

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ» ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ
Кафедра економіки та менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності
073 «Менеджмент»

на тему:

«Професійний розвиток персоналу організації»

Студентка Анцибора Юлія Констянтинівна

групи Ф 241-9-21 Б1М (4.0 д)

науковий керівник к.е.н.доц. Мірошніченко О.В.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри протокол № _____ від «__»
_____2025 р

завідувач кафедри к.е.н., доцент Боденчук Л. Б.

м. Ізмаїл, 2025 рік

ЗМІСТ:

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	4
1.1. Сутність розвитку персоналу, його завдання.....	6
1.2. Методи оцінки ефективності розвитку працівників.....	14
Висновки до 1 розділу.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В «АТЛАНТ».....	22
2.1. Загальна характеристика торгівельно-виробничої мережі «Атлант».....	22
2.2 Аналіз професійного розвитку працівників в мережі.....	38
Висновки до 2 розділу.....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	4
3.1. Напрями вдосконалення професійного розвитку персоналу	47
3.2. Розрахунок ефекту від впровадження заходів професійного розвитку.....	52
Висновки до 3 розділу.....	
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. На етапі становлення ринкової економіки для України надзвичайно важливо усвідомити вирішальну роль людського капіталу в її економічному розвитку, а також те, що людина при цьому є кінцевою метою будь-якого виробництва.

Особливість сучасного стану української економіки полягає в тому, що процеси ринкових перетворень здійснюються в умовах глибокої затяжної кризи та коли нагальною є необхідність подолання значного відставання в науково-технічній сфері.

Професійне зростання та організація навчального процесу персоналу продиктована негативними явищами, які наразі фіксуються в нашому соціумі, зокрема: відсутністю чіткої державної стратегії та політики в царині професійної підготовки кадрів, зокрема з урахуванням як галузевих особливостей, так і специфіки функціонування великих, середніх і малих підприємств задля гарантування високої конкурентоздатності національної робочої сили; недостатньою забезпеченістю підприємств методичними матеріалами стосовно організації навчального процесу персоналу на підприємстві; незацікавленістю та фінансовою неспроможністю роботодавців у забезпеченні професійної підготовки, перекваліфікації та підвищення кваліфікації власних працівників; низьким рівнем стимулювання професійного розвитку працівників; відсутністю уніфікованої системи професійних кваліфікацій та стандартів професійної підготовки; нерозвиненістю інфраструктури для професійної підготовки кадрів на підприємствах.

Перечислене, зі свого боку, спричиняє необхідність ґрунтовного вивчення організації професійного навчання співробітників на підприємстві. На основі цього стає реальним формування науково обґрунтованої стратегії управління розвитком системи професійної підготовки на конкретному підприємстві.

Метою роботи є дослідження процесів професійного розвитку та організації навчання персоналу та їх вдосконалення в «Атлант».

Інформаційні джерела. Дослідженням розвитку персоналу займалися зарубіжні вчені як: Т. Збрицька, Грішнова О.А., Савченко В.А., Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька та О.В. Котвицько. Серед вітчизняних вчених, які стояли біля початків та займалися формуванням системи розвитку та поняття розвитку персоналу були науковці: А.М. Ткаченко та К.А. Марченко, Н. Том, Р. Марра і Г. Шмідт, А. Я. Кібанов. Однак, не дивлячись на значну кількість наукових праць, проблеми розв'язання кадрових проблем, професійного розвитку персоналу все ще потребують теоретичного та практичного доопрацювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу та їх завдання;
- провести аналіз професійного розвитку персоналу всіх категорій працівників;
- розробити рекомендації щодо удосконалення професійного розвитку персоналу для підвищення результативності.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є персонал мережі «Атлант».

Предметом дослідження є наявна система професійного розвитку персоналу в «Атлант».

Методи дослідження: Для розв'язання визначених завдань та досягнення мети використано сукупність взаємодоповнюючих методів дослідження, а саме: метод системного аналізу для вивчення сутності професійного розвитку персоналу, описовий метод для дослідження концепцій та методів професійного розвитку працівників, метод порівняльного аналізу для оцінки професійного стану розвитку персоналу, економікостатистичний метод – для вивчення економічної характеристики мережі «Атлант», метод анкетного опитування – для визначення рівня задоволеності професійним розвитком співробітників персоналу досліджуваного підприємства, метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах, який використовувався для наочності отриманих результатів та також були використанні загальнонаукові методи

пізнання: спостереження, узагальнення, дедукція та індукція для написання теоретичного розділу дослідження.

Апробація та публікації результатів. Результати дослідження були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика» (Рівне, 2024), Всеукраїнська науково-практична конференція «Генеративний штучний інтелект як драйвер змін у професіях майбутнього: виклики, можливості, перспективи» (Ізмаїл, 2025), опубліковано статтю у всеукраїнському журналі «» (2025).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять по 3 пункти, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 60 сторінки. Ілюстративний матеріал дипломного дослідження викладено у формі 18 таблиці, 13 рисунків. Список використаної літератури становить 60 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.

1.1. Сутність професійного розвитку персоналу, його завдання.

Розвиток персоналу – всеохоплююче, багатогранне поняття, яке включає широке коло економічних, соціальних, психологічних і педагогічних проблем. Беручи до уваги це, в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні науковці по-різному трактують його сутність, наголошуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Т. Збрицька у своєму глосарії, крім звичного пояснення «розвитку персоналу» як постійної діяльності, спрямованої на покращення характеристик працівників, з метою сприяння збалансованому особистісному зростанню та підвищенню ефективності компанії в короткостроковій і довгостроковій перспективі, також виділила термін «система розвитку персоналу». Цей термін трактується як сукупність організаційних складових, методів, процедур та ресурсів, що використовуються для успішного вирішення як актуальних, так і перспективних задач у сфері розвитку кадрів, а також для оптимального забезпечення можливостей для самореалізації співробітників, їх професійній підготовці та кар'єрному зростанні.[10]

Вітчизняні науковці А.М. Ткаченко й К.А. Марченко вбачають у понятті «розвиток персоналу» спрямований і планомірний вплив на працівників через професійне навчання впродовж усієї їхньої трудової кар'єри. Цей процес має на меті досягнення високої виробничої ефективності, підвищення конкурентоспроможності співробітників на ринку праці, а також забезпечення здатності персоналу виконувати нові, складніші завдання, максимально використовуючи їхній потенціал та здібності. [5]

Першочерговою метою розвитку персоналу є збільшення «віддачі» кожного співробітника, підрозділу та організації в цілому. Система розвитку персоналу включає такі важливі складові: професійне навчання та підготовка; планування та

наступний розвиток кар'єри; створення та супровід кадрового резерву для потреб організації; розкриття прихованого потенціалу працівників, максимальне використання їхніх здібностей, знань та набутих навичок.

Більшість науковців в таблиці 1.1. вбачають в розвитку персоналу процес збагачення людського капіталу шляхом прямого надання професійних знань та вмінь працівникам організації.

Таблиця 1.1.

Тлумачення терміну «розвиток персоналу» науковцями

Науковець	Тлумачення терміну
Н. Том[7]	Під системою розвитку персоналу Н. Том розуміє «цілеспрямований комплекс освітніх, інформаційних та прив'язаних до конкретних робочих місць складових, які сприяють підвищенню професійної кваліфікації працівників підприємства, установи, організації згідно із завданнями розвитку самого підприємства та потенціалу й схильностей співробітників».
Р. Марра і Г. Шмідт [14]	У свою чергу, науковці розглядають «розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу». Таке розуміння дещо звучує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечує думки Н. Тома.
А. Я. Кібанов[19]	«Розвиток персоналу — це комплекс організаційно-економічних дій служби управління людськими ресурсами, що стосуються навчання працівників, їх перекваліфікації та вдосконалення професійних навичок. Ці заходи включають аспекти професійної адаптації, оцінки претендентів на відкриті посади, регулярного періодичного оцінювання кадрів, планування кар'єри та професійного зростання працівників, а також роботи з кадровим резервом».
Грішнова О.А.[21]	під розвитком персоналу розуміє насамперед сукупність усіх організаційно-економічних дій підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та перекваліфікації. В ширшому розумінні розвиток персоналу також включає питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вільні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного зростання та багатьох інших аспектів.
Крушельницька та О.В. Котвицького[36]	На думку даних науковців «розвиток персоналу – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.
Савченко В.А., Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О.[44]	Наприклад вони вважають, що «розвиток персоналу – це системно-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».

Стрімке зростання зацікавлення професійним розвитком співробітників та підвищенням його значення в організації було зумовлене трьома ключовими факторами:

- від здатності професійного розвитку кадрів безпосередньо залежить успішність досягнення стратегічних цілей підприємства;
- розвиток персоналу – ефективний інструмент збільшення цінності людських ресурсів підприємства;
- здійснення певних організаційних змін у компанії стає неможливим або суттєво ускладнюється без розвитку працівників. [18]

Головна мета професійного зростання працівників полягає в отриманні кожним співробітником такого рівня кваліфікації, що дасть змогу якісно та своєчасно виконувати потрібні, закріплені за фахівцями, функції та завдання [1, с.130].

Для забезпечення ефективності процесу розвитку персоналу в організації необхідно дотримуватися наступних принципів:

1.Системність. Розвиток співробітників повинен бути постійним процесом, тобто відбуватися протягом усієї трудової діяльності працівника. Інакше кажучи, недостатньо стати професіоналом один раз, щоб залишатися професіоналами своєї справи, необхідно безперервно оновлювати всі професійні компетенції.

2.Комплексність. Під професійним розвитком персоналу зазвичай мають на увазі лише навчання персоналу, але це не цілком вірно. Поняття «професійний розвиток» значно ширше за поняття «навчання», а отже, охоплює не лише навчання, але й інші програми.

3.Взаємозалежність, тобто як у співробітників, так і у керівників організації мають бути мотивація, умови та можливості професійного розвитку. Професійна освіта включає в себе два етапи: первинну професійну підготовку і подальше поглиблення, розширення і доповнення раніше придбаної кваліфікації. Навчальні процеси після закінчення першої фази освітньої узагальнено називаються підвищенням кваліфікації.

4.Всеохопність. Програми та плани професійного зростання слід розробляти для усіх верств співробітників компанії.

