

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему: **«Підвищення ефективності професійного розвитку персоналу на підприємстві»** (на прикладі **ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»**)
(назва теми)

Виконавець:

здобувачка освіти 4 курсу 3 групи ФЕУП
Лабенська Анастасія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Тетяна Петрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Лабенська Анастасія Олександрівна

тема: **«Підвищення ефективності професійного розвитку персоналу на підприємстві»**
(на прикладі ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, 2024 рік

Кваліфікаційна робота складається зі Вступу, трьох розділів, Висновків.

Об'єктом дослідження виступають складові понять управління професійним розвитком персоналу в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

В роботі розглянуто теоретичні аспекти поняття професійного розвитку персоналу організації та визначено критерії ефективності розвитку персоналу. *Проаналізовано* процеси управління професійним розвитком персоналу на ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Зроблено оцінку ефективності професійного розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві. *Запропоновано*: 1) програму заходів щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві; 2) нами розраховано коефіцієнти ефективності пройденого навчання персоналу у 2021 та 2023 рр.; 3) наведено пропозиції щодо покращення ситуації в системі внутрішнього професійного розвитку персоналу та її ефективності для Товариства. 4) узагальнено наведено економічний та соціальний ефект щодо запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал, розвиток та навчання персоналу, ефективність системи розвитку.

ANNOTATION

Labenska Anastasia Oleksandrivna

topic: **"Increasing the effectiveness of professional development of personnel at the enterprise"** (on the example of LLC "LVN LIMITED")

Qualification work for obtaining a bachelor's degree from specialty **051 "Economics"** according to the educational program **"Economics and management in the HR industry"**,
Odesa National University of Economics, **Odesa, 2024**

The qualification work consists of an Introduction, three sections, and Conclusions.

The object of the study is the components of the concepts of management of professional development of personnel in "LVN LIMITED" LLC.

The paper examines the theoretical aspects of the concept of professional development of the organization's personnel and defines the criteria for the effectiveness of personnel development. *The processes of managing* the professional development of personnel at LLC "LVN LIMITED" were analyzed. An assessment of the effectiveness of the professional development of personnel at the researched enterprise was made. *Proposed*: 1) a program of measures to improve the system of professional development of personnel at the enterprise; 2) we have calculated the efficiency coefficients of staff training in 2021 and 2023; 3) proposals are given to improve the situation in the system of internal professional development of personnel and its effectiveness for the Company; 4) the economic and social effect of the proposed measures is summarized.

Keywords: personnel, development and training of personnel, effectiveness of the development system.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ Й ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність професійного розвитку персоналу сучасного підприємства.....	7
1.2. Визначення витрат на професійний розвиток та критеріїв ефективності системи розвитку персоналу	13
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»	
2.1. Загальна інформація щодо діяльності та розвитку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».....	22
2.2. Аналіз кількісно-якісного складу персоналу Товариства.....	31
2.3. Оцінка діючої системи професійного розвитку персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».....	37
 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»	
3.1. Заходи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу Товариства з урахуванням закордонного досвіду.....	50
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».....	55
 ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан економіки України характеризується трансформаційними змінами, що пов'язані з обраним вектором розвитку країни та перехідним процесом до ринкової економіки. Зважаючи на зовнішні чинники, значна частина підприємств стикається з проблемою пристосування до динамічного середовища, у якому їм доводиться здійснювати свою діяльність. Негативний вплив можна пояснити частою зміною «правил гри» на ринку, появою нових технологій та відкриттів, до яких не всі можуть відразу отримати доступ чи прилаштуватися, неможливістю конкурувати з більш прогресивними підприємствами та рядом інших причин. Проте одним з аспектів, який чинить значний вплив на загальний стан підприємства та його успішність є *персонал*, а саме його кількісний та якісний склад, здатний як забезпечити процвітання та зростання компанії, так і, навпаки, його занепад.

Глобалізація економіки та інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки й технологій, інноваційність і висока науко-місткість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до розвитку персоналу.

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в постійному розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал.

Значна кількість науковців та дослідників намагалися дослідити та розкрити питання найбільш ефективних методів організаційного навчання персоналу. Зокрема, теорію організаційного розвитку персоналу в своїх працях описували: К. Арджіріс, Дж.Б. Куїнн, Ч. Ліндблом, Дж. Лемпел, Дж. Марч, Р. Сайерт, П. Сендж, Д. Шен тощо.

Сучасні методи навчання персоналу розглядали: Бергер, Т.М. [14]; Вороніна В. Л. та Горопашна А. В.[1]; Дзямулич М. І.[4]; Збрицька Т.П.[5]; Ковальова В.І. [10]; Павленко М.С. [17]; Пуховська Л. П. [20]; Семикіна М. В. [23]; Сорока О.В. [25]; Чиркова Ю. Р.[36]; Шкробот М.В.[38], тощо.

Незважаючи на значну кількість публікацій, які розглядають цю проблематику, швидкі темпи розвитку сучасних інформаційних технологій, сучасний стан в період невизначеності зумовлюють необхідність додаткового аналізу останніх найкращих практик.

Об'єктом дослідження виступають складові понять управління розвитком персоналу в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Предметом дослідження являються теоретико-методологічні та практичні питання щодо понять системи розвитку персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо досконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Для досягнення поставленої мети були поставлені *наступні завдання*:

- *розглянути* поняття професійного розвитку персоналу організації та визначити критерії ефективності розвитку персоналу;
- *проаналізувати* процеси управління професійним розвитком персоналу на ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Оцінити ефективність професійного розвитку персоналу на досліджуваному нами підприємстві;
- *запропонувати* напрямки удосконалення системи професійного розвитку персоналу в Товаристві.

Для вирішенні поставлених завдань у роботі використовувались *методи* дослідження: теоретичного узагальнення, спостереження, класифікації, порівняння, аналізу, соціологічні дослідження тощо.

Джерелами інформації для написання даної роботи є: методичні розробки кафедри УПіЕП ОНЕУ, наукові видання та практичні матеріали вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваного питання; фінансові звіти та статистичні дані ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів: теоретичного, аналітичного, висновків та пропозицій, що спрямовані на застосування дієвих методів та підходів щодо розвитку персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Загальний обсяг роботи 63 стор., використано 39 літературних джерел, 4 додатки, 18 табл. та 22 рис.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ Й ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність професійного розвитку персоналу сучасного підприємства

Сучасне середовище господарювання ставить нові вимоги до інноваційно-інвестиційного розвитку економіки країни, відтак, обумовлює використання новітніх підходів в управлінні організацією. Одним із важливих економічних важелів, що здійснюють вплив на управлінські рішення є людина, її індивідуальність, риси характеру, поведінка, креативні здібності, свобода у прийнятті рішень [2].

Нова економіка – економіка знань, виступає значущим фактором, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та потребує постійного удосконалення компетенцій персоналу. Тому важливим напрямком діяльності компаній, нині, є створення ефективної системи навчання та професійного розвитку персоналу [7].

Питання професійного розвитку досліджувало багато науковців і кожен з них трактує дане поняття по-різному. Проте однозначного трактування професійного розвитку персоналу немає, хоча кожен із вчених має своє розуміння сутності даної категорії (табл. 1.1).

На основі вищенаведених трактувань, можна зробити узагальнення, що професійний розвиток персоналу – це сукупність дій, що спрямовані на розроблення та реалізацію плану завдань, які необхідні для отримання високого рівня якісних характеристик персоналу у відповідності до загальної стратегії розвитку підприємства. Професійний розвиток спрямований на розкриття потенціалу працівника, набуття нових знань та умінь, що дасть змогу бути конкурентним на ринку праці.

Управління професійним розвитком персоналу має свою структуру, яка складається із наступних елементів (рис. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «професійний розвиток персоналу»

№	Автор	Визначення
1.	Семикіна М.В. [23]	Професійний розвиток персоналу – це систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
2.	Хавалиць С.С. [24]	Професійний розвиток персоналу – це ітеративний (повторюваний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.
3.	Дзямулич М.І. [4]	Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини.
4.	Збрицька Т.П. [5]	Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.
5.	Пуховська Л.П., Ворначев А.О., Леу С.О. [20]	Професійний розвиток – набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності.

Джерело: складено за [4; 5; 20; 23; 24]

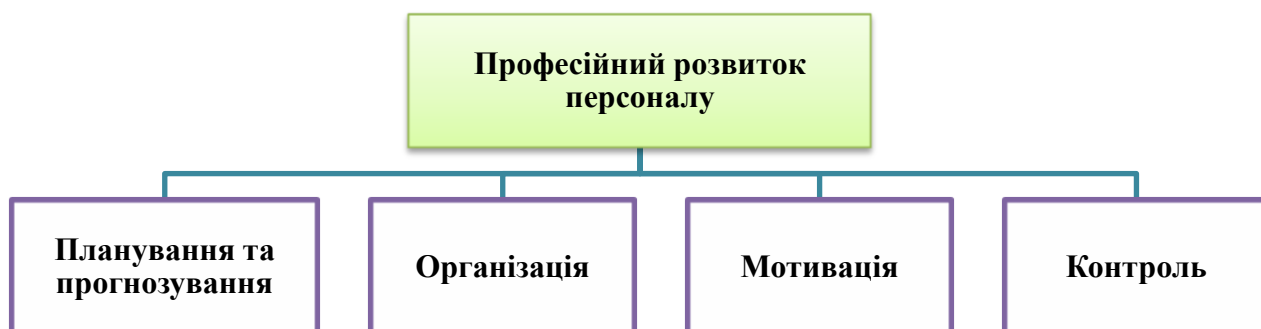


Рис. 1.1 Структура управління професійним розвитком персоналу

Джерело: складено за [5]

Усі частина структури управління професійним розвитком персоналу мають свої значення. Тому розглянемо детальніше кожен із елементів.

1. Планування та прогнозування. Дана складова охоплює такі компоненти:

- ✓ збір та аналіз інформації про працівників підприємства та їх розвиток у майбутній перспективі;
- ✓ складання індивідуального плану професійного розвитку – окреслення компетенцій, що потребують удосконалення;
- ✓ прийняття рішення – затвердження керівником структурного підрозділу плану розвитку із подальшим його виконанням;
- ✓ планування витрат – у HR бюджеті закладаються витрати на професійне навчання персоналу відповідно до затверджених планів розвитку та графіків навчань.
- ✓ контроль – передбачає успішність та результативність пройденого навчання і його вплив на показники ефективної діяльності підприємства.

2. Організація є наступним елементом структури управління професійним розвитком персоналу, що відповідає за визначення відповідальних осіб у процесі професійного розвитку. Дана функція передбачає вирішення наступних завдань:

- ✓ пошук кваліфікованих тренерів для проведення навчання;
- ✓ формування ефективної команди, яка готова працювати над створенням нових проєктів.

Процес організації управління професійного розвитку здійснюється по чергово:

- встановлення критеріїв працівника для компанії, що буде відповідати вимогам ринку праці та потребам компанії загалом;
- вивчення особливостей професійного розвитку підприємства та його ресурсів;
- виконання програми професійного розвитку персоналу, тобто індивідуальних планів розвитку;

- спонукання та створення умов до саморозвитку.

3. *Мотивація* є важливою складовою процесу професійного розвитку, що залежить від працівника, від його вмотивованості до навчання, що виражається у кар'єрному рості або ж підвищенні заробітної плати. Вагомим є розуміння працівником значимості професійного розвитку, тому варто пояснити йому необхідність навчатися та розвиватися і створити сприятливі умови для цього. Для цього варто застосовувати систему мотивації, яка буде включати різні способи впливу на персонал [5].

4. *Контроль* – це останній елемент структури управління професійним розвитком. Основним завданням даної функції є визначити ефективність навчання, його результат та ступінь реалізованості цілей, що були поставлені перед початком навчання.

Контроль за результативністю професійного розвитку персоналу здійснюється за допомогою оцінювання та атестації персоналу[15]. Оцінка персоналу передбачає збір, аналіз показників діяльності працівників, а також відповідність особистісних компетенцій встановленим критеріям.

Результати оцінки знань працівника використовують у подальшому для прийняття важливих управлінських рішень пов'язаних із призначенням на нову посаду, переведенням, звільненням або ж підняттям заробітної плати.

Нині, для професійного розвитку персоналу використовуються різноманітні методики та форми навчання. Основні з яких представлені на рис. 1.2.

Навчання на робочому місці включає в себе:

- копіювання – до працівника прикріплюється спеціаліст, який навчає та показує основні дії працівнику;
- наставництво характеризується тим, що за працівником закріплюється наставник, який допомагає йому виконувати завдання, надаючи консультації;
- метод ускладнюючих завдань – означає поступове збільшення обсягів виконуваних завдань із підвищенням рівня складності.



Рис. 1.2 Види навчання

Джерело: складено за [23]

Навчання поза робочим місцем – це можуть бути ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, тренінг сенситивності, лекції, самостійне навчання, рольові ігри [27].

Підприємство самостійно обирає ті чи інші методи та форми навчання, що залежать від специфіки діяльності.

Процес управління професійним розвитком персоналу спрямоване на вдосконалення якісних показників діяльності працівника. Тому дослідники даного поняття виділяють три основні напрями за якими здійснюється управління розвитком персоналу (табл. 1.2).

Для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці необхідно володіти високим рівнем ерудиції, бути інтелектуально розвинутим, удосконалювати та розвивати свої професійні компетенції, «soft skills», що у сучасних умовах є пріоритетним.

Таблиця 1.2

Основні напрямки розвитку персоналу

№	Спрямування	Характеристика	Переваги
1.	Особистісний розвиток	✓ створення системи цінностей працівника; ✓ психологічний розвиток; ✓ фізіологічний розвиток	Дає змогу повністю розкрити потенціал працівника, його знання, можливості.
2.	Соціальний розвиток	✓ кар'єрний ріст; ✓ зміна соціального статусу	Сприйняття та розуміння цілей організацій
3.	Професійний розвиток	✓ отримання нових знань, умінь та навичок; ✓ підвищення кваліфікації	Нарощення персоналом нових професійних знань та навичок, важливих для їх діяльності

Джерело: складено за [20]

Результатами правильно побудованої системи управління професійним розвитком працівників є:

- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- зниження плинності кадрів;
- згуртованість колективу;
- посилення мотивації;
- відданість працівників цілям компанії та прагнення краще виконувати поставлені задачі.

Отже, професійний розвиток має забезпечувати [14]:

- здатність працівника усвідомлювати важливість навчання;
- здатність персоналу приймати участь в управлінні компанією;
- здатність керівництва підприємства розуміти значимість кожного працівника та необхідність розвивати його трудовий потенціал.

1.2. Визначення витрат на професійний розвиток та критеріїв ефективності системи розвитку персоналу

Важливим ґрунтом для професійного розвитку персоналу, що спрямований на удосконалення якісних критеріїв людських ресурсів, є навчання та перенавчання, накопичення нових знань, умінь, навичок, що відіграють вагомую роль як для самого працівника, так і для підприємства загалом.

