеціалізоване програмне забезпечення
- Офісне обладнання

6. Виробничі приміщення: повірочні лабораторії; ремонтні майстерні; склади.

7. Транспортні засоби: автомобілі для транспортування обладнання та персоналу.

8. Інші основні фонди: системи кондиціонування та вентиляції; джерела безперебійного живлення; меблі та інвентар.

Цей перелік охоплює основні категорії виробничих фондів, необхідних для забезпечення належного рівня якості та точності під час проведення повірки лічильників та вимірювальних приладів. Окремі елементи переліку можуть змінюватися або доповнюватися залежно від специфіки підприємства, обсягу робіт та вимог нормативних документів у сфері метрології.

В цілому динаміка основних засобів, які використовує досліджуване підприємство, представлені в табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура основних засобів ТОВ «Алар сервіс Україна»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис.грн.	Рази/%
Будинки і споруди	8,9	122,2	152,2	143,3	16,19 р
Машини і обладнання	42,3	123,1	129,8	87,5	2,1 р.
Транспортні засоби	6,7	15,9	16,4	9,8	146,6
Інструменти, прилади, інвентар	8,6	18,9	18,8	10,1	117,4
Інші основні засоби	6,1	6,4	11,8	5,7	93,1
Інші необоротні матеріальні активи	6,9	1,2	6,7	-0,2	-2,5
Матеріальні основні активи, разом	79,5	287,6	335,7	256,2	3,2 р.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

На основі наведених у таблиці 2.2 даних можна зробити такі висновки щодо динаміки та структури основних засобів ТОВ «Алар сервіс Україна» протягом 2021-2023 років.

Загальна вартість матеріальних основних активів компанії продемонструвала стрімке зростання - з 79,5 тис. грн у 2021 році до 335,7 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 256,2 тис. грн. Такі високі темпи нарощування основних фондів свідчать про інвестиційну активність підприємства та впровадження нових потужностей для розширення послуг.

Найбільше абсолютне зростання спостерігалось у категорії «Будинки і споруди» - на 143,3 тис. грн, що пов'язано з будівництвом та придбанням нових виробничих приміщень. Значний приріст у 206,7% мав також показник «Машини і обладнання», що становило 87,5 тис. грн у абсолютному вимірі. Це свідчить про технічне переоснащення підприємства та оновлення парку виробничого обладнання. Водночас, незначне зростання спостерігалось у категоріях «Транспортні засоби» (9,8 тис. грн, або 146,6%) та «Інструменти, прилади,

інвентар» (10,1 тис. грн, або 117,4%), що пов'язано з існуючими виробничими потребами компанії. Єдиним показником, який продемонстрував незначне зниження на 0,2 тис. грн або 2,5%, став «Інші необоротні матеріальні активи».

Підсумовуючи, можна констатувати, що інвестиції у нарощування основних засобів ТОВ «Алар сервіс Україна» були зосереджені переважно у розбудові виробничих приміщень та оновленні технологічного обладнання. Це є логічним кроком в умовах зростання попиту на послуги компанії.



Рисунок 2.2 - Структура основних засобів ТОВ «Алар сервіс Україна» станом на 2023 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Оцінка економічного потенціалу та конкурентного розвитку є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Основні економічні показники діяльності підприємства широко використовуються для оцінки його поточного стану, ефективності функціонування та прийняття управлінських рішень. Ці показники використовуються для аналізу фінансового стану, оцінки ефективності діяльності, прийняття рішень щодо оптимізації витрат, інвестування коштів, розробки стратегії розвитку підприємства тощо. Вони є невід'ємною складовою

системи управління та забезпечують інформаційну підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	855,0	1 248,0	5 840,5	4 985,5	5,8 раз
Інші доходи	0,0	0,0	1 950,0	1 950,0	100
Разом доходи	855,0	1 248,0	7 790,5	6 935,5	8,1 раз
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	906,0	1 035,3	5 877,4	4 971,4	5,5 раз
Інші операційні витрати	41,0	131,9	1 535,6	1 494,6	36,5 раз
Інші витрати	12,0	26,0	6,0	-6,0	-50
Разом витрати	53,0	157,9	1 541,6	1 488,6	28,1 раз
Фінансовий результат до оподаткування	-104,0	54,8	371,5	475,5	4,5 раз
Податок на прибуток	0,0	0,0	66,9	66,9	100
Чистий прибуток (збиток)	-104,0	54,8	304,6	408,6	3,9 раз
Рівень рентабельності, %	-11,5	5,3	5,2	-	16,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

На основі даних, наведених у таблиці 2.3, можна зробити такий аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Алар сервіс Україна» протягом 2021-2023 років.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг продемонстрував стрімке зростання - з 855,0 тис. грн у 2021 році до 5840,5 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 4985,5 тис. грн або 5,8 рази. Це свідчить про значне розширення діяльності компанії та зростаючий попит на її послуги на ринку.

Крім того, у 2023 році компанія отримала інші доходи в розмірі 1950,0 тис. грн, які не були присутні у попередні роки. Ці доходи могли бути отримані від фінансових інвестицій, продажу активів чи іншої непрофільної діяльності.

Збільшення обсягів діяльності супроводжувалося зростанням витрат. Собівартість реалізованої продукції зросла на 4971,4 тис. грн або 5,49 раз - до 5877,4 тис. грн у 2023 р. Інші операційні витрати також значно збільшились - на 1494,6 тис. грн, або в 36,5 раз.

Проте, незважаючи на суттєве зростання витрат, фінансовий результат до оподаткування у 2023 році був позитивним і становив 371,5 тис. грн проти збитку 104,0 тис. грн у 2021 році. Це свідчить про ефективну політику компанії щодо контролю над витратами та забезпечення рентабельності.

Чистий прибуток у 2023 р. становив 304,6 тис. грн, що на 408,6 тис. грн більше, ніж збиток 104,0 тис. грн у 2021 році. Рівень рентабельності зріс з від'ємного значення -11,5% у 2021 році до позитивного 5,2% у 2023 році.

Таке значне поліпшення фінансових показників є безумовно позитивним фактом і свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства.

2.2 Дослідження результативності управління розвитком персоналу

Беручи до уваги специфіку основного виду діяльності підприємства, а саме перевірки лічильників води, газу, тепла та інших облікових приладів, організаційна структура ТОВ «Алар сервіс Україна» є чітко ієрархічною та функціонально диференційованою для забезпечення ефективного виконання робочих процесів.

На вершині організаційної ієрархії знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво підприємством та приймає ключові рішення щодо його функціонування та розвитку.

Безпосередньо підпорядкована директору адміністрація, що включає керівників функціональних підрозділів, серед яких: технічний директор та директор з розвитку та якості. При цьому відділу кадрів на постійній основі на підприємстві не існує. Функціонує відділ постачання, керований менеджером з постачання, який забезпечує своєчасне постачання необхідних матеріалів, інструментів та обладнання для проведення перевірок.

Виробничий відділ є ключовим структурним підрозділом, відповідальним за безпосереднє виконання основного виду діяльності – повірку лічильників. Очолює виробничий відділ головний інженер, якому підпорядковані:

1. Інженери-метрологи – фахівці з вищою технічною освітою в галузі метрології та стандартизації, відповідальні за проведення повірок лічильників відповідно до встановлених норм та стандартів.

2. Техніки-метрологи – фахівці із середньою спеціальною технічною освітою, які допомагають інженерам-метрологам у проведенні повірок та обслуговуванні обладнання.

3. Ремонтно-налагоджувальна бригада, до складу якої входять слюсарі, електрики та інші технічні фахівці, відповідальні за технічне обслуговування та ремонт обладнання, що використовується для повірок.

Окрім виробничого відділу, важливим є відділ контролю якості, очолюваний начальником відділу контролю якості. Фахівці цього відділу здійснюють моніторинг процесу повірки, перевіряють дотримання встановлених норм та стандартів, а також контролюють якість наданих послуг.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства також потрібні допоміжні підрозділи, такі як служба охорони, служба безпеки, господарський відділ тощо.

