

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)

“ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва бакалаврської програми)

на тему: «Вдосконалення системи управління розвитком персоналу
рітейлінгової компанії (на прикладі ТОВ «Скайфол»)»
(назва теми)

Виконавець: студент ЦЗВФН., групи
46.....

Кіцкан Вікторія Вікторівна
прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., с.н.с.
(науковий ступінь, вчене звання)

Познанська І.В.
(прізвище, ім'я, по батькові) _____ /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сучасні підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу».....	5
1.2 Методичні підходи до формування системи управління розвитком персоналу на підприємстві	11
1.3 Формування системи управління розвитком персоналу рітейлінгової компанії	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СКАЙФОЛ».....	21
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «СКАЙФОЛ»	21
2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «СКАЙФОЛ»	25
2.3 Переваги та недоліки системи управління розвитком персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ»	34
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СКАЙФОЛ»	44
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком ТОВ «СКАЙФОЛ»	44
3.2 Соціально-економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком підприємства	49
ВИСНОВКИ.....	57
Список літературних джерел	58
Додатки.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність управління розвитком персоналу є надзвичайно високою як в Україні, так і в світі. В Україні в умовах економічної нестабільності та процесів відновлення, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, ефективне управління розвитком персоналу стає критично важливим для підвищення конкурентоспроможності компаній. Швидке впровадження нових технологій вимагає постійного оновлення знань та навичок працівників. Це зумовлює необхідність у постійній освіті та підвищенні кваліфікації. Високий рівень трудової міграції з України призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів. Тому розвиток і утримання персоналу є важливим для збереження кадрового потенціалу. Уряди та міжнародні організації впроваджують програми підтримки розвитку людського капіталу, що підвищує актуальність цього питання на національному рівні.

Збільшення конкуренції на глобальному ринку праці підвищує важливість інвестування в розвиток персоналу, щоб забезпечити високий рівень продуктивності та інновацій. Індустрія 4.0, автоматизація та цифрові технології вимагають нових навичок і компетенцій, що робить управління розвитком персоналу критично важливим для адаптації до нових умов. Зростання популярності гіг-економіки та віддаленої роботи створює нові виклики та можливості для навчання і розвитку персоналу, щоб підтримувати мотивацію і продуктивність працівників. Зміна демографічних характеристик населення, зокрема старіння робочої сили у багатьох країнах, вимагає впровадження програм розвитку для підтримки працівників різного віку. Підвищена увага до добробуту працівників, включаючи фізичне та психічне здоров'я, вимагає комплексного підходу до їх розвитку та підтримки.

Метою дослідження є виявлення шляхів та методів вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Скайфол».

Для досягнення мети необхідно виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства, визначити сучасні підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу»;

- вивчити методичні підходи до формування системи управління розвитком персоналу на підприємстві в тому числі для підприємств роздрібної торгівлі;

- проаналізувати діяльність підприємства та системи розвитку персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ» та виявити її переваги та недоліки ;

- запропонувати шляхи вдосконалення системи управління розвитком ТОВ «СКАЙФОЛ»;

- визначити соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ».

Предметом дослідження є методологія формування та впровадження системи управління розвитком персоналу підприємства.

У процесі дослідження сучасних поглядів на систему управління розвитком персоналу організації застосовувалися наступні *методи*: системний підхід, групування, графічного моделювання, а також використовувалися методи аналізу: спостереження, деталізація, узагальнення та ін..

Інформаційні матеріали використанні при дослідженні. Дослідження та розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-науковців щодо обраної теми, законодавча база, звітність підприємства, власні дослідження та інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Обсяг роботи становить 72 сторінки, список із 42 літературних джерел і 2 додатки. Робота містить 20 таблиць і 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сучасні підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу»

Персонал підприємства є ключовим ресурсом, від його якості залежить успішність та стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Таким чином, управління персоналом стає важливою складовою загальної стратегії управління підприємством. Управління розвитком персоналу є одним з важливих аспектів, яке дозволяє максимально використовувати потенціал робочої сили. У зв'язку з сучасною соціально-економічною обстановкою та умовами невизначеності, персонал стикається з новими професійними викликами, що потребують постійного розвитку та адаптації. Таким чином, для збереження конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам, незупинний процес розвитку є важливим.

Під поняттям «розвиток персоналу» часто розуміють підвищення його кваліфікації, але це дві різні, але взаємопов'язані концепції в управлінні людськими ресурсами. Підвищення кваліфікації - це процес оновлення або покращення знань, навичок і компетентності працівника в його поточній сфері діяльності. Зазвичай підвищення кваліфікації відбувається шляхом участі в навчальних заходах, семінарах, курсах, тренінгах або інших спеціалізованих програмах. Основний акцент робиться на збільшенні знань та вмінь, які прямо стосуються виконуваної роботи та може бути спрямованим на навчання новим технологіям, методам роботи або оновлення професійних знань.

Розвиток персоналу це більш широке поняття, яке охоплює не лише підвищення кваліфікації, а й особистісний розвиток працівника. Розвиток персоналу включає в себе навчання, розвиток лідерських навичок, комунікаційних вмінь, роботи в команді, творчого мислення тощо. Основний акцент робиться на загальний розвиток особистості та її потенціалу, що може бути корисним у різних аспектах життя та роботи. Може включати такі методи, як менторство, коучинг, розвиток міжособистісних відносин та самоосвіта.

Отже, підвищення кваліфікації зазвичай є складовою частиною розвитку персоналу, проте останній охоплює ширший спектр активностей, спрямованих на розвиток як професійних, так і особистісних навичок працівника.

Сучасні умови діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагають від вітчизняних та міжнародних компаній адаптації до швидкозмінних обставин. Тому керівництво підприємств встановлює високі вимоги до компетенцій та навичок свого персоналу. Щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці, людям потрібно постійно розвиватися й вдосконалювати свої професійні навички. Таким чином, розвиток персоналу стає стратегічним напрямом управління підприємством в сучасних умовах. Хоча багато вчених та фахівців з управління персоналом досліджують цю тему, не існує єдиного розуміння суті розвитку персоналу, що призводить до різноманітних тлумачень цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз тлумачення поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов’язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад [1]
Гетьман О.О., Білодід А.О.	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників [2].
Плугіна Ю.А.	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього[3].
Брич В.Я., Гугул О.Я.	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.

Джерело: узагальнено автором на підставі [1,2,3,4].

Розвиток персоналу для підприємства означає систематичні заходи, спрямовані на підвищення компетентності та ефективності роботи його працівників. Цей процес включає в себе навчання, тренінги, менторство, та

сприяння особистому і професійному зростанню кожного працівника. Розвиток персоналу сприяє збільшенню задоволеності працівників, підвищенню їхньої продуктивності та вірогідності досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підприємство піддається впливу постійних змін у соціально-економічному середовищі та внутрішніх умов. Це вимагає постійного оновлення кваліфікації персоналу, особливо керівного звена, щоб відповідати потребам діяльності. Розвиток персоналу є невід'ємною частиною збалансованої системи стратегічного управління, яка спрямована на збереження кадрів та підвищення продуктивності праці. Вона враховує соціальну стратегію підприємства. Професійна конкурентоспроможність працівників у сучасних умовах вимагає постійного удосконалення їхніх навичок та кваліфікації, оскільки вона визначає їхнє становище в суспільстві. Ефективність підприємства на ринку залежить від кваліфікації його персоналу. Систематичний розвиток персоналу гарантує готовність підприємства до конкурентної боротьби та забезпечує його успішність. Розвиток власних кадрів дозволяє підприємству запрошувати на роботу кандидатів, які можуть не мати необхідної кваліфікації на момент прийняття на роботу, але мають потенціал для її здобуття шляхом внутрішньофірмових навчальних програм. Тому фактори, що впливають на розвиток персоналу можна узагальнити наступним чином (рис.1.1).

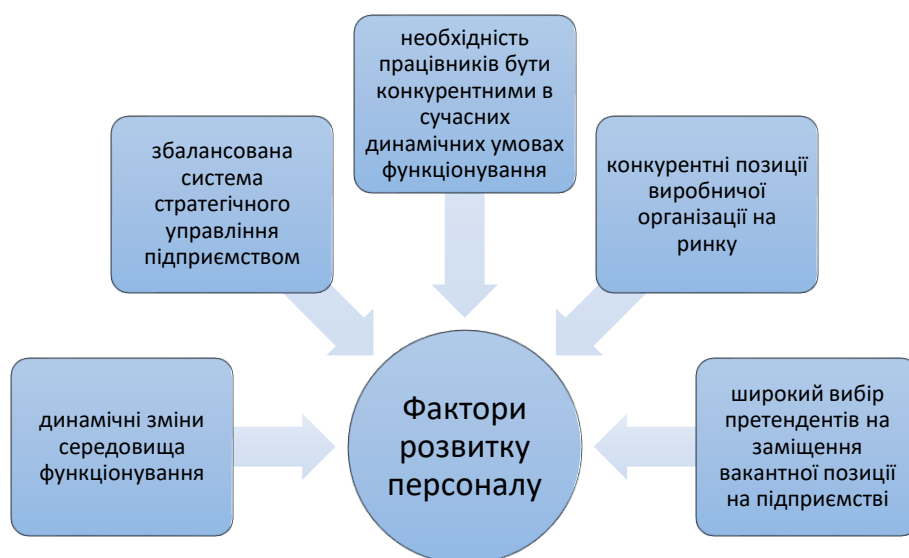


Рис. 1.1 Фактори розвитку персоналу [13].

Збільшення уваги до розвитку основного ресурсу підприємства створило умови до виникнення нових підходів та поглядів на розвиток персоналу.

Розвиток персоналу розглядається як стратегічна ініціатива, спрямована на досягнення стратегічних цілей організації, що реалізується за допомогою розробки програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії через розвиток талантів, лідерства та інновацій. Сучасні програми розвитку персоналу не обмежуються лише професійними навичками, але також надають увагу особистісному зростанню та підтримці робочого задоволення працівників. У зв'язку з швидкими змінами в технологіях та ринкових умовах, програми розвитку персоналу стають більш адаптивними та гнучкими, спрямованими на швидку реакцію на нові виклики та можливості. Сучасні програми розвитку персоналу використовують широкий спектр методів, включаючи навчання, тренінги, менторство, коучинг, онлайн-курси та інші форми навчання. Оцінка ефективності програм розвитку персоналу стає все більш важливою. Компанії використовують різні методи вимірювання, такі як оцінка знань, зворотний зв'язок від працівників та підтримка від керівництва для оцінки результатів і покращення програм.

Отже, сучасний погляд на розвиток персоналу визнає його ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії, підтримку робочого задоволення та особистісного зростання працівників, а також необхідність адаптації до змін та вимірювання ефективності програм.

Відповідно до [13], «розвиток персоналу – це організаційно-економічний процес, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників та отримати соціально-економічний ефект як для підприємства, так й для працівників». Отже, однією з першочергових завдань є визначення складових цього процесу.

Процес розвитку персоналу на підприємстві - це систематичний та цілеспрямований підхід до підвищення навичок, знань, компетентності та ефективності працівників. Першим етапом цього процесу є проведення аналізу компетенцій та потреб персоналу, який включає оцінку існуючих знань і навичок працівників, визначення прогалин у компетенціях та ідентифікацію потенційних областей для розвитку. На наступному етапі потрібно розробити план розвитку персоналу на основі результатів проведеного аналізу. Цей план може включати

в себе конкретні цілі розвитку, методи навчання та оцінку успішності. Після визначення потреб і мети розвитку, вибираються відповідні методи навчання та розвитку. Це може бути навчання на робочому місці, тренінги, курси, менторство, коучинг тощо. Наступним кроком є впровадження плану розвитку, включаючи проведення навчальних заходів, тренувань, надання доступу до ресурсів для самостійного навчання та практичного застосування отриманих знань. Після завершення навчальних заходів необхідно оцінити результати і визначити, наскільки успішно працівники засвоїли нові навички та знання. Це може включати оцінку знань, вмінь та здібностей, а також зворотний зв'язок від працівників. На основі отриманих результатів може бути необхідно внести коригування в план розвитку персоналу. Це може включати зміну методів навчання, перегляд цілей або розробку нових програм розвитку.

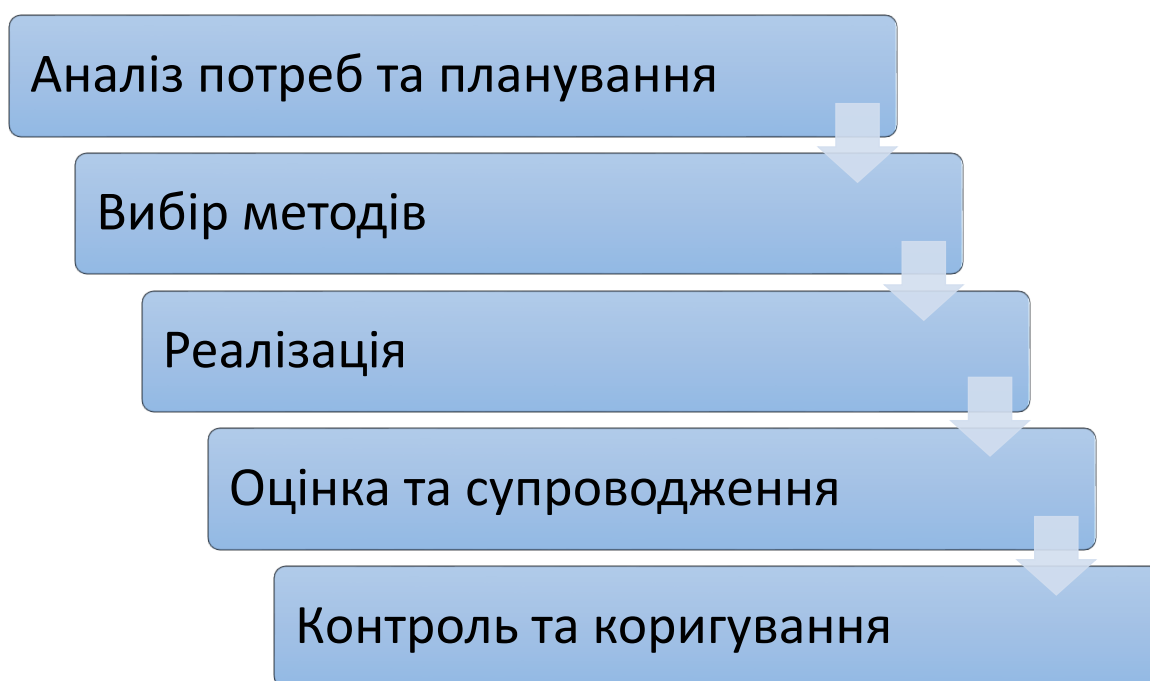


Рис. 1.2 Етапи розвитку персоналу підприємства

Джерело: на основі [5-10]

Цей процес є постійним та ітеративним, оскільки потреби персоналу та умови на ринку можуть змінюватися з часом. Тільки через систематичний підхід до розвитку персоналу підприємство може забезпечити своїм працівникам необхідні знання та навички для досягнення стратегічних цілей.