Нова економіка – економіка знань, що зумовлена інноваційними змінами, нині, потребує від персоналу сучасних знань; модернізація кон'юнктури ринку ставить вищі вимоги до асортименту, швидкості виготовлення та реалізації продукції, покращення її якості та високоякісного сервісу обслуговування споживачів. Усе це потребує новаторських підходів до компетентності персоналу, пошуку сучасних методів професійного розвитку та оцінки їх роботи.

Одним із перших науковців, що досліджував вплив навчання на економічні процеси, був представник класичної школи політичної економіки – В. Петті. Він вважав, що на ефективність праці людини впливає ряд чинників: знання, практичні навички, здатність та вміння користуватися спеціальними знаряддями праці. У праці «Політична арифметика», В. Петті акцентував увагу на тому, що «одна людина за допомогою штучних пристосувань може виконати такий самий обсяг роботи, який виконує багато людей без них» [23, с.32].

Управління професійним розвитком на сучасних підприємствах протягом останніх років спрямований на оцінку та моніторинг системи розвитку персоналу, адже в умовах високої конкуренції на ринку господарювання, розвиток персоналу відіграє важливу роль у стратегічному менеджменті підприємства.

Світові тенденції у царині розвитку персоналу характеризуються збільшенням частки витрат на їх навчання, що своєю чергою, виступає одним

із важливих стратегічних аспектів ефективної діяльності організації.

Здатність підприємства постійно розвивати своїх співробітників є одним з найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення обсягів виробництва або надання послуг [22].

Для того, щоб система управління персоналом належно функціонувала, необхідне раціональне фінансування напрямку розвитку працівників. Адже від ефективності роботи персоналу прямо залежить прибутковість підприємства.

Питання витрат на професійний розвиток персоналу є важливим, оскільки від цього залежить розмір заробітної плати працівника, його матеріальні та духовні блага.

Персонал компанії виступає не лише значимим ресурсом підприємства, а й несе суттєві витрати для роботодавця у напрямку професійного розвитку. Систематизована інформація про ці витрати та їх аналіз необхідні роботодавцю для розробки ефективної в економічному та соціальному аспектах політики управління персоналом [25].

Нині, *однією із основних проблем у галузі управління витратами на розвиток персоналу є відсутність системності*. Відтак, це зумовлює створення цілісної системи обліку витрат на розвиток персоналу, завданнями якої є:

- ✓ надання керівництву інформації щодо рівня розвитку персоналу та оцінки його ефективності;
- ✓ удосконалення методів планування та прогнозування витрат на професійний розвиток працівників;
- ✓ контроль за планомірним та раціональним використанням коштів у відповідності до бюджету підприємства;
- ✓ аналіз та оцінка економічних показників діяльності структурних підрозділів підприємства на основі покращення стратегії управління професійним розвитком персоналу.

Автори Сиволап Л. А., Хавалиць С. С. та Ніколаєнко Р. Б. зазначають, що «класифікація витрат на розвиток персоналу за тою чи іншою ознакою, або декількома ознаками одночасно лежить в основі організації обліку та аналізу виробничих витрат, калькулювання собівартості продукції, тому що значна частка цих витрат входить до складу витрат по основними видами діяльності підприємства» [24].

Класифікація витрат на професійний розвиток персоналу залежить від конкретних задач, які виникають перед керівниками різних ланок управління і складаються із:

- ✓ фази відтворення людських потенціалу;
- ✓ рівня інвестора;
- ✓ цільового призначення витрат;
- ✓ джерел фінансування;
- ✓ характер витрат;
- ✓ час відшкодування витрат;
- ✓ обов'язковість витрат;
- ✓ доцільність збільшення чи скорочення витрат.

Класифікація витрат на професійний розвиток персоналу представлена у табл. 1.2.

Важливі витрати підприємства на розвиток працівників припадає на етап використання трудових ресурсів. Здебільшого це витрати на підвищення рівня компетентності персоналу, їх адаптацію, оцінку, планування кар'єри та формування кадрового резерву.

Витрати на професійний розвиток персоналу характеризуються такими особливостями (рис. 1.3) [25]:

1. *Динамізм витрат* передбачає постійний рух коштів, їх циклічність.
2. *Складність у моніторингу та оцінці витрат* – відсутні конкретні методи вимірювання витрат.
3. *Суперечливість* – характеризується тим, що при збільшенні витрат на професійний розвиток працівників, підприємство може максимізувати

результати діяльності або ж їх зменшити.

Таблиця 1.2

Класифікація витрат на професійний розвиток персоналу

№	Класифікаційна ознака	Перелік витрат
1.	За рівнем інвестора	витрати держави; витрати організації; витрати працівника
2.	За джерелами покриття витрат на підприємстві	витрати на собівартість; витрати на прибуток; витрати на інвестиційний фонд
3.	За періодичністю виникнення	місячні витрати; квартальні витрати; річні витрати
4.	За характером витрат	капітальні витрати; поточні витрати
5.	За можливістю планування	планові витрати; позапланові витрати
6.	За місцем виникнення витрат	цехові витрати; витрати структурних підрозділів; заводські витрати
7.	За спрямованістю	витрати на реалізацію внутрішніх програм розвитку; витрати на реалізацію зовнішніх програм розвитку
8.	За напрямками	витрати на навчання та професійний розвиток персоналу; витрати на оздоровлення працівників підприємства та членів їх сімей; витрати на корпоративну культуру; витрати на соціальні виплати
9.	За обов'язковістю	обов'язкові витрати; не обов'язкові (за власною ініціативою керівництва).

Джерело: складено за [24]



Рис. 1.3 Особливості витрат на професійний розвиток персоналу

Джерело: складено за [25]

Важливість управління витратами на професійний розвиток персоналу полягає у безперервному управлінні, що пов'язане із витратами, які виникають під час даного процесу та мають на меті створити усі умови для ефективної діяльності підприємства [36].

Система управління витратами на професійний розвиток персоналу складається із наступних елементів:

1) *суб'єкта*, що виконує завдання над об'єктом управління – структурні підрозділи, особи, що безпосередньо приймають участь в управлінні коштів на професійний розвиток;

2) *об'єкта*, що є керованою підсистемою і являє собою витрати на розвиток працівників;

3) *мета*, яка поставлена для того, щоб досягти ефективних результатів при взаємодії об'єкта та суб'єкта управління у процесі професійного розвитку;

4) *процес управління витратами* на персонал, який представляє собою хід реалізації системою управлінських функцій, тобто певну послідовність виконання операцій над об'єктом [24].

Відтак, для кожного підприємства важливо створити чітку систему показників оцінки ефективності трудової діяльності, що у майбутньому дасть можливість проводити моніторинг та планувати дії, а також якісно оцінити конкурентоспроможність на сучасних ринках господарювання.

Витрати, спрямовані на професійний розвиток персоналу відіграють важливу роль, тому вимагають раціонального використання. *Характерними ознаками ефективного управління витратами є:*

- ✓ цілеспрямованість оптимізація витрат на розвиток персоналу та їх використання за призначенням;
- ✓ складність велика кількість управлінських процесів та дій;
- ✓ гнучкість адаптивність до чинників внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ✓ керованість – можливість коригування величини витрат у залежності

від потреб компанії.

Раціональне управління витратами на професійний розвиток працівників дасть змогу підвищити лояльність персоналу, мати у своєму штаті кваліфікованих та найкращих працівників, покращити стратегічні компетенції, спрямувати кошти на розвиток персоналу, що принесе компанії певний економічний ефект.

Ефективність професійного розвитку працівників не втрачає своєї актуальності протягом років, адже економічні вигоди є безсумнівними лише тоді, коли продукти, послуги або товари відповідають кількісним та якісним вимогам ринку господарювання.

Опанування нових знань, здатність їх використовувати у практиці, безперервний розвиток персоналу – усе це є важливою передумовою підвищення продуктивності праці та ефективності виробничого процесу.

Актуальність питання ефективності професійного розвитку, зумовило попит у проведенні теоретичних та емпіричних досліджень у даній галузі. Виділяють три основні моделі оцінки ефективності професійного розвитку персоналу (рис. 1. 4).



Рис. 1.4 Моделі оцінки ефективності професійного розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено за [36]

Представником *практико-орієнтованого підходу* є Д. Кіркпатрик, який у своїх дослідженнях ставив завдання щодо ефективності проведення навчальних програм у відповідності до поставлених цілей підприємства. Він розробив «модель чотирьох рівнів» [20]. Даний метод оцінки розвитку персоналу дає можливість оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Критерії, що визначають економічно-фінансову ефективність працівників підприємства, виступають важливими індикаторами, необхідними для якісного моніторингу розвитку персоналу, просування по кар'єрній лінії та формування якісної системи безперервного навчання працівників.

Р. Брінкерхофф – *представник процесно-орієнтованої моделі* вважав, що оцінка ефективності професійного розвитку персоналу здійснюється поетапно та має свої переваги. Модель складається із наступних кроків:

1. задання цілей та аналіз потреб;
2. оцінка проєкту програми навчання;
3. оцінка якості операцій програми підготовки [36].

Також представником *процесно-орієнтованої моделі* є Д. Філліпс, який акцентує увагу на розрахунку рентабельності інвестиції у систему професійного розвитку працівників. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [5].

Представником *дослідницько-орієнтованої моделі* є Р.Річі, що досліджував системну модель факторів. Дана модель дає можливість фахівцю з навчання персоналу передбачити майбутні результати навчання, акцентуючи увагу на основні чинники, що зумовлюють результативність пройденого навчання. *Ставлення працівників до процесу навчання залежить від наступних ознак:*

- вік;

- освіта;
- попередня участь у навчальних програмах;
- здатність засвоювати отримані знання;
- мотивація.

Від правильності побудови процесу професійного розвитку персоналу залежить ефективність навчання та ставлення працівників до нього.

Використання системного підходу дає можливість якісно оцінити ефективність професійного розвитку персоналу [13].

Для того, щоб правильно оцінити ефективність професійного розвитку трудових ресурсів, доцільно співвідносити витрати до прибутку або ж рентабельність інвестицій.

Система збалансованих показників дає змогу раціонально оцінити ефективність професійного розвитку персоналу, що потребує оцінки стану персоналу, його структури і динаміки чисельності, аналіз освітнього рівня працівників, плинність кадрів та інших вадливих показників.

Для якісної оцінки впливу розвитку персоналу на продуктивність праці та якість виготовленої продукції, товарів, послуг використовують наступну формулу:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times Z, \quad (1.1)$$

де: Π – тривалість впливу програм на продуктивність праці (років);

A – кількість працівників, що навчаються;

V – вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, грошові од.;

K – коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках);

Z – витрати на розвиток працівника, грошові од. [36].

Нині, актуальним є ті показники ефективності професійного розвитку персоналу, що показують підсумкові результати соціального розвитку підприємства. Тому важливим завданням є вивчення показників, що впливають на програми розвитку працівників, на результати їх діяльності, а також показники підвищення продуктивності праці та

конкурентоспроможності.

Етапи планування програм професійного розвитку персоналу на підприємстві дають змогу оцінити ефективність навчання та розвитку працівників. Основні етапи управління процесами професійного розвитку персоналу представлені на рис. 1.5.

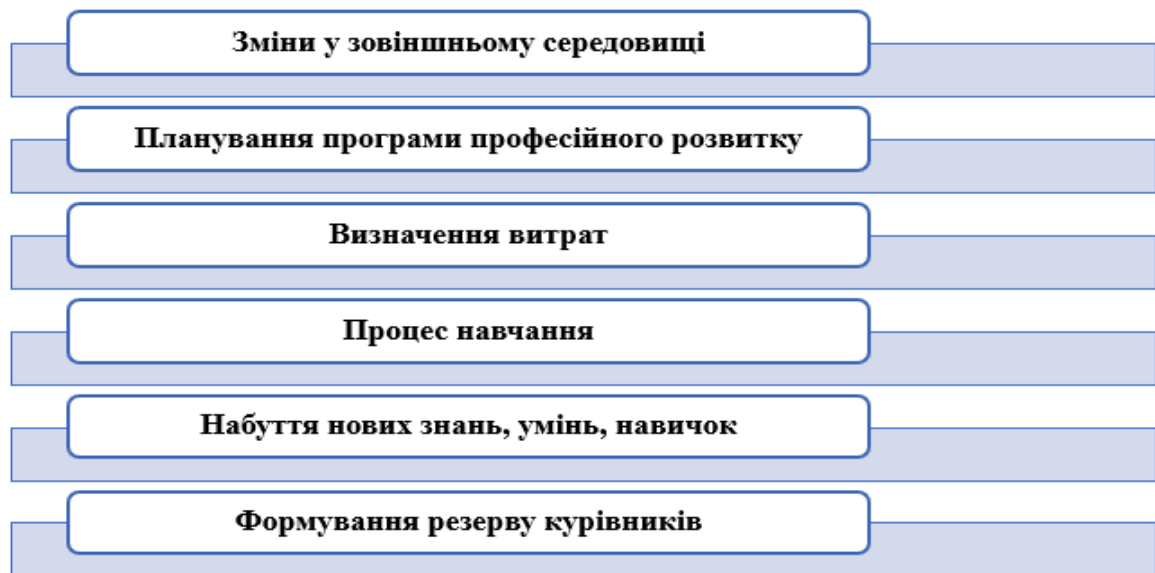


Рис. 1.5 Етапи управління процесами професійного розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: складено за [23]

Показники оцінки ефективності професійного розвитку можуть бути нерівнозначними, не дивлячись на логічність процесів розвитку та зрозумілості кожного із етапів.

Найсуттєвіші труднощі виникають у процесі визначення ефективності розвитку персоналу при таких умовах:

- потреби у навчанні, зумовлені змінами зовнішнього середовища;
- залежність організаційних та виробничих результатів роботи від процесу навчання персоналу;
- характеру й величини зовнішніх ефектів [36].

Дослідженні критерії оцінки ефективності професійного розвитку є досить різноманітними, що створюють певну невизначеність у вирахуванні кінцевих результатів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

2.1. Загальна інформація щодо діяльності та розвитку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛВН ЛІМІТЕД» є юридичною особою, яка діє на основі статуту підприємства, у відповідності до законодавства України. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та продаж продукції під торговою маркою «Nemiroff». Метою діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є розвиток виробничого бізнесу, створення робочих місць, одержання прибутку. Продукція підприємства продається на ринку України та експортується у більше 80-ти країн світу. В табл.1.1 наведено загальну характеристику Товариства, станом на 20 лютого 2024 року.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика Товариства

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЛВН ЛІМІТЕД”
Зареєстрований:	25.04.2014 Вінницька обл., місто Вінниця - Державна адміністрація
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	39195903
Діяльність:	Основна: 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв. Додаткова: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
Місцезнаходження	Юридична адреса підприємства: м.Вінниця, вул.Миколи Оводова, буд. 38, адреса здійснення діяльності м.Немирів, вул.Українська, буд.14.
Міжміський код, телефон	0432, +380 44 585 56 60
Електронна поштова адреса	infomarketing@nemiroff.pro info@nemiroff.pro
Сайт	https://nemiroff.vodka/ru-ua

Джерело: складено автором за [28]



Рис. 2.1 Фото компанії Nemiroff

Джерело: складено за [1]

Основними принципами, якими керується підприємство у своїй діяльності є стабільно висока якість, залучення найкращих спеціалістів, постійна модернізація виробництва, соціальна відповідальність, благодійність, захист довкілля.