Таким чином, організаційна структура підприємства, є чітко ієрархічною та функціонально диференційованою, включаючи керівництво, адміністрацію, виробничий відділ, відділ контролю якості та допоміжні підрозділи. Ключовими фахівцями є інженери-метрологи з вищою технічною освітою та техніки-метрологи із середньою спеціальною освітою, а також інші технічні спеціалісти з відповідною кваліфікацією (Додаток А).

В цілому, до штату підприємства входить як управлінський персонал, це директор, технічний директор, директор з розвитку якості, так і виробничий персонал, основним серед якого є інженери-метрологи, техніки-метрологи, а також і інші технічні фахівці, відповідальні за технічне обслуговування та ремонт обладнання.

Загальна чисельність та структура штатного персоналу ТОВ «Алар сервіс Україна» нами представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Чисельність та структура штатного персоналу ТОВ «Алар сервіс Україна»

Показник	Роки				Відхилення	
	2022		2023			
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	11	100	17	100	6	54,5
1. Виробничий персонал – робітники, з них:	7	64	13	76	6	85,7
основні	5	45	10	59	5	100,0
допоміжні	2	18	3	18	1	50,0
2. Управлінський персонал, з них:	4	36	4	24	0	0,0
керівники	2	18	2	12	0	0,0
фахівці	2	18	2	12	0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Середньооблікова кількість штатних працівників у 2023 році становила 17 осіб, що на 6 осіб (54,5%) більше, ніж у 2022 році. Таке збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення виробничих потужностей та обсягів діяльності підприємства.

Згідно з даними, виробничий персонал (робітники) становив основну частину штатних працівників у структурі як у 2022 році (64%), так і в 2023 році (76%). При цьому спостерігалось суттєве збільшення чисельності виробничого персоналу на 6 осіб (85,7%). Такий приріст може бути пов'язаний зі зростанням обсягів виробництва та необхідністю залучення додаткових трудових ресурсів для забезпечення виробничих потреб.

Щодо структури виробничого персоналу, то кількість основних робітників зросла на 5 осіб (100%), тоді як чисельність допоміжних робітників збільшилася лише на 1 особу (50%). Це може вказувати на пріоритетне розширення основного виробничого персоналу, задіяного безпосередньо у виробничих процесах.

Управлінський персонал у 2023 році налічував 4 особи, що становило 24% від загальної чисельності штатних працівників. Порівняно з 2022 роком, загальна чисельність управлінського персоналу не змінилася. Водночас, кількість керівників та фахівців (2 особи) залишилася незмінною (рис. 2.3).

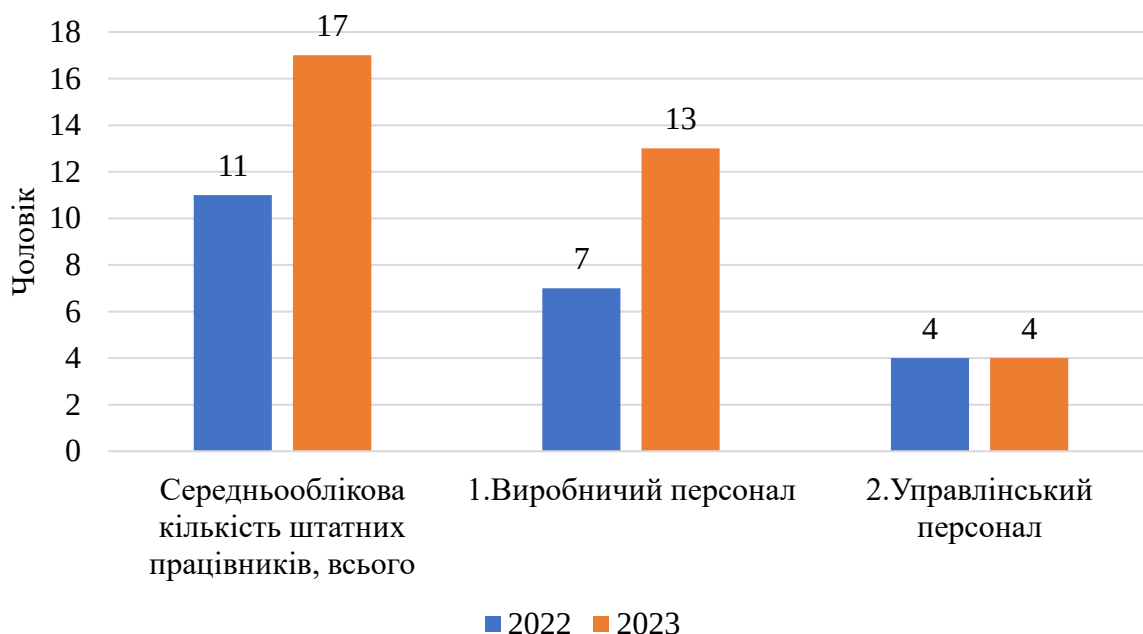


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна» за 2022 - 2023 роки, чол.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Слід зазначити, що збільшення частки виробничого персоналу у структурі штатних працівників (до 76% у 2023 році) відповідає загальній тенденції зростання обсягів виробництва та необхідності забезпечення відповідними трудовими ресурсами. Водночас, зменшення чисельності фахівців в управлінському персоналі може вказувати на необхідність перегляду організаційної структури та оптимізації витрат на управлінський персонал.

Загалом, аналіз показників чисельності та структури персоналу ТОВ «Алар сервіс Україна» дає змогу зробити висновок про розширення виробничих потужностей та зростання обсягів діяльності підприємства у 2023 році. Водночас, необхідно звернути увагу на оптимізацію структури управлінського

персоналу та забезпечення належного балансу між виробничими та управлінськими ресурсами для ефективного функціонування підприємства.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів дозволяє підприємству оцінити поточний стан та виявити резерви підвищення продуктивності праці, раціонального використання персоналу, оптимізація витрат на оплату праці та покращення кадрового забезпечення. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Алар сервіс Україна»

Показники	Роки			Відхилення 23/21	
	2021	2022	2023	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %/раз
Обсяг робіт, тис. грн.	906,0	1035,3	5877,4	4971,4	5,5 р.
Вартість валової продукції, тис.грн.	855,0	1248,0	5840,5	4985,5	5,8 р.
Середньорічна чисельність працівників, чол.	3	11	17	14,0	4,7 р.
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	6048	22176	34272	28224,0	4,7 р.
Витрати робочого часу, людино-днів	756	2772	4284	3528,0	4,7 р.
Фонд оплати праці, тис. грн.	321,0	1289,0	1896,0	1575,0	4,9 р.
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8916,7	9765,2	9294,1	377,5	4
Продуктивність праці, тис. грн./особу	285,00	113,45	343,56	58,6	21
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	302,00	94,12	345,73	43,7	14
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	141,37	56,28	170,42	29,0	21

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Результати, представлені в таблиці 2.2, дозволяють здійснити ґрунтовний аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «Алар

сервіс Україна». Детальний розгляд показників демонструє певні тенденції та відхилення у функціонуванні підприємства.

Обсяг робіт у 2023 році зріс до 5877,4 тис. грн, що на 4971,4 тис. грн або 549% більше порівняно з 2021 роком. Відповідно зросла і вартість валової продукції - на 4985,5 тис. грн або в 5,8 разів до 5840,5 тис. грн у 2023 році.

Для забезпечення такого зростання обсягів виробництва компанія збільшила чисельність працівників з 3 осіб у 2021 році до 17 осіб у 2023 році. Загальна кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 28224 або в 4,7 рази - до 34272 людино-годин.

Фонд оплати праці також значно збільшився - на 1575,0 тис. грн або в 4,9 рази у порівнянні з базовим 2021 роком і становив 1896,0 тис. грн у 2023 році. Проте середньомісячна заробітна плата практично не змінилася - 9294,1 грн у 2023 році проти 8916,7 грн у 2021 році (зростання лише на 4%).

Зростання чисельності персоналу та обсягів виробництва позитивно позначилося на показниках продуктивності праці. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 58,6 тис. грн або 21% у розрахунку на вартість виробленої продукції, та на 43,7 тис. грн або 14% - у розрахунку на обсяг виконаних робіт. Середньогодинний виробіток збільшився на 29,0 грн або 21% - до 170,42 грн/людино-год.