Розвиток персоналу є повторюваним процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку

організації. У цьому контексті розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу управління персоналом, інтегровано пов'язаною із розвитком організації та формуванням професійних кар'єр працівників.

Управління розвитком персоналу включає розробку та реалізацію заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників, відповідно до стратегії розвитку організації. Розвиток та навчання персоналу передбачають організацію безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Михайлова Л.І. вважає, що цей процес поділяється на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів.

Підвищення кваліфікації означає навчання, спрямоване на розвиток, вдосконалення знань, умінь та навичок у конкретній сфері діяльності. Перепідготовка кадрів передбачає отримання нової спеціальної освіти, обумовленої потребами науково-технічного прогресу та соціального розвитку.

Організація підвищення кваліфікації кадрів забезпечує оновлення знань персоналу, які мають тенденцію до старіння. За думкою вчених, знання, отримані в навчальних закладах, вже через кілька років стають застарілими. Якщо працівник протягом певного часу не займається своїм розвитком через підвищення кваліфікації, його потенціал знижується, тобто людський капітал знецінюється.

В умовах науково-технічного прогресу базова освіта втрачає своє значення. Тому навчальні заклади проводять перепідготовку кадрів для отримання нових спеціальностей, які мають попит на ринку праці. Основними інструментами підвищення компетенцій (розвитку персоналу) є управління службовими кар'єрами, навчання та підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом в організації, структуризація праці. Нормативні вимоги щодо необхідного досвіду роботи наведені у «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Отже, завданням є навчання та професійний розвиток працівників підприємства. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації - підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах працівників - підвищення рівня життя, створення можливостей для реалізації їх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, разом із показниками тривалості життя та доходу на душу населення.

Професійний розвиток - це постійний комплексний процес, що включає професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Впровадження концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, спрямованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання відіграють ключову роль у досягненні цілей. Не випадково управління професійним розвитком є важливою частиною роботи лінійних керівників, адже вони добре знають рівень знань, здібностей та навичок своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програми розвитку персоналу.

Завдання управління професійним розвитком на підприємстві включають:

- Забезпечення відповідного професійного рівня працівників вимогам робочого місця чи посади;
- Створення умов для мобільності працівників як передумови раціональної зайнятості та використання;
- Надання можливостей для просування працівників як у професійній, так і у службовій кар'єрі.

Використовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити оптимальну відповідність структури працівників вимогам робочих місць, враховуючи всі аспекти, необхідні для працівників.

1.2 Методичні підходи до формування системи управління розвитком персоналу на підприємстві

У різних джерелах класифікація методів відрізняється відповідно до ознак, які визначають автори [2], наприклад:

За ступенем інноваційності: традиційні; сучасні.

За ступенем залучення: пасивні; активні.

За кількістю осіб, що навчаються: індивідуальні; групові.

За ступенем виробничої інтегрованості: без відриву від виробництва; з відривом від виробництва.

За тривалістю: довгострокові; середньострокові; короткострокові.

За джерелами фінансування: бюджетне фінансування; недержавні суспільні фонди й організації; міжнародні фонди і організації; фінансові ресурси підприємства; власні фінансові ресурси індивіда.

За засобами навчання: власними силами підприємства; із залученням сторонніх організацій.

Навчальні програми є складовою професійного навчання персоналу, яке полягає у процесі формування у працівників знань, умінь та навичок, що необхідні для виконання службових обов'язків. Можливі елементи професійного навчання на підприємстві представлені на рис. 1.3.

Професійне навчання	
на робочому місці • адаптація нових співробітників • наставництво та консультування • розширення кола обов'язків • ротація • процес формування команди • аналіз робочих процесів • інструктаж на робочому місці	поза робочим місцем • лекція, симпозиуми, семінари • дискусія • дистанційне навчання • ознайомлення з досвідом інших підприємств • тренінги, ділові ігри, кейси • самостійне навчання • участь у проектах та програмах

Рис. 1.3. Елементи процесу професійного навчання персоналу

Крім традиційних методів можна також виділити наступні інноваційні методи навчання персоналу, які широко застосовуються в європейських країнах, в Україні тільки починають набувати популярності. До таких методів можна віднести:

Відеонавчання - це наочний спосіб навчання, коли персонал має доступ до аудіо- та відеоматеріалів, електронних документів тощо. Відеонавчання може бути особистим або груповим, створюючи можливість для більш інтерактивного та зручного навчання.

Дистанційне навчання: Цей метод використовує телекомунікаційні технології для навчання персоналу на відстані. Серед найбільш поширених форм дистанційного навчання - Skype-навчання та участь у вебінарах. Цей підхід дозволяє працівникам отримувати нові знання та навички, не покидаючи місця роботи, що зручно та ефективно, особливо у випадку великих відстаней або обмежень на мобільність.

Сучасні методи навчання персоналу дозволяють ефективно розвивати компетентності співробітників та вирішувати бізнес-завдання. Модульне навчання передбачає організацію навчального процесу у вигляді окремих тематичних блоків (модулів), які спрямовані на досягнення конкретних результатів. Він включає як теоретичне навчання, так і виконання практичних завдань та проектів, а тривалість курсу залежить від обсягу знань та компетентностей, які необхідно засвоїти.

Кейс-навчання полягає у розгляді практичних ситуацій з досвіду різних підприємств, що вимагає аналізу та групового обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Він дозволяє розвинути навички аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Тренінги спрямовані на навчання практичних навичок та моделювання реальних або наближених до реальності ситуацій. Використовуються різні інструменти, такі як ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії та дебати. Мозковий штурм сприяє генерації великої кількості ідей для вирішення проблемних ситуацій протягом обмеженого проміжку часу. Він найбільш ефективний при роботі в команді. Метод поведінкового моделювання полягає у використанні прикладів для наслідування (поведінкових моделей), аналізі та відтворенні їх на практиці для розвитку певних моделей поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Майстер-клас - ефективний метод активного навчання, під час якого провідний спеціаліст розповідає та показує, як застосовувати на практиці нові технології або методи.

Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод, який передбачає розповіді про організаційну структуру, корпоративну культуру та інші аспекти для ознайомлення нових співробітників з організацією. Екшн-навчання спрямовані на вирішення реальних проблем в процесі діяльності організації через створення робочих груп, які вирішують поставлені завдання. Баскет-метод полягає в імітації ситуацій керівництва, де співробітник долучається до ролі керівника.

Існує низка допоміжних методів таких як Shadowing («стеження»), який надає можливість працівникам, які мають потенціал для просування по кар'єрній драбині, провести не менше двох днів у ролі "тіні" співробітника, що вже займає певну посаду. Це дозволяє номінанту краще зрозуміти специфіку роботи та визначити необхідні компетенції. Secondment (своєрідне «відрядження») - це тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи або в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків. Buddying передбачає закріплення за працівником партнера (buddy), який надає постійний зворотний зв'язок про дії та рішення співробітника з метою виявлення "вузьких місць" в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє цей метод від наставництва. Коучинг передбачає консультування, в процесі якого тренер (коуч) допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід через нагляди та навчання.

Ці методи сприяють розвитку навичок та знань персоналу, що допомагає підвищити ефективність їхньої роботи та вирішувати завдання, стоячі перед організацією. Використання інноваційних методів навчання дозволяють підприємствам ефективно використовувати сучасні технології для підвищення кваліфікації свого персоналу, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів та програм навчання в будь-який час і в будь-якому місці. Такі підходи сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємств у глобальному ринковому середовищі.

Методи розвитку персоналу можна класифікувати за різними критеріями з метою систематизації великої кількості інформації в структуру, що відображає зв'язки між різними елементами. Це дозволяє легше розуміти загальну картину і розвивати нові ідеї на основі існуючих знань. Пропонуємо виділити форми

методів, що розглянуто вище, такі як навчальні програми та тренінги, менторство та коучинг, розвиток лідерських навичок (формування кадрового резерву), професійний розвиток, оцінка та зворотний зв'язок (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів розвитку персоналу

Форми	Види
Навчальні програми та тренінги	Внутрішні тренінги: проводяться в межах компанії за допомогою внутрішніх або зовнішніх тренерів. Зовнішні тренінги: участь працівників у навчальних заходах, проводимих за межами компанії. Онлайн-курси: навчальні програми, доступні через Інтернет для самостійного навчання.
Менторство та коучинг	Менторство: досвідчений працівник надає поради та підтримку менш досвідченому колегі. Коучинг: процес особистісного розвитку, де професійний коуч допомагає працівнику досягти конкретних цілей.
Розвиток лідерських навичок (формування кадрового резерву)	Семінари та майстер-класи: інтерактивні заходи для розвитку навичок управління та лідерства. Лідерські програми: програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей у керівників та потенційних лідерів.
Професійний розвиток	Сертифікаційні програми: отримання офіційного сертифіката, який підтверджує компетентність у певній області. Внутрішньовиробничі програми: можливість працівникам отримати досвід роботи в інших підрозділах чи в інших компаніях.
Оцінка та зворотний зв'язок	Рівень оцінки: отримання оцінки професійних навичок від колег, підлеглих та керівництва. Регулярні оцінки роботи: оцінка прогресу та досягнень працівників на щоденній, щотижневій або щомісячній основі.

Джерело: узагальнено автором на основі [1-15].

Ці класифікації можуть перетинатися, оскільки багато методів розвитку персоналу можуть включати елементи з різних категорій.

Професійне навчання персоналу є ключовим компонентом розвитку працівників, спрямованим на підвищення їхніх знань, навичок та компетенцій для виконання робочих завдань на високому рівні. Це безперервний процес, який включає різноманітні форми та методи навчання, такі як тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, наставництво та самоосвіта. Ефективне професійне навчання персоналу дозволяє організації адаптуватися до змін на

ринку, підвищувати продуктивність та якість роботи, а також створювати умови для кар'єрного зростання працівників.

1.3 Формування системи управління розвитком персоналу ритейлінгової компанії

Компанії сфери роздрібної торгівлі, або ритейлу, включають в себе широкий спектр підприємств, які займаються продажем товарів або послуг безпосередньо кінцевим споживачам. Це можуть бути магазини, супермаркети, онлайн-торгові платформи, ресторани, кафе та інші заклади. Ці компанії можуть бути ланцюжками магазинів, франшизами або малими місцевими бізнесами, і кожен з них має свої унікальні особливості та стратегії для приваблення та обслуговування клієнтів. Ритейл – одна з найбільш чутливих сфер бізнесу не лише в Україні, а й в усьому світі. Сфера ритейлу вимагає від працівника постійного контакту з клієнтом, кандидати частіше обирають як тимчасове місце роботи.

Система управління персоналом у компаніях сфери роздрібної торгівлі має свої власні особливості та вимоги, оскільки цей сектор характеризується великою кількістю персоналу, різноманітністю робочих позицій та особливостями робочого графіка. У зв'язку зі значною текучістю персоналу в цьому секторі, компанії повинні мати ефективні процеси рекрутингу та найму, щоб постійно забезпечувати наявність достатньої кількості працівників на всіх рівнях. З урахуванням швидкого темпу змін у цій галузі, важливо мати систему навчання та розвитку, яка дозволить персоналу постійно підвищувати свої навички та знання. Конкуренція в сфері роздрібної торгівлі може бути великою, тому компанії повинні мати ефективні системи мотивації та стимулювання персоналу для збереження та привертання кваліфікованих співробітників. З урахуванням різноманіття графіків роботи та можливості роботи в неперервному режимі, важливо мати ефективну систему управління робочим часом, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів.

Зважаючи на велику кількість персоналу та розрізненість робочих місць, важливо мати ефективні системи комунікації та зв'язку, які дозволять швидко та

ефективно обмінюватися інформацією та координувати роботу персоналу. Враховуючи велику плинність персоналу та можливість конфліктів на робочому місці, важливо мати ефективні системи управління відносинами в колективі, які сприятимуть побудові позитивного та сприятливого робочого середовища.

Загалом, система управління персоналом в компаніях сфери роздрібної торгівлі повинна бути гнучкою, ефективною та орієнтованою на потреби як персоналу, так і бізнесу.

Досить актуальним питанням у сфері ритейлу стає утримання персоналу. З одного боку на ринку праці в роздрібній торгівлі практично однаковий рівень заробітних плат, тому роботодавці можуть вдатися до підвищення зарплати, намагаючись підвищити конкуреспроможність посади. З іншого боку, в цій сфері не дуже конкурентні умови праці, при цьому роботодавці намагаються формувати ціннісні орієнтації та працюють з персоналом в напрямку залученості. У ритейлі дуже важливою складовою успішного HR-менеджменту є стиль та підходи до управління безпосереднього керівника, який, зазвичай супроводжує співробітника від моменту виходу на роботу до звільнення з компанії. Це стосується будь-якого етапу та стадії взаємодії з працівником таких як адаптація, навчання персоналу, управління конфліктами, увага до особистих цілей та проблем працівника та, навіть, звільнення.