5.Перспективність. Заходи з розвитку персоналу мають бути превентивними, тобто відповідати вимогам сьогодення, бути необхідними та спрямованими на майбутнє. Враховуючи ці принципи, професійне вдосконалення кадрів сприятиме не лише реалізації задумів працівника, а й компанії та спільноти загалом, що представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Переваги професійного розвитку		
Для працівника	Для організації	Для суспільства
1	2	3
1. Гарантія збереження робочого місця 2. Набуття нових навичок, умінь, знань, розкриття здібностей 3. Збільшення власної «вартості», як працівника на ринку праці 4. Розширення можливостей професіонального та кар'єрного зростання 5. Розширення соціальних зв'язків та контактів 6. Підвищення самооцінки та впевненості в собі	1. Підвищення продуктивності та якості праці, прибутку організації 2. Збільшення внеску кожного працівника та досягнення цілей 3. Скорочення періоду адаптації 4. Підвищення вмотивованості працівників 5. Покращення морально-психологічного клімату в колективі 6. Вдосконалення корпоративної культури 7. Позитивний вплив на трудову дисципліну 8. Полегшення делегування 9. Скорочення плинності кадрів	1. Розвиток трудового потенціалу суспільства 2. Підвищення продуктивності суспільної праці

Джерело: складено автором на основі [9]

З-поміж переваг професійного розвитку, крім уже згаданих, варто наголосити на збільшенні продуктивності й ефективності праці, створенні доброзичливого соціально-психологічного середовища в компанії, зростанні мотивації, відданості й лояльності працівників, а також забезпеченні відповідності в аспектах управління.

Для безпосереднього працівника професійний розвиток — це шанс для формування та збагачення професійних знань, особистісних рис, а також можливість залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку праці та інших переваг.

Високий рівень кваліфікації, професійна мобільність та здатність до адаптації робітників є фундаментом їхньої соціальної безпеки на ринку праці, особливо в часи економічної нестабільності. В інтересах як підприємства, так і співробітників, необхідно впроваджувати системні перетворення, що запобігають «моральному та фізичному зношуванню» робочої сили – її передчасному старінню [11, с.268].

Під терміном «застарівання» фахівця мається на увазі застосування в його професійній практиці підходів, концепцій, відомостей, термінів та методик, котрі менш результативні під час розв'язання конкретної проблеми або завдання, ніж ті, що актуальні на поточний момент. Актуальність знань не має чіткого терміну придатності, «застаріння» може настати у будь-який період. Для їх безперервної актуалізації та підтримки відповідності знань стажу роботи співробітника, необхідна постійна увага до аспектів, що значно впливають на якість трудового потенціалу:

- чітке розуміння працівником цілей його роботи;
- систематичне удосконалення професійних навичок працівником;
- регулярний зворотний зв'язок та оцінювання результатів діяльності працівника;
- стимулювання оновлення його знань;
- надання працівникові завдань, що дозволяють йому застосовувати свої зростаючі вміння та навички.

Впровадження в практику стратегії нагромадження та безперервного розвитку людського капіталу, що заохочує працівників і працедавців до підтримання, покращення та оновлення професійних знань, навичок та умінь, мусить бути визначальним засобом для забезпечення стабільності економічного поступу як організацій, так і кожного працівника персонально [12, с.33].

Загалом професійне навчання виступає безперервним процесом, який складається з послідовних етапів наведені на рисунку 1.1.

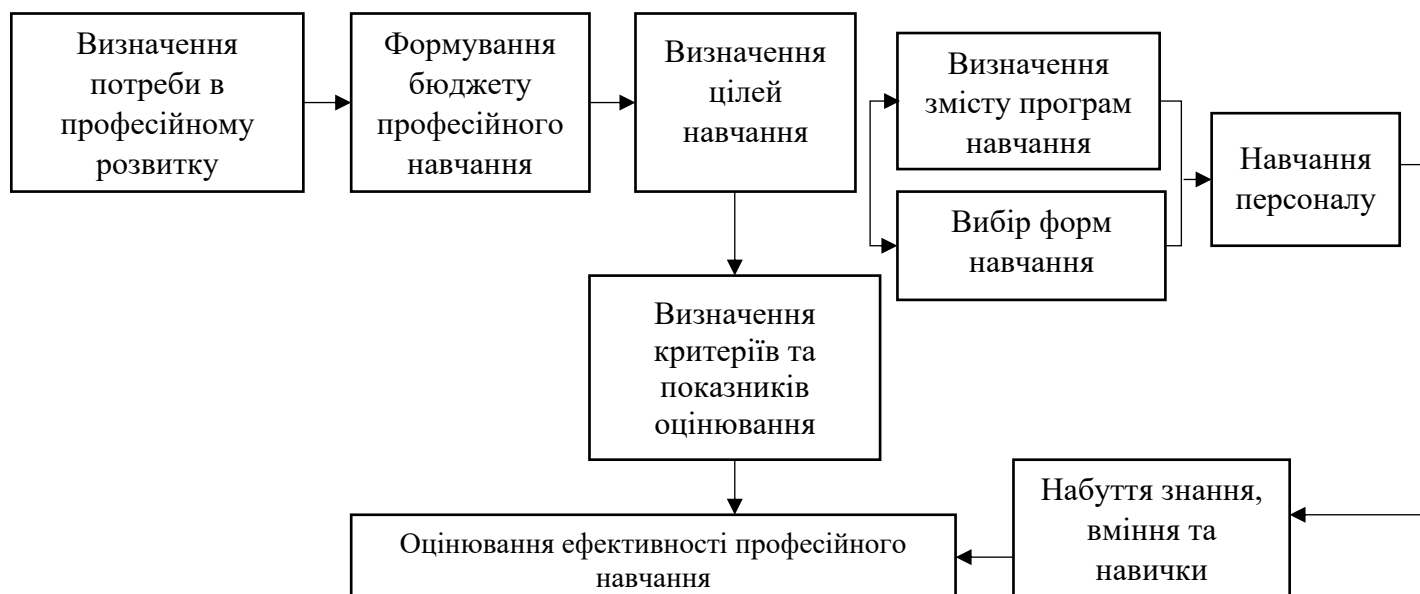


Рисунок 1.1. Модель професійного навчання персоналу організації

Джерело: на основі [23]

Професійний потенціал визначається як об'єднана спроможність фізичних та духовних якостей конкретного працівника досягати визначених результатів у конкретному середовищі, а також його здатність вдосконалюватись у роботі, вирішуючи незнайомі раніше задачі [14, с.108]. Професійний потенціал має свою структуру, яка наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Структура професійного потенціалу	
Потенціал	Зміст потенціалу
Кваліфікаційний потенціал	об'єм та глибина загальних та спеціальних знань, трудових навичок та вмінь, зумовлюючих здатність працівника до тієї чи іншої діяльності певного змісту та складності здатність, уміння та
Психофізіологічний потенціал	схильність особистості, стан здоров'я, працездатність, стійкість, тип нервової системи тощо.
Особистісний	рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм відношення до праці, ціннісні орієнтири, інтереси, потреби та зазіхання у сфері праці

Джерело: розроблено автором на основі [32,с.57]

Внаслідок плідного професійного розвитку відбувається соціальний прогрес особистості, що виражається, передусім, у кар'єрному сходженні, а також у збільшенні суспільного статусу. Професійне зростання персоналу організації має свої логічні стадії, які схематично відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. Етапи професійного розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [42]

Згідно з рисунка 1.2, професійне зростання співробітників загалом включає такі складові:

1. Залучення, добір та відбір кадрів. При плануванні таких дій, насамперед розглядається суть майбутньої роботи кандидата, потім формується посадова інструкція, встановлюються вимоги до претендента, визначаються канали залучення кандидатів та інші аспекти [15, с.82]. Аналізуючи зміст роботи,

проводячи опитування серед колег майбутнього працівника, необхідно звернути увагу на такі аспекти: ключова функція робочого місця, якісні та кількісні показники оцінки праці, положення в ієрархії, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат.

2. Опитування молодих спеціалістів для ознайомлення та адаптації, а також інших співробітників для оцінки соціально-психологічного клімату та надання пропозицій щодо покращення організаційної культури.

3. Атестація працівників проводиться кожні 3-5 років для оцінки відповідності їхніх навичок та особистих рис вимогам роботи та обсягу роботи, що допомагає визначити найбільш підходящих кандидатів для підвищення та розробити план професійного розвитку для співробітників.

4. Включення до кадрового резерва, що розподіляється на такі етапи [17, с.10]:

- прогнозування змін у керівному складі;
- попередній відбір претендентів до резерва;
- збір даних про професійні, ділові та особисті якості кандидатів резерву;
- формування остаточного складу кадрового резерву.

5. Психологічне тестування з метою визначення особистих якостей працівників.

6. Планування професійного розвитку персоналу, базуючись на висновках опитувань та оцінювання, сприяє формуванню як тимчасової, так і довгострокової перспективи, включаючи корекцію середньо- та короткотермінових професійних цілей.

7. Проведення навчальних заходів для співробітників організації, що забезпечує передачу та засвоєння необхідних знань, практичних навичок і методик, потрібних для результативного виконання посадових обов'язків або вирішення майбутніх задач. Щорічні програми навчання мають включати загальні лекції, дискусії в невеликих робочих групах, розгляд конкретних прикладів з практики,

рольові тренінги щодо питань ефективності роботи, управління персоналом, а також економічних і юридичних дисциплін.

8. Ротація резервних кадрів передбачає внутрішнє переміщення співробітника між аналогічними посадами без підвищення заробітної плати, тривалістю від трьох місяців до одного року [19, с.205]. Таким чином, організація надає працівнику, ймовірно майбутньому керівнику, можливість ознайомитися з усіма аспектами своєї діяльності.

Кінцевою ланкою у ланцюгу розвитку є особистісне зростання, яке досягається через формування власної системи цінностей, оволодіння уміннями попередження та розв'язання конфліктів, взаємодії у колективі, а також завдяки фізичному, психологічному, духовному, культурному, етичному та естетичному вдосконаленню особистості [20, с.63]. У свою чергу, особистісний розвиток впливає на професійне зростання (через підвищення самомотивації до навчання) та соціальний розвиток (завдяки визнанню досягнень, досвіду, знань та іншого).

1.2. Методи оцінки стану розвитку персоналу

Під професійним розвитком співробітників розуміють комплексну, багатоаспектну систему, що включає різноманітні складові, зокрема, професійне навчання, перекваліфікація, підвищення кваліфікації працівників, планування кар'єрного зростання, прогнозування потреби у персоналі, робота з кадровим резервом, організація процесу адаптації нових співробітників та багато інших заходів.

Складність і різноманітність системи професійного розвитку визначаються тим, що працівники - один з найскладніших об'єктів керування. На відміну від інших складових організації, люди можуть самостійно вирішувати, критично розмірковувати та аналізувати поставлені вимоги [21, с.65]. Крім того, персонал – це спільнота, де кожен член має власні особисті інтереси і досить чутливий до управлінського впливу, відповідь на який може бути різною та непередбачуваною.