Таке зростання продуктивності праці є безумовно позитивним фактором і свідчить про ефективне використання трудових ресурсів в умовах розширення комерційної діяльності підприємства. Однак, незначне зростання середньої заробітної плати вказує на необхідність вжиття заходів щодо матеріальної мотивації персоналу. За даними досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку, підвищення заробітних плат може стимулювати подальше зростання продуктивності на 10-15%.

Підсумовуючи, керівництву ТОВ «Алар сервіс Україна» доцільно продовжувати політику нарощування трудових ресурсів та підвищення їх віддачі. Водночас, необхідно звернути увагу на питання гідної оплати праці, що

дозволить утримувати висококваліфікованих працівників і стимулювати їх до підвищення продуктивності.

2.3 Оцінка поточного стану управління розвитком персоналу

У контексті динамічних змін зовнішнього середовища та потреби у підвищенні конкурентоспроможності підприємств дослідження поточного стану управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності. Ефективне управління розвитком персоналу є одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Актуальність управління розвитком персоналу визначається кількома чинниками, які є вкрай важливими для підприємства. Такими є необхідність адаптації персоналу до змін у технологіях, процесах та вимогах ринку. Своєчасний розвиток компетенцій працівників дозволяє підприємству бути гнучким та конкурентоспроможним.

Наступним чинником є потреба у підвищенні продуктивності праці та ефективності використання людських ресурсів. Розвиток персоналу сприяє зростанню професіоналізму та мотивації працівників, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Також, необхідність забезпечення відповідності кваліфікації персоналу вимогам посад та посадових інструкцій. Своєчасне навчання та розвиток працівників дозволяє уникнути дефіциту необхідних компетенцій.

Для підприємства ТОВ «Алар сервіс Україна» є актуальною потреба у формуванні кадрового резерву та забезпеченні наступності управлінських кадрів. Розвиток персоналу є основою для планування кар'єрного зростання та підготовки майбутніх керівників та фахівців підприємства.

Дослідження поточного стану управління розвитком персоналу на підприємстві передбачає використання різноманітних механізмів та інструментів.

Важливими факторами, які впливають на розвиток персоналу, є склад і структура персоналу, динаміка руху працівників, заходів з підвищення кваліфікації та інші.

На основі даних таблиці 2.6 проаналізуємо склад і структуру персоналу ТОВ «Аларсервіс Україна» за класифікаційними особливостями, такими як стать, вік та освіта у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.6 – Склад і структура персоналу ТОВ «Алар сервіс Україна» за класифікаційними особливостями

№ п/п	Показник	Роки				Відхилення	
		2022		2023			
		осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	11	100	17	100	6	54,5
2	Стать: чоловіки	9	81,8	16	94,1	7	77,8
	Жінки	2	18,2	1	5,9	-1	-50,0
3	Вік: 15-35 років	2	18,2	3	17,6	1	50,0
	30-49 років	6	54,5	6	35,3	0	0,0
	50-54 років	0	0,0	3	17,6	3	0,0
	55-59 років	3	27,3	3	17,6	0	0,0
	60 і більше років	0	0,0	2	11,8	2	0,0
4	Освіта: професійно-технічна	4	36,4	7	41,2	3	75,0
	неповна та базова вища	5	45,5	5	29,4	0	0,0
	повна вища	2	18,2	5	29,4	3	150,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Середньооблікова кількість штатних працівників у 2023 році становила 17 осіб, що на 6 осіб (54,5%) більше, ніж у 2022 році. Таке збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення діяльності підприємства та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів.

Щодо статевої структури персоналу, спостерігається домінування чоловіків: у 2023 році їх частка становила 94,1%, збільшившись на 7 осіб (77,8%) порівняно з 2022 роком. Така ситуація пов'язана зі специфікою діяльності підприємства та вимогами до фізичних навантажень і умов праці.

Аналізуючи вікову структуру персоналу, можна відзначити зростання чисельності працівників вікової групи 50-54 роки (на 3 особи) та працівників віком 60 і більше років (на 2 особи). Водночас, кількість працівників у віці 15-35 років та 30-49 років залишилася майже незмінною. Така тенденція свідчить про потребу в досвідчених фахівцях та необхідність забезпечення наступності поколінь на підприємстві.

Що стосується освітнього рівня персоналу, то у 2023 році зростає чисельність працівників з професійно-технічною освітою (на 3 особи, 75%) та повною вищою освітою (на 3 особи, 150%). Кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою залишилася незмінною. Ця тенденція відповідає загальним вимогам до кваліфікації персоналу та свідчить про прагнення підприємства залучати висококваліфікованих фахівців.

Слід зазначити, що збільшення частки працівників старшого віку та з вищою освітою може бути пов'язане з потребою у досвідчених та висококваліфікованих кадрах для забезпечення якісного виконання складних виробничих завдань.

Загалом, аналіз структури персоналу ТОВ «Алар сервіс Україна» дає змогу зробити висновок про значні зміни у його складі у 2023 році порівняно з 2022 роком. Спостерігається зростання чисельності персоналу, збільшення частки чоловіків, старших вікових груп та працівників з вищою освітою. Така тенденція може бути пов'язана з розширенням діяльності підприємства, потребою у висококваліфікованих кадрах та забезпеченням наступності поколінь.

Для підтримання ефективності управління персоналом та забезпечення збалансованої структури рекомендується проводити регулярний моніторинг та аналіз відповідності складу персоналу стратегічним цілям підприємства, а також вживати заходів щодо оптимізації вікової та гендерної структури, розвитку компетенцій працівників та створення сприятливих умов для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.

На основі даних таблиці 2.7 проаналізуємо динаміку руху працівників ТОВ «Аларсервіс Україна» у 2022-2023 роках та відповідні показники.

Таблиця 2.7 – Динаміка руху працівників ТОВ «Алар сервіс Україна»

№ п/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	11	17	6	54,5
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	8	2	-6	-75,0
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб, в т.ч.:	2	1	-1	-50,0
4	в т.ч. за власним бажанням та з ініціативи роботодавця	1	1	0	0,0
5	кількість звільнених працівників за ініціативою керівництва	1	0	-1	-100,0
6	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	17	18	1	5,9
7	Коефіцієнт обороту по прийому	0,73	0,12	-0,61	-
8	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,18	0,06	-0,12	-
9	Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,05	-0,02	-
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,93	0,95	0,02	-
11	Коефіцієнт загального обороту	0,55	0,06	-0,49	-

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Загальна середньооблікова кількість штатних працівників у 2023 році зросла на 6 осіб (54,5%) порівняно з 2022 роком і становила 17 осіб. Таке збільшення чисельності персоналу може свідчити про розширення діяльності підприємства та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів.

Щодо руху працівників, то у 2023 році кількість прийнятих штатних працівників суттєво скоротилася (на 6 осіб, або 75%) порівняно з попереднім роком і становила лише 2 особи. Одночасно кількість звільнених працівників також зменшилася (на 1 особу, або 50%) і становила 1 особу у 2023 році. При цьому звільнення відбувалося за власним бажанням та з ініціативи роботодавця, без звільнень за ініціативою керівництва.

Облікова кількість штатних працівників на кінець 2023 року становила 18 осіб, що на 1 особу (5,9%) більше, ніж на кінець 2022 року.

Аналізуючи коефіцієнти руху кадрів, можна відзначити суттєве зниження коефіцієнта обороту по прийому з 0,73 у 2022 році до 0,12 у 2023 році, що свідчить про зменшення інтенсивності прийому нових працівників. Коефіцієнт обороту по вибуттю також знизився з 0,18 до 0,06, що вказує на меншу інтенсивність звільнень.

Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,07 у 2022 році до 0,05 у 2023 році, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зменшення невимушеної плинності персоналу. Водночас, коефіцієнт постійності кадрів дещо зріс з 0,93 до 0,95, що також є сприятливим явищем.

Загальний коефіцієнт обороту кадрів суттєво зменшився з 0,55 у 2022 році до 0,06 у 2023 році, що може свідчити про стабілізацію персоналу та зниження інтенсивності руху працівників.