Роздрібна торгівля вимагає від керівників особливих навичок та стратегій управління персоналом, оскільки це галузь, де швидко змінюються умови роботи та інтенсивно розвивається конкуренція. Керівники магазинів мають велике значення в створенні першого враження на нового співробітника. Провідний керівник може створити атмосферу прийнятності та підтримки, що значно полегшить процес адаптації нового працівника. Керівники повинні активно брати участь у процесі навчання нових працівників та надавати їм необхідну підтримку на початковому етапі. Це допоможе сприяти швидшій адаптації та підвищити рівень відданості співробітника компанії. Керівники магазинів повинні мати навички управління конфліктами, оскільки ця галузь часто зіштовхується з різними проблемами та суперечностями. Важливо вміти вирішувати конфлікти конструктивно та зберігати гармонію в колективі.

З урахуванням високої текучості персоналу у роздрібній торгівлі, керівники повинні мати ефективні стратегії мотивації персоналу. Це може включати фінансові стимули, можливості кар'єрного зростання, а також створення сприятливого робочого середовища. Керівники магазинів повинні бути ефективними комунікаторами і підтримувати взаємодію з вищим рівнем управління. Це допомагає забезпечити відповідність між магазином та стратегіями компанії в цілому. Важливо використовувати різноманітні інструменти для утримання персоналу, такі як регулярні бесіди, навчання та розвиток, а також створення командного духу та почуття відданості компанії. Навички управління, комунікації та мотивації персоналу безпосередньо впливають на успішність магазину та здатність компанії досягти своїх стратегічних цілей [16].

Останні тренди у підборі персоналу в роздрібній торгівлі відображають сучасні реалії та вимоги ринку праці. Щоб привернути та утримати персонал, магазинам важливо розглядати можливості забезпечення трансферу для працівників, які працюють у промислових зонах або віддалених місцях. Також варто активно використовувати технології для забезпечення комфортних умов праці, наприклад, розвиток системи дистанційного навчання та онлайн-інтерв'ю.

Магазини повинні активно впроваджувати діджиталізацію у процесі підбору персоналу, надаючи кандидатам можливість виконати перший етап співбесіди онлайн і отримати важливу інформацію через чат-боти. Також важливо створювати віртуальні тури та надавати інформацію про компанію у цифровому форматі, щоб забезпечити прозорість та зручність для кандидатів. Використання чат-ботів та інших інструментів штучного інтелекту для надання підтримки та інформації новим співробітникам може значно полегшити процес адаптації. Магазини можуть навчити чат-ботів надавати відповіді на типові питання, проводити орієнтацію та надавати корисну інформацію про компанію та процеси роботи. Швидкість стає ключовим фактором у сучасному ритейлі, тому керівництво магазинів повинне намагатися прискорити всі процеси, пов'язані з підбором, адаптацією та навчанням персоналу. Використання технологій та автоматизованих інструментів може допомогти значно збільшити

ефективність цих процесів. Загалом, керівництво магазинів у роздрібній торгівлі повинне бути готове до змін у способах підбору та утримання персоналу.

У контексті зазначених трендів у підборі та утриманні персоналу в роздрібній торгівлі, стратегія управління розвитком персоналу повинна бути спрямована на забезпечення успішного адаптивного розвитку персоналу, враховуючи цифрові та географічні вимоги сучасного ринку праці:

1. Діджиталізація навчальних програм. Розробка та впровадження цифрових навчальних програм, які дають змогу персоналу навчатися в онлайн-форматі. Це може включати в себе використання електронних навчальних платформ, вебінарів, інтерактивних курсів та інших цифрових інструментів.

2. Гнучкі програми навчання та розвитку. Розробка гнучких програм навчання та розвитку, які дозволяють працівникам вчитися та розвиватися відповідно до їхніх потреб та ритму. Це може включати в себе можливість вибору індивідуальних шляхів навчання, власноручного визначення темпу та доступ до різноманітних ресурсів для самонавчання.

3. Омніканальність в навчанні. Забезпечення доступу до навчальних матеріалів та програм через різні канали та платформи. Це може включати в себе як онлайн-курси та вебінари, так і традиційні формати навчання, такі як класичні тренінги та семінари.

4. Підтримка розвитку компетентностей для роботи в різних географічних зонах. Розробка програм, які сприяють розвитку компетентностей для роботи в різних місцях, зокрема там, де відсутня можливість пішого доступу. Це може включати в себе організацію трансферу для працівників, які працюють у віддалених місцях, або розвиток навичок ефективної комунікації та віддаленої роботи.

5. Система фідбеку та підтримки. Забезпечення ефективної системи фідбеку та підтримки для працівників на різних етапах їхнього розвитку. Це може включати в себе регулярні оцінки та обговорення професійного зростання, надання конструктивної критики та підтримки з боку керівництва.

Загалом, стратегія управління розвитком персоналу в роздрібній торгівлі повинна бути орієнтована на забезпечення гнучкості, доступності та

ефективності навчальних та розвиткових програм, щоб відповісти на виклики сучасного ринку праці.

Висновки до 1 розділу

Актуальність управління розвитком персоналу в Україні та світі обумовлена необхідністю адаптації до постійних змін на ринку праці, технологічного прогресу та соціально-економічних викликів. Організації, які активно інвестують у розвиток своїх працівників, здатні не тільки підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Виявлено основні причини збільшення уваги до розвитку персоналу. Сучасні організації усвідомлюють, що інвестиції в розвиток персоналу безпосередньо впливають на їхню конкурентоспроможність та інноваційний потенціал. Зростає потреба в персоналізованих підходах до навчання, що враховують індивідуальні потреби та кар'єрні цілі працівників. Впровадження гнучких методів навчання, таких як онлайн-курси, модульні програми та інтерактивні платформи, стає все більш популярним. Прагнення до забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхньої географічної локації, статі, віку чи соціального статусу.

Здійснено порівняльний аналіз тлумачення поняття «розвиток персоналу» на думку вітчизняних вчених, узагальнено фактори, завдання та етапи розвитку персоналу підприємства.

Розглянуто підходи до класифікації методів управління розвитком персоналу, елементи процесу професійного навчання персоналу, як традиційної так і інноваційної спрямованості.

Визначено основні підходи до формування системи управління персоналом у компаніях сфери роздрібної торгівлі: ефективні процеси рекрутингу та найму; мотивації та стимулювання персоналу; системи комунікації та зв'язку; управління відносинами в колективі; утримання персоналу; стиль та підходи до управління безпосереднього керівника.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СКАЙФОЛ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «СКАЙФОЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СКАЙФОЛ» це підприємство основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «СКАЙФОЛ» Англійською мовою - "SKYFALL" LLC
Зареєстрований:	01.04.2013
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	38594199
Діяльність:	47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 73039, Херсонська обл., місто Херсон, вул.49 Гвардійської Херсонської дивізії, будинок 5, квартира 107
Контактні дані:	+380 (50) 237-56-15
Електронна поштова адреса	

Відповідно до даних [17] до інших видів діяльності ТОВ «СКАЙФОЛ» відносяться: *оптова торгівля* побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення, комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього, надання інших допоміжних комерційних послуг; *ремонт* комп'ютерів і периферійного устаткування, обладнання зв'язку, електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення, побутових приладів, домашнього та садового обладнання. *Роздрібна торгівля* здійснюється у спеціалізованих магазинах наступними товарами (в тому числі вживаними): комп'ютери, периферійне устаткування і

програмне забезпечення, електронна апаратура побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, побутові електротовари, комп'ютерне програмування, ігри та іграшки. Роздрібна торгівля також здійснюється через мережу інтернет – інтернет-магазин «Кібернетики» [17].

Інша виді діяльність, що здійснює підприємство: діяльність страхових агентів і брокерів, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, торгівля іншими автотранспортними засобами. Відповідно до сфери діяльності підприємство володіє складськими приміщеннями та веде складське господарство.

Задля забезпечення своєчасного реагування на зміни навколишнього середовища здійснюються дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Мережа магазинів «Кібернетики» працює з 2005 року. Перший магазин було відкрито у місті Херсон. На сьогодні це вже мережа магазинів, яка налічує 55 магазинів у 40 різних містах України, головний офіс у м. Київ, та продовжує динамічно розвиватися. За оцінками компанії мережа магазинів має позитивний відгук від клієнтів, сформована ефективна команда працівників, які є професіоналами своєї справи.

Місія компанії «Зробити кожного жителя Землі щасливим від покупки наших товарів», що свідчить про намір формувати сучасну та актуальну стратегію розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Організаційна структура підприємства складається з головного офісу та мережі магазинів (рис. 2.1). Структура головного офісу складається з директора, планово-фінансового відділу та підрозділів за які відповідають заступники директорів. Заступник директора з фінансово-економічних питань керує аналітичним відділом та відділом розрахунків; заступник директора з маркетингу та розвитку мережі має у підпорядкуванні відділ реклами та регіональних менеджерів, яким, в свою чергу, підпорядковується персонал магазинів; заступнику директору з комерційних питань підпорядковується відділ

закупівель та розподільчий відділ. В структурі головного офісу є HR-відділ, який нараховує 3 особи: начальник відділу, інспектор та рекрутер. Персонал магазинів складається в різних магазинах від 1 до 5 осіб, в залежності від розміру магазину, працюють старший продавець, касир та 1-5 продавців-консультантів.

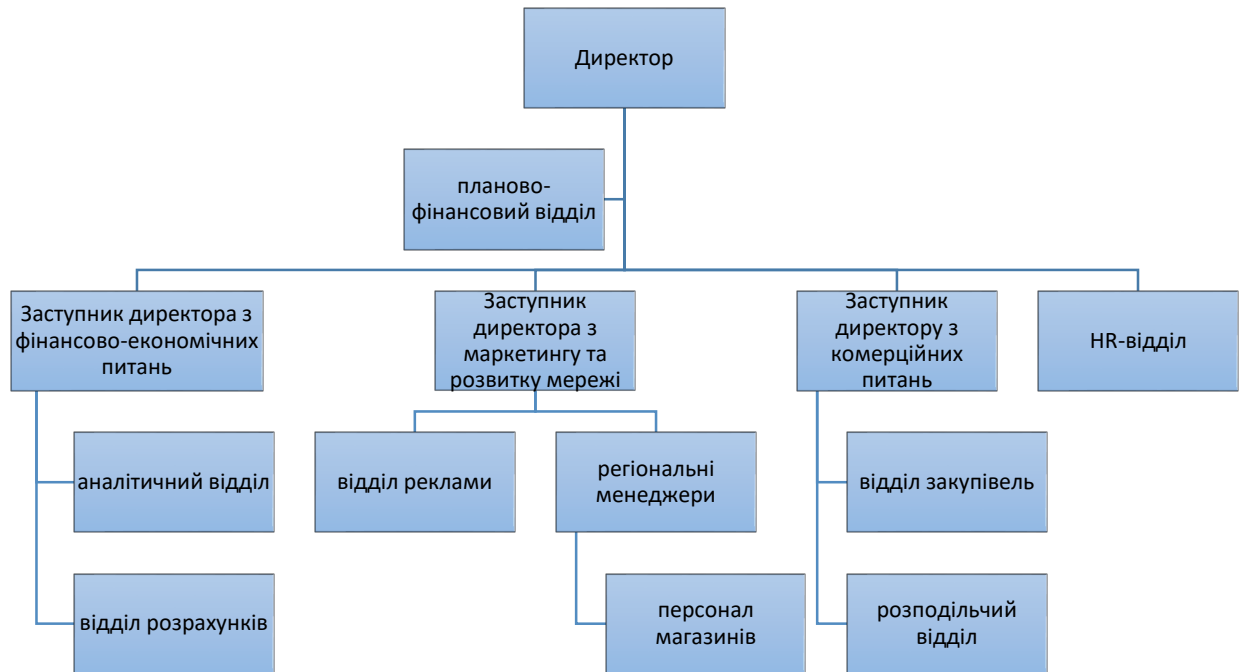


Рис. 2.1 Організаційна структура головного офісу ТОВ «СКАЙФОЛ»

Джерело: за даними підприємства

Після покупки компанією мережі магазинів Ringoo, в деяких містах працюють більше одного магазину. Так у м. Васильків 2 магазини, м. Івано-Франківськ – 3, м. Кривий Ріг – 2, м. Миколаїв – 4, м. Роздільна – 2, м. Рені – 2, м. Подільськ – 3, м. Первомайськ – 3, м. Олександрія – 2, м. Херсон – 3, м. Южноукраїнськ - 2.

Загальні показники фінансової звітності за 2020-2023 роки представлені у таблиці 2.2. Як видно з таблиці 2.2 зміни у доході від діяльності підприємства не має лінійного вигляду, але за останні три роки він збільшився на 9 відсотків. Чистий прибуток у 2021 році склав 1,8 млн грн., у 2022 збиток склав -28,37 млн. грн., а у 2023 році знов показав позитивний результат – 14,85 млн. грн. Якщо враховувати зобов'язання, які переходять з одного календарного року до іншого, то в середньому 3 роки збиток складає 11,73 млн. грн. у 2022 році спостерігається значне зниження обсягу проданої продукції та дохід склав 344,026 млн. грн., що складає 64 % від обсягів 2021 року.

Показники фінансової звітності ТОВ «СКАЙФОЛ» 2020-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	2023/2021	Абсолютне відхилення, 2023/2020
Дохід, млн. грн.	538,512	344,026	589,409	1,09	50,897
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	536,6993	283,998	509,662	0,95	-27,037
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	1,793	-28,276	18,105	10,10	16,312
Чистий прибуток, млн.грн.	1,8127	-28,376	14,846	8,19	13,033
Рентабельність ФОП	0,000145	-0,0027	0,001216	8,38	0,001
Активи, млн. грн	149,9756	97,9056	117,686	0,78	-32,290
Зобов'язання, млн. грн.	148,505	124,605	127,339	0,86	-21,166
Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн/особу	1831,673	1482,87	2903,493	1,59	1071,81914
Фонд оплати праці, тис.грн	12360	10468	14890	1,20	2530
Відрахування на соціальні заходи	2719,2	2548	5066	1,86	2346,8
Кількість працівників	294	232	203	0,69	-91

Джерело: за даними [17]

При цьому, розмір доходу склав 589,409 млн. грн., що свідчить про повернення до обсягів 2021 року та навіть збільшення на 9%. Таке збільшення відбулося за рахунок збільшення продуктивності праці, тому що кількість працівників у 2023 році зменшилась по відношенню до 2021 року на 31%.