Система професійного розвитку персоналу включає ряд елементів, які відображені на рисунку 1.3

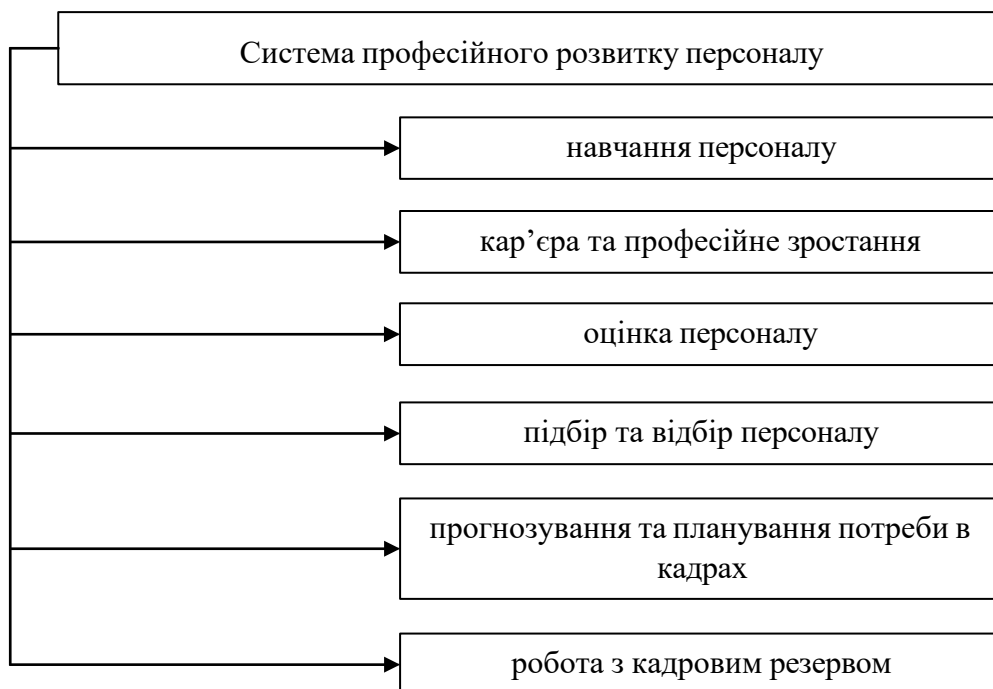


Рисунок 1.3. Система професійного розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [18]

Відповідно рисунку, елементами системи професійного розвитку персоналу є:

- навчання персоналу;
- кар'єрне просування та професійний розвиток;
- передбачення та планування потреби в кадрах;
- робота з кадровим резервом;
- підбір та відбір кандидатів;
- оцінка персоналу.

Одним з ключових елементів професійного зростання працівників організації є їхнє навчання. Ця підсистема призначена для закріплення, покращення знань, вмінь та професійних навичок співробітників підприємства [22, с.35].

При організації навчального процесу підприємство визначає такі цілі:

1. зростання професійного рівня працівників.
2. підготовка кадрів до службового підвищення.
3. утримання у штаті висококласних фахівців.

Система навчання персоналу включає в себе низку складових (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Елементи підсистеми навчання персоналу

Джерело: складено автором на основі [18,с.55]

Згідно з поданим рисунком, ключовими компонентами цієї підсистеми є первинне навчання, підготовка та перепідготовка кадрів, а також підвищення кваліфікації.

Первинне навчання передбачає «базове» навчання фахівців у певній галузі, що забезпечує їм усі необхідні знання, навички та вміння для ефективного виконання професійних обов'язків [24, с.252].

Підготовка та перепідготовка – це процес здобуття нових компетенцій та знань задля поглиблення фахової освіти. Первинна підготовка (або адаптація) має на меті ознайомити новоприйнятих працівників із специфікою роботи в конкретній організації. Перепідготовка, зі свого боку, освіжає знання та навички з уже наявної (отриманої) спеціальності, призначена для осіб з вищою або середньою освітою.

Підвищення кваліфікації – це навчання з метою поглиблення знань та відточування навичок, зумовлене як переходом на іншу посаду, так і прагненням покращити власний професійний рівень. Значущість підвищення кваліфікації обумовлена постійним зростанням вимог до кваліфікаційного рівня, що вкотре підкреслює необхідність безперервного навчання та професійного розвитку

персоналу. Підвищення кваліфікації супроводжується рядом позитивних наслідків, що стосуються як конкретного співробітника, так і організації в цілому.

Переваги підвищення кваліфікації для підприємства:

- підприємство створює кадровий резерв та планує просування персоналу після проходження ними курсів.
- співробітники, засвоюючи нові знання, краще адаптуються до потреб підприємства.

Переваги підвищення кваліфікації для працівників:

- відкриваються перспективи кар'єрного зростання. Співробітник може претендувати на вищі посади та збільшення зарплати;
- зростає продуктивність праці, лояльність до підприємства та задоволеність роботою, знижується ризик професійного вигорання. Загалом, система навчання персоналу містить певні етапи, зображені схематично на рисунку 1.5.

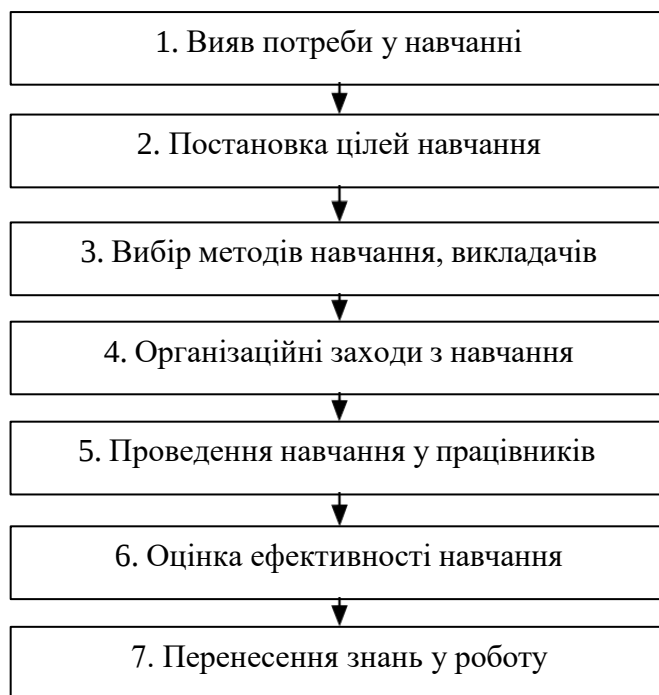


Рис. 1.5. Етапи навчання працівників

Джерело: складено автором на основі [35,с.418]

Навчання співробітників установи теж передбачає використання багатьох різних підходів. Відбір конкретного методу залежить від поставлених цілей та задач, що їх потрібно досягти у процесі навчання, які наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи навчання персоналу

Методи навчання	Опис методу
Самоосвіта	робітник здобуває знання самостійно, там і тоді, коли йому найкомфортніше. Цей спосіб вимагає від особистості належної самоорганізації.
Семінари	передбачає можливість ставити питання та отримувати роз'яснення безпосередньо від лектора чи експерта. Мінус – суттєве обмеження щодо кількості присутніх.
Відеолекції та вебінари	цей актуальний спосіб навчання персоналу витіснив звичні лекції та здобуває все ширше визнання. Можливість здобувати знання з будь-якої точки світу, в будь-який час, стала головною перевагою сьогодення.
Тренінги	систематичний спосіб навчання, який базується на практичних завданнях. Вони створені для того, щоб допомогти учасникам удосконалити їхні навички розв'язання проблем, або визначити найкращий сценарій дій в конкретній ситуації.
Ділові ігри	передбачають навчання співробітників підприємства, використовуючи формат гри. Це дає змогу відтворити різні сценарії поведінки членів колективу.
Тимчасова ротація	це навчальний підхід, який передбачає взаємну заміну видів робіт між співробітниками. Цей метод корисний для розширення професійного бачення в рамках тієї ж компанії.
Лекції	перевага цього способу полягає в здатності передати велику кількість відомостей одночасно широкому колу тих, хто слухає. Мінус – нема можливості індивідуального обміну інформацією для кожного, хто присутній на лекції.
Наставництво	закріплення досвідченого фахівця за новачком з метою його адаптації. Такий підхід забезпечує негайний зворотний зв'язок, можливість виправляти помилки під час виконання завдання, а також передавати знання та формувати необхідні вміння. Негативною стороною цього процесу є тимчасове відволікання наставника від власних обов'язків.
Коучинг	є процесом, заснований на принципах співпраці, що заохочує розмірковування та креативність особистостей, щоб мотивувати їх до максимального розкриття своїх здібностей, як у персональному, так і у професійному вимірі.
Дистанційне навчання	є одним з найактуальніших способів здобуття зосереджених знань з обраної дисципліни, серед всіх наведених раніше.

Джерело: складено автором на основі [35,с.418]

Для визначення потреби у навчанні співробітників необхідно спочатку окреслити цілі. Кожну з цих цілей потрібно розбити на детальніші та чіткі критерії. Наступним етапом є усвідомлення того, які зміни в діях персоналу необхідні для досягнення поставлених цілей. І саме різниця між нинішньою та очікуваною

поведінкою працівників повинна бути сформульована у вигляді конкретних знань, які й стануть основою потреби організації у підвищенні кваліфікації персоналу.

Неабияк важливим є й процес навчання персоналу. Основні різновиди мотивації поділяють на внутрішню та зовнішню [27, с.144]. Внутрішня – це особистий професійний розвиток та вміння вирішувати непрості робочі завдання. До зовнішніх мотиваторів належать перспективи кар'єрного росту, збільшення винагороди за працю та відчуття стабільності. У випадку, коли наявна хоча б одна з окреслених перспектив, співробітник демонструватиме зацікавленість у проходженні навчання. Кар'єрне просування та професійний розвиток зумовлюють процеси створення, розподілу та застосування людських ресурсів в організації.

Складові цієї підсистеми представлено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Елементи підсистеми кар'єри та професійного зростання

Джерело: складено автором на основі [18, с.55]

Структура розвитку кар'єрного потенціалу – це стратегічний підхід компанії до управління професійним розвитком працівників, який визначає основні засади, способи та форми розвитку персоналу в межах організаційної структури [28, с. 24]. Ця структура може мати два основні типи: відкритий, що передбачає залучення та інвестиції в нових співробітників, та закритий, орієнтований на інвестування в розвиток вже працюючого персоналу.

Система службово-професійного просування – це набір інструментів та підходів для службового зростання, або змін у посадах. Вона виконує декілька важливих функцій [31, с.14]:

- визначення потреби в персоналі;
- розробка планів стажувань та підвищень;
- організація практики та оцінки молодих фахівців;
- підготовка рекомендацій щодо включення до резерва;
- контроль за виконанням планів і програм.