Слід зазначити, що зниження показників руху кадрів у 2023 році пов'язане з успішною адаптацією нових працівників, залучених у попередньому періоді, та загальною стабілізацією ситуації на підприємстві після розширення діяльності.

Загалом, аналіз динаміки руху працівників ТОВ «Алар сервіс Україна» вказує на позитивні тенденції у 2023 році, зокрема зниження інтенсивності прийому та звільнення персоналу, зменшення плинності кадрів та підвищення стабільності колективу. Водночас, необхідно продовжувати роботу з утримання висококваліфікованих працівників, створення сприятливих умов праці та розвитку системи мотивації персоналу для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Динаміка середньої заробітної плати в підприємстві відіграє важливу роль у контексті управління розвитком персоналу та має суттєвий вплив на цей процес через кілька ключових аспектів:

1. Мотивація та утримання персоналу:

- Належний рівень оплати праці є одним з основних чинників мотивації працівників та їх бажання працювати в компанії.

- Зростання середньої заробітної плати сприяє підвищенню лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів та утриманню цінних фахівців.

- Низька або несправедлива оплата праці, навпаки, може призвести до демотивації, зниження продуктивності та відтоку кваліфікованих кадрів.

2. Інвестиції в розвиток персоналу:

- Підвищення середнього рівня заробітної плати створює ресурсну базу для інвестування в навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників.

- Зростання доходів підприємства дозволяє виділяти більше коштів на програми навчання, тренінги, семінари та інші заходи з розвитку персоналу.

- При зниженні доходів підприємства інвестиції в розвиток персоналу можуть обмежуватися через необхідність оптимізації витрат.

3. Стимулювання професійного розвитку:

- Зростання середньої заробітної плати може бути пов'язане з системою матеріального стимулювання професійного розвитку працівників.

- Підприємства можуть запроваджувати програми підвищення кваліфікації, за успішне проходження яких працівники отримують підвищення заробітної плати.

- Це стимулює персонал до постійного навчання та розвитку компетенцій, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства [20].

Динаміка середньої заробітної плати є важливим фактором, що впливає на стан управління розвитком персоналу в підприємстві.

На основі даних таблиці 2.8 проаналізуємо динаміку середньої заробітної плати в ТОВ «Аларсервіс Україна» у 2022-2023 роках.

Загальний фонд заробітної плати підприємства у 2023 році становив 1 896,0 тис. грн, що на 607 тис. грн (47,1%) більше, ніж у 2022 році. Фонд заробітної плати виробничого персоналу зріс на 586 тис. грн (80,8%), тоді як фонд оплати праці управлінського персоналу збільшився лише на 21 тис. грн (3,8%).

Середня місячна заробітна плата одного працівника у 2023 році становила 9294,1 грн, що на 471 грн (-4,8%) менше, ніж у 2022 році. Така негативна

динаміка спостерігалася як для виробничого персоналу (зниження на 227 грн або 2,6%), так і для управлінського персоналу (зниження на 441 грн або 3,8%).

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки середньої заробітної плати в ТОВ «Алар сервіс Україна»

№ п/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, +/- тис. грн.	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб всього, в т. ч.:	11	17	6	54,5
	- виробничий персонал	7	13	6	85,7
	- управлінський персонал	4	4	0	0,0
2	Фонд заробітної плати, тис. грн. всього, в т. ч.:	1289,0	1896,0	607	47,1
	- виробничий персонал	725,00	1311,00	586	80,8
	- управлінський персонал	564,0	585,2	21	3,8
3	Середня місячна заробітна плата одного працівника, грн. в т. ч.:	9765,2	9294,1	-471	-4,8
	- виробничий персонал	8631,0	8403,8	-227	-2,6
	- управлінський персонал	11750,4	12191,7	441	3,8
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,36	1,45	0,09	-
5	Мінімальна зарплата в Україні	6500	6700	200	3,1
6	Відхилення від мінімальної заробітної плати по Україні, грн	3265,2	2594,1	-671	-20,6
	- виробничий персонал	2131,0	1703,8	-427	-20,0
	- управлінський персонал	5250,4	5491,7	241	4,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу зріс з 1,36 у 2022 році до 1,45 у 2023 році, що свідчить про збільшення розриву в оплаті праці між цими категоріями працівників.

Порівнюючи середню заробітну плату з мінімальною заробітною платою в Україні, можна відзначити, що у 2023 році вона становила 6700 грн, що на 200

грн (3,1%) більше, ніж у 2022 році. Відхилення середньої заробітної плати від мінімальної по підприємству в цілому знизилося з 3265,2 грн у 2022 році до 2594,1 грн у 2023 році (зниження на 20,6%). Однак для виробничого персоналу це відхилення зменшилося більш суттєво - з 2131,0 грн до 1703,8 грн (зниження на 20,0%), тоді як для управлінського персоналу воно зросло з 5250,4 грн до 5491,7 грн (збільшення на 4,6%).

В цілому ж аналіз динаміки середньої заробітної плати в ТОВ «Алар сервіс Україна» виявив певні негативні тенденції у 2023 році порівняно з попереднім роком, зокрема зниження середньої заробітної плати як для виробничого, так і для управлінського персоналу, а також збільшення розриву в оплаті праці між цими категоріями працівників. Водночас, відхилення середньої заробітної плати від мінімальної зменшилося, особливо для виробничого персоналу.

Слід зазначити, що негативна динаміка середньої заробітної плати може призвести до демотивації персоналу, зниження продуктивності праці та ускладнення залучення і утримання висококваліфікованих кадрів [18, с. 157].

Досліджуване підприємство проводить значну роботу в напрямку забезпечення розвитку власного персоналу, особливо інженерно-технологічного складу, а також підвищення кваліфікації управлінського персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз витрат на навчання та розвиток персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна» за 2023 рік

Показник	Бюджет тис. грн.		Відхилення	
	План	Факт	тис. грн.	%
Професійне навчання	105	125	20	19,0
Менеджерське навчання	42	50	8	19,0
Інтеграційне навчання	70	65	-5	-7,1
Професійні конференції	35	30	-5	-14,3
Відрадження, пов'язані з навчанням	25	20	-5	-20,0
Всього	277,0	290,0	13	4,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Алар сервіс Україна»

Згідно з бюджетом, компанія запланувала витратити 277,0 тис. грн на різні напрямки розвитку персоналу, включаючи професійне навчання, менеджерське

навчання, інтеграційне навчання, участь у професійних конференціях та відрядження, пов'язані з навчанням. Фактичні витрати становили 290,0 тис. грн, що на 13,0 тис. грн (4,7%) більше, ніж заплановано.

Так, на професійне навчання: запланований бюджет - 105 тис. грн, фактичні витрати - 125 тис. грн. Перевитрати становили 20 тис. грн (19,0%), що може свідчити про підвищену потребу в розвитку професійних компетенцій персоналу. На менеджерське навчання: запланований бюджет - 42 тис. грн, фактичні витрати - 50 тис. грн. Перевитрати становили 8 тис. грн (19,0%), що може бути пов'язано з додатковими потребами в розвитку управлінських навичок керівного складу. На інтеграційне навчання: запланований бюджет - 70 тис. грн, фактичні витрати - 65 тис. грн. Економія коштів склала 5 тис. грн (7,1%), що може бути результатом раціонального використання ресурсів або зниження потреби в даному виді навчання. На професійні конференції: запланований бюджет - 35 тис. грн, фактичні витрати - 30 тис. грн. Економія коштів становила 5 тис. грн (14,3%), що може бути пов'язано зі скороченням участі персоналу в заходах або пошуком більш економічних варіантів.

Слід зазначити, що загалом спостерігається позитивна тенденція до збільшення інвестицій у розвиток персоналу порівняно з запланованим бюджетом, що є важливим фактором підвищення компетентності та продуктивності працівників. Водночас, необхідно ретельно аналізувати потреби в різних видах навчання та розвитку персоналу, оптимізувати витрати та раціонально розподіляти ресурси відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, дослідження поточного стану управління розвитком персоналу є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Своєчасне виявлення проблемних зон та вжиття відповідних заходів дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін та забезпечувати необхідний рівень компетенцій персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АЛАР СЕРВІС УКРАЇНА»

Удосконалення управління розвитком персоналу є невід'ємною частиною стратегії забезпечення конкурентоспроможності та ефективності сучасного підприємства. Наукові дослідження та передова практика у сфері управління людськими ресурсами пропонують низку заходів та механізмів, які доцільно впроваджувати для оптимізації розвитку персоналу.