Девіз ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» – «Якість – відповідальність кожного». Наразі, на підприємстві працює 630 працівників, 62% з яких зайняті в операційній діяльності, 25% комерційна функція, 13% підтримуючі функції.

Діяльність підприємства здійснюється за міжнародними стандартами - діє система менеджменту якості ISO 22000-2018 та система безпечності харчових продуктів НАССР.

Це підприємство є найбільшим платником акцизного збору у Вінницькій області і відноситься до одного з найбільших бюджетоутворюючих підприємств в регіоні. Кожна гривня, яка надходить, розподіляється й автоматично спрямовується до місцевих бюджетів у вигляді дотації або дотації вирівнювання, які безпосередньо надходять до кожної сільської та селищної ради.

Nemiroff входить до списку ТОП-50 найбільших платників податків та є одним з ключових представників рейтингу серед компаній-виробників.

Nemiroff – це український бренд з багатовіковою історією, який зараз представлений на всіх п'яти континентах світу. Його виробництво виникло у 1872 році в містечку Немирів, де після проведення реконструкції було запущено найбільший на Поділлі завод з виробництва лікєро-горілочаних напоїв. Протягом понад століття тут відбувалося активне формування принципів, які стали основою успішної діяльності компанії і залишаються актуальними й сьогодні: високі стандарти якості, відданість традиційним рецептам, постійне удосконалення виробництва та пошук нових відтінків смаків, табл.2.2.

Таблиця 2.2

Історія та досягнення ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Рік	Історичні досягнення Товариства
1	2
1872	Граф Григорій Строганов розпочав свою діяльність у Немирові, відкривши гуральню. Продовженням цієї справи стала його донька, княгиня Марія Щербатова. Вона звернулася до чеського архітектора Йржі Стібрала (Jiří Stibral), під чийми проектами було побудовано численні споруди у місті, зокрема, нову гуральню. Під керівництвом Марії Щербатової виробництво досягло рекордних обсягів на той час - понад 5 тисяч півлітрових пляшок на добу. Гуральня в Немирові стала першою, що почала використовувати спирт із зерна, замість картоплі. Продукція розповсюджувалася по всій Російській імперії та експортувалася за кордон.
1920	Виробництво було націоналізоване більшовиками
1992	В Немирові відновилося виробництво горілки, а також була зареєстрована торгова марка Nemiroff. З 1994 року розпочався експорт продукції.
1994	Розпочався експорт продукції
1997	Сучасний завод Nemiroff в Україні встановив німецькі виробничі лінії Krones і виробнича потужність склала 50 тисяч пляшок на місяць.
2000	Бренд став спонсором матчів світового професійного боксу
2002	Nemiroff включено до Світового клубу мільйонерів, чії продажі перевищують мільйон кейсів (9-літрових ящиків).
2005	Бренд став спонсором Євробачення

Продовження табл. 2.2

1	2
2016	Виробництво було модернізовано відповідно до сертифікатів ISO 9001, ISO 22000, ISO 14024.
2020	Кока-кола стала дистриб'ютором горілки Nemiroff у Польщі, Італії, Австрії, Вірменії, Латвії, Литві, Естонії, Чехії, Словаччині та Молдові.
2021	Компанія завершила юридичний етап приватизації, отримавши ліцензію на виробництво спирту від Державної податкової служби України. Nemiroff вийшов на ринок Великої Британії, офіційним дистриб'ютором його продукції стала компанія Oak & Still. Nemiroff співпрацювала з Bloodstock, найбільшим відкритим незалежним фестивалем хеві-металу у Великій Британії, щоб відсвяткувати поширення бренду по всій країні. Nemiroff став офіційним партнером компанії Spacebit у місячній місії 2022 року. Місія була розроблена в партнерстві з United Launch Alliance і Astrobotic Technology.
2022	У компанії оголосили, що відкликали ліцензію на виробництво горілки в Росії та Білорусі через повномасштабне вторгнення РФ до України. 3 квітня 2022 року Nemiroff почав постачати продукцію на Багамські острови. Дистриб'ютором стала компанія Carribean Wines and Spirits. У червні 2022 року Nemiroff став партнером британських барів Gloucester Rugby. У вересні 2022 року компанія уклала угоду про дистриб'юторство з імпортером алкогольних напоїв Disaronno International.

Джерело: складено автором за [28]

Nemiroff – це український бренд, створений для задоволення смакових уподобань споживачів по всьому світу. Сьогодні його продукція доступна в понад 80 країнах, він входить до ТОП-10 світових виробників горілки і займає почесне третє місце серед постачальників горілки в магазинах Duty Free.

За останні 15 років Nemiroff отримав понад 70 визначних міжнародних нагород, включаючи відзнаки від таких авторитетних організацій, як:

- ✓ Chicago Beverage Tasting Institute
- ✓ The Vodka Masters
- ✓ San Francisco World Spirits Competition
- ✓ The Superior Taste Awards, International Spirits Challenge
- ✓ Mixology Taste Forum

- ✓ World Drinks Awards
- ✓ The Global Spirits Masters International Competition
- ✓ Wine Enthusiast
- ✓ The London Spirits Competition
- ✓ The Fifty Best

Це свідчить про високу оцінку якості та смакових якостей продукції бренду Nemiroff у міжнародному споживчому ринку. Статус інноватора та лідера бренду підтверджено міжнародними стандартами управління якістю, що включають в себе:

- ✓ Систему менеджменту якості ISO 9001, що підтверджує високі стандарти якості в усіх аспектах виробництва.
- ✓ Сертифікацію за стандартом безпеки харчових продуктів ISO 22000, яка гарантує безпеку і високу якість продукції.
- ✓ Відповідність стандарту технологічного маркування ISO 14024, що свідчить про увагу до екологічних аспектів виробництва.

Завод Nemiroff використовує методику Lean Six Sigma для забезпечення ефективного та екологічно чистого виробництва. Продукція під брендом Nemiroff щорічно отримує визнання якості на міжнародних дегустаційних конкурсах, що підтверджує високі стандарти та популярність бренду серед споживачів по всьому світу.

Основний виробничий завод компанії в Немирові, Україна, був тимчасово закритий більше ніж на місяць після вторгнення. Рішення було зумовлене в першу чергу безпекою працівників, проблемами логістики та труднощами з отриманням деталей від постачальників. Початкова заборона на продаж алкоголю в країні та подальші обмеження також вплинули на ринки та продажі алкоголю.

Незважаючи на ці невдачі, Nemiroff швидко адаптувався до нової ситуації, спираючись на свій досвід управління кризою під час епідемії. Незважаючи на тимчасову зупинку виробництва, відновлено логістику, отримано сировину та комплектуючі, підприємство зберегло працівників.

В результаті компанія змогла адаптувати свої процеси та досягти позитивних результатів.

Це робить Nemiroff основним експортером української горілки, тобто майже кожна друга пляшка горілки, виробленої в Україні та проданої за кордоном, є немирівським продуктом. Крім того, незламний дух дав можливості для виходу на нові ринки протягом останнього року. Компанія відвідала Багами, Бельгію, Нідерланди, Люксембург, Португалію, Ісландію, Хорватію, Боснію і Герцеговину та Північну Македонію. Нещодавно Nemiroff підписали ексклюзивну угоду про дистрибуцію з Whyte&Maskay для ринку Великобританії та Ірландії. На кожній експортованій пляшці Nemiroff з гордістю красується етикетка «Імпортна горілка з України» разом із нашими синьо-жовтими символами свободи та стійкості.

Також, варто відзначити що компанія Nemiroff вирішила взяти на себе частину відповідальності та спрямувати частину свого прибутку на фінансування соціальних ініціатив, які включають допомогу пораненим внаслідок агресивного наступу Росії на територію України. У світлі цього, Nemiroff - це компанія, яка виявила підтримку для українців, що постраждали від війни.

З самого початку активного вторгнення Росії, бренд Nemiroff виступив на підтримку наших співвітчизників. У межах благодійної програми під назвою "Нестримний рух України", компанія придбала необхідне обладнання для діагностики та реабілітації постраждалих громадян. Це обладнання буде передано медичному закладу на Вінниччині, його вартість становить 1 305 134 гривень.

Спільнота Nemiroff активно допомагає українцям, які постраждали від агресії Росії, і це проявляється у ряді конкретних заходів:

- з початку 24.02.2022 року компанія витратила не менше 13 мільйонів гривень на соціальні ініціативи, спираючись на дохід від продажу товарів з благодійної лінійки The Originals. Частина цих коштів, а саме 3 мільйони гривень, була спрямована брендом Nemiroff на придбання амуніції;

- озброєння та транспортних засобів для наших військових, а також на підтримку наших співробітників, які служать у Збройних Силах. Решта 10 мільйонів гривень були спрямовані на закупівлю медичних засобів, обладнання для медичних закладів і підтримку благодійних фондів.

Крім того, Nemiroff є одним із найбільших платників податків в Україні. Протягом минулого року компанія сплатила до бюджету значну суму у розмірі 1,6 мільярда гривень. Ці ініціативи відображають віддане ставлення до підтримки нації в складний час та готовність приймати активну участь у розвитку та підтримці України.

Організаційну структуру Товариства представлено на рис.2.2. Організаційна структура компанії має лінійно-функціональний вид.



Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», станом на лютий 2024 р.

Джерело: складено автором за [28; 31; 32]

У 2022 році, незважаючи на війну, компанії вдалося закріпити позиції на існуючих ринках і вийти на десяток нових. Із закриттям морських логістичних маршрутів на Чорному морі необхідно було розвивати нові сухопутні маршрути. Заборона на продаж російської горілки після санкцій також вплинула на виробництво напою. Однак українські виробники не змогли повною мірою скористатися цією можливістю через значні державні обмеження щодо роботи на зовнішніх ринках. Вакансію швидко зайняли представники з інших країн.

Проаналізуємо господарську діяльність ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2021-2023 рр., табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»
за 2021-2023 рр.

	Показники	Роки			Темп приросту 2023/2021, %
		2021	2022	2023	
1	Дохід від реалізації, тис.грн.	917352	899171,9	914806	99,7
2	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	735910	754090,1	738456	100,3
3	Чистий прибуток (збиток), тис.грн. (1-2)	181442	145081,8	176350	97,2
4	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	725	682	630	86,9
5	Із них жінки	362	387	395	109,1
6	Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу (1/4)	1265,3	1318,4	1452	114,8
7	Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа (6/12 міс.)	105,4	109,9	121,0	114,8
8	Фонд заробітної плати (ФОП) штатних працівників, тис.грн.	146160	124396,8	151200	103,4
9	Середньорічна заробітна плата, тис.грн./особа	201600	182400	240000	119,0
10	Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	16800	15200	20000	119,0
11	Частка ФОП у собівартості реалізованої продукції (8/2×100), %	19,9	16,5	20,5	-

Джерело: складено за Ф.2; Ф.1-РВ(1-4 квартали) та ДП-6.2 за 2021-2023 рр. [29-31]

Із табл.2.3 видно, що Товариство за звітний період стримує своє економічне становище в кризових умовах пов'язаних з воєнними діями в Україні. Незважаючи на зростання витрат на виробництво та дорогу логістику, експорт алкоголю не був надто прибутковим підприємством. Відбулося скорочення чисельності персоналу на 13% (95 осіб), при цьому зростає продуктивність праці персоналу майже на 15% (187,7 тис.грн./особу).

Не дивлячись на зменшення чисельності персоналу, зростає фонд оплати праці (ФОП) на 3,4% (5040 тис.грн.). Під час повномасштабного вторгнення однією з головних проблем компанії було безпека та благополуччя її співробітників. Хоча під час війни державна підтримка бізнесу припинилася, Nemiroff забезпечив оперативну виплату заробітної плати працівникам. З відновленням господарської діяльності підприємство також відновило внески до державного бюджету.

Треба зазначити, що зростає частка ФОП у собівартості реалізованої продукції на 0,6 п/п. Наведена динаміка говорить про те, що Товариство, працюючи в складних умовах, стимулює персонал підвищенням заробітної плати. Персонал – збільшує свою продуктивність праці.

Ключовими клієнтами компанії є супермаркети, мережеві клієнти. Зокрема ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» співпрацює з такими крупними супермаркетами як «Таврія В», «Віртус», «Копійка», «АТБ», «Сільпо».

Війна, яка триває, створила значні виклики для бізнесу по всій Україні. Nemiroff працює в Україні, спираючись на низку непохитних принципів. Незважаючи на виклики воєнного часу, незважаючи на складність ситуації, підприємство продовжувало працювати в рамках правового поля. Дотримання закону є головним пріоритетом власника, цим принципом компанія завжди керується у своїх діях.

2.2 Аналіз кількісно-якісного складу персоналу Товариства

Аналіз кількісно-якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення статі, віку, освіти, кваліфікації, досвіду роботи та інших характеристик працівників.

Важливими показниками якості персоналу є:

1) забезпеченість підприємства необхідною кількістю персоналу певних спеціальностей, знань та кваліфікації:

- загальноосвітня та спеціальна освіта;
- середній вік працівників;
- стать;
- досвід роботи за цією спеціальністю (без відриву від роботи) та досвід роботи в цій компанії;

2) Співвідношення чоловіків і жінок на різних посадах і професійних групах.

3) Якість кадрового забезпечення за посадою та спеціальністю.

4) Ступінь дотримання працівниками вимог робочого місця.

5) Перебування працівника на посаді.

6) Основні аналітичні методи визначення якісної складової.

Персонал компанії має баланс порівняльних даних, що порівнюють потреби в персоналі, що виконує виробничі плани, за кількістю, спеціалізацією, кваліфікацією, освітою та їх наявністю.

Організація процесу підбору персоналу в компанії знаходиться з зоні відповідальності HR-відділу та адміністративної політики, уповноважені співробітники якого в процесі підбору персоналу взаємодіють зі структурними підрозділами компанії.

Співробітники структурних підрозділів компанії приймають участь в процесі підбору персоналу відповідно до «Матриці відповідальності за підбір персоналу».

В процесі підбору персоналу компанія Nemiroff керується наступними принципами: табл.2.4.

Таблиця 2.4

Принципи підбору персоналу в компанії Nemiroff

Принципи	Зміст
Принцип рівних можливостей	Для Компанії є пріоритетом залучення талановитих, висококваліфікованих фахівців ззовні та розвиток потенційних співробітників всередині Компанії.
Принцип прозорості	Процес підбору персоналу здійснюється відкрито і кожен бажаючий може взяти участь у відборі і зайняти вакантну позицію за умови, що кандидат відповідає всім професійним і особистісним вимогам, які пред'являються до даної посади.
Принцип законності	Процес підбору персоналу в Компанії здійснюється з дотриманням діючих норм законодавства України, а також на підставі цього положення.
Принцип конфіденційності	Персональна інформація про кандидатів носить конфіденційний характер і зберігається відповідним чином.