Підприємство приймає участь у тендерах, за рахунок чого розширює свій ринок збуту (рис. 2.2)



Рис. 2.2 Участь у тендерах ТОВ «СКАЙФОЛ» 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: за даними [17]

Обсяги продажів ТОВ «СКАЙФОЛ» за 10 найбільшими замовниками представлено у таблиці 2.3, з якої видно що обсяг замовлень не перевищує 120 тис. грн., тобто 0,02 відсотка від загального доходу підприємства, та свідчить, що основний дохід підприємство отримує від роздрібною торгівлі товарами.

Таблиця 2.3

ТОП-10 замовників ТОВ «СКАЙФОЛ»

Топ	Замовник	Сума, грн.
1	КНП "ОТЦЕМД та МК" ХОР	119980,00
2	Управління соціального захисту населення знам'янського міськвиконкому	69998,00
3	Департамент реалізації гуманітарної політики херсонської обласної державної адміністрації	49666,00
4	Міське комунальне підприємство "Херсонтеплоенерго"	48000,00
5	Відділ освіти, молоді, спорту, культури та туризму Василівської сільської ради Болградського району Одеської області	35898,00
6	Фінансове управління Знам'янського міськвиконкому	34999,00
7	Володимирівська сільська рада	28999,00
8	ВІДДІЛ ОСВІТИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ АРЦИЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	24796,00
9	РЛП "Приінгульський"	18999,00
10	Державне підприємство "Білгород-Дністровський морський торговельний порт"	11198,00

Джерело: за даними [17]

Попередня оцінка економічного стану підприємства ТОВ «СКАЙФОЛ» надає можливість зробити висновки про складний нестабільний стан діяльності підприємства: при достатньо великому обороті, збиток в середньому за 3 роки 11,73 млн.грн.; відтік кадрів за останні три роки відбувався значними темпами та у середньому склав 91 особу.

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «СКАЙФОЛ»

Система управління персоналом відіграє важливу роль у сучасних організаціях з будь-якої галузі, включаючи роздрібну торгівлю. Система управління персоналом допомагає організаціям здійснювати ефективний підбір та найм кваліфікованих працівників, які відповідають потребам і цілям компанії та дозволяє забезпечити належний рівень компетентності та ефективності у роботі колективу. Відповідає за процес адаптації нових працівників до

організаційної культури та процесів роботи, а також забезпечує їхній подальший розвиток через навчальні програми, тренінги та інші форми навчання. Шляхом впровадження ефективних систем мотивації та стимулювання працівників, система управління персоналом допомагає залучити та утримати висококваліфікованих спеціалістів у складі колективу. Дозволяє ефективно вирішувати конфлікти та проблеми на робочому місці, підтримувати сприятливу атмосферу співпраці та комунікації в колективі.

Шляхом аналізу результатів роботи персоналу та впровадження відповідних корективних заходів, система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності та ефективності робочого процесу в цілому.

Аналіз системи управління персоналом складається з багатьох складових та потребує визначення динаміки показників за останні роки щодо розподілу робітників за характером трудових функцій, чисельності за віковими групами, статевою структурою, складом працівників за стажем роботи, освітньою структурою персоналу, руху робочої сили, склад фонду оплати праці та інш.

Основні категорії працівників за посадами та рівнем освіти представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ», 2023 рік

Підрозділ	Посада	Кількість співробітників	% працівників, зі спеціальною або вищою освітою
Головний офіс	Директор	1	100,0
планово-фінансовий відділ	Начальник, провідний фахівець, фахівець	3	100,0
аналітичний відділ відділ розрахунків	Заступник директора Менеджер Аналітик	1 2 2	100,0
підрозділ маркетингу та розвитку мережі	заступник директора маркетолог промоутер блогер регіональний менеджер	1 1 3 1 4	100,0
підрозділ з комерційних питань	заступник директора логіст	1 4	80,0
HR-відділ	начальник відділу інспектор рекрутер	1 1 1	33,3
Магазини	Старший продавець Касир Продавець-консультант	28 52 96	15,6
Усього		203	

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

Розподіл персоналу підприємства за стажом роботи представлено на рис.

2.3

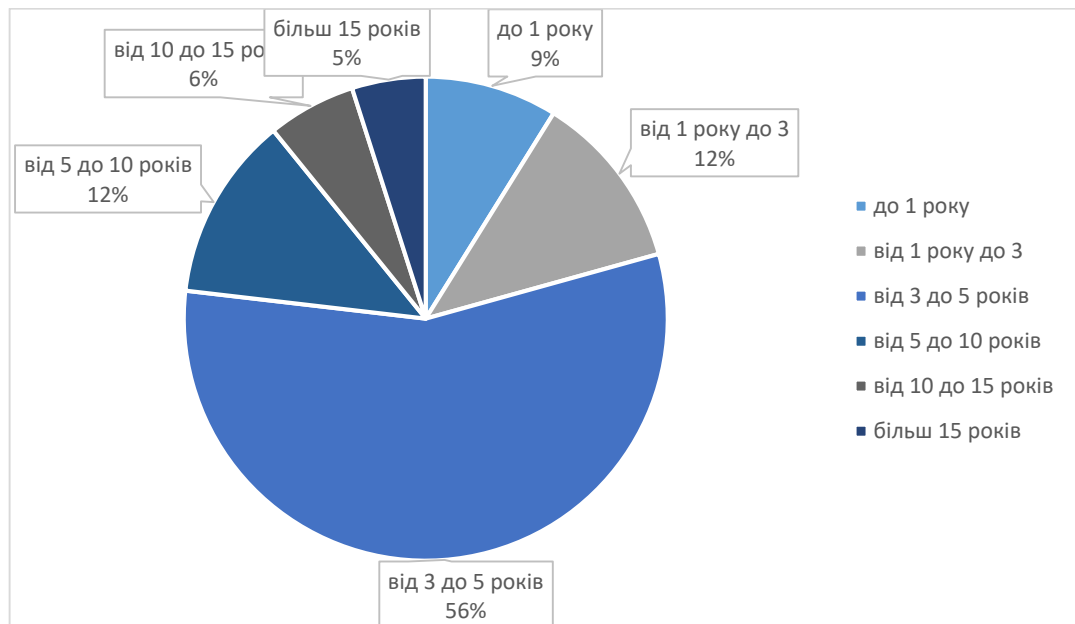


Рис. 2.3 Структура персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ» за стажом роботи, 2023 рік.

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

Діаграма демонструє, що найбільша категорія персоналу за стажом роботи це від 3 до 5 роки та складає 56 %. Це є показником того, що більшість працівників розглядають роботу на підприємстві, як тимчасову.

Структура персоналу за віком на підприємстві ТОВ «СКАЙФОЛ» представлена рис. 2.4.

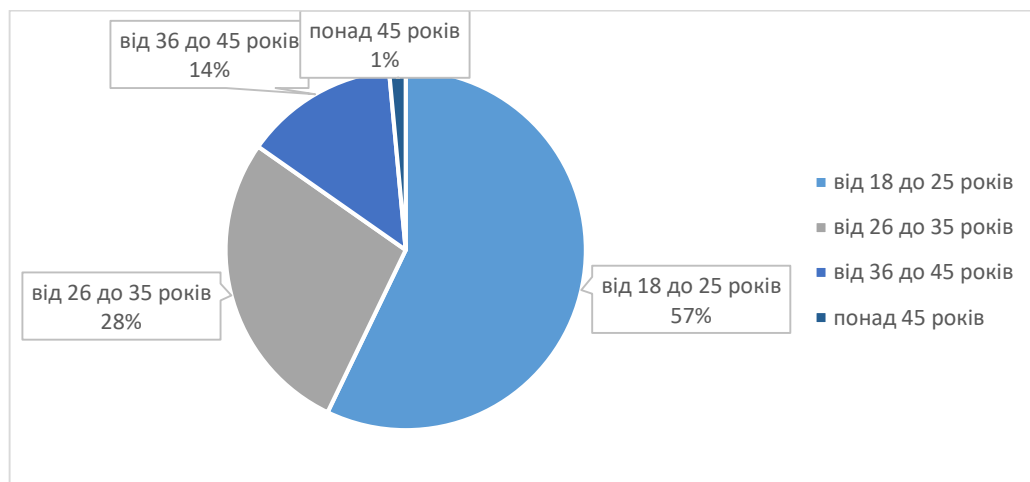


Рис. 2.4 Структура персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ» за віком, 2023 рік.

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

Віковий склад персоналу характеризується достатньо високими показниками вікової групи з 18 до 35 років та ще раз підтверджує привабливість сфери рітейлу для молодих осіб.

Динаміку структури персоналу за статевою ознакою представлено на рисунку 2.5.

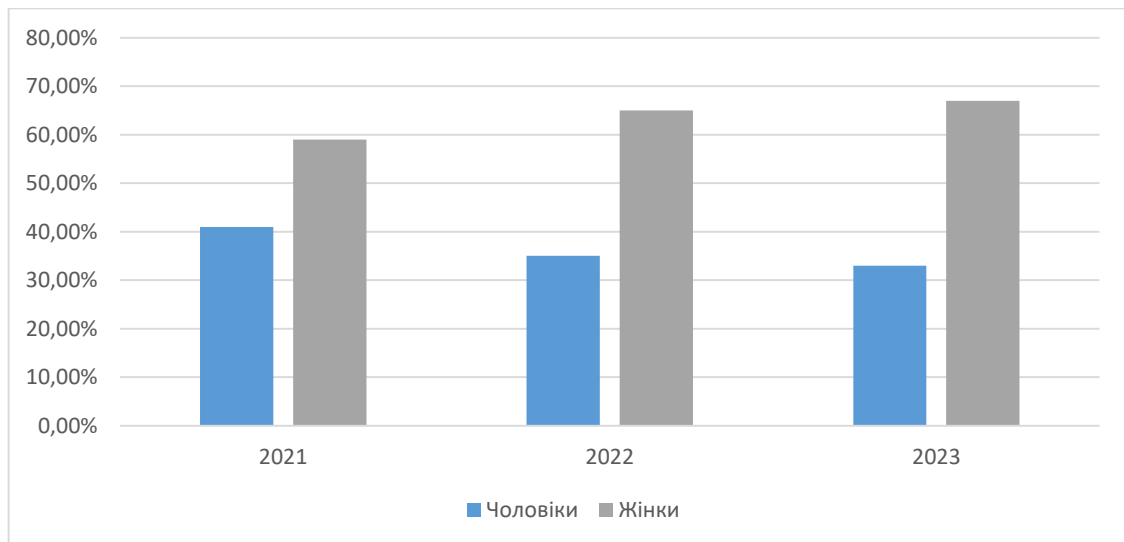


Рис. 2.5 Структура персоналу за статевою ознакою, 2021-2023 рр.

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

У багатьох країнах, включаючи Україну, спостерігається тенденція до зменшення кількості чоловіків у працездатному віці порівняно з жінками. Це може бути пов'язано з демографічними змінами, такими як природний приріст населення, тривалість життя, міграція та інші фактори. Розвиток секторів економіки, де частіше працюють жінки, в тому числі і торгівля, призводить до зменшення кількості чоловіків, що працюють у таких сферах. Але в Україні сьогодні взагалі зменшується кількість чоловіків виходять на ринок праці за причин військової агресії та, відповідно, мобілізації здебільшого чоловіків. Тому перенавчання жінок для працевлаштування на традиційно чоловічі посади (професії) повсюдний процес для України.

Динаміка руху робочої сили є одним з найбільш показових відносно ефективності системи управління персоналом: зміни в потребах підприємства, розподіл між підрозділами, вплив рівня заробітної плати на плинність, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання та інші (табл. 2.5).

Динаміка руху робочої сили ТОВ «СКАЙФОЛ»

ПОКАЗНИКИ	2021	2022	2023	Темпи приросту,%		
				2022/ 2021	2023 2022	2023/ 2021
Прийнято, осіб	32	15	18	46,88	120,00	56,25
з них на новостворені робочі місця	-	-	-			
Вибуло осіб усього	28	77	47	275,00	61,04	167,86
у тому числі з причин: власне бажання	28	74	42	264,29	56,76	150,00
- за згодою сторін						
- закінчення трудового договору	1	3	5	300,00	166,67	500,00
- вихід на пенсію	-	-	-			
- за станом здоров'я	-	-	-			
- у зв'язку зі смертю	-	-	-			
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	294	232	203	78,91	87,50	69,05
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	262	217	185	82,82	85,25	70,61
Коефіцієнт обороту з прийому	0,11	0,06	0,09	59,40	137,14	81,47
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,10	0,33	0,23	3,48491	69,76	243,10
Загальний коефіцієнт обороту	0,20	0,40	0,32	62,8869	80,75	156,90
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,33	0,23	3,48491	69,76	243,10
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,89	0,94	0,91	1,04959	97,43	102,26

Джерело: за даними звітності (додаток 1) та [17]

На підприємстві за останні 3 роки спостерігається значне скорочення кадрів, практично на 30%, що спричинено багатьма зовнішніми та внутрішніми факторами. Перш за все епідеміологічні обмеження призвели до переміщення молодих кадрів з реального сектору до інтернет (онлайн) формату роботи та знизило зацікавленість роботи у магазинах та комунікативні навички в цілому. Воєнні дії, мобілізаційні та міграційні процеси впливають ринок праці та значно зменшують пропозицію робочої сили. Специфіка роздрібної торгівлі та привабливість цієї сфери для молоді мають іншу сторону та, практично, більшість співробітників розглядають її як тимчасове працевлаштування або перший трудовий досвід. При цьому, на даний час працівники, що працюють більше року на підприємстві складають 85,25 % від загальної численності та формують міцну та згуртовану команду.