Формування корпоративної культури навчання та безперервного розвитку. Як зазначають Дж. Мартін та К. Петрідж, створення культури навчання, де цінуються знання та постійне вдосконалення, є критично важливим для забезпечення розвитку персоналу та підвищення продуктивності. Це передбачає заохочення ініціативності, відкритості до змін та створення можливостей для професійного зростання [14, с. 113].

Як стверджують Л. Беррі та М. Бейтман, ефективна система управління талантами дозволяє ідентифікувати, залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих працівників, які є ключовими для досягнення стратегічних цілей організації. Це включає планування кар'єрного зростання, наставництво та розвиток лідерських якостей [14, с. 114-115].

Впровадження програм навчання та розвитку. Дослідження, які здійснюють О. Дяків, Д. Шушпанов та В. Пошелюжний підкреслюють важливість формальних програм навчання та розвитку, спрямованих на вдосконалення технічних та поведінкових компетенцій працівників. Це можуть бути тренінги, семінари, коучинг, ротація робочих місць тощо [14].

Використання сучасних технологій та цифрових рішень у навчанні. За даними дослідження Л. Ремньової та Т. Забаштанської, застосування цифрових технологій, таких як електронне навчання, віртуальна реальність та адаптивні

навчальні системи, може значно підвищити ефективність та доступність розвитку персоналу [23].

Залучення працівників до процесу прийняття рішень та вдосконалення процесів. Як зазначають О.А. Гарват та Ю.О. Бець, активна участь працівників у процесах вдосконалення та прийнятті рішень сприяє розвитку їхніх аналітичних здібностей, критичного мислення та лідерських якостей [8, с. 174-175].

Удосконалення управління розвитком персоналу є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та успіху підприємства. Шляхом впровадження комплексних заходів, таких як формування культури безперервного навчання, управління талантами, програми розвитку, використання цифрових технологій та залучення працівників, підприємства можуть створити ефективну систему розвитку персоналу, що забезпечить їм стійкі конкурентні переваги та успішну адаптацію до мінливих ринкових умов [12].

В ТОВ «Алар сервіс Україна» на протязі 2022-2023 років були профінансовані заходи, які спрямовані на забезпечення власного розвитку персоналу, при цьому було виділено та використано 290,0 тис. грн.

Аналізуючи заплановані заходи, можна зробити наступні висновки щодо курсів професійного навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна». Курси спрямовані на вдосконалення технічних та професійних компетенцій у сфері метрології, вимірювальної техніки, сертифікації, повірки та обслуговування лічильників. Також значна увага приділяється курсам з ознайомлення з нормативно-правовими актами, стандартами якості (ISO 9000), охороною праці та технікою безпеки. Це демонструє усвідомлення керівництвом важливості дотримання вимог законодавства та безпечних практик діяльності підприємства. Також передбачені курси з розвитку навичок роботи зі спеціалізованим програмним забезпеченням, що відповідає тенденції використання цифрових технологій.

На перспективу в підприємстві також рекомендується здійснювати подальше проведення навчання його працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Курси професійного навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна» на перспективу

№ п/п	Назва	Пройшло, осіб	Пропозиції, осіб	Разом, осіб	у % до загальної кількості працюючих
1	Поглиблене вивчення основ метрології та вимірювальної техніки	2	5	7	41
2	Вивчення актуальних нормативно-правових актів у сфері метрології	2	4	6	35
3	Вивчення процедур сертифікації засобів вимірювальної техніки	2	4	6	35
4	Вивчення методик повірки, ремонту та технічного обслуговування лічильників	3	4	7	41
5	Опанування принципів системи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9000	1	2	3	18
6	Вивчення методів статистичного контролю якості	1	1	2	12
7	Розвиток навичок роботи зі спеціалізованим програмним забезпеченням для повірки лічильників	2	4	6	35
8	Ознайомлення з вимогами охорони праці та техніки безпеки під час повірочних робіт	3	2	5	29
9	Опанування методів утилізації відходів повірочної діяльності	1	1	2	12
10	Розвиток навичок ефективної комунікації та взаємодії в команді	4	4	8	47
11	Вдосконалення лідерських якостей та управлінських компетенцій	3	2	5	29
12	Опанування методів вирішення конфліктних ситуацій та стресостійкості	3	3	6	35

Джерело: розроблено автором

Також вкрай важливими є курси з розвитку навичок ефективної комунікації та взаємодії в команді, що впливають на забезпечення продуктивної співпраці та обміну знаннями в робочому колективі [28].

Серед курсів також представлені програми з розвитку лідерських якостей, управлінських компетенцій та вирішення конфліктних ситуацій, що відповідає концепції управління талантами, яку висвітлюють Л. Беррі та М. Бейтман [14].

Загалом, рекомендовано охопити 35-47% працівників підприємства різними курсами, щоб забезпечити системний підхід до розвитку персоналу та створення культури безперервного навчання.

Запланована програма курсів професійного навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна» є комплексною та відповідає сучасним тенденціям і рекомендаціям у сфері управління людськими ресурсами. Вона поєднує технічні, нормативно-правові та поведінкові аспекти, що забезпечує всебічний розвиток компетенцій працівників. Впровадження цієї програми сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, формуванню культури безперервного навчання та, як наслідок, зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Загальна сума витрат на програму забезпечення розвитку персоналу на перспективу в ТОВ «Алар сервіс Україна» нами представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Заплановані витрати на розвиток персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна»

Показник	Бюджет тис. грн.		Відхилення	
	Факт (2022-2023 рр.)	План (2024-2025 рр.)	тис. грн.	%
Професійне навчання	125	161	36,25	29,0
Менеджерське навчання	50	66	15,5	31,0
Інтеграційне навчання	65	75	9,75	15,0
Професійні конференції	30	45	15	50,0
Відрядження, пов'язані з навчанням	20	20	0	0,0
Всього:	290,0	367	76,5	26,4

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 3.2, можна зробити наступні висновки щодо запланованих витрат на навчання та розвиток персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна». Так, загальний бюджет на навчання та розвиток персоналу планується збільшити на 26,4% у 2024-2025 роках порівняно з 2022-2023 роками. Це свідчить про усвідомлення керівництвом важливості інвестування в розвиток людського капіталу, що підтверджується дослідженнями. Наприклад, В. Я. Чевганова та Ю.О. Прийма виявили

позитивний зв'язок між інвестиціями в навчання та продуктивністю праці [26, с. 193].

Найбільше зростання витрат (50%) заплановано на професійні конференції, що дозволить працівникам ознайомитися з новітніми досягненнями та тенденціями в галузі, обмінятися досвідом та налагодити професійні контакти. Значне збільшення витрат (31%) передбачено на менеджерське навчання, що свідчить про акцент на розвиток управлінських компетенцій та лідерських якостей. Витрати на професійне навчання зростуть на 29%, що відображає прагнення компанії забезпечити постійне вдосконалення технічних компетенцій працівників. Невелике (15%) збільшення витрат на інтеграційне навчання може свідчити про наявність дієвих програм адаптації та розвитку корпоративної культури в компанії. Витрати на відрядження, пов'язані з навчанням, залишаються незмінними, що може бути обумовлено пріоритетом надання переваги внутрішнім або дистанційним формам навчання.

В цілому запланований бюджет на навчання та розвиток персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна» демонструє комплексний підхід до інвестування в людський капітал. Структура витрат відображає акцент на професійному розвитку, підвищенні управлінських компетенцій, доступі до зовнішніх джерел знань та інтеграції працівників. Ці заходи, за умови ефективного реалізації, можуть забезпечити формування висококваліфікованого та мотивованого персоналу, що є ключовим фактором конкурентоспроможності компанії.