Джерело: складено за [33]

Раз на квартал керівники структурних підрозділів складають план підбору персоналу на поточний період відповідно до затвердженого штатного розкладу компанії.

Відповідальний за підбір персоналу готує єдиний квартальний план з підбору персоналу та передає його на затвердження генеральному директору компанії.

На підставі затвердженого квартального плану по підбору персоналу відповідальний за підбір планує бюджет і організує підбір персоналу на вакантні посади за наявності усної і письмової заявки на підбір персоналу.

Внутрішній і зовнішній пошук кандидатів на вакантну посаду починається одночасно. У разі відкриття вакантної посади управлінського рівня, пошук починається з розгляду кандидатів з внутрішнього кадрового резерву Компанії.

У разі розгляду внутрішніх і зовнішніх кандидатів, які однаково

задовольняють вимоги вакантної посади, перевага надається внутрішнім кандидатам.

Станом на лютий 2024 року чисельність працівників ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» становить 630 осіб. Динаміка чисельності підприємства, за звітний період, представлена на рис. 2.3.

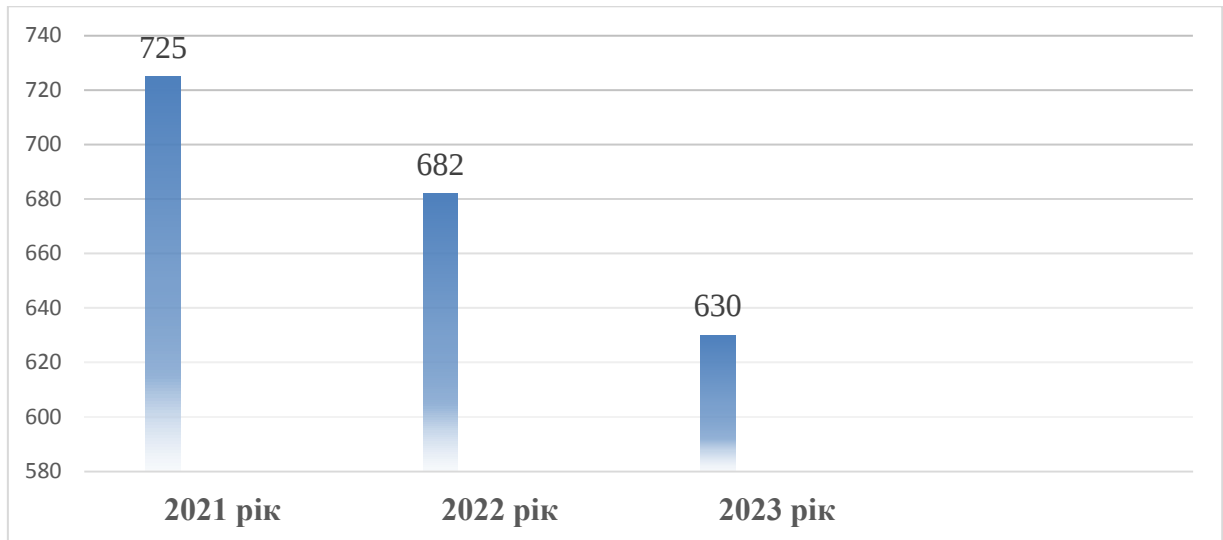


Рис. 2.3 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», осіб

Джерело: складено за [32]

Як бачимо з рис. 2.3 чисельність працівників порівняно із 2021 роком зменшилася, що зумовлено зменшенням виробничих потужностей, у зв'язку з повномасштабними воєнними діями.

Нажаль, війна призвела до масового відтоку кваліфікованих спеціалістів. З іншого боку, робота на інших ринках неможлива без професіоналів, які глибоко розуміють місцеву культуру та менталітет. В Україні таких фахівців важко знайти. Тому завдання Товариства зараз полягає в тому, щоб знайти відповідних місцевих спеціалістів, які працюють на інших ринках, щоб допомогти компанії краще зрозуміти та задовольнити потреби споживачів у всьому світі.

Діяльність Товариства, станом на початок 2024 року, можна поділити за основними функціональними блоками, в яких задіяно персонал рис. 2.4.

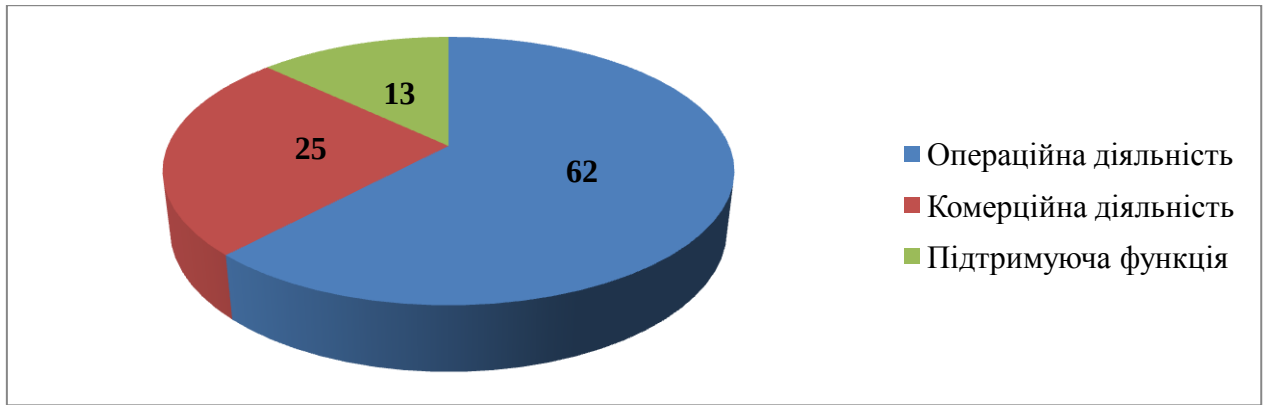


Рис. 2.4 Функціональний розподіл господарської діяльності ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», із залученням персоналу, станом на лютий 2024 р. %
Джерело: складено за [30]

З наведеного рис. 2.4 видно, що найбільша частка припадає на операційну діяльність, в якій залучено 62% персоналу (391 особа).

В комерційній діяльності залучено 25% персоналу (157 осіб) та підтримуючу функцію забезпечує 13% персоналу (82 особи).

Проаналізуємо співвідношення адміністративного, виробничого та обслуговуючого персоналу Товариства, за звітний період, рис. 2.5.

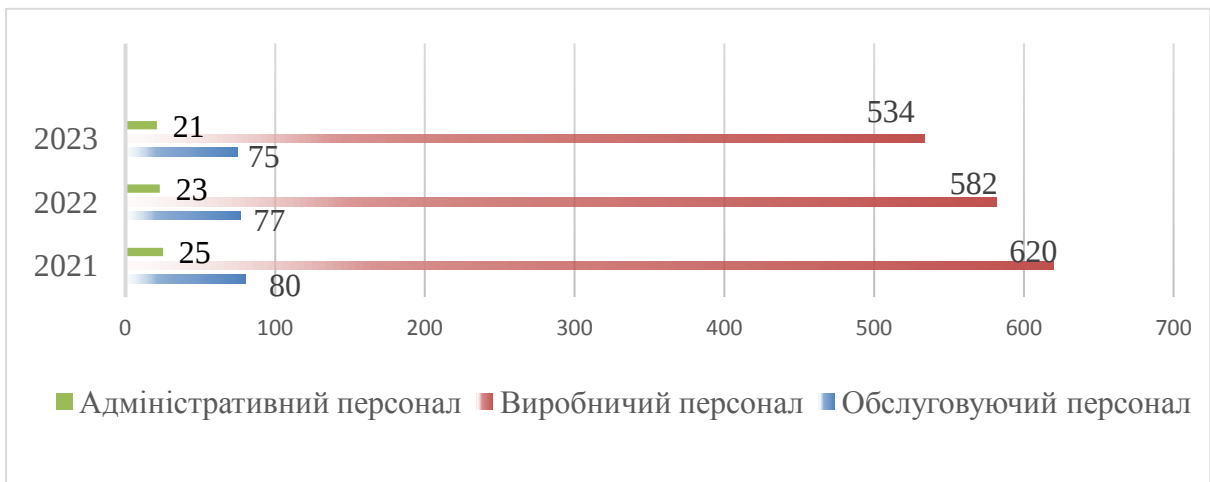


Рис. 2.5 Динаміка чисельності адміністративного, виробничого та обслуговуючого персоналу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: складено за [4]

Із наведеного рис. 2.5 видно, що за звітний період, відбувається зменшення чисельності персоналу за усіма функціональними обов'язками.

Наведена тенденція говорить, як було зазначено вище, про зменшення виробничих потужностей Товариства у складний період для всієї країни, у зв'язку з воєнними діями.

Треба зазначити, що Товариство співпрацює (заклучення договорів) з приводу обслуговування, з:

- клінінговою компанією (прибирання);
- охоронною компанією (охорона);
- транспортною компанією (перевезення товару).

На рис. 2.6 зазначено середній вік та розмежування за статтю персоналу Товариства, станом на лютий 2024 р.

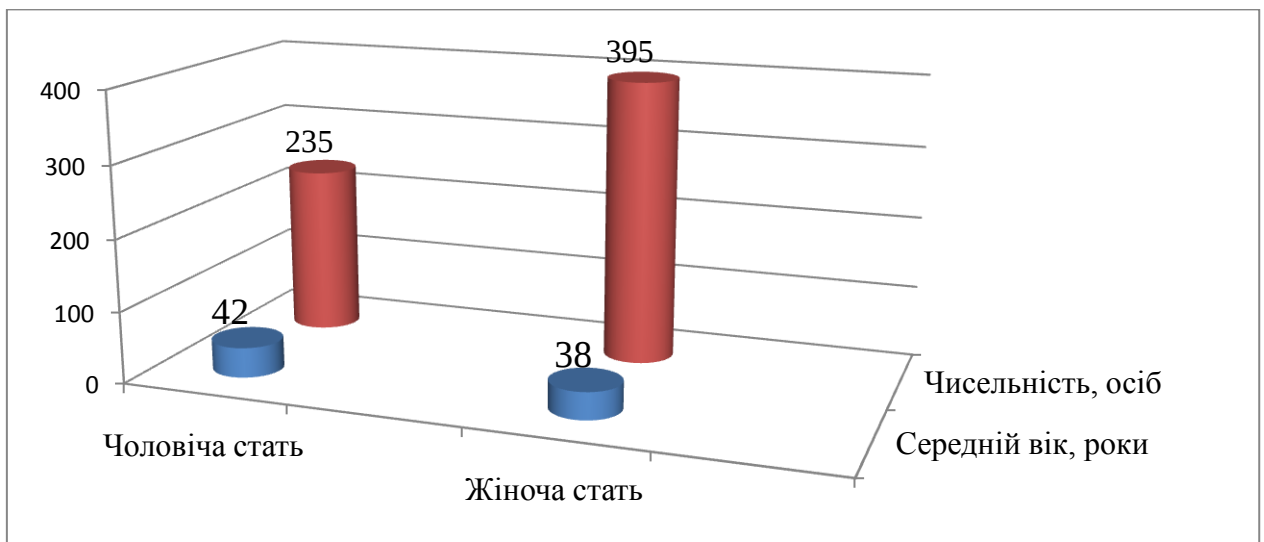


Рис.2.6 Середній вік та розмежування за статтю персоналу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», станом на лютий 2024 р.

Джерело: складено за власними дослідженнями автора

Із наведеного рис. 2.6 видно, що у Товаристві, станом на початок 2024 року середній вік персоналу складає приблизно 40 років $(38+42/2)$, тобто на підприємстві персонал переважно молодий. В даний період, працює більшість жінок, на 159 осіб більше, ніж чоловічої статі. Щодо чоловічої статі, то у період невизначеності в Товаристві на співробітників діє бронь, та частку співробітників чоловічої статі не можуть мобілізувати.

Щодо управлінні професійним розвитком персоналу на досліджуваному Товаристві є аналіз структури персоналу за рівнем освіти,

адже відповідно до кваліфікації працівника визначається і потреба у його навчанні. На рис. 2.7. представлені дані щодо рівня освіти персоналу Товариства.

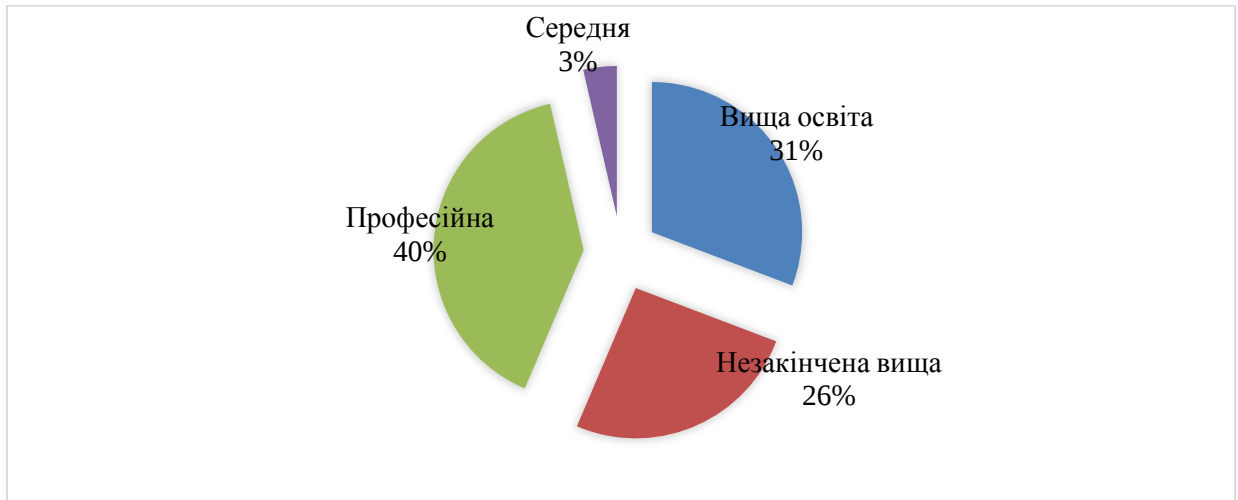


Рис. 2.7 Аналіз структури персоналу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за рівнем освіти, станом на лютий 2024 р.

Джерело: складено за [31]

Аналізуючи дані рис.2.7, видно, що чисельність персоналу, що мають вищу освіту становить 31% (195 осіб), вищу незакінчену освіту мають 26% (164 особи). Найбільшу чисельність складають працівники, які мають професійну освіту – 40% (252 особи), та 3% (19 осіб) працівників, які мають середню освіту.

Із наведених даних, видно, що 26% (164 особи) мають незакінчену вищу освіту, на нашу думку, це пов'язано з тим, що молодь поєднує навчання та придбання вже професійного досвіду та це дуже актуально, в сучасних реаліях для підтримки економіки держави.

Варто підкреслити, що підприємство значну увагу приділяє розвитку свого персоналу, як адміністративного так і виробничого, адже саме від них залежить прибуток підприємства, продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності Товариства у своїй галузі.