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності та успішності підприємства, який відображає, як ефективно працівники використовують свій робочий час та ресурси для виробництва товарів чи надання послуг (табл.2.6)

Таблиця 2.6

Розрахунок показників продуктивності праці ТОВ «СКАЙФОЛ»

Показники	Попередній рік (2022)	Звітний рік (2023)	Темп росту, %
Виручка від реалізації, млн.грн	344,0259	589,409	171,33
Відпрацьовано люд-днів, усіма працівниками	53708	47603,5	88,63
Відпрацьовано людино-годин, усіма працівниками	429664	380828	88,63
Середньооблікова чисельність працівників	232	203	87,50
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн. (ПП)	1482,87	2903,49	195,80
Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн/особа	123,57	241,96	195,80

Джерело: за даними звітності (додаток 1) та [17]

Заробітна плата для багатьох працівників може бути ключовим мотиватором до ефективного зростання та роботи та дає відповідь на запитання, чи відповідає її рівень середньому по Україні та галузі, чи ефективно побудовано систему винагородження на підприємстві, чи є резерви підвищення її рівня та інш. Основні показники заробітної плати представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники заробітної плати в ТОВ «СКАЙФОЛ»

№	Показники	2021	2022	2023	Темп росту, %		
					2022 р/ 2021 р	2023 р/ 2022 р	2023 р/ 2021 р
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	294	232	203	78,9	87,5	69,0
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	12360	10468	14890	84,7	142,2	120,5
3	Середньорічна з/п одного працівника, тис.грн	42,04	45,12	73,35	107,3	162,6	174,5
4	Середньомісячна з/п одного працівника, грн	3503,40	3760,06	6112,48	107,3	162,6	174,5

Джерело: за даними звітності (додаток 1) та [17]

Склад фонду плати праці представлено у таблиці 2.8.

Склад фонду оплати праці та інші виплати за 2020-2022 р.р.

Назва показників	Роки		Темпи приросту, %
	2022	2023	2023 р/ 2022 р
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	10468,00	14890,00	142,24
Фонд основної заробітної плати	6403,20	6333,60	98,91
1. у % до загального ФОП	61,17	42,54	69,54
Фонд додаткової заробітної плати	4064,80	8556,40	210,50
2. у % до загального ФОП	38,83	57,46	147,99
з нього: - надбавки та доплати, бонуси	1639,96	7461,40	454,97
3. у % до загального ФОП	15,67	50,11	319,86
Премії та винагороди, що носять систематичний характер(щомісячні, щоквартальні)	1005,00	1095,00	108,96
- у % до загального ФОП	9,60	7,35	76,60
Оплата за невідпрацьований час;	1419,84	1242,36	87,50
4. у % до загального ФОП	13,56	8,34	61,51

Джерело: за даними звітності (додаток 1) та [17]

Політика заробітної плати на підприємстві відрізняється в залежності від місця розташування магазину [18]. Наприклад, пропозиція на посаду «Продавець-консультант» в місті Балта складає від 30000 грн до 35000 грн, при цьому у м. Полтава пропозиція такої ж посади відповідає розміру зарплати від 18000 грн. до 20000 грн. Практично 100% пропозицій вакансій, які представлені на сайті підприємства, складається з продавця-консультанта та касира.

Формування ефективної системи управління персоналом також залежить від додаткових витрат на утримання персоналу, дані за якими представлені у таблиці 2.9. Більшість витрат, що формують цю статтю йдуть на транспортні витрати та соціальне забезпечення працівників та складають більше відповідно 50% та 40%. Наступною за обсягом статтею витрат є витрати на культурно-побутове обслуговування – близька 20%. Витрати на професійне навчання складають близька 6% та, практично, здійснюються за рахунок наставництва та передачі досвіду.

Витрати на утримання робочої сили у підприємстві 2022-2023 р.р.

Назва показника	2022 р.		2023 р.		Тр,%, 2023/ 2022
	Абс.,	Відн.,%	Абс.,	Відн.,%	
	тис.грн.		тис.грн.		
Сума витрат підприємства, крім тих, які враховані у ФОП, тис.грн.	3326,43	100,00	5949,47	100,00	178,85
У тому числі: Витрати на соціальне забезпечення працівників	2548,00	76,60	5066,00	85,15	198,82
Витрати на культурно-побутове обслуговування працівників	278,40	8,37	365,40	6,14	131,25
Витрати на забезпечення працівників житлом	-	-	-	-	-
Витрати на професійне навчання	54,13	1,63	67,67	1,14	125,00
Траспортні витрати	720,00	21,64	810,00	13,61	112,50
Інші витрати на робочу силу	4,30	0,13	5,80	11,60	134,88
Середньооблікова кількість працівників	232	-	203	-	87,50

Джерело: за даними звітності (додаток 1) та [17]

Оцінка ефективності використання робочого часу може бути важливим інструментом для підприємств у забезпеченні продуктивності та виявленні можливостей для покращення. Розуміння того, які завдання або процеси забирають більше часу, але не приносять бажаних результатів, допомагає визначити, які завдання є найважливішими та найбільш ефективними для виконання, і спрямовувати зусилля на їх вирішення.

Використання робочого часу на підприємстві

Показники	2022	2023	Відхилення абсолютне	2023 до 2022 року, %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	232	203	-29	87,5
2. Фонд робочого часу, люд-год, усього	476992	422240	-54752	88,5
3. Відпрацьований час, люд-год	429664	380828	-48836	88,6
4. Невідпрацьований час, люд-год усього	47328	41412	-5916	87,5
- з нього за причинами:				
- щорічні відпустки	44544	38976	-5568	87,5
- тимчасова непрацездатність	2784	2436	-348	87,5
- відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	-	-	-	-
- інші відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення робіт)	-	-	-	-
- переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	-	-	-	-
- масові невиходи на роботу (страйки)	-	-	-	-
- інші причини	-	-	-	-

Джерело: за даними звітності (додаток 1) та [17]

У сфері роздрібно́ї торгівлі переважно працює молодь. Перш за все за причин гнучкого графіку роботи, який відповідає потребам молодих працівників, які можуть бути студентами або мати інші зобов'язання. Багато робочих місць у сфері роздрібно́ї торгівлі доступні без необхідності великого досвіду або спеціалізованої освіти, що робить їх привабливими для молодих людей, які тільки починають свою кар'єру. Деякі компанії у цій сфері пропонують можливості кар'єрного зростання та розвитку, що може бути привабливим для молодих працівників, які шукають можливості для вдосконалення та розвитку. Молодь часто є цільовою аудиторією для багатьох товарів і послуг, які продаються у роздрібних магазинах, тому вони можуть відчувати себе більш комфортно в такому середовищі та краще розуміти потреби клієнтів. Молоді люди часто відкриті для нових технологій та трендів у сфері роздрібно́ї торгівлі, таких як онлайн-продажі, цифрові платформи та інші інновації, що може сприяти їхньому зацікавленню в цій галузі. Загалом, молоді працівники можуть бути приваблені роботою в сфері роздрібно́ї торгівлі через широкі можливості для кар'єрного розвитку, гнучкий графік роботи та доступність робочих місць.

2.3 Переваги та недоліки системи управління розвитком персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ»

На підприємстві ТВ «СКАЙФОЛ» проводиться робота з розвитку персоналу, яку виконує керівник HR-відділу, але необхідно визначити її системність та відповідність сучасним потребам, здатність адаптуватись до потреб зовнішнього та внутрішнього середовища, зробити оцінку сильних та слабких сторін цього процесу. За результатами проведеного аналізу системи управління персоналом ТОВ «СКАЙФОЛ» можна зробити висновок, що основними категоріями працівників є керівний та адміністративний персонал, робітники магазинів (продавці-консультанти, касири), тому особливості сформованої системи управління розвитком персоналу необхідно розглядати за окремими категоріями.

Розвиток персоналу керівного складу має свої власні особливості і вимоги, оскільки ці працівники займають ключові посади в організації. Керівники повинні мати здатність дивитися на справи зі стратегічної перспективи і приймати рішення, спрямовані на досягнення цілей компанії в довгостроковій перспективі. Важливо надавати увагу розвитку лідерських якостей у керівного персоналу, включаючи навички комунікації, мотивації команди, управління конфліктами та прийняття рішень. Керівники часто стикаються з великим тиском та несподіваними ситуаціями, тому важливо навчати їх стресостійкості та адаптивності, щоб вони могли ефективно управляти в умовах невизначеності.

Комунікація зі співробітниками, клієнтами та партнерами є важливою складовою роботи керівників. Розвиток міжособистісних вмінь допоможе підвищити ефективність комунікації та сприятиме побудові позитивних стосунків. Керівники повинні постійно підтримувати свої професійні знання та навички в актуальному стані. Це може включати участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації та інших формах навчання. Керівники мають бути зразком виконання корпоративних цінностей та культури компанії. Їхні дії та прийняття рішень повинні відображати цінності та цілі організації. Розвиток керівного персоналу вимагає індивідуального підходу, але в той же час він

повинен бути відповідним стратегії та цілям компанії. Розглянемо можливості щодо покращення розвитку персоналу керівного складу (табл. 2.11)

Таблиця 2. 11

Оцінка специфіки розвитку персоналу керівного складу ТОВ

«СКАЙФОЛ»

Напрямки розвитку персоналу	Можливі види розвитку	Наявність/ відсутність в роботі з персоналом підприємства (+/-)
Професійна підготовка	стратегічне мислення	-
	лідерські якості	+
Навички комунікації	командна робота	+
	управління конфліктами	-
Особистісні навички	стресостійкість	-
	адаптивність	-
Міжособистісні вміння	слідування корпоративним цінностям та культури компанії	+

Джерело: систематизовано автором

Розвиток адміністративного персоналу повинен бути спрямований на оволодіння знаннями та навичками у сфері адміністрування, такими як організація робочого простору, управління документами, планування зустрічей та інші адміністративні процедури. Важливо мати сильні комунікаційні вміння для ефективного спілкування; ефективного управління часом та вміння швидко визначати та виконувати пріоритетні завдання; гнучкість та адаптивність до нових умов і вимог; були дуже дискретними та здатними до збереження конфіденційності; набувати нових навичок і знань у відповідності з розвитком сучасних технологій та бізнес-процесів.

Розвиток персоналу на посаді касира в роздрібній торгівлі може бути спрямовано на різні аспекти, які допоможуть покращити їхню ефективність, задоволеність роботою та взаємодію з клієнтами. Перш за все, це адаптація нових працівників на робочому місці, навчання та роз'яснення вимог відповідно до обов'язків. Це може включати навчання роботі з касовим обладнанням, ознайомлення з процедурами оплати та повернення товарів, а також вивчення політики обслуговування клієнтів.

Оцінка специфіки розвитку адміністративного персоналу складу ТОВ
«СКАЙФОЛ»

Напрямки розвитку персоналу	Можливі види розвитку	Наявність/ відсутність в роботі з персоналом підприємства (+/-)
Навички адміністрування	організація робочого простору	+
	управління документообігом	+
Навички комунікації	командна робота	+
	управління конфліктами	-
	стресостійкість	-
	адаптивність	-
Адаптивність	слідування корпоративним цінностям та культури компанії	+
Конфіденційність та дискреція (самостійності)	Кадрова безпека	-
	Обґрунтування рішень та оцінювання ризиків	-
Розвиток сучасних технологій	Опанування нових програм у сферу роздрібної торгівлі або за функціональними обов'язками	+

Джерело: систематизовано автором

Тренування касирів у веденні ефективних розмов з клієнтами, що включає в себе вміння чітко пояснювати процес оплати, вміння вирішувати конфлікти та сприймати запитання або скарги від клієнтів. Розвиток навичок співпраці та роботи в команді, що повинно включати навчання співробітників спільному вирішенню проблем, підтримці колег та взаємодії з різними членами команди. Навчання касирів ефективному управлінню часом під час робочої зміни: планування робочих обов'язків, ефективна організація робочого місця та вміння працювати в умовах підвищеного обсягу роботи. Пропонування можливостей для здобуття нових навичок та підвищення кваліфікації, таких як навчання роботі з новими технологіями або програмним забезпеченням, участь у тренінгах

з управління стресом або розвитку особистості. Визнання та винагорода за досягнення успіхів у роботі, такі як бонуси за високу продуктивність або можливість кар'єрного зростання на підприємстві.

Таблиця 2.13

Оцінка специфіки розвитку персоналу на посаді касиру ТОВ
«СКАЙФОЛ»

Напрямки розвитку персоналу	Можливі види розвитку	Наявність/ відсутність в роботі з персоналом підприємства (+/-)
Професійна підготовка	адаптація нових працівників	+
	навчання роботі з касовим обладнанням	+
Навички комунікації	політика обслуговування клієнтів	+
	робота в команді	+
Ефективне управління часом	ефективна організація робочого місця	+
	вміння працювати в умовах підвищеного обсягу роботи	-
Професійний розвиток	Опанування новим програмним забезпеченням	+

Джерело: систематизовано автором

Розвиток персоналу на посаді касира може бути ключовим для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та оптимізації робочих процесів у роздрібній торгівлі та за результатами аналізу розвитку персоналу на посаді касиру на досліджуваному підприємстві, слід зазначити високий рівень підготовки за визначними критеріями, крім вміння працювати в умовах підвищеного обсягу роботи, але у сфері роздрібної торгівлі електронікою, гаджетами, технікою та аксесуарами, це не актуально.

Розвиток персоналу на посаді продавця-консультанта є найбільш важливим для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів і підвищення продажів. Можна виділити такі основні напрями розвитку такої категорії

персоналу. Перш за все це, надання основних знань і навичок щодо продуктів або послуг, що пропонуються компанією, а також навчання технік продажу і вміння вести продуктивні консультації для клієнтів. Потрібно забезпечити тренування у веденні ефективних розмов з клієнтами, слуханні їхніх потреб та запитань і наданні належних відповідей та рекомендацій. Розвиток вмінь активного продажу, включає виявлення потреб клієнтів, переконання в перевагах продуктів або послуг, а також ведення переговорів і управління запереченнями.

Таблиця 2.14

Оцінка специфіки розвитку персоналу на посаді продавця-консультанта
ТОВ «СКАЙФОЛ»

Напрямки розвитку персоналу	Можливі види розвитку	Наявність/ відсутність в роботі з персоналом підприємства (+/-)
Професійна підготовка	знання і навички щодо продажу продуктів компанії	+
	навчання технік продажу	-
Навички комунікації (продажу)	політика обслуговування клієнтів	+
	управління запереченнями	-
Технологічна компетенція	знання технологій і програмного забезпечення	+
	ведення клієнтської бази даних	-
Особистий розвиток	здобуття додаткових кваліфікацій	+

Джерело: систематизовано автором

Навчання використанню різноманітних технологій і програмного забезпечення, допомагають в управлінні продажами, веденні клієнтської бази даних і підвищенні продуктивності роботи. Розвиток навичок співпраці та взаємодії з колегами для досягнення спільних цілей, а також управління конфліктами та підтримка позитивного робочого середовища створюють бажання клієнтів повернутися за наступною покупкою. Тренування в забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів, включаючи ввічливість, уважність до деталей і готовність надати допомогу вирішенню проблем або

запитань. Сприяння особистому розвитку працівників, наприклад, шляхом пропозиції можливостей для професійного зростання, навчання новим навичкам і здобуття додаткових кваліфікацій дозволяє сформувати кадровий резерв на підприємстві з фахівців які дуже добре розуміються на специфіці роботи саме у роздрібній торгівлі електронними гаджетами.