Для виявлення в підприємстві сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз при проведенні заходів з управління розвитком персоналу проведемо відповідний SWOT-аналіз.

Проведення SWOT-аналізу заходів з удосконалення управління розвитком персоналу в підприємстві є актуальним та необхідним з кількох причин. По-перше, це стратегічне планування та прийняття рішень. SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з управлінням розвитком персоналу. Ця інформація є критично важливою для

розробки ефективної стратегії розвитку персоналу, яка максимізує переваги та мінімізує ризики [20].

По-друге, це виявлення областей для вдосконалення. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати слабкі сторони та загрози, пов'язані з поточними підходами до розвитку персоналу. Це дозволяє керівництву визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення, такі як впровадження нових технологій навчання, покращення мотивації працівників чи оптимізація витрат.

Також вкрай важливим є розкриття потенційних можливостей для підприємства. Аналіз можливостей, представлених у SWOT-аналізі, допомагає виявити перспективні напрямки для зростання та інновацій у сфері розвитку персоналу. Це може включати співпрацю з навчальними закладами, залучення зовнішніх експертів чи використання цифрових технологій навчання.

Наступною перевагою є зміцнення конкурентних переваг. Ефективне управління розвитком персоналу є ключовим фактором конкурентоспроможності організації. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні сторони, які можна використовувати як конкурентні переваги, наприклад, висококваліфікований персонал, сильна корпоративна культура навчання чи інноваційні навчальні програми [5, с. 322].

Розуміння сильних сторін та можливостей, пов'язаних з розвитком персоналу, може бути використано для залучення та утримання талановитих працівників, які цінують можливості для професійного зростання.

Вплив на прийняття обґрунтованих рішень. SWOT-аналіз забезпечує керівництво повною та збалансованою інформацією про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток персоналу. Це дозволяє приймати більш виважені та обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, інвестицій та вибору стратегій розвитку персоналу.

Таким чином, проведення SWOT-аналізу заходів з удосконалення управління розвитком персоналу є актуальним інструментом для стратегічного планування, виявлення можливостей для вдосконалення і в підсумку сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз заходів по удосконаленню управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
- Підвищення рівня компетентності та продуктивності працівників. - Покращення організаційної культури та лояльності працівників. - Формування резерву талантів та управління кар'єрним зростанням. - Гнучкість та адаптивність до змін ринкових умов.	- Значні фінансові витрати на навчання та розвиток персоналу. - Ризик втрати інвестицій у випадку звільнення навчених працівників. - Складність вимірювання повернення інвестицій у розвиток персоналу. - Невизначеність щодо ефективності окремих заходів розвитку персоналу.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
- Використання інноваційних технологій навчання, таких як електронне навчання, віртуальна реальність, адаптивні системи. - Залучення зовнішніх експертів та консультантів для проведення навчальних програм. - Співпраця з навчальними закладами та науково-дослідними інститутами. - Участь у професійних конференціях та обмін досвідом з іншими організаціями.	- Конкуренція за талановитих працівників та ризик переманювання навчених співробітників іншими компаніями. - Швидкі технологічні зміни, що вимагають постійного оновлення знань та навичок персоналу. - Економічна нестабільність та скорочення бюджетів на навчання та розвиток. - Опір змінам та низька мотивація окремих працівників до професійного зростання.

Джерело: складено автором на основі [4, 5]

Заходи з управління розвитком персоналу мають низку сильних сторін, зокрема підвищення компетентності, лояльності та адаптивності персоналу, формування резерву талантів. Проте вони вимагають значних інвестицій, несуть ризики втрати інвестицій та складності вимірювання ефективності. Можливостями є використання інноваційних технологій навчання, залучення зовнішніх експертів та співпраця з навчальними закладами. Загрозами є конкуренція за таланти, швидкі технологічні зміни, економічна нестабільність та опір змінам. Для мінімізації ризиків та максимізації переваг необхідно впроваджувати комплексну стратегію розвитку персоналу, що поєднує різні інструменти та методи навчання, забезпечує постійний моніторинг та адаптацію до змін.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено дослідження управління розвитком персоналу в організації. Зокрема:

1. Досліджено теоретико-методологічні аспекти управління розвитком персоналу в організації.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де знання та навички працівників швидко застарівають, організації повинні постійно інвестувати в розвиток своїх людських ресурсів. Розвиток персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами в організаціях. Він забезпечує безперервне вдосконалення знань, навичок та компетенцій працівників, що є необхідною умовою для підвищення ефективності організації та її конкурентоспроможності на ринку. Розуміння концептуальних основ розвитку персоналу, включаючи визначення, цілі, принципи та підходи, є важливим для створення ефективної системи управління розвитком персоналу.

Розвиток персоналу визначається як системний процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою підвищення їхньої ефективності та результативності.

2. Надано організаційно - економічну характеристику ТОВ «Алар сервіс Україна».

Встановлено, що товариство з обмеженою відповідальністю «Алар сервіс Україна» зареєстроване 15.11.2021 року. Юридична адреса підприємства наступна: Україна, місто Київ, вул. Кирилівська. Директором підприємства є Галушко Едуард Леонідович. Підприємство здійснює ремонт і технічне обслуговування промислових машин і устаткування. Основним видом діяльності за КВЕД є «33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування», а також інша супутня діяльність, така як ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, установлення та монтаж машин і устаткування, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів,

оптова торгівля хімічними продуктами, технічні випробування та дослідження, а також надання інших допоміжних комерційних послуг.

Встановлено, що загальний дохід від надання комерційних послуг ТОВ «Алар сервіс Україна» продемонстрував значне зростання у 2023 році порівняно з 2021 роком. Доходи зросли на 4985,5 тис. грн, що становить 583,1% збільшення. Найбільше зростання спостерігалось у сфері технічних випробувань та досліджень, де дохід зріс на 1629,6 тис. грн (680,7%) у 2023 році проти 2021 року. Це може свідчити про зростаючий попит на ці послуги та посилення позицій компанії на ринку.

Встановлено, що чистий прибуток у 2023 р. становив 304,6 тис. грн, що на 408,6 тис. грн більше, ніж збиток 104,0 тис. грн у 2021 році. Рівень рентабельності зріс з від'ємного значення -11,5% у 2021 році до позитивного 5,2% у 2023 році. Таке значне поліпшення фінансових показників є безумовно позитивним фактом і свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства.

3. Досліджено результативність управління розвитком персоналу.

Встановлено, що організаційна структура підприємства, є чітко ієрархічною та функціонально диференційованою, включаючи керівництво, адміністрацію, виробничий відділ, відділ контролю якості та допоміжні підрозділи. Ключовими фахівцями є інженери-метрологи з вищою технічною освітою та техніки-метрологи із середньою спеціальною освітою, а також інші технічні спеціалісти з відповідною кваліфікацією.

Встановлено, що середньооблікова кількість штатних працівників у 2023 році становила 17 осіб, що на 6 осіб (54,5%) більше, ніж у 2022 році. Таке збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення виробничих потужностей та обсягів діяльності підприємства. Обсяг робіт у 2023 році зріс до 5877,4 тис. грн, що на 4971,4 тис. грн або 549% більше порівняно з 2021 роком. Відповідно зросла і вартість валової продукції - на 4985,5 тис. грн або в 5,8 разів до 5840,5 тис. грн у 2023 році. Загальна кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 28224 або в 4,7 рази - до 34272 людино-годин. Фонд оплати праці також

значно збільшився - на 1575,0 тис. грн або в 4,9 рази у порівнянні з базовим 2021 роком і становив 1896,0 тис. грн у 2023 році. Проте середньомісячна заробітна плата практично не змінилася - 9294,1 грн у 2023 році проти 8916,7 грн у 2021 році (зростання лише на 4%).

4. Оцінено поточного стану управління розвитком персоналу.

Аналізуючи вікову структуру персоналу, можна відзначити зростання чисельності працівників вікової групи 50-54 роки (на 3 особи) та працівників віком 60 і більше років (на 2 особи). Водночас, кількість працівників у віці 15-35 років та 30-49 років залишилася майже незмінною. Така тенденція свідчить про потребу в досвідчених фахівцях та необхідність забезпечення наступності поколінь на підприємстві.