2.3 Оцінка діючої системи професійного розвитку персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Професійний розвиток працівників ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», має на меті вирішення важливих завдань як зі сторони Товариства: підвищення рівня конкурентоспроможності, ефективності та якості праці, так і зі сторони працівника: покращення рівня життя, збільшення можливостей для розвитку свого потенціалу.

Ознакою професійного навчання є його безперервність, що своєю чергою, дає можливість працівникам бути конкурентоспроможними та кваліфікованими. Важливою характеристикою професійного навчання є формування у працівників підприємства високого рівня професіоналізму, навичок критичного мислення, ідейності, вміння працювати в команді та швидко приймати рішення відповідно до вимог середовища, а також забезпечувати ефективну діяльність підприємства.

Діагностика системи управління професійним розвитком підприємства це процес, що дає можливість виявити проблеми та недоліки у роботі системи управління персоналом, а також розробити критерії оцінки даної системи та відповідно до результатів сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи управління професійним розвитком.

Діагностика системи управління професійним розвитком персоналу є важливою та передбачає наступні етапи, табл.2.5.

Таблиця 2.5

Етапи діагностики системи управління професійним розвитком персоналу

Етапи	Зміст діагностики
I	Дослідження відповідності системи управління професійним розвитком підприємства цілям організації, інтересам керівництва, стратегії управління.
II	Пошук проблем та недоліків, що можуть виникати у процесах управління професійним розвитком працівників підприємства.
III	Розроблення шляхів вирішення основних проблем та недоліків
IV	Аналіз та оцінка системи розвитку персоналу у поточному та перспективному періодах.

Джерело: складено за [33]

Керівництво ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», значну увагу приділяє навчанню та розвитку персоналу. Стратегічні цілі підприємства у даному напрямку роботи представлено на рис.2.8.



Рис. 2.8 Стратегічні цілі управління професійним розвитком персоналу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

Джерело: складено за [33]

Пріоритетними напрямками в навчанні персоналу в ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» є:

- навчання персоналу, спрямоване на забезпечення надійності професійної діяльності;
- навчання керівних кадрів;
- цільове навчання перспективних працівників, які перебувають у кадровому резерві;
- цільове навчання персоналу підприємства в навчальних закладах для задоволення потреби підприємства в фахівцях, певної спеціальності;
- адаптаційне навчання новоприйнятого персоналу.

Система професійного розвитку підприємства ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» складається із елементів, наведених на рис. 2.9.

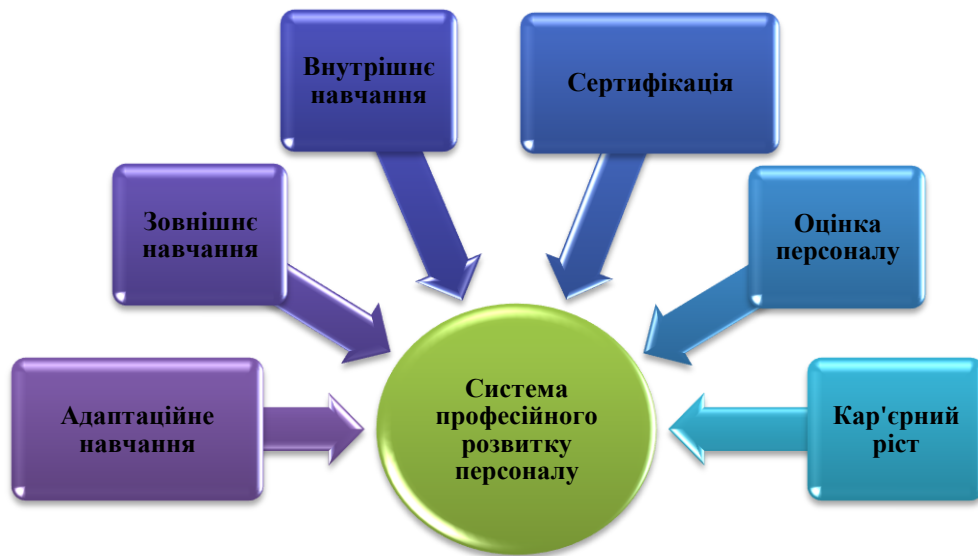


Рис.2.9 Елементи системи професійного розвитку підприємства ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

Джерело: складено за [31]

Більш детально розглянемо кожен із елементів системи професійного розвитку персоналу, наведеного на рис. 2.9.

1. *Адаптаційне навчання.* Після прийняття нового працівника на ключові посади для нього проводиться адаптаційне навчання. Таке навчання складається із 5 секторів, які новий працівник повинен пройти протягом випробувального терміну. На кожний блок навчання запрошується відповідальна особа, яка розповідає про цілі, місію підприємства, напрямки діяльності, перспективи розвитку, систему мотивації тощо.

По можливості формуються групи новоприйнятих працівників для проведення такого формату навчання. Якщо неможливо створити таку групу, тоді менеджер з персоналу надає навчальні матеріали для самостійного ознайомлення.

2. *Зовнішнє навчання.* Це навчання, яке проводиться із залученням викладачів та тренерів зовнішніх навчальних організацій (провайдерів). Для того, щоб працівник пройшов зовнішнє навчання, відділ із персоналу формує

навчальний план і відповідно до нього складає графік проходження працівниками навчань. Також керівник структурного підрозділу може виявити потребу у навчанні працівника для набуття нових знань, вмінь, навичок.

Менеджер з персоналу пропонує працівникам провайдерів, цікаві навчальні програми. Після проходження такого виду навчання, працівник презентує отримані знання колегам та надає роздаткові матеріали і сертифікат, що підтверджує участь у навчанні.

3. *Внутрішнє навчання* – це навчання, яке проводиться в середині підприємства внутрішніми тренерами або ж провідними спеціалістами. Видами внутрішнього навчання можуть бути:

- ✓ workshop;
- ✓ програми обміну досвідом;
- ✓ презентація отриманих знань під час зовнішнього навчання;
- ✓ читання та презентація книг по бізнес напрямках.

4. *Сертифікація*. Внутрішні сертифіковані навчальні програми розробляються з метою навчання працівників безпосередньо на робочому місці, а також мотивацією для них. Стати внутрішнім тренером може кожен працівник. На початку року менеджер з персоналу затверджує із керівником теми, які є актуальними відповідно до стратегії управління підприємством, і, відповідно, до них працівники обирають ті, які більше їх зацікавили.

Розробка навчальної програми та її проведення заохочується грошовою премією у розмірі 500 грн. за 1 годину. Працівник, що вирішив сертифікуватися, повинен заповнити заявку на сертифікацію і розробити навчальну програму, скласти сценарій тренінгу. Після цього працівник повинен провести тренінг з дотриманням усім вимог та протестувати якість проведення тренінгу шляхом анкети зворотного зв'язку.

5. *Оцінка персоналу*. Принципами, за якими проводиться оцінка персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є:

- відповідність оцінки стратегічним завданням та цілям підприємства;

- справедливість;
- системність;
- стандартизованість у процесах проведення оцінки;
- інформативність;
- об'єктивність результатів оцінки.

Мета оцінки персоналу полягає у визначенні відповідності займаної посади професійним знанням та компетенції працівників.

Оцінка персоналу проводиться *один раз на рік* за допомогою наступних методів:

- ✓ оцінка за методом 360 градусів дає можливість оцінити особистісні компетенції працівника;
- ✓ результати роботи за оціночний період передбачають врахування ключових показників ефективності;
- ✓ бесіда керівника з підлеглим полягає в оцінці підлеглого за 7-бальною шкалою, наведеною на рис.2.10.

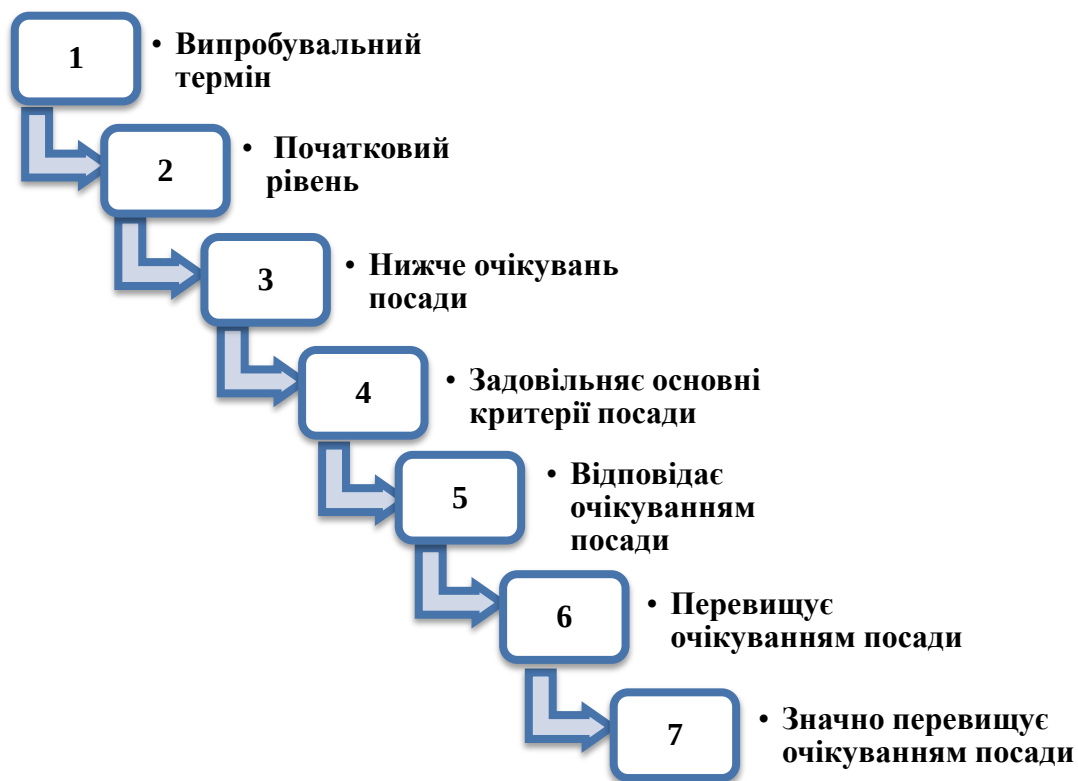


Рис. 2.10 Шкала оцінювання персоналу на ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Джерело: складено за [31]

Відповідно до результатів оцінки працівнику присвоюється категорія посади: олов'яний, бронзовий, срібний, золотий, діамант.

6. Кар'єрний ріст. Планування кар'єрного росту передбачає складання керівником структурного підрозділу програми просування працівника. Це дає можливість досягти певного рівня кар'єри і відображається в планах індивідуального розвитку. У планах прописуються основні компетенції, які варто удосконалити або набути працівнику, щоб зайняти вищу посаду, а також теми навчань, що доцільно та варто пройти працівнику.

Навчання персоналу може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і в освітніх установах, що мають відповідні ліцензії/фах, як з відривом, так і без відриву від виробництва.

Для навчання персоналу в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», в залежності від поставленої мети, використовуються різні форми, види та методи навчання.

Методи навчання персоналу в компанії будуються відповідно принципу 10/20/70 (розподіл часу на навчання):

10% - отримання необхідних знань/навичок;

20% - трансформація необхідних знань;

70% - розвиток навичок.

Характеристика за часткою розподілу часу на навчання в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Розподілу часу на навчання в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Часка розподілу часу на навчання	Характеристика за видами навчання
1	2
Отримання необхідних знань (10%) за допомогою:	▪ <i>самостійного навчання</i> - отримання знань з цільової літератури, аудіо чи відео носіїв (кількість не обмежена); ▪ <i>електронного навчання</i> (E-learning) - отримання знань за допомогою корпоративної Системи Дистанційного Навчання (СДН) (кількість не обмежена); ▪ <i>навчання в класі</i> (Class-room) – отримання знань поза робочим місцем за допомогою конференцій, лекції, семінарів, тренінгів (не більше 4 на рік) з залученням зовнішнього чи внутрішнього фахівця/тренера.

Продовження табл.2.6

1	2
Трансформація отриманих знань (20%) в навички/вміння на робочому місці за допомогою:	▪ <i>наставництва</i> (Mentoring) – формування необхідних навичок/вмінь за допомогою цілеспрямованої передачі досвіду більш досвідченим співробітником/керівником; ▪ <i>воркшоп</i> (Workshop) – формування необхідних навичок/вмінь та обмін досвідом за допомогою динамічної групової роботи.
Розвиток/вдосконалення навичок/вмінь (70%) за допомогою рішення складних завдань і отримання відповідного досвіду:	▪ <i>коучинг</i> (Coaching) – розвиток/вдосконалення навичок/вмінь відбувається не за рахунок готових шаблонів вирішення тих чи інших виробничих ситуацій, а за рахунок стимулювання на самостійний пошук рішення проблеми за допомогою коуча (куратора); ▪ <i>секондмент</i> (Secondment) – розвиток/вдосконалення навичок/вмінь відбувається за рахунок переведення співробітника в інший підрозділ Компанії або стажування в іншій компанії.

Джерело: складено за [33]

Динаміку розвитку персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», за звітний період, наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз розвитку персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2021-2023 рр.

	Показники, осіб	Роки			Відхилення 2023-2021, осіб (+/-)
		2021	2022	2023	
1	Середньооблікова чисельність працівників із них:	725	682	630	-95
2	проходили навчання	30	-	36	6
3	завершили навчання	28	-	36	8
4	вмотивовані після навчання	24	-	25	1
5	кар'єрне зростання після навчання	10	-	15	5
Всього пройшло навчання		92	-	112	20
Частка персоналу, що пройшли підвищення кваліфікації, %		12,7	-	17,8	5,1 п/п

Джерело: складено та розраховано за [32]

Із табл.2.7 видно, що у 2022 році заходи щодо розвитку персоналу, з поважних причин не відбувалися. Деякий час підприємство не працювало, потім вирішувалися питання щодо зростання витрат на виробництво, дорогу логістику, експорт алкоголю. Але компанія Nemiroff приймає конкуренцію та

готова боротися за своє місце на ринку алкогольних напоїв.

Аналізуючи 2023 рік у порівнянні з 2021 роком, видно, що при зменшенні чисельності персоналу, Товариство збільшує кількість персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Але частка персоналу яка пройшла форми розвитку (майже 18%), все ж таки залишається дуже малою. Треба зазначити, що у 2023 р., після підвищення кваліфікації кар'єрне зростання відбулося лише у 15 осіб серед 36 осіб.

Професійний розвиток персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є визначальним фактором, що зумовлює зростання кадрового потенціалу та ефективних показників діяльності підприємства. Інвестиції у розвиток персоналу є пріоритетним напрямком стратегії управління персоналом та зумовлені зростанням активності кожного працівника, що спрямовані на успішну діяльність підприємства, впровадження сучасних технологій підвищення продуктивності праці.

ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» відводить певну роль на навчання та розвиток персоналу. Зокрема, на третій квартал 2023 року були заплановані витрати на навчання та розвиток персоналу, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Заплановані витрати на навчання та розвиток персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» станом на третій квартал 2023 року

Навчання та розвиток персоналу	Запланована сума, грн.
Зовнішнє навчання	182 800
Конференції, обмін досвідом	12 000
Внутрішнє навчання	10 500
Англійська мова	8 000
Навчання робітників	50 000
РАЗОМ	263 300

Джерело: складено за [32]

Із аналізу витрат на професійний розвиток (табл.2.7-2.8) нами з'ясовано, що в середньому витрати на професійний розвиток на 1 особу, станом на третій квартал 2023 р., складають 2350 грн./особу (263300 грн./112 осіб). Треба зазначити, що наведена сума витрат на 1 працюючого, в сучасних умовах, не дуже велика.

HR-відділ разом із керівниками структурних підрозділів намагаються знайти провайдерів із надання навчальних послуг, що пропонують ефективні та результативні тренінги, семінари. Тому працівники мають змогу навчатися у кращих тренерів, зокрема проходять навчання у Вінницькій бізнес-школі.

В табл.2.9 наведено теми зовнішнього навчання, що були пройдені у третьому кварталі 2023 року в Товаристві.

Таблиця 2.9

*Зовнішнє навчання пройдені працівниками ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»
за 3-й квартал 2023 року*

№	Дата проходження навчання	Тема навчальної програми	Тренер або організація, що проводила навчання	Посада працівника, що проходив навчання	Вартість навчання, грн.
1.	з 17.07. по 22.07.2023	Договірні відносини	Діловий клуб	2 особи юрисконсульт	22400
2.	з 07.08. по 19.08.2023	Управління у бізнесі	Вінницька бізнес-школа	Комерційний директор; Директор виробництва	65000
3.	з 14.08 по 19.08.2023	Інноваційна фінансово-кредитна грамотність	Діловий клуб	5 осіб із Фінансово-економічного відділу	36900
4.	з 04.09. по 09.09.2023	Ефективний менеджер, навички керівника	Вінницька бізнес-школа	4 особи Менеджер з продаж	40500
5.	з 18.09 по 23.09.2023	Вдосконалення видів та якості контролю	Вінницька бізнес-школа	3 особи із відділу контролю	18000
РАЗОМ				17 осіб	182800

Джерело: складено за [32; 33]

Якщо проаналізувати витрати на зовнішнє навчання, то ми бачимо, що у третьому кварталі 2023 р. складають 10753 грн./особу (182800 грн./17

осіб), тобто майже в 5 разів більше ніж загальна сума, яка запланована на навчання та розвиток персоналу у третьому кварталі 2023 р.

Треба зазначити, що ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» фінансує навчання англійської мови для персоналу; заняття відбуваються безпосередньо в офісі двічі на тиждень. Таким чином, працівники мають можливість поглибити або отримати знання з англійської мови безкоштовно, що є важливою складовою нематеріальної мотивації.

Навчання для виробничого персоналу проводяться як всередині підприємства, так і зовні. Працівники можуть навчатися у коледжах, інститутах для того, щоб набути нових знань чи підвищити кваліфікацію.

Для більш детального вивчення стану професійного розвитку в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» було проведено опитування персоналу з використанням Анкети (Додаток А). Опитуванням було охоплено 123 особи, із них: адміністративного персоналу – 8 осіб; виробничого персоналу – 92 особи та обслуговуючого персоналу – 23 особи.

Проаналізуємо результати анкетування. Так, на відповідь «Чи існує необхідність професійного навчання працівників підприємства?» більшість опитаних працівників 73% (90 осіб) дали ствердну відповідь, рис. 2.11.

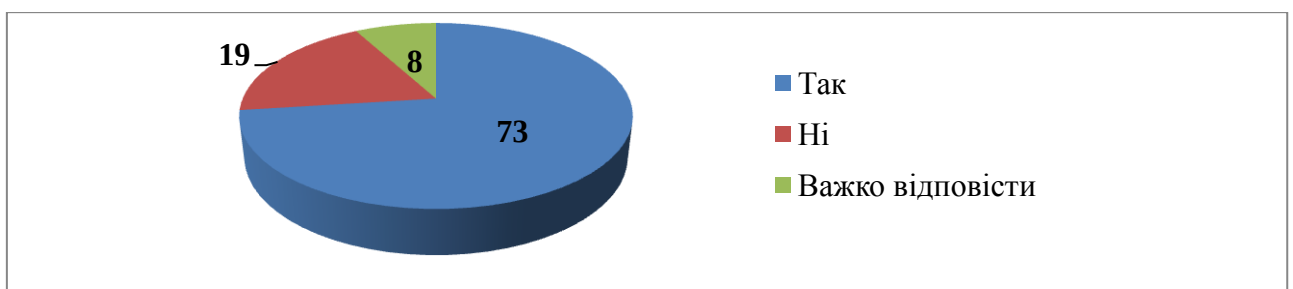


Рис. 2.11. Розподіл відповідей на питання «Чи існує необхідність професійного навчання працівників підприємства?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Видно, що 19% (22 особи) опитаних працівників підприємства не бачать сенсу навчатися постійно та 8% (10 осіб) респондентів було важко дати відповідь на це питання.

Досить важливим є відношення працівників Товариства до першочерговості розвитку їх компетенцій, рис. 2.12.

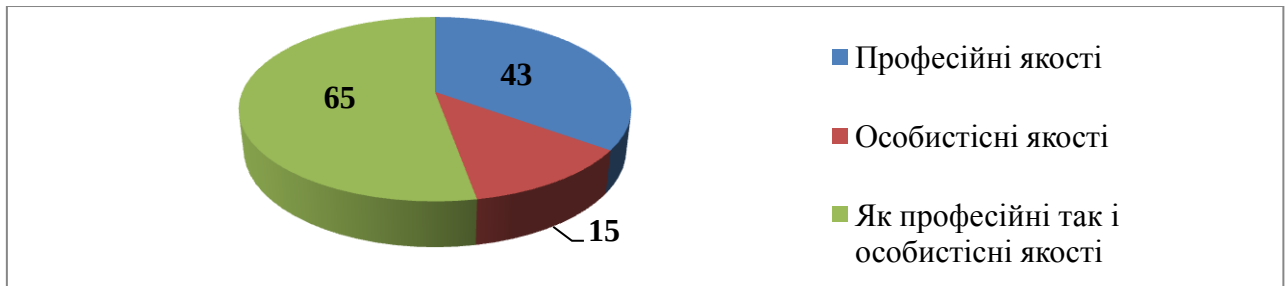


Рис. 2.12. Розподіл відповідей на питання «Які компетенції потрібно розвивати працівникам підприємства?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Оволодіти необхідними компетенціями – означає стати здатним виконувати свою роботу на високому рівні ефективності і відповідно до встановлених на підприємстві стандартів. Тому 65% (80 осіб) опитаних співробітників підприємства вважають за необхідне розвиток, як професійних, так і особистісних якостей.

Цікавими є відповіді працівників досліджуваного підприємства щодо їх сприйняття навчання з точки зору досягнення успіху, рис. 2.13.

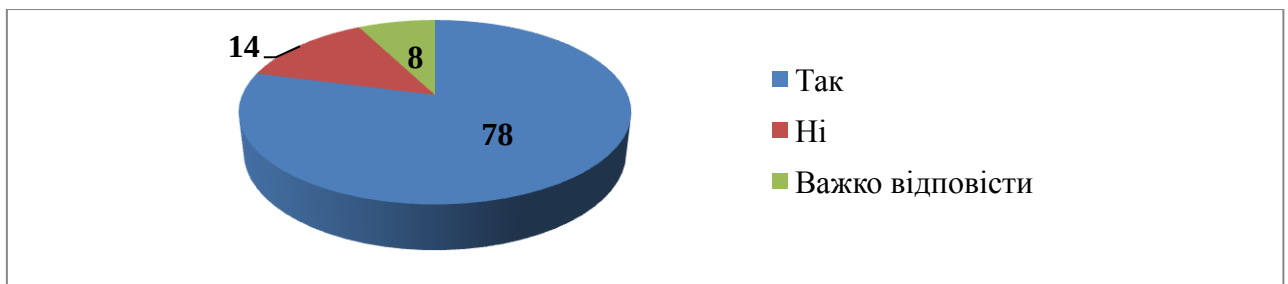


Рис.2.13 Розподіл відповідей на питання «Чи виступає професійне навчання засобом досягнення успіху на роботі?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Видно, що 78% (96 осіб) опитаних працівників підприємства сприймають професійне навчання як засіб досягнення успіху в своїй роботі. При цьому, 14% (17 осіб) не вважають навчання засобом досягнення успіху, а ще 8% (10 осіб) працівників *не впевнені*, що професійне навчання сприяє успішній роботі.

Щодо найбільш ефективного місця проведення навчання, то думки працівників Товариства розподілилися наступним чином, рис. 2.14.

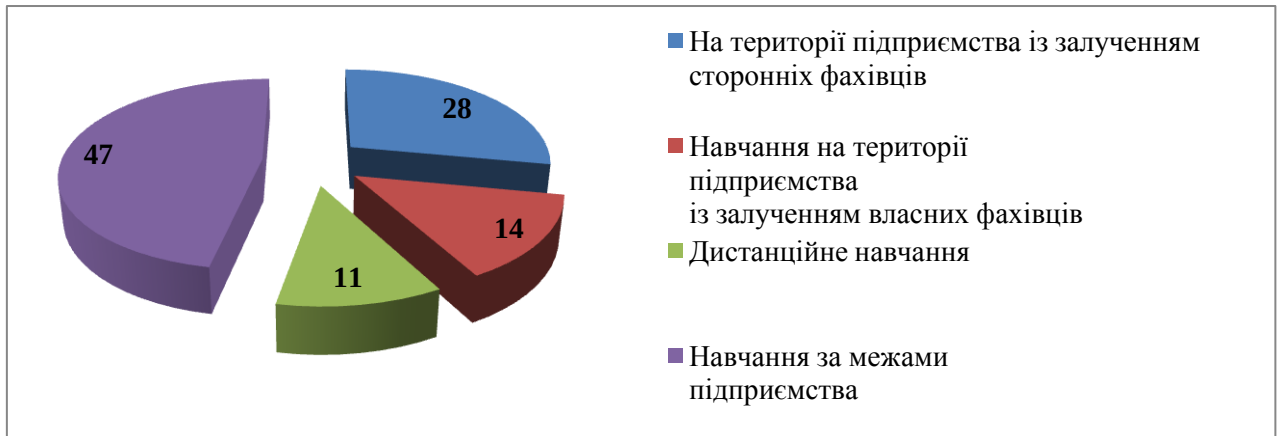


Рис. 2.14. Розподіл відповідей на питання «В якому місці найбільш ефективно здійснювати професійне навчання ?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Нами з'ясовано, що ефективним місцем проведення професійного навчання, на думку опитаних працівників, є навчання за межами підприємства 47% (58 осіб). 28% (34 особи) працівників вважають, що навчання слід проводити на території підприємства із залученням сторонніх фахівців, 14% (18 осіб) вважають, що краще проводити навчання на території підприємства, але із залученням власних фахівців та 11% (13 осіб) - шляхом дистанційного навчання.

Розподіл відповідей щодо зацікавленості співробітників в додатковому навчанні представлений на рис. 2.15.

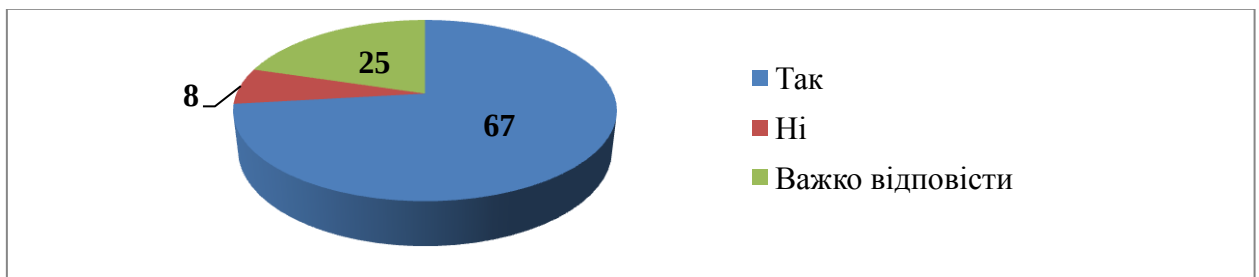


Рис. 2.15. Розподіл відповідей на питання «Чи хотіли б Ви пройти додаткове навчання для підвищення свого професіоналізму?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Працівники підприємства, які взяли участь в дослідженні, на поставлене питання відповіли наступним чином: так - 67% (82 особи); ні - 8% (10 осіб) та важко відповісти 25% (31 особа).

За оцінкою діючої системи розвитку персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» можна зазначити на сильні та слабкі сторони в системі професійного навчання персоналу, табл.2.10.

Таблиця 2.10

**Сильні та слабкі сторони в системі професійного навчання персоналу
ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
✓ Є наявності стратегічні цілі професійного розвитку персоналу (рис.2.8). ✓ Існує система професійного розвитку персоналу (рис.2.9). ✓ Проводиться один раз на рік оцінка персоналу (рис.2.10).	✓ Мала частка персоналу проходить професійне навчання (табл. 2.7). ✓ Не значне фінансування (витрати на одну особу) на внутрішнє професійне навчання (табл.2.8).
<i>Із анкетування з'ясовано:</i>	
➤ Професійне навчання виступає засобом досягнення успіху на роботі (рис.2.13).	➤ Персонал має необхідність у професійному навчанні (рис. 2.11).
➤ Найбільш ефективне навчання за межами підприємства (зовнішнє навчання) (рис.2.14).	➤ Є потреба у персоналу у додатковому навчанні та підвищенні професіоналізму (рис. 2.15).

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Вкладаючи кошти у навчання та розвиток працівників, Товариство отримує віддачу у вигляді кваліфікованого та вмотивованого персоналу, який якісно виконує свою роботу та зацікавлений у кінцевих результатах діяльності підприємства.

У наступному розділі наведемо рекомендації щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу та її ефективності для досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

3.1 Заходи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу Товариства з урахуванням закордонного досвіду

Нині, світова спільнота окреслює якість освіти та професійний розвиток як важливу домінанту у створенні економіками системи цінностей та здатності оперативно реагувати на зміни середовища для здійснення виробничої діяльності.

У Доповіді про стан людського розвитку (2023 рік) Україна посіла 88 місце із 189 країн. Представниця ПРООН (Програми розвитку ООН) – Дафіна Герчева підкреслює, що «країна демонструє прогрес у людському розвитку, незважаючи на воєнні дії в Україні та пов'язані з ними економічні потрясіння. Україна та українці виявили величезну стійкість і бажання досягти успіху в цій країні. Про це свідчить зростаючий у країні індекс людського розвитку (ІЛР)» [22].

Для того, щоб розвиток держави був стабільним, доцільно приділяти увагу професійному розвитку трудових ресурсів, який пізніше перетвориться у людський капітал. Метою сучасної інноваційної освіти є зберегти та безперервно розвивати потенціал людини.