Розвиток персоналу на посаді продавця-консультанта допомагає створити команду кваліфікованих та мотивованих працівників, які забезпечують успішну роботу магазину або торгової точки.

Найбільш цікавою складовою системи управління розвитком персоналу є планування розвитку фахівців нових професій, які дуже затребувані, але мало вивчені, такі як блогер. Успішність роботи блогера залежить від його здібностей просувати продукт, але є проблеми з залучення такого фахівця. Потрібно розуміти, яким чином можна розвинути ці навички за відсутністю досвіду або з невеликим досвідом. Розвиток персоналу на посаді блогера може включати широкий спектр активностей, спрямованих на поліпшення якості контенту, розширення аудиторії та підвищення впливу. Розвиток навичок написання, включаючи створення цікавого і привабливого контенту, використання ефективних заголовків та розділів, а також вдосконалення граматичних і стилістичних навичок є першочерговою навичкою. Оволодіння навичками візуалізації контенту, такими як фотографія, дизайн графіки, відеоредагування та створення привабливого мультимедійного контенту друга обов'язкова складова роботи блогера. Вдосконалення комунікаційних навичок для взаємодії з аудиторією, допомагає ефективно спілкуватися, слухати фідбек і на різних платформах. Необхідно освоєння стратегій маркетингу контенту, включаючи рекламу, SEO-оптимізацію, аналітику та використання соціальних медіа для просування та залучення аудиторії. Це один аспект розвитку блогера це оволодіння технічними навичками, необхідними для ведення блогу, такими як робота з платформами для створення веб-контенту, використання різноманітних інструментів для редагування та публікації контенту. Завдання залучення нових підписників та утримання існуючої аудиторії, включає створення цікавого та актуального контенту, використання соціальних медіа та інші методи

просування. А також постійний аналіз ефективності контенту та реакції аудиторії допомагає виявити успішні стратегії та можливості для покращення.

Таблиця 2.15

Оцінка специфіки професійного розвитку персоналу на посаді блогера
ТОВ «СКАЙФОЛ»

Напрямки розвитку персоналу	Можливі види розвитку	Наявність/ відсутність в роботі з персоналом підприємства (+/-)
Навички написання	створення цікавого і привабливого контенту	-
Вміння візуалізації	навичками візуалізації контенту	-
Комунікаційні навички	взаємодіяти з фоловерами	-
Стратегії маркетингу	освоєння стратегій маркетингу контенту	-
Технічні навички	робота з платформами для створення веб-контенту	-

Джерело: систематизовано автором

Ось основні аспекти розвитку персоналу на посаді блогера запропоновано використовувати з метою покращення якості та ефективності його роботи, що в свою чергу сприяє збільшенню аудиторії та підвищенню впливу на цільову аудиторію.

Для визначення напрямків вдосконалення системи управління розвитком персоналу, узагальнемо основні недоліки діючої системи за категоріями персоналу на ТОВ «СКАЙФОЛ» (рис. 2.16). Було виконано аналіз складових управління розвитком персоналу за різними категоріями, і тому числі керівного складу, для якого основними недоліками є недостатньо уваги до управління конфліктами, стресостійкістю та формування корпоративної культури. Для адміністративного персоналу, крім вищенаданого, потрібна увага до кадрової безпеки та підходів до прийняття рішень. Продавці-консультанти потребують навчання технік продажу та їх вдосконалення стосовно заперечень, також не приділяється увага роботі з клієнтською базою. Наступна категорія не має взагалі елементів управління розвитком, це блогери, які потребують підвищення кваліфікації поза робочим місцем.



Рис. 2.6 Недоліки діючої системи управління розвитком персоналу за категоріями персоналу на ТОВ «СКАЙФОЛ»

Джерело: розроблено автором

На підставі проведеного аналізу системи управління розвитком персоналу, представлену узагальнену схему її реалізації на підприємстві (рис. 2.7).

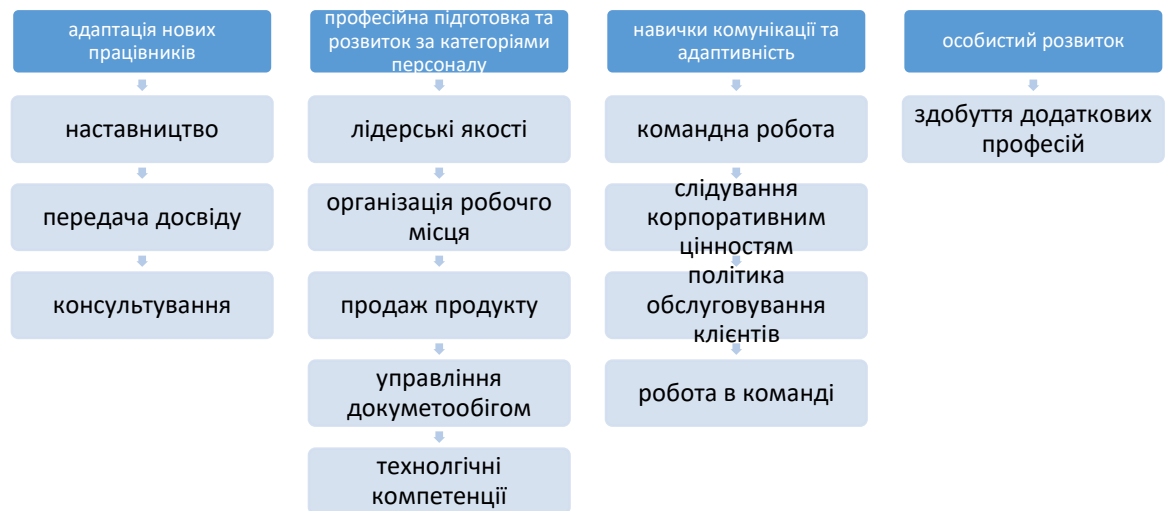


Рис. 2.7 Основні елементи та послідовність процесу управління розвитком персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ»

Джерело: узагальнено автором

Детальний розгляд економічного стану, перспектив розвитку, системи управління розвитком на підприємстві, виявлення переваг та недоліків дає

можливість сформувати уявлення щодо сильних та слабких сторін, можливостей та загроз системи управління розвитком підприємства.



Рис. 2.8 SWOT- аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ»

Представлений SWOT- аналіз свідчить про необхідність врахування зовнішніх факторів та формувати систему управління розвитком таким чином, щоб процес адаптації та навчання дозволяв уменшити його термін, психологічний клімат дозволяв мінімізувати вплив несталого становища та додати переваги роботи на підприємстві. Однією з можливостей розвитку виявлено збільшення уваги до онлайн торгівлі. На підставі цих висновків будуть сформовані рекомендації у 3 розділі.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано діяльність ТОВ «СКАЙФОЛ» та виявлено динаміку основних економічних показників за 2021-2023 роки, що свідчать про зниження обсягів продажів та, відповідно, прибутку компанії. Причини такого зниження полягають у багатьох факторах внутрішнього та зовнішнього характеру: зниження пропозиції робочої сили на ринку праці, несталість політичного та

економічного становища у країні, розширення мережі магазинів за рахунок процесу поглинання компанії Ringoo.

Визначено структуру персоналу підприємства за категоріями, проаналізовано стаж, вікову та статеву структуру, динаміку руху та продуктивності праці персоналу. Структура витрат на персонал складається з фонду оплати праці (основного та додаткового), соціальних витрат та інших витрат на утримання, тому числі на професійний розвиток. Визначено, що третина працівників підприємства щороку проходять процедуру навчання, підвищення кваліфікації або перекваліфікації та в загальних витратах на утримання персоналу такі витрати не перевищують 1000 грн. на особу.

Основні проблеми та переваги розвитку персоналу підприємства слідує з привабливості цієї сфери діяльності для молоді в якості початкового етапу або тимчасового працевлаштування.

Здійснено оцінку діючої системи розвитку персоналу за категоріями за відповідними можливими напрямками розвитку: керівний та адміністративний склад, касири, продавці-консультанти та блогери. В результаті такої оцінки було виявлено та узагальнено основні напрями вдосконалення зазначеної системи.

Задля виявлення можливостей та загроз було здійснено SWOT- аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ», які стали підґрунтям для формування рекомендацій щодо її покращення.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СКАЙФОЛ»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком ТОВ «СКАЙФОЛ»

Вдосконалення управління розвитком персоналу – це складний процес, що вимагає стратегічного підходу, безперервного аналізу та адаптації до змінних умов ринку та потреб організації, який повинен містити наступні складові (рис. 3.1):



Рис. 3.1 Етапи вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Джерело: запропоновано автором.

На першому етапі здійснюється оцінка компетенцій для визначення поточних навичок та знань працівників, а також виявлення прогалин. Аналіз стратегічних цілей полягає у вивченні довгострокових цілей організації та визначення необхідних компетенцій для їх досягнення. На етапі розробки стратегії розвитку відбувається визначення цілей, тобто формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей для розвитку персоналу. Планування навчальних програм повинно відбуватися з метою задоволення виявлених потреб та слідування цілям компанії.

Вибір методів та інструментів навчання повинен відбуватися на основі омніканального підходу, який полягає у використанні різноманітних методів навчання, таких як тренінги, онлайн-курси, семінари, воркшопи, менторство та коучинг. Технологічні інструменти містять впровадження платформ для онлайн-навчання, використання мобільних додатків та систем управління навчанням (LMS).

Впровадження навчальних програм відбувається відповідно до запланованих навчальних заходів з регулярним контролем за ходом навчання та відстеження результатів. Оцінка ефективності відбувається за допомогою отримання відгуків від учасників навчання та їх керівників, а також ключових показників ефективності (KPI), таких як продуктивність, якість виконання роботи, рівень задоволеності працівників. Будь-який процес вдосконалення потребує виявлення недоліків системи, визначення областей для покращення та коригування програм на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.

Ефективна система розвитку персоналу потребує створення культури навчання, яка полягає у стимулюванні працівників до постійного розвитку через визнання та винагороди та залучення навчання як невід'ємної частини робочого процесу, що сприяє розвитку навичок на практиці. Впровадження передових практик та інновацій у сфері управління розвитком персоналу, використовуючи досвід розвинених країн та успішних компаній, а також постійне оновлення підходів до навчання та розвитку допоможуть подолати виклики та виявити можливості. Активна участь керівників у процесі навчання та розвитку підвищує його ефективність з одного боку, врахування потреб та пропозицій працівників сприяє створенню більш релевантних програм розвитку з іншого.

Вдосконалення управління розвитком персоналу є безперервним процесом, що вимагає постійної уваги, інновацій та готовності до змін. Організації, які успішно реалізують ці етапи, зможуть забезпечити високу продуктивність, задоволеність працівників та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Досвід розвинених країн щодо управління розвитком персоналу демонструє ефективні стратегії та підходи, які можуть бути корисними для

організацій в інших регіонах. Найбільш актуальні напрямки такого вдосконалення представлені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2 Актуальні напрямки вдосконалення системи управління розвитком персоналу у розвинених країнах.

Джерело: узагальнено автором.

У Фінляндії, наприклад, застосовують моделі безперервного професійного навчання (Lifelong Learning), що передбачають регулярне підвищення кваліфікації працівників через курси, семінари та онлайн-платформи. Німеччина відома своєю системою дуальної освіти, яка поєднує навчання в класі з практичною роботою, що дозволяє працівникам отримувати необхідні навички ще під час навчання.

В США великі компанії, як-от Google та Amazon, активно інвестують у технології навчання, використовуючи онлайн-платформи та інструменти штучного інтелекту для індивідуалізації навчання та розвитку. У Південній Кореї використовують технологічні платформи для онлайн-навчання та розвитку, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів та курсів в будь-який час і з будь-якого місця.

Канада використовує програми наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам інтегруватися в компанію та розвивати свої навички. Також відомий досвід Австралії, де використовують менторські програми для

сприяння професійному розвитку молодих працівників та підвищення їхньої мотивації.

Впровадження персоналізованих програм навчання, які враховують індивідуальні потреби та цілі працівників, дозволяючи їм розвиватися у відповідності до своїх кар'єрних амбіцій успішно використовують у Великобританії. У Швеції орієнтуються на гнучкість в навчальних програмах, що дозволяє працівникам самостійно обирати теми та напрямки навчання.

В багатьох розвинених країнах багато уваги приділяється підтримки здоров'я та добробуту працівників, як, наприклад, в Нідерландах впроваджують програми з підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників, включаючи спортзали на території компанії та програми психологічної підтримки. В Японії особлива увага приділяється балансу між роботою та особистим життям, що включає скорочення робочих годин та підтримку сімейних цінностей.

Культура зворотного зв'язку також важливий компонент такого розвитку. Данія заохочує регулярний зворотний зв'язок між керівниками та працівниками, що допомагає швидко виявляти та вирішувати проблеми, а також стимулює професійний розвиток. Норвегія практикує відкриту та прозору комунікацію в організаціях, що дозволяє працівникам бути в курсі цілей компанії та своєї ролі в їх досягненні.

Використання цих підходів може допомогти компаніям підвищити ефективність управління розвитком персоналу, покращити продуктивність та задоволеність працівників, а також зміцнити конкурентоспроможність на ринку.

Формування ефективної системи управління розвитком персоналу здебільшого персоніфікований процес, який враховує особливості структури персоналу підприємства, виду діяльності, зовнішні та внутрішні фактори та багато інших складових. При цьому, існують дослідження, що допомагають сформувати типову систему управління розвитком персоналу відповідно до категорій персоналу, з яких складається персонал ТОВ «СКАЙФОЛ» та визначають відповідні до цих категорій методи розвитку персоналу [2].