Що стосується освітнього рівня персоналу, то у 2023 році зростає чисельність працівників з професійно-технічною освітою (на 3 особи, 75%) та повною вищою освітою (на 3 особи, 150%). Кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою залишилася незмінною. Ця тенденція відповідає загальним вимогам до кваліфікації персоналу та свідчить про прагнення підприємства залучати висококваліфікованих фахівців.

Аналіз динаміки руху працівників ТОВ «Алар сервіс Україна» вказує на позитивні тенденції у 2023 році, зокрема зниження інтенсивності прийому та звільнення персоналу, зменшення плинності кадрів та підвищення стабільності колективу.

Відхилення середньої заробітної плати від мінімальної по підприємству в цілому знизилося з 3265,2 грн у 2022 році до 2594,1 грн у 2023 році (зниження на 20,6%). Однак для виробничого персоналу це відхилення зменшилося більш суттєво - з 2131,0 грн до 1703,8 грн (зниження на 20,0%), тоді як для управлінського персоналу воно зросло з 5250,4 грн до 5491,7 грн (збільшення на 4,6%). В цілому ж аналіз динаміки середньої заробітної плати в ТОВ «Алар сервіс Україна» виявив певні негативні тенденції у 2023 році порівняно з попереднім роком, зокрема зниження середньої заробітної плати як для виробничого, так і для управлінського персоналу, а також збільшення розриву в

оплаті праці між цими категоріями працівників. Водночас, відхилення середньої заробітної плати від мінімальної зменшилося, особливо для виробничого персоналу.

5. Запропоновано напрями удосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна».

У числі рекомендованих заходів є курси з розвитку навичок ефективної комунікації та взаємодії в команді, що впливають на забезпечення продуктивної співпраці та обміну знаннями в робочому колективі.

Загалом, рекомендовано охопити 35-47% працівників підприємства різними курсами, щоб забезпечити системний підхід до розвитку персоналу та створення культури безперервного навчання.

Запланована програма курсів професійного навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Алар сервіс Україна» є комплексною та відповідає сучасним тенденціям і рекомендаціям у сфері управління людськими ресурсами. Вона поєднує технічні, нормативно-правові та поведінкові аспекти, що забезпечує всебічний розвиток компетенцій працівників. Впровадження цієї програми сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, формуванню культури безперервного навчання та, як наслідок, зростанню конкурентоспроможності підприємства. Загальний бюджет на навчання та розвиток персоналу планується збільшити на 26,4% у 2024-2025 роках порівняно з 2022-2023 роками. Це свідчить про усвідомлення керівництвом важливості інвестування в розвиток людського капіталу.

Заходи з управління розвитком персоналу мають низку сильних сторін, зокрема підвищення компетентності, лояльності та адаптивності персоналу, формування резерву талантів. Проте вони вимагають значних інвестицій, несуть ризики втрати інвестицій та складності вимірювання ефективності. Для мінімізації ризиків та максимізації переваг необхідно впроваджувати комплексну стратегію розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cokins G. Activity-based Cost Management: An Executive's Guide. Hoboken, 2019. NJ: Wiley. 84 p.
2. Dailey K.W. The Lean Manufacturing Pocket Handbook / Kenneth W. Dailey. Publishing Co., 2013. 42 p.
3. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y.: Happer Business, 1997. 240 pp.
4. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169-173.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2020. 466 с.
6. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 8. С. 6-14.
7. Гакова М. В. Мікропідхід до управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 35-40.
8. Гарват О.А., Бець Ю.О. Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 171-175.
9. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. №21. С. 536-541.
10. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 30(1). С. 74-77.

11. Гуцуляк Н.П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. № 2 (40). С. 29-38.

12. Дашко І. М. Місце та роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 38-41.

13. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах *Технології та дизайн. Економіка*. 2020. № 2 (15). С. 1-11.

14. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № (1) 95. С.113-125.

15. Зелінська А. М., Бей Д.Ю. Сутність управління персоналом підприємства. *Механізми управління розвитком територій : зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2*. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 12-13.

16. Куцик П. О., Герега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівельній діяльності: теоретичний аспект. *Держава і регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2020. № 3. С. 99-104.

17. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. 236 с.

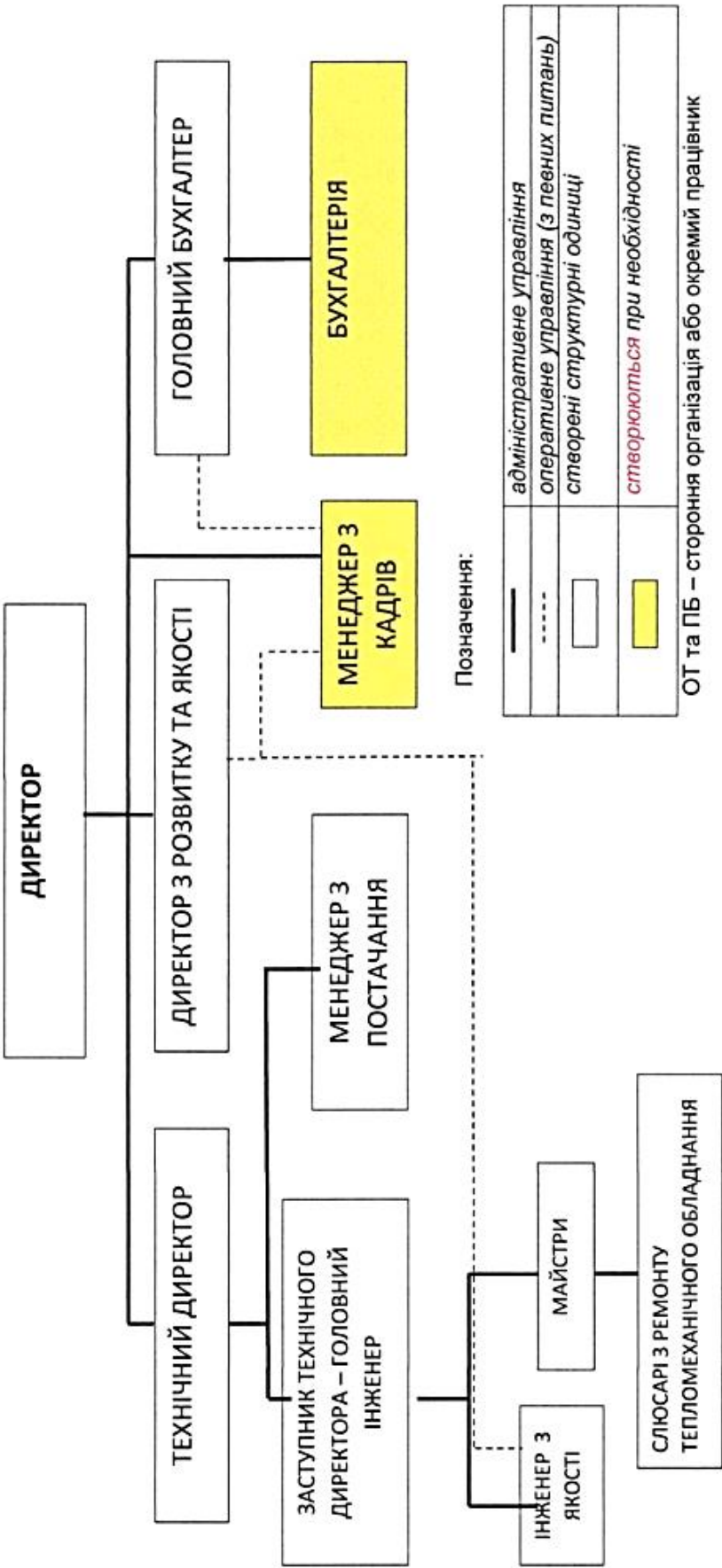
18. Логвиненко Б. І. Економічний механізм узгодження рішень в системі рефлексивного управління на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (65). С. 155-161.

19. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1-2. С. 108-114.