Індивідуальний кар'єрний розвиток – це набір процедур, що включає аналіз поточної кар'єри та рівня задоволеності нею, складання кар'єрограми (візуальне зображення етапів кар'єри), визначення вимог до посади, перевірку відповідності, постановку цілей та планування контролю їх досягнення.

Регулярне планування і прогнозування кадрових потреб є ключем до стабільної роботи та зростання будь-якої організації [29, с.57]. Ці процеси визначають оптимальну чисельність працівників, рівень забезпеченості персоналом, а також способи та дії для усунення кадрового дефіциту.

Кадрове планування передбачає встановлення необхідної кількості фахівців, потрібних для ефективної поточної діяльності та майбутнього розширення компанії [33, с.28]. Окрім цього, розробляються способи досягнення відповідності фактичного штату плановому, зокрема, шляхом найму, професійного вдосконалення, звільнень та інших заходів.

Підсистема управління кадровим резервом гарантує підготовку кожного спеціаліста до заміщення інших посад на вищому рівні. Елементи цієї підсистеми зображені на рис. 1.5.

Елементи підсистеми, яка займається кадровим резервом, поділяються на внутрішній та зовнішній. Внутрішній резерв - це група працівників в межах організації, які показали себе з найкращого боку та претендують на кар'єрне зростання [40, с.1].

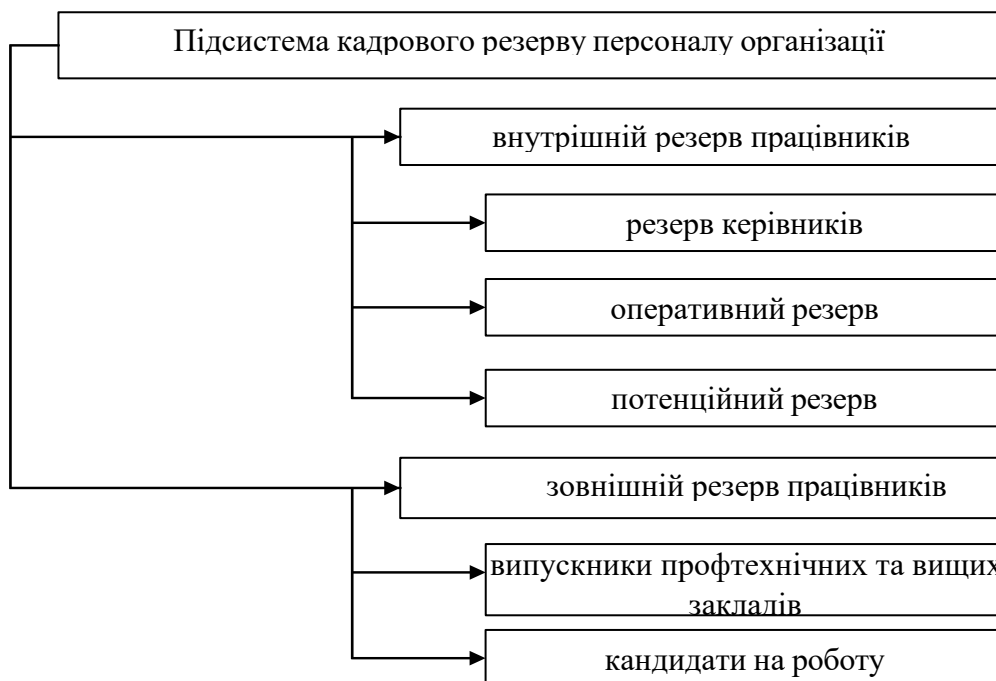


Рис. 1.5. Елементи підсистеми по роботі з кадровим резервом

Джерело: складено автором на основі [18, с.89]

Внутрішній резерв призначений для вирішення таких завдань:

- систематичне заміщення вакансій за рахунок внутрішніх перестановок;
- забезпечення стабільності персоналу;
- сприяння професійному розвитку та збільшенню людського капіталу;
- визначення потенційних керівників.

Натомість, внутрішній резерв охоплює:

1. Резерв керівників – це група співробітників, які мають потенціал для зайняття керівних посад, сфери управління, він працює у кількох напрямках:

- аналіз поточних та майбутніх потреб в управлінських кадрах (рівень укомплектованості, перспективи);
- оцінка досвіду, рівня професійних компетенцій керівників;
- перепис керівного складу (складання індивідуальних карток, графіків підвищень, переміщень);
- підготовка кандидатів на заміщення посад.

2. Оперативний резерв – це працівники, які мають необхідну кваліфікацію та готові негайно зайняти вакантну посаду.

3. Стратегічний резерв – це працівники, які мають потенціал для кар'єрного росту та заміщення ключових посад у майбутньому.

Зовнішній резерв спрямований на залучення висококваліфікованих спеціалістів з інших організацій регіону або відповідної галузі. Він включає в себе такі складові:

1. Резерв, до якого належать випускники закладів освіти, котрі на даний момент вже з успіхом пройшли стажування в самій організації.

2. Резерв претендентів, які з певних причин не були працевлаштовані, або не отримали пропозицію роботи.

На завершення, формування резерву в будь-якому випадку націлене на створення стабільного штату співробітників, зменшення плинності кадрів, та покращення якісного складу персоналу підприємства. Підсистема добору та відбору кадрів виконує функцію своєрідного «фільтра», відкидаючи претендентів, котрі менш здібні до навчання та професійного зростання у певній сфері [37, с. 34]. Компоненти цієї підсистеми зображено на рисунку 1.6.

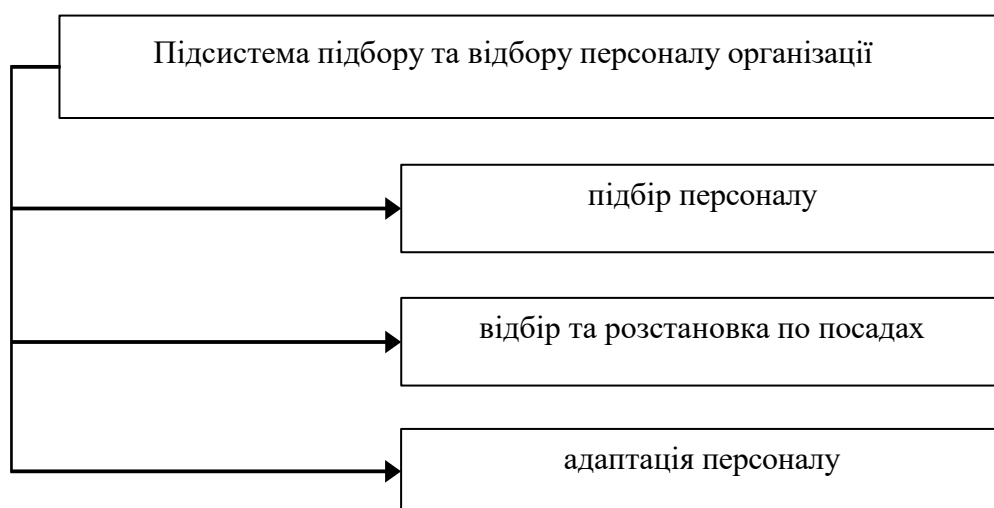


Рис. 1.6. Елементи підсистеми підбору, відбору персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [18,с.55]

Добір персоналу передбачає створення потрібного запасу претендентів на усі

відкриті позиції, з якого згодом співробітники відділу кадрів виокремлюють найбільш відповідних для компанії працівників [38, с. 100]. В процесі добору персоналу використовуються і внутрішні, і зовнішні ресурси.

Внутрішній відбір проводиться з кадрового резерву підприємства, де перебувають кваліфіковані претенденти, які раніше не були працевлаштовані у компанію, та практиканти. Зовнішній набір здійснюється через різноманітні засоби та заходи, як-от інтернет-портали, рекламні оголошення, центри зайнятості, дні відкритих дверей, прямий пошук та інші.

Добір персоналу – це різновид управлінської функції, за допомогою якого організація виокремлює з наявних претендентів на вільну посаду одного або декількох найбільш відповідних критеріям [41, с.150].

Процедура добору, насамперед, пов'язана з оцінюванням професійних здібностей кандидата: наскільки ефективно він виконуватиме свою роботу, чи перевершить він інших у її виконанні, а також чим цей кандидат може бути корисним для компанії у майбутньому, чи є він перспективним, або який потенційно новий внесок він може зробити в діяльність компанії.

Адаптація працівників – це процес введення співробітників у курс справ, знайомство з умовами та правилами роботи в конкретній організації, а також підтримка в інтеграції нового члена команди [39, с.23]. Вона потрібна як для новачків, які щойно приєдналися до колективу, так і для тих, хто отримав підвищення в посаді.

У контексті професійного розвитку, ця підсистема застосовується під час: добору претендентів, призначення на конкретну посаду, адаптації, ідентифікації та розкриття потенціалу, керування кар'єрним зростанням, організації психологічної підтримки та запобіганні деструктивним явищам у персоналу [43, с.113].

Підсистема оцінювання персоналу відповідає за забезпечення керівників відомостями про якісні риси працівників, рівні їхньої професійної майстерності, а також перспективи. Елементи наочно представлені на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Елементи підсистеми оцінки персоналу

Джерело: складено автором на основі [18,с.55]

Як зазначалося раніше, професійне зростання повинне бути привабливим для працівників. Вони можуть бути зацікавлені у різних напрямках кар'єри [50, с. 103]:

- професійна компетентність (здатність та вміння у конкретній галузі, щоб інші визнавали ваші таланти);
- менеджмент (навички взаємодії з людьми, здатність зберігати спокій, відповідальність та вміння керувати);
- автономія (прагнення до свободи й незалежності в роботі, але без наміру обіймати керівні посади);
- сталість (прагнення мати постійну зайнятість впродовж всієї трудової кар'єри, небажання рости по посаді чи отримувати підвищення);
- служіння (бажання реалізовувати добрі наміри в межах організації);
- виклик (спрямованість на змагання, подолання труднощів, мотивація від перемоги над іншими);
- підприємництво (орієнтація на створення та ведення власної справи).

З огляду на викладені вище орієнтири, варто формувати стратегії мотивації персоналу для професійного зростання. Аналіз кожної з підсистем дозволяє стверджувати, що професійний розвиток співробітників - це комплексний процес, який включає в себе різноманітні заходи, технології та підходи, спрямовані на підвищення професійних навичок та особистісного потенціалу кожного працівника.

Висновок до першого розділу

Для мережі «Атлант» формування системи розвитку персоналу — це не разова ініціатива, а цілісна управлінська стратегія, що передбачає проходження ключових етапів: від виявлення потреб і планування навчання до оцінки результативності та постійного вдосконалення. Особливу увагу приділено застосуванню інструментів коучингу, мотивації та тренінгів, які у взаємодії створюють сприятливе середовище для особистісного та професійного зростання працівників. У поєднанні ці методи дають синергійний ефект, забезпечуючи глибоке засвоєння знань та підвищення ефективності праці.