У кожної країни, яка є членом Європейського Союзу є власна політика розвитку персоналу, що складена на основі стратегічних європейських орієнтирів. Для того, щоб дослідити переваги професійного розвитку персоналу країн світу, детальніше розглянемо світовий досвід у галузі професійного навчання на прикладі країн світі, табл. 3.1:

- ✓ Франція.
- ✓ Німеччина.
- ✓ США.
- ✓ Японія.

Таблиця 3.1

Світовий досвід у галузі професійного навчання персоналу

Свтовий досвід професійного навчання персоналу
Франція Професійний розвиток персоналу на французьких підприємствах регулюється соціальними партнерами в межах колективного договору, а також державою на базі законодавчих та правових актах. Фінансування програм професійного розвитку здійснюється державними структурами та об'єднаними промисловими підприємствами. У Франції відповідальним за власну кар'єру є сам працівник і від нього залежить його просування по кар'єрній лінії, що, своєю чергою, мотивує займатися розвитком та вдосконалювати професійні знання, вміння, навички. Законодавчі акти Франції чітко регулюють процес навчання працівників підприємств та надають їм тимчасову відпустку, щоб мати можливість пройти навчання та підвищити кваліфікацію. Із фонду заробітної плати підприємства, близько 4% витрачається на навчання працівників. Відтак, понад 35 % працівників компанії активно беруть участь у навчанні, а на великих підприємствах даний показник становить близько 65%.
Німеччина На початку ХХІ ст. німецькі підприємства перейшли на нову систему підтримки професійного розвитку збоку держави, рис.3.1. Згідно цієї системи держава притягує своїх економічних та соціальних партнерів для допомоги і контролю за функціонування та розвитком галузі, при цьому зберігає основну роль у фінансуванні. Виділяють три способи, за яким передбачене фінансування розвитку персоналу на виробництві, рис. 3.2. Уряд Німеччини надає допомогу на часткове або повне фінансування навчання, а також покриває витрати, на зменшення ставки податків або звільнення підприємства від їх сплати.
США Система професійного розвитку США спрямована на забезпечення нагальних потреб економіки. Служба зайнятості розробляє програми розвитку працівників відповідно до основних економічних критеріїв та потреб ринку праці. При цьому чисельність осіб, що бажають пройти навчання є не обмеженою. Проте, першочерговість пройти підготовку або перепідготовку надається безробітному населенню, а також спеціалістам та робітникам, що вже працюють на виробництві. Для здійснення процесу навчання у США створені спеціалізовані освітні центри, що надають послуги із професійного розвитку персоналу. Керівники американських компаній приділяють значну увагу розвитку персоналу, тому створюють власні корпоративні університети для проведення безперервних навчань, тим самим, дають можливість працівникам адаптуватися до інноваційних технологій та сучасних форм організації праці. Цілями навчання персоналу є: ✓ оволодіння конкретними знаннями, навичками, уміннями та здатність використовувати їх у практиці; ✓ універсальність отриманих знань, що дадуть змогу застосовувати їх у різних сферах діяльності; ✓ реалізація стратегічних завдань компанії; ✓ вигідна інвестиційність (як у працівника, так і у виробництво).

Японія
Японський досвід системи управління професійним розвитком полягає у тому, що вона створюється в рамках діючої структури та гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах певних організаційних рамок. Професійна підготовка працівників відбувається безпосередньо на робочому місці. Японська система професійного розвитку базується на моделі «гнучкого працівника», тобто навчання не лише за однією спеціальністю, а відразу за декількома, щоб у подальшому застосовувати накопичені знання у різних галузях виробничої діяльності. Оскільки дешевшим є перепрофілювати працівника, аніж знайти йому заміну. Японські підприємства витрачають на перепідготовку персоналу щорічно понад 10% фонду заробітної плати.

Джерело: складено за [22; 24; 37; 38; 39]

Основні напрямки професійної освіти Німеччини представлені на рис.3.1.



Рис.3.1 Основні види професійної освіти у Німеччині

Джерело: складено за [22]

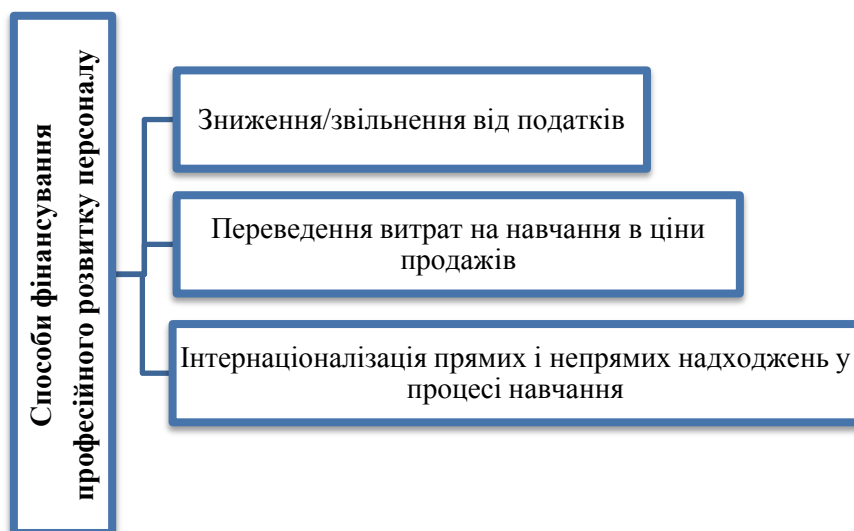


Рис. 3.2 Способи фінансування розвитку персоналу німецьких підприємств на виробництві

Джерело: складено за [22]

Розглянувши світовий досвід розвитку персоналу, можна стверджувати, що персонал – відіграє важливу роль, тому світові підприємства значну увагу приділяють розвитку професійних якостей працівників, що у подальшому вплине на прибуток, діяльність підприємства та його місце на ринку господарювання.

Виходячи із вищенаведених досліджень, *пропонуємо* розробити програму заходів щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу на ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», табл.3.2.

Таблиця 3.2

Програма заходів удосконалення системи професійного розвитку
адміністративного персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

№	Заходи	Дія	Виконавець
Визначення потреби у професійному розвитку			
1.	Визначення потреби у розвитку персоналу	Створення списку працівників, що мають удосконалити професійні та особистісні компетенції.	Керівники структурних підрозділів
2.	Моніторинг ринку провайдерів, що надають навчальні послуги	✓ Аналіз ефективності навчальних програм, що пропонують провайдери; ✓ відповідність програми навчання цінностям підприємства; ✓ визначення рейтингу компаній, що надають навчальні послуги.	Менеджер з персоналу
3.	Формування бюджету на професійний розвиток персоналу	✓ Моніторинг цін на навчальні програми; ✓ аналіз чисельності працівників, що будуть проходити навчання.	Менеджер з персоналу
Процес навчання			
1.	Заповнення заявки на проходження навчання	Заповнення заявки на навчання: - перелік компетенцій, що будуть удосконалені за рахунок навчання; - задачі, що зумовлюють необхідність у проходженні навчання; - цілі, що мають бути досягнуті після проходження навчання.	Працівники, керівники структурних підрозділів
2.	Презентація результатів пройденого навчання	✓ Презентація матеріалів навчання для колег; ✓ наявність сертифікату; ✓ заповнення форм оцінки ефективності пройденого навчання (Додаток Б-Д)	Працівники, менеджер з персоналу

Джерело: складено автором

Дана програма заходів, табл.3.2 передбачена лише для адміністративного персоналу підприємства.

Для удосконалення системи професійного розвитку виробничого персоналу ми пропонуємо наступні напрямки:

1. Навчання без відриву від виробництва. Тобто проведення навчання серед керівників структурних підрозділів безпосередньо на робочу місці.

2. Запрошення зовнішніх провайдерів для групового навчання (викладачі університетів, коледжів, тренінгових агенцій, тощо.)

На наш погляд, це є досить раціональна пропозиція, яка не потребує значних витрат, а у подальшому принесе ефективність для підприємства:

- нових клієнтів;
- кваліфікованих працівників;
- позитивного іміджу серед інших компаній.

Можна стверджувати, що запропоновані нами заходи щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу на ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», дасть можливість:

- ✓ підвищити кваліфікацію трудових ресурсів підприємства;
- ✓ створити ефективну систему мотивації;
- ✓ відчутти значимість працівника для підприємства;
- ✓ ефективно та якісно виконувати свою роботу;
- ✓ підвищити продуктивність праці;
- ✓ досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Для того, щоб оцінити ефективність навчання персоналу, використовуються *якісні та кількісні показники ефективності*.

Якісні показники передбачають бланки форми оцінки ефективності навчання, наведені нами в *Додатках Б - Д*, що заповнюють працівники після проходження ними навчання, а саме: форма оцінки змісту навчальної програми (*Додаток Б*); форма оцінки тренера, що проводив навчання (*Додаток В*) та форма оцінки ефективності навчання (*Додаток Д*).

Кількісні показники представлені формулами, за якими і визначають ефективність пройденого навчання, табл.3.3.

Таблиця 3.3

*Кількісні показники за якими і визначають ефективність
пройденого навчання*

№	Визначення коефіцієнтів ефективності навчання	Формула	Значення показників формули
3.1	Коефіцієнт навчання для адміністративного персоналу	$K_n = \frac{K_{nn}}{C_{чп}}$	де: K_{nn} – це кількість працівників, що пройшли навчання; $C_{чп}$ – середньоспискова чисельність персоналу.
3.2	Коефіцієнт результативності навчання:	$K_{pn} = \frac{K_{пзн}}{K_{ппн}}$	де: $K_{пзн}$ – це чисельність працівників, що закінчили навчання і отримали сертифікат або підтверджуючий документ; $K_{ппн}$ – чисельність працівників, що проходили навчання
3.3	Коефіцієнт вмотивованості до навчання:	$K_{вмн} = \frac{K_{вм}}{K_{ппн}}$	де: $K_{вм}$ – кількість працівників, що були вмотивовані після проходження навчання; $K_{ппн}$ – чисельність працівників, що проходили навчання.
3.4	Коефіцієнт кар'єрного росту:	$K_{кр} = \frac{K_{нп}}{K_{ппн}}$	де: $K_{нп}$ – кількість працівників, що зайняли нові посади; $K_{ппн}$ – чисельність працівників, що проходили навчання.

Джерело: складено за [36]

Використовуючи дані динаміки розвитку персоналу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», за звітний період, наведені у Розділ 2, в табл.2.7 можемо розрахувати коефіцієнти ефективності пройденого навчання персоналу у 2021 та 2023 рр., табл.3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок коефіцієнтів оцінювання ефективності пройденого навчання працівниками ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» у 2021 та 2023 рр.

Показники навчання	Коефіцієнти	2021 рік	2023 рік
Проходили навчання	K_n	$K_n = \frac{30}{785} = 0,04$	$K_n = \frac{36}{630} = 0,06$
Завершили навчання	K_{pn}	$K_{pn} = \frac{28}{30} = 0,9$	$K_{pn} = \frac{36}{36} = 1$
Вмотивовані після навчання	K_{vnn}	$K_{vnn} = \frac{24}{30} = 0,8$	$K_{vnn} = \frac{25}{36} = 0,7$
Кар'єрне зростання після навчання	K_{kp}	$K_{kp} = \frac{10}{30} = 0,3$	$K_{kp} = \frac{15}{36} = 0,4$

Джерело: складено за розрахунками автора

Із даних табл. 3.4 бачимо, як протягом 2021 та 2023 рр. зростали значення коефіцієнтів, що свідчить про прагнення працівників розвивати навички, удосконалювати професійні та особистісні компетенції, а також бути вмотивованими та мати можливість посісти вищу посаду. Лише показник вмотивованості після навчання, у 2023 році зменшився.

За нашими розрахунками підтвердженням є те, що вже раніше зазначалося:

- про недостатню чисельність персоналу, що проходять професійне навчання в Товаристві;
- майже не відбувається кар'єрне зростання після навчання;
- вмотивованість персоналу після навчання на низькому рівні.

Необхідно оцінювати ефективність навчання після його завершення методом ROI, тобто повернення у вигляді інвестицій. Розрахунок ROI дає можливість:

✓ Кількісно виразити критерії результативності та якості роботи в результаті навчання персоналу.

✓ Виразити у грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання.

✓ Приймати обґрунтовані рішення щодо вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність [5].

ROI розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Доходи} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.5)$$

Нами було з'ясовано (табл.2.7-2.8), що в середньому витрати на професійний розвиток на 1 особу, станом на третій квартал 2023 р. складають:

- загальні витрати на навчання по Товариству 2350 грн./особу (263300 грн./112 осіб).;

- витрати на зовнішнє навчання (табл. 2.9) 10753 грн./особу (182800 грн./17 осіб), тобто майже в 5 разів більше ніж загальна сума.

Для усунення наведених недоліків в табл.2.10, що є підтвердженням розрахунків ефективності пройденого навчання працівниками Товариства, табл.3.4, наведемо пропозиції щодо покращення ситуації в системі внутрішнього професійного розвитку персоналу та її ефективності для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Наведемо перелік витрат на проведення внутрішнього навчання у ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» потребує використання таких елементів: витрати на розробку навчальної програми; заробітна плата працівників HR-відділу; заробітна плата тих працівників, що беруть участь у навчанні; втрата продуктивності/доходу за час відсутності працівника на робочому місці у зв'язку з проходженням навчання; витрати на роздатковий матеріал; витрати на допоміжні матеріали; витрати на відеозйомку навчальної програми; витрати на оренду приміщення (при потребі), тощо.

Розрахуємо показник ROI для внутрішнього навчання по тайм-менеджменті, яке пропонуємо для працівників підприємства при запрошенні

зовнішнішнього модератора, так як було зазначено у табл.2.10 – найбільш ефективне навчання за межами підприємства (зовнішнє навчання), табл.3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок ефективності внутрішнього навчання персоналу

ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

№/п	Показники	Значення показників
Дохід		
1.	Припустимо, що: - сукупний дохід від навчання 10 осіб складе (по 1500 грн./особу)	15000 грн.
2.	- за результатами професійного розвитку знизиться показник плинності кадрів на 2%: станом на кінець 2023 р. – $630 \text{ осіб} \times 0,02 =$	13 осіб
3.	Близько 3000 грн. у місяць потрібно на добір, та адаптацію працівників. Відтак, дохід від зниження плинності персоналу складе: $13 \text{ осіб} \times 3000 \text{ грн.} =$	39000 грн.
4.	Сукупний дохід від проведення навчання буде дорівнювати: сумі доходу від навчання (10 осіб) працівників та доходу від зниження плинності (13 осіб) = $15000 + 39000 =$	54000 грн.
Витрати		
5.	Витрати на навчання 10 працівників за 2 дні складаються із: ✓ оплати послуг зовнішнього тренера	5000 грн.
	✓ оренда конференц-залу	3000 грн.
	✓ витрати на каву-брейк	700 грн.
	✓ заробітна плата учасників навчальної програми (за 2 дні) = із табл.2.3 середньомісячна з/п у 2023 р. – 20000 грн. / 30 днів $\approx$ 700 грн/день тоді: $700 \text{ грн.} \times 2 \text{ дні} \times 10 \text{ осіб} =$	14000 грн.
	✓ інші витрати (роздатковий матеріал, допоміжні матеріали, тощо)	1500 грн.
6.	Разом витрати	24200 грн.
Річний економічний ефект		
7.	Дохід – Витрати, тис.грн. n.4 – n.6 ($54000 - 24200$) =	29800 грн.
Ефективність інвестицій в навчання		
8.	$ROI = \frac{54000 - 24200}{24200} \times 100\% =$	123%

Джерело: складено за розрахунками автора

Із наведених розрахунків, табл. 3.5 видно, що ефективність навчання ROI щодо наданих нами пропозицій *внутрішнього навчання* персоналу при запрошенні *зовнішнього модератора*, означає, що кожна гривня, витрачена на проведення навчання складатиме 1,23 грн. інвестицій.