20. Новохатський Я. О. Організаційне забезпечення менеджменту персоналу торгового підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 29-30. С. 102-103.
21. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівельної діяльності і способи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини і світове господарство*. 2021. Вип. 22(3). С. 22-26.
22. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *БізнесІнформ*. 2019. № 2. С. 296-301.
23. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 45-53.
24. Футомська А. С., Галинська А. В. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в організації. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 56-57.
25. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
26. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 187-193.
27. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. № 5 (17). С. 149-151.
28. Якімова Н. С., Марценюк О. С., Мойсєєва В.М. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 133-139.

ЗАТВЕРДЖУЮ
ДИРЕКТОР
ТОВ «АЛАР СЕРВІС УКРАЇНА»
Галушко Е.Л.
«02» травня 2023 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «АЛАР СЕРВІС УКРАЇНА»



ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ «Алар сервіс Україна» за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	0.00	336.30
парівна вартість,	1011		426.20
знос	1012		89.90
Усього за розділом I	1095	0.00	336.30
II. Оборотні активи Запаси	1100	147.40	558.70
у тому числі готова продукція	1103	13.80	19.40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		6 648.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11.30	47.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55.40	128.70
Гроші та їх еквіваленти	1165	21.30	7.80
Інші оборотні активи	1190	0.50	0.40
Усього за розділом II	1195	235.90	7 391.70
Баланс	1300	235.90	7 728.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400.00	400.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55.90	360.60
Неоплачений капітал	1425	400.00	400.00
Усього за розділом I	1495	55.90	360.60
товари, роботи, послуги	1615		4 650.00
розрахунками з бюджетом	1620		68.90
у тому числі з податку на прибуток	1621		66.90
розрахунками зі страхування	1625		29.90
розрахунками з оплати праці	1630		32.60
Інші поточні зобов'язання	1690	180.00	2 586.00
Усього за розділом III	1695	180.00	7 367.40
Баланс	1900	235.90	7 728.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 840.50	1 248.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 877.40	1 035.30
Інші операційні витрати	2180	1 535.60	131.90
Інші доходи	2240	1 950.00	
Інші витрати	2270	6.00	25.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 790.50	1 248.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 419.00	1 192.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	371.50	55.80
Податок на прибуток	2300	66.90	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	304.60	55.80

Апробація наукових результатів

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
НАУКИ, ОСВІТИ І ТЕХНОЛОГІЙ В ХХІ СТОЛІТТІ**

**PROBLEMS, PRIORITIES AND PROSPECTS FOR THE
DEVELOPMENT OF SCIENCE, EDUCATION AND
TECHNOLOGY IN THE 21ST CENTURY**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**15 лютого 2024 р.
February 15, 2024**

**м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine**



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті”

<i>Лихина С. М., Ковбаса О. М.</i> СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	48
<i>Пасьовин А. В., Галинська А. В.</i> ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОМУНАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	49
<i>Скрипник С. В.</i> РОЗВИТОК І ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В АГРОБІЗНЕСІ.....	51
<i>Sushak M. R., Glivinskaya Ju. V.</i> EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM	53
<i>Троян В. М., Ковбаса О. М.</i> ПІДХОДИ ПО ФОРМУВАННЮ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	55
<i>Футомська А. С., Галинська А. В.</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	56
<i>Холоденко Ю. С., Ковбаса О. М.</i> ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ ВІТЧИЗНЯНИМИ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	58
<i>Шепель І. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	59
СЕКЦІЯ 6. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ SECTION 6. ECONOMIC SCIENCES.....	61
<i>Стахів І. М.</i> СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	61
<i>Шевчук Н. М., Любченко О. В.</i> ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	62
СЕКЦІЯ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT	64
<i>Кріль А. Ю.</i> МОНІТОРИНГ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА	64
СЕКЦІЯ 8. АГРАРНІ НАУКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВО SECTION 8. AGRICULTURAL SCIENCES AND FOOD	66
<i>Шепель А. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ВИРОЩУВАННЯ ТОМАТІВ БЕЗРОЗСАДНИХ (ПОСІВНИХ) БЕЗ ЗРОШЕННЯ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ	66

УДК 331.108

Футомська А. С.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 “Менеджмент”,

Сумський національний аграрний університет

Галинська А. В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління розвитком персоналу є вкрай важливим для сучасних організацій в Україні. В умовах швидких технологічних, економічних та соціальних змін, компанії повинні постійно розвивати своїх працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними. Ефективна система навчання та розвитку дозволяє організаціям гнучко реагувати на виклики ринку, впроваджувати інновації та підвищувати продуктивність.

На сьогодні існує значний масив досліджень з управління розвитком персоналу. Так, в роботі [1] розглядаються ключові компоненти ефективної системи управління персоналом, включаючи аналіз потреб, планування, реалізацію програм, оцінку результативності. Автор фокусується на ролі стратегічного розвитку персоналу в організації. Дослідження [2] присвячене поняттю залученості працівників до власного професійного зростання та його впливу на фінансово-економічні результати діяльності організації.

Поглиблений аналіз літератури та сучасних практик показує, що управління розвитком персоналу тісно пов'язане з іншими HR-процесами в організації. Зокрема, важливим є інтеграція з:

- Підбором персоналу – врахування потреб у навчанні при наймі нових співробітників.
- Адаптацією – включення обов'язкових навчальних модулів до програм адаптації.

– Оцінкою персоналу – використання результатів оцінки для виявлення прогалин в уміннях і планування розвитку.

– Кар'єрним ростом – проведення навчання, необхідного для просування співробітників.

– Мотивацією та утриманням персоналу – надання можливостей для навчання та розвитку як важливого мотивуючого фактора.

Теоретичний аналіз наявних розробок та емпіричних даних дозволяє сформулювати концептуальну SaaS-модель управління розвитком персоналу. Вона складається з 4 основних блоків: 1 – Система збору та аналізу вимог до компетенцій. 2 – Система формування індивідуальних навчальних траєкторій. 3 – Система реалізації освітніх програм і заходів. 4 – Система оцінки результативності та оптимізації навчання.

Зазначена SaaS-модель дозволяє комплексно та системно підійти до вирішення задач розвитку персоналу за допомогою сучасних інформаційних технологій. Її впровадження сприятиме підвищенню гнучкості, персоналізації та ефективності HR-процесів в організаціях.

Ключовими теоретичними концепціями в цій сфері є:

– Теорія людського капіталу – розглядає знання та навички працівників як капітал організації, в який варто інвестувати.

– Концепція організації, що навчається – передбачає створення середовища постійного колективного та індивідуального навчання.

– Теорія поколінь – пояснює відмінності в підходах до розвитку різних поколінь працівників.

Серед сучасних світових трендів в сфері розвитку персоналу можна виділити наступні: перехід до онлайн-навчання та змішаних форматів; персоналізація навчальних програм під конкретних працівників; інтеграція навчання в робочі процеси (мікронавчання); використання ігрових механік та гейміфікації; акцент на розвиток м'яких навичок (soft skills) [1, с. 35-36].

На підставі аналізу літератури та світових практик в сфері розвитку персоналу можемо визначити основні тенденції для вітчизняних організацій:

1. Впровадити системний підхід до управління розвитком персоналу на основі моделі ADDIE (Аналіз, Проектування, Розробка, Впровадження, Оцінка).

2. Забезпечити тісний зв'язок між цілями професійного розвитку працівників та стратегічними цілями компанії, а також залучення самих працівників до планування індивідуальних навчальних траєкторій та вибору програм розвитку.

3. Поєднувати формальне навчання (тренінги, курси) з неформальним (наставництво, коучинг, ротація робочих завдань), формування корпоративної культури, що сприяє постійному саморозвитку та обміну знаннями між працівниками.

Управління розвитком персоналу є критично важливим для забезпечення стійкості та адаптивності сучасних організацій. Необхідно системно підходити до аналізу потреб, проектування, реалізації та оцінки заходів з професійного навчання та особистісного зростання працівників. Використання останніх досягнень науки в цій сфері, а також урахування глобальних тенденцій, дозволить українським компаніям максимально ефективно управляти людським капіталом.

Список літератури

1. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39.

2. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. 2018. № 8. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3965/1/bei.pdf>