Завдяки застосуванню експертних методів, тестування, спостереження, аналізу заявок на навчання та регулярної атестації, компанія може своєчасно реагувати на потреби працівників, підвищувати ефективність навчальних програм та удосконалювати внутрішню кадрову політику.

У підсумку, розвиток персоналу є безперервним процесом удосконалення людського капіталу, який дозволяє не лише реагувати на зовнішні зміни, а й активно впливати на їхній напрям. Такий підхід формує у підприємства здатність до швидкої адаптації, сприяє впровадженню інновацій та підтримує конкурентоспроможність в умовах мінливого середовища. Ефективно впроваджена система розвитку кадрів трансформує співробітників у провідників організаційних змін, підсилює внутрішню згуртованість команди та сприяє стабільному досягненню стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ «АТЛАНТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності торгівельно - виробничої мережі «АТЛАНТ»

Торгово-виробнича мережа «Атлант» виступає регіональним флагманом в галузі оптової торгівлі, сервісу автотранспорту, управління комерційної нерухомості та логістичних операцій. Головний офіс мережі знаходиться в Одесі, котра виступає стратегічним управлінським та логістичним вузлом Південної України. Окрім цього, мережа активно функціонує через свої філії у Чорноморську, Ізмаїлі та Подільську, гарантуючи всеохоплююче регіональне охоплення Одещини. Перелік послуг, які надає мережа, представлений на рис. 2.1.

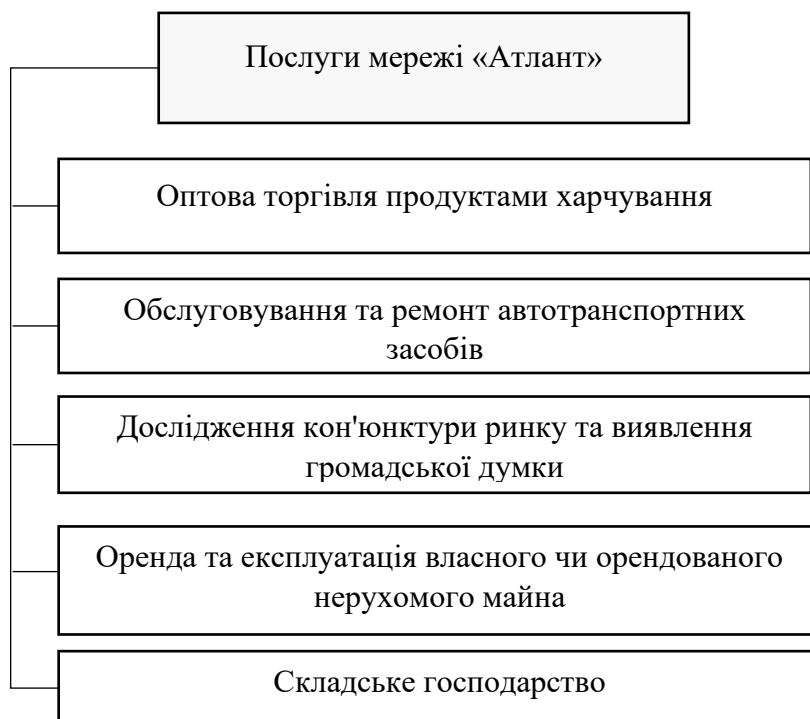


Рисунок 2.1. Послуги, що пропонуються в мережі «Атлант»

Джерело: складено автором на основі мережі

Основоположним видом діяльності мережі, що формує понад 80% загального прибутку, є оптовий продаж цукру, шоколаду та кондитерських виробів. Мережа «Атлант» закупає продукцію напряду у виробників або через їхніх офіційних дистриб'юторів, а потім перепродує її підприємствам роздрібної торгівлі, торговим мережам, кафе, ресторанам та іншим представникам сектору HoReCa. Розвинена регіональна мережа, зокрема, у Чорноморську, Ізмаїлі та Подільську, дозволяє ефективно здійснювати логістику, швидко обробляти замовлення та забезпечує постійну присутність товарів на ринку.

Мережа також пропонує широкий спектр послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту. Перелік включає в себе як регулярні профілактичні огляди, так і повне усунення виявлених технічних проблем. Цей вид діяльності є надзвичайно важливим для підтримки справності власного парку машин, а також для надання послуг клієнтам зі сторони. Актуальність цієї послуги особливо висока в Одесі та Ізмаїлі, де фіксується значний попит на подібні послуги з боку підприємств малого та середнього бізнесу.

Ще одним вагомим способом збільшення прибутків є надання в користування об'єктів комерційної власності. Мережа «Атлант» володіє та контролює нерухоме майно, розташоване як в Одесі, так і в інших місцевостях області. Здаючи в оренду приміщення організаціям та фізичним особам, вони раціонально використовують доступні площі, забезпечуючи постійний прибуток та сприяючи розвитку інших видів діяльності, які нерідко розташовані в межах їхніх комерційних об'єктів.

Мережа, крім того, стрімко розширює спектр логістичних послуг, пропонуючи послуги зі складського зберігання для широкого асортименту продукції. Складські приміщення, стратегічно розташовані в важливих транспортних точках (серед них Одеса, Подільськ, Ізмаїл, Чорноморськ), оснащені передовими системами контролю, утримання та обробки вантажів. Цей напрямок дає змогу не тільки успішно забезпечувати оптову торгівлю, але й надавати логістичні сервіси стороннім організаціям, що не володіють власною складською інфраструктурою.

Мережа «Атлант» відіграє ключову роль у розбудові регіонального ринку продовольчих товарів, обслуговуванні бізнес-середовища та забезпеченні пересування. Через різноманітний профіль, адаптивну логістику та наявність у багатьох містах, мережа сприяє розвитку підприємницької діяльності й створенню вакансій в Одеській області.

Ключовою метою мережі є неухильне збільшення прибутків, розширення представленості на ринку та укріплення позицій у конкурентній боротьбі. Щодо управління персоналом, стратегічною метою компанії є створення єдиної, злагодженої та висококваліфікованої команди, яка здатна ефективно виконувати поставлені завдання у всіх сферах діяльності. [17, с.144]

Характеристика доходів та витрат, відображена у таблиці 2.1., демонструє, що виторг від оптової реалізації кондитерських виробів досягає 4 256 456 тис. грн (80,2%), прибуток від обслуговування автотранспорту становить 545 255 тис. грн (10,24% від загального доходу), а надходження від оренди нерухомості – 520 654 тис. грн (9,77%). Провідну частину виручки мережі, близько 80%, забезпечує оптова торгівля кондитерськими виробами, що підкреслює її ключову роль у функціонуванні мережі.

Таблиця 2.1.

Характеристика доходів і витрат мережі «АТЛАНТ»

Показники	тис. грн
Дохід від оптової торгівлі кондитерськими виробами	4 256 456
Дохід від ремонту автотранспортних засобів	545 255
Дохід від оренди нерухомості	520 654
Загальні доходи	5 227 676
Собівартість продукції та послуг	3 584 231
Адміністративні витрати	645 123
Витрати на логістику	330 324
Інші витрати	114 434
Чистий прибуток	794 779

Джерело: складено на основі мережі [19]

Отже, сукупні видатки мережі «Атлант» сягають 5 468 891 тис. грн, у структурі яких: собівартість товарів та послуг - 3 584 231 тис. грн (68,52%), адміністративні витрати – 645 123 тис. грн (11,8% від загального обсягу), витрати на логістику – 330 324 тис. грн (6,%) та інші витрати – 114 434 тис. грн (2,4%). Найбільшу питому вагу має собівартість виробленої продукції та наданих послуг, що може вказувати на домінування виробничого напрямку в структурі витрат.

Ще одним суттєвим аспектом діяльності мережі «Атлант» є механізм розподілу прибутків і збитків. Якщо статутом товариства не визначено інакше, то прибуток розподіляється між учасниками відповідно до розміру їхніх часток у статутному капіталі. Такий підхід сприяє справедливому розподілу доходів, що у свою чергу мотивує учасників брати активну участь у веденні справ. [38, с.254]

Організаційна регіональна-дивізійна структура мережі «Атлант» представлена в (Додатку А).

Регіональна структура управління вибудована за територіальною ознакою. Ця структура сприяє розв'язанню питань, що стосуються місцевого законодавства, робить простішими взаємини з клієнтами, дає змогу враховувати їхні потреби та традиції. Дивізійно-регіональну структуру управління застосовують компанії, що виготовляють продукцію обмеженого асортименту та націлені на великі ринки збуту та конкретного споживача.

Переваги дивізійно-регіональної організаційної структури управління:

- надання простору для адаптації стратегії до специфіки кожного конкретного ринку.
- делегування відповідальності за фінансові результати на керівників нижчих ланок.
- забезпечення можливостей для навчання та розвитку менеджерів стратегічного рівня.
- створення передумов для більш чутливого реагування на потреби споживачів, від яких безпосередньо залежить успіх компанії.

Керування мережею відбувається з центрального офісу, що знаходиться в м. Одеса. Мережу очолює генеральний директор, котрий координує діяльність трьох

ключових функціональних підрозділів. Фінансово-адміністративний блок складається з: головного бухгалтера (м. Одеса), регіональних бухгалтерів (Ізмаїл, Подільськ), менеджера з персоналу (відповідального за добір, адаптацію та стимулювання персоналу в усіх регіонах).

Комерційний відділ перебуває під керівництвом комерційного директора. Відділ включає в себе менеджерів по роботі з клієнтами, які базуються в різних регіонах. Основним завданням цього підрозділу є створення та розвиток клієнтської мережі, організація продажів та налагодження партнерських відносин з виробниками. Відділ закупівель, своєю чергою, включає логіста, завідувачів складів (у кожному з регіонів) та водіїв, забезпечуючи транспортування, зберігання товарів, моніторинг складських запасів і гарантування вчасної доставки продукції клієнтам.

Всі співробітники мережі «Атлант» безпосередньо працюють у своїх містах, але функціонально підпорядковані відповідним керівникам з головного офісу. Так, менеджер з продажу в Ізмаїлі звітує перед комерційним директором, а складський оператор у Чорноморську підзвітний керівнику логістики.

Структура мережі «Атлант» базується на спеціалізації праці, що означає завдання розподілені між співробітниками не хаотично, а закріплені за професіоналами, які найкраще здатні їх виконати з огляду на ефективність роботи всієї організації.