Категорія персоналу	Традиційні методи				Сучасні (інноваційні) методи		
Керівники	Семінари, конференції, кейс-метод	Тренінги	Ділові ігри	Самонавчання	Мозковий штурм	Баскет-метод	Дистанційне навчання
Спеціалісти	Ротація						
Службовці	Лекції, курси підвищення кваліфікації, інструктаж, наставництво				Модульне навчання, buddying, майстер-класи, shadowing		
Робітники							

Рис. 3.3 Застосування методів навчання персоналу відповідно до категорій персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ» [2]

Для визначення напрямків вдосконалення системи управління розвитком персоналу, узагальнемо основні недоліки діючої системи на ТОВ «СКАЙФОЛ» (табл. 2.16).

Таблиця 3.1

Особливості та відмінності системи управління розвитком персоналу
ТОВ «СКАЙФОЛ»

Категорія працівників	Недоліки	Методи розвитку
керівний персонал	управління конфліктами стресостійкість адаптивність	тренінги
адміністративний персонал	управління конфліктами стресостійкість адаптивність кадрова безпека обґрунтування рішень та оцінювання ризиків	Тренінги Підвищення кваліфікації
касири	вміння працювати в умовах підвищеного обсягу роботи	Не виявлено необхідності у навичках
продавці-консультанти	навчання технік продажу управління запереченнями ведення клієнтської бази даних	Інструктаж тренінг курси підвищення кваліфікації
блогери	створення цікавого і привабливого контенту навичками візуалізації контенту взаємодія з фоловерами освоєння стратегій маркетингу контенту робота з платформами для створення веб-контенту	Підвищення кваліфікації (курси для блогерів)

Джерело: запропоновано автором

Розвиток персоналу підприємства залежить також від потреби у розширенні штату персоналу. Не дивлячись на те, що останнім часом значно збільшилась плинність кадрів на підприємстві, за роки свого існування компанія показувала достатньо швидкі темпи розвитку та розширення мережі магазинів. З урахуванням сучасних тенденцій, можна зробити висновки, що в майбутньому буде потреба у **збільшенні кадрів онлайн торгівлі**, тобто буде потреба у розширенні штату працівників або перекваліфікації діючих працівників. І те і інше потребує корегування системи управління розвитком персоналу.

3.2 Соціально-економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком підприємства

Розвиток персоналу здійснює значний економічно-економічний ефект на вдосконалення управління розвитком підприємства у цілому, який проявляється у підвищенні продуктивності, конкурентоспроможності та загальної ефективності організації. Аспекти соціально-економічного ефекту від розвитку персоналу представлені у таблиці 3.2. Підвищення продуктивності праці відбувається за рахунок підвищення кваліфікації працівників через навчання та розвиток призводить до збільшення їхньої продуктивності, з метою більш ефективного виконання посадових обов'язків. Освічені та кваліфіковані працівники здатні вносити інноваційні ідеї та впроваджувати нові методи роботи, що підвищує продуктивність та ефективність організації.

Зменшення плинності кадрів може відбуватися в результаті інвестицій у розвиток персоналу впливає на рівень задоволеності та мотивації працівників, що знижує їхнє бажання змінювати роботу. Організації, які пропонують можливості для навчання та кар'єрного зростання, більш привабливі для талановитих працівників, що допомагає утримувати цінних співробітників.

Навчання допомагає працівникам дотримуватися високих професійних стандартів, що безпосередньо впливає на якість продукції та послуг. Покращення якості продукції та послуг, в свою чергу, призводить до підвищення

задоволеності клієнтів, що може збільшити їхню лояльність та підвищити обсяги продажів.

Таблиця 3.2

Соціально-економічний ефект від розвитку персоналу

Економічний ефект	Соціальний ефект
1. Підвищення продуктивності праці за рахунок: - розширення навичок і компетенцій - впровадження інноваційних методів 2. Зменшення плинності кадрів за рахунок: - задоволеності місцем роботи - утримання цінних працівників 3. Покращення якості продукції за рахунок: - високих професійних стандартів - підвищення обсягів продажів 4. Ефективне використання ресурсів за рахунок: - раціоналізації робочих процесів - зниження витрат на виправлення недоліків 5. Зниження витрат на найм та навчання нових працівників за рахунок: - зниження витрат на рекрутинг та початкове навчання - виявлення резервів компанії 6. Адаптація до змін внутрішнього середовища за рахунок: - розвитку лідерських навичок - гнучкості навичок персоналу 7. Покращення іміджу компанії за рахунок: - репутації привабливого роботодавця - корпоративної соціальної відповідальності	1. Підвищення рівня задоволеності працівників: - професійний розвиток - мотивація 2. Покращення якості життя працівників: - зростання доходів - професійна стабільність 3. Розвиток соціального капіталу: - покращення міжособистісних відносин - мережі взаємодії 4. Соціальна мобільність: - кар'єрне зростання - рівні можливості 5. Підвищення культурного рівня - культурне збагачення - етичні цінності 6. Зменшення соціальних ризиків - зниження безробіття - соціальна стабільність 7. Покращення здоров'я та добробуту - психологічне здоров'я - здоровий спосіб життя 8. Позитивний вплив на суспільство - економічний розвиток - соціальна згуртованість

Джерело: розроблено автором

Освічені працівники можуть знайти способи раціоналізації робочих процесів, що знижує витрати та підвищує ефективність використання ресурсів. Кваліфіковані працівники роблять менше помилок, що знижує витрати на виправлення недоліків та підвищує загальну ефективність.

Розвиток існуючих працівників зменшує потребу у наймі нових, що знижує витрати на рекрутинг та початкове навчання нових працівників. Підготовлені

працівники можуть заповнювати вакансії всередині компанії, що зменшує необхідність зовнішнього найму.

Розвиток персоналу дозволяє організації швидко адаптуватися до змін у ринку, технологіях чи регуляторному середовищі, що підвищує її конкурентоспроможність. Інвестиції в розвиток лідерських навичок серед працівників сприяють створенню сильної команди менеджерів, здатних ефективно управляти змінами та викликами.

Компанії, що інвестують у розвиток своїх працівників, здобувають репутацію привабливого роботодавця, що полегшує залучення талановитих кадрів. Внесок у розвиток персоналу часто сприймається як частина корпоративної соціальної відповідальності, що покращує загальний імідж компанії в очах клієнтів, партнерів та суспільства.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що розвиток персоналу приносить значний економічний ефект, який проявляється в підвищенні продуктивності, зменшенні плинності кадрів, покращенні якості продукції та послуг, ефективному використанні ресурсів, зниженні витрат на найм та навчання нових працівників, підвищенні гнучкості організації та покращенні її іміджу. Інвестиції в розвиток працівників є стратегічно важливими для довгострокового успіху та конкурентоспроможності компанії.

Розрахунок економічної ефективності від провадження заходів щодо розвитку персоналу можна здійснити у різний спосіб. На основі аналізу витрат для вибору найменш витратного варіанту проекту розвитку персоналу, який забезпечує досягнення поставлених цілей. При економічній оцінці необхідно враховувати, що ефект від заходів з розвитку персоналу є відтермінованим, тому вигоди і витрати повинні бути приведені до одного часового періоду. В практичній діяльності для визначення економічного ефекту від заходів з розвитку персоналу використовується показник чистої приведеної вартості (NPV), який розраховується за відповідною формулою[34].

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IC_0 \quad (3.1)$$

де CF_t – дисконтовані грошові надходження від заходів з розвитку персоналу в часовому періоді t , приведений до періоду первинних вкладень;

IC_0 – первинні інвестиційні витрати у проект розвитку персоналу;

i – внутрішня норма рентабельності підприємства.

Для порівняння різних варіантів розвитку персоналу можна використовувати індекс прибутковості (рентабельності) заходів з розвитку персоналу, який оцінює відносну результативність інвестиційних проектів. Індекс прибутковості проекту розвитку персоналу визначається як відношення суми чистого грошового потоку до інвестиційних витрат [34].

$$IP = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / IC_0 \quad (3.2)$$

Наступний підхід до розрахунку економічної ефективності заходів з розвитку персоналу полягає з аналізу зростання ефективності організації або її структурного підрозділу, на основі визначення відносної економії живої та уречевленої праці, ресурсів, таких як основні виробничі фонди, матеріальні витрати та фонд оплати праці порівняно з базовим періодом або нормативом.

Під час професійного розвитку можуть ставитися різні цілі, зокрема, щодо досягнення показників розвитку діяльності організації в цілому або її підрозділів. В цьому аспекті економічний ефект може бути отриманий завдяки зростанню продуктивності праці в підрозділі, скороченню трудомісткості виконання управлінських операцій, або активізації діяльності підприємства - зростанню ринку, кількості проектів, клієнтів; удосконаленню технологій виконання робіт, підвищенню рівня якості, зниженню рівня браку або числа помилок при реалізації проектів. Для визначення економічної ефективності професійного розвитку управлінського персоналу в організації (Ерп) може застосовуватися метод контрольної групи, який ґрунтується на порівнянні значення конкретних показників трудової діяльності підпорядкованого колективу працівників за попередній та наступний після реалізації заходів з розвитку управлінського персоналу періоди [34].

$$E_{rp} = (\sum_{i=1}^m ПП2_i - ПП1_i) * Ч_i * Пр_{п} \quad (3.3)$$

$ПП1_i, ПП2_i$ — середня продуктивність праці персоналу підпорядкованого колективу працівників, грн./особу;

$Ч_i$ — чисельність працівників підпорядкованого колективу (підрозділу, організації) працівників, осіб;

$Пр_{п}$ — частка прибутку у розрахунку на 1 грн виготовленої продукції (наданих послуг);

$i = \{1; m\}$ — кількість структурних підрозділів.

Економія коштів в результаті професійного розвитку за рахунок зниження числа помилок при виконанні завдань за кожним проектом, може бути розрахована за формулою [34]:

$$E_{зп} = K_{п} \frac{\Delta П * В}{100} \quad (3.4)$$

$K_{п}$ — кількість проектів;

$\Delta П$ — зменшення кількості помилок;

$В$ — вартість виправлення помилок, грн.

Ефективність розвитку керівного складу найчастіше визначають за допомогою показників, що визначають абсолютної зміни ефективності HR-менеджменту, наприклад, відношенням загального результату виробництва до кількості працівників керівного складу до впровадження заходів і після:

$$E_{кс} = \frac{П_i}{K_i} - \frac{П_j}{K_j} \quad (3.5)$$

$E_{кс}$ — ефективність розвитку керівного складу;

$П_i, П_j$ — валовий прибуток компанії до і після впровадження заходів;

K_i, K_j — кількість працівників керівного складу у відповідні періоди.

Загальний показник економічної ефективності розвитку персоналу потребує визначення релевантності заходів що спрямовані на такий розвиток:

$$I_e = \sum_{i=1}^n A_i B_i / n \quad (3.6)$$

де I_e — інтегральний показник ефективності розвитку працівника;

i — кількість видів діяльності, що оцінюється;

A_i — релевантність i -того виду діяльності працівника;

B_i — оцінка вищим керівником результатів i -того виду діяльності бальним засобом;

n — загальна можлива максимальна кількість балів.

Заходи які рекомендовано здійснити задля вдосконалення системи управління розвитком персоналу, їх орієнтована вартість та ключові показники ефективності від їх впровадження представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Орієнтовани витрати на впровадження заходів щодо розвитку персоналу

Захід	Вартість	KPI
Управління конфліктами у бізнесі	350 долл. (13790 грн.) підписка на рік (є можливість зменшення вартості при збільшенні кількості курсів) На 05.05.2024 р. курс гривні до долару складав 39,4 грн	Зменшення кількості конфліктів в колективі та з клієнтами $I_{\text{конф}} = K_{\text{конф.зв.}} / K_{\text{конф.б}}$ $I_{\text{конф}} < 1$
Психологія стресу та способи боротьби з ним	Курс безоплатний	Визначення рівня стресу за допомогою опитування та порівняння після заходу(приклад у додатку 2) $I_{\text{стр}} = P_{\text{стр.зв.}} / P_{\text{стр.б}}$ $I_{\text{стр.}} < 1$
Семінар «Кадрова справа як запорука безпеки роботодавця»	500 грн./ особу	Зменшення кількості крадіжок $I_{\text{кр}} = P_{\text{кр.зв.}} / P_{\text{кр.б}}$ $I_{\text{кр.}} < 1$
Навички з обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків	Консультації на безоплатній основі (на підставі договору про співпрацю на взаємовигідних умовах) у закладах вищої освіти	Збільшення кількості укладених договорів з постачальниками та оптовими покупцями. $I_{\text{дог}} = K_{\text{дог.зв.}} / K_{\text{дог.б}}$ $I_{\text{дог.}} > 1$
Тренінг «6 технік роботи із запереченнями клієнтів на прикладах»	Фахівець відділу маркетингу та розвитку мережі (оплата за додатково витрачений час у межах почасової оплати, не менш 10 годин.) Від 90 грн. за годину, не менш 900 грн.	Збільшення кількості покупок $I_{\text{зб. прод}} = K_{\text{зб. пр.зв.}} / K_{\text{зб.пр.б}}$ $I_{\text{зб. прод.}} > 1$
Курс для блогерів-початківців	290 грн./особу (наявність безоплатного контенту)	
Усього	Від 15 480 грн.	$I_{\text{заг}} = (1 + I_{\text{конф}} * I_{\text{стр}} * I_{\text{кр}}) * I_{\text{дог.}} * I_{\text{зб. прод.}}$

Джерело: розроблено автором на основі [35-42]

Запропоновані показники ефективності мають інтегральний вигляд та можуть використовуватись як окремо так у вигляді загального інтегрального

показника $I_{\text{заг}}$, який враховує ефект від впровадження заходів в індексному або процентному вигляді.

Розвиток персоналу приносить не лише економічні, а й значні соціальні ефекти, які позитивно впливають на працівників, організації та суспільство в цілому. Можливості для навчання та розвитку сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників, оскільки вони бачать перспективи для свого кар'єрного зростання. Інвестиції в розвиток підвищують мотивацію працівників, оскільки вони відчують цінність свого внеску в організацію.