Наведемо узагальнену таблицю ефективності показників професійного навчання за нашими розрахунками для досліджуваного підприємства, табл.3.6.

Таблиця 3.6

Узагальнена таблиця вдосконалення системи професійного розвитку персоналу та її ефективності за нашими розрахунками для ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

Недоліки	Наші здобутки	Економічні розрахунки щодо наведених пропозицій	Соціальний ефект
1. Мала частка персоналу проходить професійне навчання (табл. 2.7). 2. Не значне фінансування (витрати на одну особу) <i>на внутрішнє професійне навчання</i> (табл.2.8). 3. Витрати <i>на зовнішнє навчання</i> (на одну особу) в 5 разів більші (табл. 2.9). 4. Персонал має необхідність у професійному навчанні (рис. 2.11). 5. Є потреба у персоналу у додатковому навчанні та підвищенні професіоналізму (рис. 2.15).	✓ Запропонована Програма заходів удосконалення системи професійного розвитку <i>адміністративного персоналу</i> ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» (табл.3.2) ✓ Розраховано коефіцієнти ефективності пройденого навчання працівниками ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» у 2021 та 2023 рр. (табл.3.4) ✓ Наведено пропозиції та розрахунки щодо покращення ситуації в системі <i>внутрішнього професійного розвитку персоналу</i> та її ефективності (табл.3.5)	Річний економічний ефект складатиме 29800 грн. Ефективність інвестицій в навчання дорівнює 123%	✓ кваліфіковані працівники; ✓ ефективна система мотивації; ✓ значимість працівника для підприємства; ✓ нові клієнти; ✓ позитивний імідж серед інших компаній; ✓ високий рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за своїм дослідженням та пропозиціями

Можна зазначити, що вкладаючи кошти на навчання та розвиток персоналу у подальшому підприємство отримає інвестиції у вигляді кваліфікованих працівників, що будуть якісно та ефективно виконувати свою роботу.

ВИСНОВКИ

Глобалізація економіки та інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки й технологій, інноваційність і висока науко-місткість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до розвитку персоналу.

В рамках написання кваліфікаційної роботи за темою: «Підвищення ефективності професійного розвитку персоналу на підприємстві» (на прикладі ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»), оргструктура підприємства наведена на рис. 2.2, нами проведено дослідження діяльності підприємства за 2021-2023 рр.; проаналізовано кількісно-якісний склад персоналу Товариства; зроблено оцінку діючої системи професійного розвитку персоналу та її ефективності.

Із нашого дослідження з'ясовано:

1. Товариство за звітний період стримує своє економічне становище в кризових умовах пов'язаних з воєнними діями в Україні. Незважаючи на зростання витрат на виробництво та дорогу логістику, експорт алкоголю не був надто прибутковим підприємством. Під час війни державна підтримка бізнесу припинилася, Nemiroff забезпечив оперативну виплату заробітної плати працівникам. З відновленням господарської діяльності підприємство також відновило внески до державного бюджету.

2. За звітний період відбулося скорочення чисельності персоналу при цьому зростає продуктивність праці персоналу та фонд оплати праці (табл. 2.3).

3. З аналізу кількісно-якісного складу Товариства видно, що чисельність працівників порівняно із 2021 роком зменшилася (рис.2.3), що зумовлено зменшенням виробничих потужностей, у зв'язку з повномасштабними воєнними діями. Діяльність Товариства, станом на початок 2024 року, за основними функціональними блоками поділена на операційну, комерційну та підтримуючу діяльність (рис.2.4). Співвідношення адміністративного, виробничого та обслуговуючого персоналу Товариства, за

звітний період, наведено на (рис. 2.5). Середній вік персоналу складає приблизно 40 років, тобто на підприємстві персонал переважно молодий (рис. 2.6). В даний період, працює більшість жінок. Щодо чоловічої статі, то у період невизначеності в Товаристві на співробітників діє бронь, та частку співробітників чоловічої статі не можуть мобілізувати.

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти (рис.2.7) видно, що більшість мають професійну та вищу освіту. Із наведених даних, видно, що 26% (164 особи) мають незакінчену вищу освіту, *на нашу думку*, це пов'язано з тим, що молодь поєднує навчання та придбання вже професійного досвіду та це дуже актуально, в сучасних реаліях для підтримки економіки держави.

4. Варто підкреслити, що підприємство значну увагу приділяє розвитку свого персоналу, як адміністративного так і виробничого, адже саме від них залежить прибуток підприємства, продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності Товариства у своїй галузі. Стратегічні цілі підприємства у даному напрямку роботи представлено на рис.2.8. Система професійного розвитку підприємства наведена на рис. 2.9. Оцінка персоналу проводиться *один раз на рік* за допомогою методів наведених в рис. 2.10.

5. Нами проаналізовано динаміку професійного розвитку персоналу табл.2.7. З'ясовано, що деякий час підприємство не працювало, потім вирішувалися питання щодо зростання витрат на виробництво, дорогу логістику, експорт алкоголю. Видно, що при зменшенні чисельності персоналу, Товариство збільшує кількість персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Але частка персоналу яка пройшла форми розвитку все ж таки залишається дуже малою та після підвищення кваліфікації кар'єрне зростання відбулося лише у половини із тих хто пройшов навчання.

6. Із аналізу витрат на професійний розвиток (табл.2.7-2.8) нами з'ясовано, що в середньому витрати на професійний розвиток на 1 особу, станом на третій квартал 2023 р., складають 2350 грн./особу. Треба зазначити, що наведена сума витрат на 1 працюючого, в сучасних умовах, не дуже велика. Якщо проаналізувати *витрати на зовнішнє навчання*, табл. 2.9,

то ми бачимо, вони майже в 5 разів більше на 1 особу, ніж загальна сума, яка запланована на навчання та розвиток персоналу у третьому кварталі 2023 р.

7. Для більш детального вивчення стану професійного розвитку в Товаристві було проведено опитування персоналу, охоплено 123 особи, із них: адміністративного персоналу – 8 осіб; виробничого персоналу – 92 особи та обслуговуючого персоналу – 23 особи. Результати анкетування наведено на рис. 2.11-2.15. За оцінкою діючої системи професійного розвитку персоналу Товариства зазначено сильні та слабкі сторони, табл.2.10.

8. Розглянувши закордонний досвід, *запропонували* програму заходів щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві, табл.3.2.

9. Використовуючи дані динаміки розвитку персоналу, наведені у Розділ 2, в табл.2.7 нами розраховано *коефіцієнти ефективності пройденого навчання персоналу у 2021 та 2023 рр.*, табл.3.4. З'ясовано, що: недостатня чисельність персоналу, що проходять професійне навчання в Товаристві, майже не відбувається кар'єрне зростання після навчання та вмотивованість персоналу після навчання на низькому рівні.

10. Для усунення наведених недоліків нами наведено пропозиції щодо покращення ситуації в системі *внутрішнього* професійного розвитку персоналу та її ефективності для Товариства, табл.3.5. Із наведених нами розрахунків, видно, що *ефективність внутрішнього навчання* персоналу при запрошенні *зовнішнього модератора*, означає, що кожна гривня, витрачена на проведення навчання складатиме 1,23 грн. інвестицій.

Наведено узагальнену табл. 3.6, ефективності показників професійного навчання за нашими розрахунками для досліджуваного підприємства.

Можна зазначити, що вкладаючи кошти на навчання та розвиток персоналу у подальшому підприємство отримає інвестиції у вигляді кваліфікованих працівників, що будуть якісно та ефективно виконувати свою роботу.

Список літературних джерел:

1. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С. 46–50.
URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-8>. (дата звернення 10.03.2024 р.)
2. Галич О.А. та ін. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О.А. Галич та ін. *Агросвіт*. 2019. №6. С. 27–32.
URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573>. (дата звернення 10.03.2024 р.)
3. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: Львів: ЛДУВС, 2022. 228 с.
URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>. (дата звернення 12.04.2024).
4. Дзямулич М. І., & Шматковська Т. О. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. *Економічний форум*, 1(3), (2020). 138-142. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>(дата звернення 22.03.2024).
5. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу. Навч.посібник. оновлений, 2-е видання. ОНЕУ, ротопринт, 2023. 373 с.
6. Збрицька Т. П. А.С. Дамян. Особливості дистанційного менеджменту персоналу в умовах пандемії COVID-19. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100). С. 79-83.
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14224> (дата звернення 15.04.2024).
7. Збрицька Т. П. Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31.
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13753> (дата звернення 1.05.2024)
8. Збрицька Т.П., Мінін В.С. Зарубіжний досвід технологічної

модернізації навчання у закладах вищої освіти. *VI Міжнародної науково-методичної конференції. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ*, 21-22 лютого 2023 р. Одеса ОНЕУ. (С.207-208).

URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15905>(дата звернення 10.02.2024 р.)

9. Збрицька Т.П. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Матеріали XII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»*. ОНЕУ, 8-9 вересня 2023 р. (С. 425-426). URL:<http://surl.li/sftxn> (дата звернення 10.02.2024 р.)

10. Ковальова В.І. Особливості системи розвитку персоналу у банківській сфері, 2019.

URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/01/245.pdf> (дата звернення 10.03.2024 р.)

11. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / А.І. Ковальська.

URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 10.03. 2024 р.)

12. Людський потенціал в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону / Монографія / МОН України. Одеський нац. економічний унів-тет. Харків: ТОВ "Промарт", 2020. 208 с.

13. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018> (дата звернення 15.03.2024 р.)

14. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

15. Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440.

URL: <http://surl.li/tukgk> (дата звернення 12.04.2024).

16. Непочатенко В. О. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та*

суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>.
(дата звернення 10.03.2024 р.)

17. Павленко М.С. Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.

18. Подра О. П. Бренд-бук як інструмент формування ідентичності та індивідуальності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №5. URL:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-04>. (дата звернення 12.04.2024).

19. Познанська І. В. Назарко С.О., Канцур І.Г. 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 15.03.2024 р.)

20. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: навчальний посібник. Київ: ІІТО НАПНУ, 2020. 176 с.

21. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.

22. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.33>. (дата звернення 10.02.2024 р.)

23. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

24. 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/?op=1&z=9732>. (дата звернення 10.03.2024 р.)

25. Сорока О.В. Арутюнян А.С., Унгурян А.С. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 31. (категорія Б). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11>(дата звернення 10.03.2024 р.)
26. Теоретико-методичні засади формування умов розвитку людського потенціалу регіону (кол. монографія) / за ред. В.Г.Никифорова/ Одеський нац.економічний унів-тет МОН України. Одеса: 2021. 476 с.
27. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С.,
28. ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» Офіційний сайт ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» URL:<https://nemiroff.vodka/ru-ua> (дата звернення 10.02.2024 р.)
29. ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» Ф1-PV – Звіт з праці за 4 квартал 2021-2023 рр.
30. ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» Ф.2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – за 2021-2023 рр.
31. ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» Форма ДП-6.2 Система управління якістю. Людські ресурси.
32. ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» Довідки про персонал за 2021-2023 рр.
33. ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» Стратегія розвитку на 2023 р.
34. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 73-79.
35. Хілуха О. А. Методи корпоративного навчання і розвитку персоналу. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2020. Вип. 1. С. 17-21.
36. Чиркова Ю. Р. Оцінка ефективності професійного навчання персоналу організації. *Наука та освіта сьогодні: проблеми та перспективи*. 2020. № 4 С. 15-32.
37. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. / Шелюжак І.Г.// *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437–444.

38. Шкробот М.В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства // *Національний технічний університет України*. 2019.URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28297/1/Tretjak_bakalavr.pdf

(дата звернення 10.03. 2024 р.)

39. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / П.Л. Штутман // *Наукові праці КНТУ*. 2019. №17. с.49-52.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

опитування щодо вивчення стану професійного розвитку в
ТОВ«ЛВН ЛІМІТЕД»

	Питання	Варіант відповіді
1	Існує необхідність професійного навчання працівників підприємства ?	1. Так 2. Ні 3. Важко відповісти
2	Які компетенції потрібно розвивати працівникам підприємства?	1. Професійні якості 2. Особистісні якості 3. Як професійні, так і особистісні якості
3	Чи виступає професійне навчання засобом досягнення успіху на роботі?	1. Так 2. Ні 3. Важко відповісти
4	В якому місці найбільш ефективно здійснювати професійне навчання ?	1. На території підприємства із залученням сторонніх фахівців 2. Навчання на території підприємства із залученням власних фахівців 3. Дистанційне навчання 4. Навчання за межами підприємства
5	Чи хотіли б Ви пройти додаткове навчання для підвищення свого професіоналізму?	1. Так 2. Ні 3. Важко відповісти

Джерело: розроблене автором

Додаток Б

Форма оцінки змісту навчальної програми.

ПІБ _____

Назва тренінгової програми _____

1. Як частина навчання буде найбільш корисна для Вашої роботи?

2. Яка частина навчання буде найменш корисна для Вашої роботи?

3. Чи є теми, які Ви хотіли б включити в програму навчання?

4. Як би Ви в цілому оцінили навчальну програму?

5. Чи достатньо часу було відведено на практичні завдання та обговорення?

Дата _____

Підпис _____

Додаток В

Форма оцінки тренера і його навиків**ІПБ тренера** _____**Тема тренінгу** _____

(Для кожного з питань задається шкала оцінки від 0-5 балів)

Навики	0	1	2	3	4	5
Знання предмету						
Організація тренінгу						
Підготовка до тренінгу						
Стиль проведення тренінгу						
Чуйність, зворотній зв'язок						
Створення сприятливого клімату						

Форма оцінки ефективності навчання*(заповнюється працівниками, які пройшли навчання)*

1. Назва навчальної програми, хто проводив, дата відвідування:

2. Наскільки навчання відповідало Вашим очікуванням? (обведіть)

1. Нижче моїх очікувань 2. Достатньо добре 3. Дуже добре 4. Відмінно

3. Чи порадили б Ви пройдене навчання колегам, знайомим? (оцініть по 10-бальній шкалі)

Не пораджу 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Пораджу**

4. Що Ви очікували від навчання, але не отримали?

5. Опишіть основні ідеї, які Ви будете використовувати в своїй роботі після навчання:

ПІБ _____, підпис _____, дата _____