Категорії персоналу, представлені в мережі, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Загальна кількість працівників мережі «Атлант»

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. до:		Темпи росту у % 2024 р. до:	
	2022	2023	2024	2022	2023	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1450	1470	1500	130	70	108,67	104,49

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
Керівники	134	135	138	4	3	94,63	97,92
Питома вага, %	8,9475	8,65	8,47	- 0,48	- 0,18	94,63	97,92
Спеціалісти	280	295	310	30	15	110,71	105,08
Питома вага, %	18,66	18,91	19,02	0,36	0,11	101,93	100,58
Основні працівники	906	940	990	84	50	109,27	105,32
Питома вага, %	60,38	60,26	60,74	0,36	0,48	100,60	100,80
Службовці	108	112	115	3	7	106,48	102,68
Питома вага, %	7,23	7,18	7,06	-0,17	-0,12	97,65	98,33
працівники з логістики	72	78	77	-5	-1	106,94	98,72
Питома вага, %	4,76	5,00	4,72	-0,04	-0,28	99,16	94,40

Джерело: складено автором на основі мережі

Загальна кількість працівників збільшилася від 1450 до 1500 осіб, тобто на 50 людей за два роки (+8,67%). Щороку спостерігається стабільне зростання: +4,49% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що вказує на розширення бізнесу, можливо, через відкриття нових відділень або філій. Штат підприємства складається з кваліфікованих спеціалістами з великим досвідом роботи в торгівельній галузі. На рисунку 2.2. наведена питома вага кожної з категорій працівників.

Категорія ключових співробітників (65%) є найбільшою серед персоналу, що вказує на те, що основний операційний процес «Атланта» - виробництво та збут - спирається на працю робітників, задіяних безпосередньо у створенні товарів, їх обслуговуванні та реалізації.

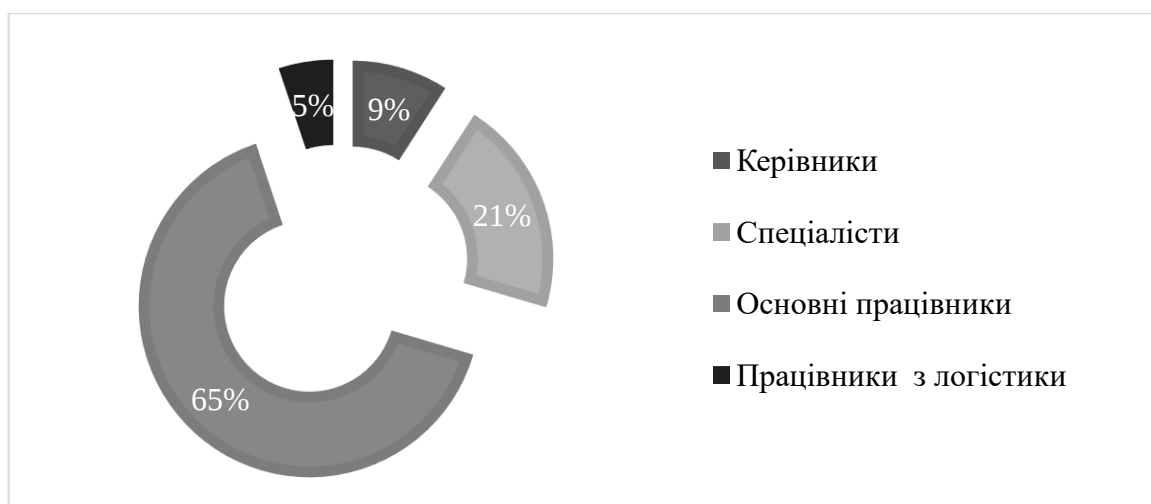


Рисунок 2.2. Категорії працівників в мережі «Атлант» на 2024 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 2.2.

Відсоток працівників з логістики (21%) досить високий, що підкреслює важливість системи постачання, перевезення, зберігання продукції для діяльності мережі «Атлант», що засвідчує добре організовану інфраструктуру логістичних процесів, яка є критично важливою складовою торговельно-виробничого бізнесу.

Невеличка кількість спеціалістів (9%) – хоч і незначна, проте достатня для забезпечення належного функціонування мережі на професійному рівні. Частка керівництва (5%) також невисока, що вказує на добре налагоджену систему управління, яка дає змогу ефективно керувати процесами, без надмірного розростання адміністративного апарата. Цей підхід виправданий з огляду на необхідність оптимізації витрат та підвищення гнучкості управління.

Структура працівників торгово-виробничої мережі «Атлант» є гармонійною і враховує особливості функціонування мережі. Домінування основних робітників і персоналу, задіяного у логістиці, свідчить про високу інтенсивність виробничих процесів. До того ж, наявність достатньої кількості фахівців та керівних кадрів гарантує належний рівень організації, управління та підтримки бізнес-процесів.

Дані таблиці 2.3. відображають динаміку чисельності працівників мережі «Атлант» у розрізі гендерної належності за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.3.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи росту у % 2022р. до:	
	2022	2023	2024	2022	2023	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1450	1470	1500	+50	+30	103	102
Жінки	435	450	465	+30	+15	106,9	103,3
Чоловіки	1015	1020	1035	+20	+15	102,0	101,5
Питома вага, %							
Жінки	30, 0	30,6	31	-1,2	-0,4	103,3	101,3
Чоловіки	70,0	69,4	69,0	-1,0	-0,4	98,6	99,4

Джерело: розроблено автором на основі мережі

Відбувається помітне зростання середньооблікової кількості працівників, що вказує на стабільне розширення мережі та збільшення її трудових ресурсів. Разом з тим, наведена структура демонструє розподіл між жінками та чоловіками у загальній кількості співробітників, даючи змогу оцінити гендерний баланс та тенденції його змін.

У період з 2022 по 2024 рік середня кількість працівників у мережі збільшилася від 1450 до 1500 осіб. Це означає приріст на 50 осіб, або ж 3,4% від показника 2022 року. Щодо гендерного розподілу, кількість жінок збільшилася на 30 осіб, тобто з 435 до 465, що демонструє приріст на 6,9%. У той же час, кількість чоловіків зросла на 20 осіб (від 1015 до 1035), що становить 2%. Дані тенденції вказують на активніше залучення жінок до роботи у компанії, у порівнянні з чоловіками.

У таблиці 2.4 наведено розподіл працівників мережі «Атлант» за рівнем освіти в період з 2022 по 2024 роки. Ця таблиця надає можливість дослідити не тільки кількісні дані, а й зміну відсоткового співвідношення працівників з різною освітою, що дає змогу оцінити якісний склад персоналу та відстежити загальні зміни в кадровій стратегії компанії.

Таблиця 2.4.

Структура працівників за освітнім рівнем в «Атлант» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. до:		Темпи росту у % 2024 р. до:	
	2022	2023	2024	2022	2023	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1450	1470	1500	+50	+30	103,4	102,0
Повна вища освіта	140	144	150	+10	+6	107,1	104,2
Питома вага, %	9,66	9,80	10,00	+0,34	+0,20	103,52	102,04
Неповна вища освіта	200	205	210	+10	+5	105,0	102,4
Питома вага, %	13,79	13,95	14,00	+0,21	+0,05	101,52	100,36
Професійнотехнічна освіта	725	730	740	+15	+10	102,1	101,4
Питома вага, %	50,0	49,7	49,3	-0,7	-0,4	98,6	99,2
Повна загальна середня освіта	385	391	400	+15	+9	103,	102,3
Питома вага, %	26,55	26,6	26,7	+0,15	+0,1	100,57	100,38

Джерело: складено на основі мережі

Середньооблікова кількість співробітників мережі «Атлант» збільшилася зі 1450 осіб у 2022 році до 1500 у 2024 році. Збільшення на 50 осіб, або 3,4%, демонструє стійке зростання підприємства. Найбільшу частину персоналу традиційно становлять особи з професійно-технічною освітою – у 2024 році таких нараховувалось 740 осіб, що відповідає 49,3% від усієї кількості працівників. Водночас, їхня відносна частка знизилася у порівнянні з показником 2022 року (50%), що, можливо, вказує на поступове оновлення кадрового складу.

Водночас фіксуємо збільшення кількості співробітників з завершеною вищою освітою: зі 140 осіб у 2022 році до 150 у 2024 році (приріст на 7,1%). Цей позитивний тренд підкреслює зміцнення кваліфікаційного потенціалу кадрів, плюс до того, зростає кількість фахівців з незавершеною вищою освітою — з 200 до 210

осіб. Частка цієї групи співробітників стабільно утримується на рівні приблизно 14%.

Невелике збільшення спостерігаємо й серед працівників з повною загальною середньою освітою: з 385 до 400 осіб. Але їх частка тримається приблизно на рівні 26,7%, що підкреслює стійке положення цієї категорії освіти в кадровому складі. У цілому, фіксуємо помірну позитивну тенденцію до підвищення освітнього рівня працівників, що вказує на стратегічне зростання та спрямованість мережі «Атлант» на професійність та якість трудових ресурсів.

У таблиці 2.5 представлено зміни у показниках руху кадрів на мережі «Атлант» у період з 2022 по 2024 роки. Аналіз проводиться на основі таких важливих показників: середня облікова чисельність, кількість прийнятих на роботу та звільнених працівників, а також коефіцієнти руху персоналу, які ілюструють інтенсивність змін у складі працівників на підприємстві.

Таблиця 2.5.

Показники руху персоналу мережі «Атлант»

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи росту у % 2022 р. до:	
	2022	2023	2024	2022	2023	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, всього	1450	1470	1500	+50	+30	103,4	102,0
Прийнято за рік, осіб	40	50	60	+20	+10	150,0	120,2
Вибуло за рік, осіб	30	27	25	-5	-2	83,3	92,6
В тому числі: за скороченням або реорганізацією	2	1	1	- 1	0	50,0	100,0
За власним бажанням, за згодою двох сторін, порушенням трудової дисципліни	28	26	24	-4	-2	85,7	92,3
Коефіцієнт з прийняття персоналу	2,8	3,4	4,0	+1,2	+0,6	142,9	117, 6

продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт зі звільнення персоналу	2,1	1,8	1,7	-0,4	-0,1	81,2	94,4
Коефіцієнт плинності персоналу	1,9	1,7	1,6	-0,3	-0,1	84,2	94,1
Коефіцієнт загального обороту персоналу	4,9	5,2	5,6	+0,7	+0,4	114,3	107,7

Джерело: складено на основі[33]

У проміжку часу між 2022 та 2024 роками середньоспискова чисельність працівників збільшилася від 1450 до 1500 осіб, що підкреслює стабільне зростання мережі «Атлант». Щорічний прийом нових співробітників неухильно зростає: з 40 осіб у 2022 році до 60 у 2024 році, що демонструє темп приросту у 150%, вказуючи на ефективну кадрову стратегію мережі. Разом з тим, спостерігалось щорічне скорочення кількості звільнень: з 30 у 2022 році до 25 у 2024 році. Особливо помітним стало зниження плинності кадрів (від коефіцієнта 1.9 у 2022 році до 1.6 у 2024-му), що вказує на підвищення рівня задоволеності персоналу або покращення умов праці.