Підвищення кваліфікації може призвести до зростання заробітної плати, що позитивно впливає на якість життя працівників та їхніх сімей. Професійна стабільність: Набуті знання та навички підвищують професійну стабільність працівників, знижуючи ризик безробіття. Навчальні програми часто включають командні вправи та групову роботу, що сприяє покращенню міжособистісних відносин та зміцненню командного духу. Розвиток персоналу сприяє створенню нових контактів та мереж взаємодії, що підвищує соціальну згуртованість у колективі. Навчання та розвиток створюють умови для кар'єрного зростання, що сприяє соціальній мобільності працівників. Рівний доступ до навчальних програм сприяє зменшенню соціальної нерівності, оскільки всі працівники мають можливість покращувати свої навички та знання.

Освіта та навчання сприяють підвищенню культурного рівня працівників, розширенню їхнього світогляду та розвитку особистісних якостей. Навчальні програми, які включають етичні аспекти, сприяють розвитку етичної свідомості та відповідального ставлення до роботи. Розвиток персоналу знижує ризики безробіття, оскільки кваліфіковані працівники мають більше можливостей для працевлаштування. Підвищення професійної компетентності працівників сприяє соціальній стабільності, зменшуючи економічні та соціальні напруги в суспільстві. Навчання та розвиток сприяють покращенню психологічного здоров'я працівників, оскільки вони відчують підтримку та можливості для самореалізації. Програми розвитку часто включають елементи, пов'язані зі здоровим способом життя, що позитивно впливає на фізичне здоров'я працівників. Розвиток персоналу сприяє економічному розвитку, оскільки

кваліфіковані працівники здатні ефективніше використовувати ресурси та підвищувати продуктивність. Підвищення рівня освіти та кваліфікації сприяє соціальній згуртованості, оскільки люди з високим рівнем освіти краще розуміють суспільні процеси та активно беруть участь у житті громади.

Розвиток персоналу має значний соціальний ефект, що проявляється у підвищенні задоволеності та якості життя працівників, розвитку соціального капіталу, покращенні здоров'я та добробуту, зменшенні соціальних ризиків та позитивному впливі на суспільство. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють створенню більш стабільного, справедливого та процвітаючого суспільства.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі запропоновано етапи вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві, що досліджувалося, в яких використано та узагальнено стратегічний підхід до формування такої системи.

При виборі методів та інструментів навчання запропоновано використовувати омніканальний підхід, тобто комплекс сучасних та традиційних методів. Вивчення сучасних напрямків вдосконалення системи управління розвитком персоналу у розвинених країнах дозволило обрати та виокремити найбільш актуальні підходи до реалізації завдання підвищення рівня розвитку персоналу.

Запропоновано застосування методів навчання персоналу відповідно до категорій персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ», які спрямовані саме на усунення недоліків та врахування особливостей та відмінностей системи управління розвитком персоналу ТОВ «СКАЙФОЛ».

Ефект від реалізації запропонованих заходів щодо розвитку персоналу розглянуто як з соціальної, так і економічної складової. Розрахунок економічної ефективності від провадження заходів щодо розвитку персоналу запропоновано здійснювати за допомогою інтегральних показників за категоріями та видами завдань, а також у загальному вигляді. Розраховано орієнтовані витрати на впровадження заходів щодо розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

Список літературних джерел

1. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
2. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
3. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327.
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16.
5. Сазонова Т.О., Осташова В.О. Система управління розвиток персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/246> (дата звернення: 16.12.2021)
6. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf (дата звернення: 16.12.2021)
7. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4(04). С. 200-204.
8. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
9. Олійник О.О. Розвиток персоналу як складова корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18343> (дата звернення: 16.12.2023)
10. Денисёнок А. Наставничество на промышленном предприятии. Менеджмент персонала. URL: <http://hrliga.com> (дата звернення: 23.12.2023)
11. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. №10(50). С. 838-843.

12. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf (дата звернення: 10.01.2024).
13. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. №12 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13 (дата звернення: 10.01.2024).
14. Якимова, Н., Марценюк, О., & Мойсєєва, В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2021. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення: 10.01.2024)
15. Морозов О. Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 10.01.2024)
16. Як утримати персонал у ритейлі: 5 дієвих порад URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-utrimuvati-personal-u-riteyli-5-diyevih-porad> (дата звернення: 15.02.2024)
17. Опендатабот URL: <https://opendatabot.ua/c/38594199> (дата звернення: 28.02.2024)
18. Сайт інтернет-магазину «Кібернетики» URL: <https://kibernetiki.com.ua/about-us/about-kibernetiki> (дата звернення: 8.03.2024)
19. Іванова В.І., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки. МЦНД. 23 червня 2023 рік, Полтава, Україна*. С.64-70.
20. SWOT-аналіз: глосарій URL: <https://osvita.ua/vnz/add-education/glossary/9635/> (дата звернення: 15.03.2024)
21. Шостак Л.В., Болодан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
22. Rosak-Szyrocka J. Human resources management in Kaizen aspect. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 1. P. 80-92.
23. Zhykharieva V., Vlasenko O., Poznanska I., Matviienko M., Sokolova M. The role of human resource management in the concept of sustainable enterprise

development. *E3S Web Conf.*, 2021. V. 255. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501024> (дата звернення:17.03.2024)

24. Інна Познанська, Світлана Назарко, Інна Канцур Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. Електронне наукове фахове видання DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення:17.03.2024)

25. Познанська І.В. Трансформація соціально-трудових відносин на сучасному ринку праці. *Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» Одеського національного економічного університету (м.Одеса, 26-27квітня 2023р)*, Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 293-294

26. Познанська І.В. Інноваційний розвиток системи управління людськими ресурсами. *Матеріали доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів” у глобальному вимірі” (м. Одеса, 26-27 жовтня 2023 року) / За заг. ред.: А. І. Ковальов, О. С. Літвінов, І. В. Познанська, О. М. Петровська та ін. - Одеса: ОНЕУ, 2023. С.73-74.*

27. Додул С. В., Познанська І.В. Управління нововведеннями у кадровій роботі. *Збірник матеріалів III підсумкової науково-практичної студентської конференції ОНЕУ «Сучасні виклики економіки» (20 квітня 2023 р)*. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 135-140

28. Шауро В. Е., Познанська І.В. Впровадження інноваційних персонал-технологій в систему управління персоналом підприємств. *Науковий студентський вісник*. № 38. 2023. С.248-250

29. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №31. 6 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> URL: <http://surl.li/qnnen> (дата звернення:18.03.2024)

30. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. 2020. №2(30). С. 63-69.

31. Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: матеріали X Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів*. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2012. Т. 1. С. 94-96.

32. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 7 (39). С. 59-66.

33. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: Державне управління*. 1 (13). С. 42–53. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-42-53](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-42-53) (дата звернення:25.03.2024)

34. Л. Згалат-Лозинська О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813> (дата звернення:7.05.2024)

35. Сайт практичного психолога Шайнюк Олена Володимирівна URL: <https://psychologist.net.ua/trening-rozvytku-liderskyh-yakostej/> (дата звернення:10.05.2024)

36. Професія: Блогер (Школа Блогерів) URL: <https://eduhub.in.ua/courses/scorm-kurs-40-shkola-blogeriv> (дата звернення:10.05.2024)

37. Курс для блогерів-початківців URL: <https://silhouette.com.ua/uk/product/blogger-course/> (дата звернення:10.05.2024)

38. Управління конфліктами в бізнесі URL: <https://pritula.academy/conflicts-ukr#rec464617266> (дата звернення:10.05.2024)

39. Психологія стресу та способи боротьби з ним URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:KUBG+Psy101+2014_T1 (дата звернення:10.05.2024)

40. Семінар «Кадрова справа як запорука безпеки роботодавця» URL: <https://www.kadrovik.ua/content/seminar-kadrova-sprava-yak-zaporuka-bezpeky-robotodavcya> (дата звернення:10.05.2024)

41. 6 технік роботи із запереченнями клієнтів на прикладах
URL:<https://nethunt.ua/blog/6-tiekhnik-roboti-iz-zapieriechienniami-kliientiv-na-prikladakh/> (дата звернення:10.05.2024)

42. Тест на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих) URL:
<https://santamaria.com.ua/about/blog/test-na-viznachennya-rivnya-stresu-za-v-yu-sherbatih> (дата звернення:10.05.2024)

Додатки

Фінансова звітність ТОВ «СКАЙФОЛ» за 2023 рік

Таблиця 1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	7.00	6 313.00
первісна вартість	1001	23.00	6 336.00
накопичена амортизація	1002	16.00	23.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 659.00	2 905.00
Основні засоби	1010	6 475.00	6 315.00
первісна вартість	1011	14 036.00	15 812.00
знос	1012	7 561.00	9 497.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	9 141.00	15 533.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	59 525.00	75 070.00
Виробничі запаси	1101	961.00	831.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	58 564.00	74 239.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 422.00	3 300.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 150.00	3 545.00
з бюджетом	1135	39.00	2 531.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	15.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23.00	22.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 542.00	17 009.00
Готівка	1166	2 290.00	2 763.00
Рахунки в банках	1167	13 252.00	14 246.00
Витрати майбутніх періодів	1170	146.00	116.00
Інші оборотні активи	1190	1 010.00	560.00
Усього за розділом II	1195	87 857.00	102 153.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	96 998.00	117 686.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200.00	200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-27 958.00	-13 112.00
Усього за розділом I	1495	-27 758.00	-12 912.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	3 259.00
Усього за розділом II	1595	0.00	3 259.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	26 322.00	58 084.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 196.00	33.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	67.00	1.00
розрахунками з оплати праці	1630	399.00	
за одержаними авансами	1635	14 242.00	1 787.00
Поточні забезпечення	1660	1 059.00	866.00
Інші поточні зобов'язання	1690	80 471.00	66 568.00
Усього за розділом III	1695	124 756.00	127 339.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	96 998.00	117 686.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Таблиця 2

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	589 409.00	343 813.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	509 662.00	283 988.00
Валовий: прибуток	2090	79 747.00	59 825.00
Інші операційні доходи	2120	530.00	98.00
Адміністративні витрати	2130	18 983.00	6 863.00
Витрати на збут	2150	40 086.00	26 254.00
Інші операційні витрати	2180	3 103.00	55 082.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18 105.00	
збиток	2195	28 276.00	
Інші доходи	2240	115.00	
Інші витрати	2270	215.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	18 105.00	
збиток	2295	28 376.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 259.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14 846.00	
збиток	2355	28 376.00	

Таблиця 3

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	14 846.00	-28 376.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 463.00	2 043.00
Витрати на оплату праці	2505	14 890.00	10 468.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 066.00	2 548.00
Амортизація	2515	1 943.00	1 704.00
Інші операційні витрати	2520	33 321.00	15 046.00
Разом	2550	58 683.00	31 809.00

Тест на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих) [42]

Інструкція: перед вами ознаки стресу - інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізіологічні.

За наявність у себе одного із інтелектуальних і поведінкових ознак - ставте собі 1 бал; емоційних - 1.5 бали, а фізіологічних - 2 бали.

Інтелектуальні ознаки стресу:

1. Переважання негативних думок
2. Труднощі зосередження
3. Погіршення показників пам'яті
4. Постійне і безплідне обертання думок навколо однієї проблеми
5. Підвищена відволікання
6. Труднощі прийняття рішень, тривалі коливання при виборі
7. Погані сни, кошмари
8. Часті помилки, збої в обчисленнях
9. Пасивність, бажання перекласти відповідальність на когось іншого
10. Порушення логіки, сплутане мислення
11. Імпульсивність мислення, поспішні і необґрунтовані рішення
12. Звуження «поля зору», коли «бачиться» менше можливих варіантів дії

Поведінкові ознаки стресу:

1. Втрата апетиту або переїдання
2. Зростання помилок при виконанні звичних дій
3. Більш швидка або, навпаки, уповільнена мова
4. Тремтіння голосу
5. Збільшення конфліктних ситуацій на роботі або в сім'ї
6. Хронічна нестача часу
7. Зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими і друзями
8. Втрата уваги до свого зовнішнього вигляду, неухоженість
9. Антисоціальна, конфліктна поведінка
10. Низька продуктивність діяльності
11. Порушення сну або безсоння

12. Більш інтенсивне куріння і вживання алкоголю

Емоційні симптоми:

1. Занепокоєння, підвищена тривожність
2. Підозрілість
3. Похмурий настрій
4. Відчуття постійної туги, депресія
5. Дратівливість, напади гніву
6. Емоційна «тупість», байдужість
7. Цинічний, недоречний гумор
8. Зменшення почуття впевненості в собі
9. Зменшення задоволеності життям
10. Почуття відчуженості, самотності
11. Втрата інтересу до життя
12. Зниження самооцінки, поява почуття провини або невдоволення собою або своєю роботою

Фізіологічні симптоми:

1. Болі в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі
2. Підвищення або зниження артеріального тиску
3. Прискорений або неритмічний пульс
4. порушення процесів травлення (запор, діарея, підвищене газоутворення)
5. порушення свободи дихання
6. Відчуття напруги в м'язах
7. Підвищена стомлюваність
8. Тремтіння в руках, судом
9. Поява алергії чи інших шкірних висипань
10. Підвищена пітливість
11. Швидке збільшення або втрата ваги тіла
12. Зниження імунітету, часті нездужання

РЕЗУЛЬТАТИ

Таким чином, загальна максимальна сума за всім списком теоретично може досягати 66. Показник від 0 до 5 балів вважається хорошим - означає, що в даний момент життя вагомий стрес відсутній. Показник від 6 до 12 балів означає, що людина відчуває помірний стрес, який може бути компенсований за допомогою раціонального використання часу, періодичного відпочинку і знаходження оптимального виходу з ситуації, що склалася. Показник від 13 до 24 балів вказує на досить виражене напруження емоційних і фізіологічних систем організму, що виникло у відповідь на сильний стресорні фактор, який не вдалося компенсувати. В цьому випадку потрібно застосування спеціальних методів подолання стресу. Показник від 25 до 40 балів вказує на стан сильного стресу, для успішного подолання якого бажана допомога психолога або психотерапевта. Така величина стресу говорить про те, що організм вже близький до межі можливостей чинити опір стресу. Показник понад 40 балів свідчить про перехід організму до третьої, найбільш небезпечною стадії стресу - виснаження запасів адаптаційної енергії.