Динаміка персоналу в мережі «Атлант» протягом 2022–2024 років засвідчує позитивні зрушення: збільшення кількості працівників, скорочення звільнень та усталена кадрова стратегія, що підтверджує успішність мережі у створенні привабливого робочого середовища та результативне втілення стратегії утримання персоналу. Зменшення плинності кадрів у поєднанні зі зростанням кількості найманих працівників демонструє зрілість кадрової політики та перспективи зростання.

На мережі практикують дві головні типи оплати праці: погодинна система — застосовується для технічного та торгового персоналу, які зайняті за затвердженим графіком, преміальна система — поширюється на управлінський склад; премії визначаються відповідно до виконання планових показників (обсягів продажів, своєчасності обробки замовлень та інше).

На основі поданої таблиці 2.6., було проведено аналіз системи оплати праці працівників мережі «Атлант».

Таблиця 2.6.

Система оплати праці та бонусів мережі

Посада	Кількість працівників	Середня ставка (грн)	Премія
Керівництво	2	52500	15%
Генеральний директор	1	60 456	22%
Комерційний директор	1	45 043	18%
Бухгалтерія	5	27 676	5%
Головний бухгалтер	1	35 342	12%
Бухгалтери по регіонах	3	25 223	8%
Менеджер з управління персоналом	1	28 334	8%
Відділ контрагентів	10	22 657	6%
Відділ закупівель	5	20 758	5%
Логістичний відділ	6	21 478	6%
Логіст	3	22 785	6%
Завідувач складу	3	20 889	5%
Оператори по регіонах	2	15 899	4%

Джерело: складено автором на основі мережі

До складу управлінської команди входять дві визначальні позиції – генеральний директор та комерційний директор. Їхня середня базова заробітна плата встановлена на рівнях 60 456 грн та 45 043 грн відповідно. Система заохочень суттєва: генеральний директор отримує 22% від премії, а комерційний – 18%. Загальний рівень оплати праці управлінців на місяць сягає 126 907 грн.

Бухгалтерський підрозділ налічує головного бухгалтера (1 особа), трьох регіональних бухгалтерів та менеджера з персоналу. Рівень заробітної плати варіюється від 25 223 грн до 35 342 грн. Бонуси для цього персоналу складають від

5% до 12%, що є скоріше помірним стимулом. Сукупні місячні витрати на оплату праці в бухгалтерії орієнтовно становлять 150–160 тис. грн.

У штаті відділу контрагентів нараховується 10 менеджерів, середній оклад яких складає 22 657 грн. Додатково передбачена премія у розмірі 6%, що у сукупності дає приблизно 24 000 грн на кожного співробітника. Схожа ситуація спостерігається у відділі закупівель, де працює 5 осіб. Їхній оклад дорівнює 20 758 грн, а премія становить 5%.

Обидва підрозділи мають ефективну систему оплати праці з відповідними коефіцієнтами для преміювання. У логістичному відділі працюють 6 осіб: 3 логісти та 3 завідувачі складів. Середня зарплата логіста – 21 178 грн, а завідувача складу – 20 889 грн. Премії у кожному випадку обмежені 6%, що підкреслює пріоритетність фіксованої зарплати з незначною змінною частиною у структурі оплати праці. Оператори мають середню ставку 15 599 грн, премія – 4%.

Попри порівняно невеликі оклади, сукупний фонд оплати праці для цієї категорії співробітників перевищує 25 млн гривень щомісяця, що є визначальною статтею видатків мережі. У відділі контрагентів зайнято 10 менеджерів із середньою зарплатою 22 657 гривень та премією у 6%, що в сукупності становить приблизно 24 000 гривень на одного співробітника. Схожа ситуація спостерігається у відділі закупівель (5 працівників), де посадовий оклад дорівнює 20 758 гривням, а розмір премії – 5%.

Обидва підрозділи представляють собою чітко усталену систему винагород, де використовуються середні коефіцієнти преміювання. Мета цієї системи – мотивувати досягнення цілей, що стоять як перед мережею загалом (через премії керівника та бухгалтера), так і в операційній діяльності (премії операторам, завідувачу складу, водієві).

2.2. Оцінка професійного зростання працівників в мережі.

Впровадження плану розвитку в мережі «Атлант» передбачає, з одного боку, професійний розвиток співробітника, тобто здобуття кваліфікації, що потрібні для

бажаної посади, через професійне навчання, стажування, курси підвищення кваліфікації. З іншого боку – поступове обіймання посад, досвід роботи на яких є необхідним для працевлаштування на цільовій посаді.

Професійне та економічне навчання працівників в мережі «Атлант», як система підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, має безперервний характер. Його проводять впродовж усієї трудової діяльності. Мета - поступово розширювати й поглиблювати знання, вдосконалювати майстерність робітників.

Ключовим чинником, який визначає обсяги професійного навчання персоналу в мережі, є якісний склад робочої сили, а саме вікова структура кадрів.[34, с.155] У будь-якому випадку, чим більший відсоток працездатного населення серед зайнятих, тим ширші можливості для їхнього залучення до навчання та вища ефективність виробничого процесу. Водночас, аналіз демонструє постійні зміни демографічної структури працівників у сфері торгівлі.[52, с.144]

Отже, віковий склад працівників загалом і, зокрема, в окремих галузях економіки, визначається домінуванням осіб найбільш активного працездатного віку над передпенсійним та пенсійним віком, що вказує на оптимальний баланс між різними віковими категоріями працівників підприємств.

Відтак, збільшення масштабів професійного навчання персоналу в мережі «Атлант» має також сприяти вдосконаленню вікової структури, попередженню нестачі висококваліфікованих працівників, зокрема через вихід на пенсію осіб передпенсійного та пенсійного віку.

У таблиці 2.7. представлено перелік видів навчання, які можуть пройти керівники, фахівці, службовці та робітники мережі.

У сьогоднішній молоді здебільшого зобов'язана здобувати первинну професійну освіту з робітничих спеціальностей у професійно-технічних учбових закладах. Водночас, впровадження інноваційно-інвестиційної моделі економічного розвитку загострює вимоги до фахового рівня та компетенції кадрів. [16]

Таблиця 2.7.

Види навчання персоналу в мережі «Атлант»

Назви	Професійне навчання			
	Одеський регіональний підрозділ	Ізмаїльський підрозділ	Чорноморський підрозділ	Подільський підрозділ
Первинна професійна підготовка	+	+	+	+
Перепідготовка	+	+	+	+
Навчання іншим (суміжним) професіям	+	+		
Підвищення кваліфікації				
Виробничо-технічні курси	+	+	+	
Курси спеціалістів і ін.	+	+	+	
Курси цільового призначення	+	+		

Джерело: складено на основі мережі

Тож зумовлює потребу у запровадженні безперервної освіти персоналу, з подальшим збільшенням обсягів підвищення кваліфікації працівників на мережі. Так, у 2024 році кількість керівників, фахівців і службовців, які підвищили кваліфікацію, становила - 252 особи (у 2023 році - 198, у 2022 році - 297 осіб), зокрема:

– в інститутах підвищення кваліфікації у 2024 - 162 чол., у 2023 - 67 чіл., у 2022- 115 чоловік).

– в інститутах підвищення кваліфікації - у 2024 році - 90 чоловік, у 2023 році - 131 чоловік, у 2022 році – 182 чол.

Порівняльний аналіз по роках, навчання на курсах цільового призначення на рисунку 2.3.

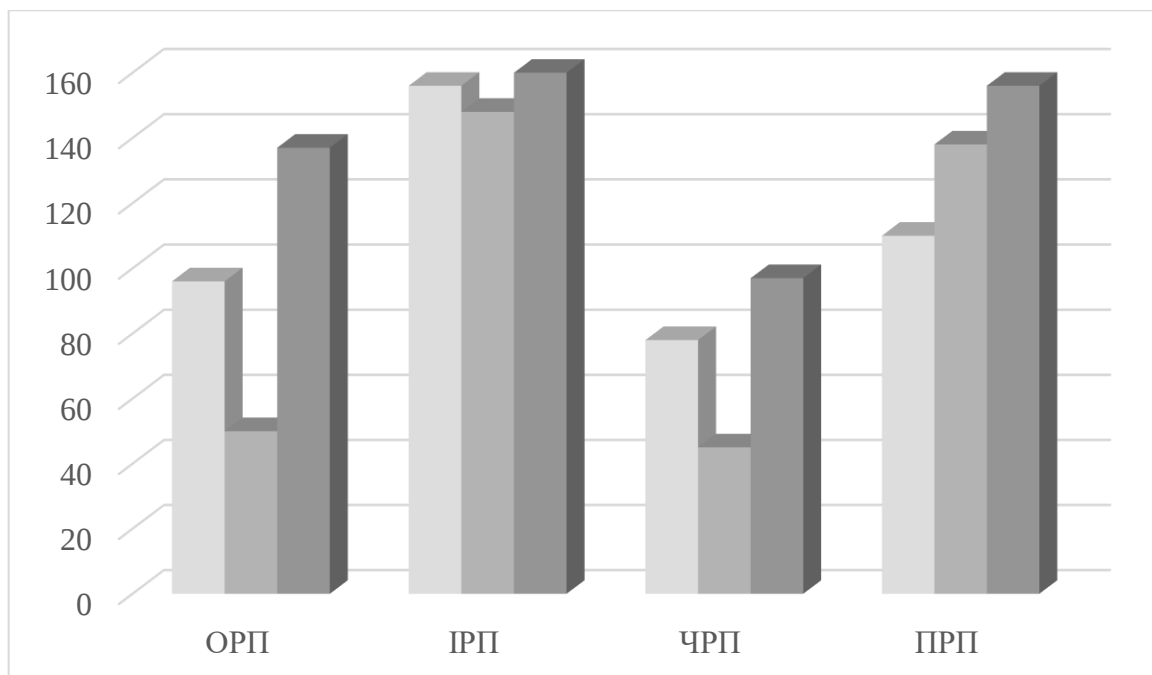


Рисунок 2.3. Порівняльний аналіз працівників, що навчаються на курсах цільового призначення

Джерело: складено на основі мережі

Аби програми професійного навчання та розвитку були дієвими, вони повинні відповідати цілям, окресленим на етапі планування, та приводити до бажаних покращень у роботі. Управлінська підготовка і розвиток будуть ефективними, якщо досягнуті результати збігатимуться з поставленими цілями.

Ключовими критеріями успішної підготовки та розвитку визначаються:

- оцінка результатів навчання, що показує постійне покращення набутих вмінь;
- визначення кількості наявних рівнів володіння навичками (компетенціями) та вимірювання їхнього прогресу;[12,с.232]
- можливість продемонструвати взаємозв'язок між навчальним процесом, розвиненими навичками співробітників та покращенням ефективності діяльності як окремих працівників, так і організації в цілому (структури, установи);

Зазвичай, результативність професійної підготовки та розвиток аналізують, зважаючи на оптимальність як обсягу, так і якості навчальної програми для персоналу в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Професійна підготовка та розвиток персоналу в мережі «Атлант»

	Цілі	ОРП	ІРП	ЧРП	ПРП
1	Вхідні, затрачені ресурси (ресурси для виробництва кінцевого продукту)	+	+	-	-
2	Кінцевий продукт (продукт процесу чи те, що є результатом використання вхідних ресурсів)	+	+	+	+
3	Кінцевий результат (кінцевий ефект чи наслідок дії чи процесу)	+	+	+	+
4	Фінансові, людські, організаційні ресурси, які необхідні для реалізації професійної підготовки та професійного розвитку	+	+	+	-
5	Підготовлений персонал, який пройшов підвищення кваліфікації	+	+	+	+

Джерело: складено на основі мережі

- наявність розробленого індивідуального плану розвитку особистості, що враховує її власні прагнення та організаційні потреби;
- збільшення обсягу інвестицій у підготовку та розвиток, як наслідок досягнення успіху завдяки навчанню.

Професійний розвиток керівного складу в мережі – процес тривалий за часом, спрямований передусім на максимальне розкриття індивідуального потенціалу. Він охоплює як особистісні потреби, так і інтереси компанії.[23, с.121]

Він включає в себе коучинг (навчання), консультації, наставництво та освітні ініціативи третього рівня. Результатом професійного росту співробітників досліджуваної компанії є підвищення кваліфікації особистості в таких сферах, як менеджмент, ухвалення рішень та розв'язання задач. Програми професійного розвитку, затверджені Міністерством інфраструктури, орієнтовані на підготовку особистості до майбутніх вищих позицій в організації.

Отже, професійний розвиток в мережі «Атлант» дає працівникові потрібні вміння та знання, щоб він міг виконувати нові завдання й розв'язувати нові проблеми. Проаналізувавши задачі й функції, визначені у «Положенні про кадрову

службу», бачимо, що плануванню кар'єри, мотивації до кар'єрного росту приділяється надто мало уваги.

Коли до «Атлант» прибуває перспективний співробітник, йому потрібно чітко дати відчуття, що на нього покладають особливі сподівання. Компанія зобов'язана створити позитивне мотиваційне поле для розвитку співробітника, він має отримати можливість найактивніше долучитися до навчальних програм компанії. І тоді його майбутній успіх залежатиме виключно від нього самого, від того, наскільки активно він працюватиме над побудовою кар'єри.

З огляду на рівень кваліфікації та виробничі потреби, в компанії практикуються переведення співробітників. З цією метою відділ кадрів відповідає за організацію навчання та перекваліфікації персоналу. Кадровий відділ також забезпечує створення сприятливих умов для поєднання навчання з трудовою діяльністю та дотримання пільг, передбачених чинним законодавством.[29]

У мережі на основі згоди працівників організовується їхнє навчання у середніх спеціальних та вищих навчальних закладах. Також підприємство активно сприяє навчальним закладам у професійній орієнтації молоді та підготовці до трудової діяльності. Одним із важливих напрямків кадрової роботи в компанії є проведення атестації керівного складу, фахівців та службовців, результати якої використовуються для забезпечення відповідності кваліфікації кадрів сучасним вимогам.

Резерв керівних кадрів в мережі формується з тих працівників, хто має найвищий рівень кваліфікації, що дає змогу, при призначенні їх на керівні посади, гарантувати відповідний професійний рівень керівництва на кожній окремій ділянці роботи.

Резерв для висунення керівників є ключовим для цілеспрямованої та системної підготовки спеціалістів, які формують основу управлінського складу. Як добре відомо, відсутність заздалегідь підготовленого резерву для призначення на керівні посади часто призводить до помилок під час призначення, а відтак – до зниження ефективності економічної діяльності.

Роботу з відбору та підготовки резерву управлінців для просування розпочинають з виявлення ініціативних співробітників, котрі виявляють хист до лідерства та здатні до здобуття управлінських навичок. Формування керівного складу організовано на кожному рівні виробничої ієрархії: від логіста до керівника підрозділу.[24с.111]

Резерв для посад вищого та середнього управлінського рівня формують, залучаючи керівників нижчого рівня. Для цього визначають конкретні категорії посад, які є основою для комплектування резерву управлінців відповідного рівня на кожному окрему посаду. Резерв для посад на нижчому рівні формують з фахівців, які продемонстрували позитивні результати у своїй практичній діяльності.

Формування кадрового резерву керівників на мережі ґрунтується на чинній організаційній структурі управління. Списки резерву формуються на керівні посади, що включені до номенклатури цієї компанії. При визначенні оптимальної кількості резерву кадрів відділ кадрів керується розрахунком, щоб на кожному керівну посаду підбиралося щонайменше двоє кандидатів. Список кадрового резерву складається та щорічно уточнюється у зв'язку з виключенням з нього у випадку невідповідності вимогам, які ставляться до зарахування в резерв, через переїзд в інший район тощо. Отже, і пошук кандидатів до резерву – процес безперервний, він відбувається постійно.[12]

В основу навчання керівників та резерву покладено принципи відповідності програм сучасності, постійного вдосконалення професійних навичок, поєднання теоретичних знань і практичного досвіду в питаннях управління. Особливістю навчання кадрового резерву є розмежування в підготовці резервістів: перед зайняттям першої керівної посади (базова підготовка) та перед призначенням на конкретну наступну керівну посаду (перед посадова підготовка).

Відмінною рисою підготовки резерву є також принцип конкурсності під час навчання кандидатів резерву, згідно з яким на керівні посади призначаються не всі кандидати, відібрані та такі, що пройшли навчання, а лише ті з них, хто досяг найкращих результатів у процесі підготовки та навчання. Окрім загального навчання кандидатів резерву в школах резерву, на курсах, для них передбачається

також індивідуальне навчання, оскільки курсова підготовка, обмежена часом, дає лише основні орієнтири, формує певну основу для подальшого самостійного систематичного вдосконалення.[11, с.133]

Навчання на курсах резерву спрямоване на надання мінімуму теоретичних знань найновішого рівня, якого досягла наука, та максимуму інформації про передовий досвід, що особливо актуально для теорії управління, яка не може запропонувати готових рішень для кожної ситуації, а лише розкриває закономірності явищ, вказує загальні шляхи вирішення проблем та напрямки методичного пошуку.

Для пришвидшення формування кваліфікованого керівника, вдосконалення його професійних знань та вмінь під час навчання резерву, особливу увагу приділяють використанню активних методів навчання. До них зараховують стажування на передових компаніях, виїзні заняття, організацію ділових зустрічей та тематичних обговорень, аналіз конкретних випадків, ділові ігри.

Індивідуальне наставництво кадрового резерву керівників в мережі (план якого розробляється відділом кадрів спільно з кожним кандидатом, включеним до резерву) передбачає самостійне усунення недоліків у знаннях та вміннях, необхідних для обійму посади, до якої готується кандидат резерву.

В мережі заведено обов'язково замінювати керівника резервістом, якщо той відсутній. Розробляються та впроваджуються організаційно-технічні заходи, а також вирішуються виробничо-технологічні, економічні й технічні проблеми. Організуються виїзди резервістів на передові компанії для вивчення найкращих практик, їх також залучають до громадських робіт.

В процесі формування кадрового резерву управлінців, ключовим є розвиток компетенцій, що визначають успіх на майбутній керівній позиції. Зокрема, йдеться про формування психологічної готовності до прийняття нової соціальної ролі, пов'язаної зі збільшенням професійної відповідальності. Насамперед, увага зосереджується на вдосконаленні навичок комунікації.

Зокрема, акцентується увага на здатності ефективно взаємодіяти з людьми, вміти уважно слухати та розуміти співрозмовника, вести конструктивний діалог, а

також виявляти або, навпаки, приховувати емоційний стан під час спілкування, залежно від поставленої мети. Важливим є розвиток виховних навичок, включаючи вміння гармонійно поєднувати виробничі завдання, організаційну діяльність та виховну роботу в єдиний процес.[34,с.145]

Робота з тими, хто зарахований до резерву, не завершується їхнім призначенням на керівні посади. Висуваючи з резерву нового керівника, керівництво в мережі усвідомлює, що спочатку він потребує значної допомоги та підтримки.

Під час роботи з резервом кадрів для висування береться до уваги й той факт, що розвиток творчої діяльності особистості припадає на вік 35-40 років. У контексті управлінських кадрів зумовлює висування на посаду керівника (директора відділу в управлінському апараті компанії, комерційного директора) фахівців віком до 30 років. Водночас, основний склад резерву керівників на ці посади формується з працівників віком 25-30 років, а резерву на посади начальників з напрямків, головних фахівців та їхніх заступників – у віковому діапазоні 30-35 років.

За підсумками навчання та практичної діяльності, щорічно відбувається оцінювання кандидатів, які включені до резерву для висування. Систематичне оцінювання персоналу, не лише тих, хто перебуває в резерві, а й усіх керівників та фахівців загалом, є надзвичайно важливим для розвитку їхньої творчої ініціативи та підвищення ефективності роботи.

Висновки до 2 розділу

У ході аналізу функціонування мережі «Атлант» з'ясовано, що вона є визнаним лідером у регіоні, здійснюючи оптову торгівлю кондитерськими виробами в Одеській області. Фундаментом фінансової стабільності є стійкий прибуток від оптового продажу продукції, котрий формує більше 80% усіх доходів компанії. Організація підприємства базується на функціонально-регіональному принципі, поєднуючи централізоване керівництво з результативною діяльністю в

регіонах. Ця модель дозволяє ефективно контролювати фінансові потоки, управління персоналом та логістику.

Аналіз кадрової стратегії показав позитивні зрушення: зросла кількість співробітників, зменшилася плинність кадрів, а також підвищився освітній рівень персоналу. Відзначається збільшення відсотку фахівців з вищою освітою, що вказує на спрямованість компанії на поліпшення якості людських ресурсів. До того ж, показники руху кадрів свідчать про активну кадрову політику, збільшення рівня задоволеності співробітників умовами праці та ефективне управління людськими ресурсами.

Система мотивації на підприємстві поєднує матеріальні (зарплата, премії, пільги) та нематеріальні стимули (визнання, корпоративна культура, умови праці). Недоліки системи мотивації є незадовільний рівень заробітної плати у частини категорій працівників, низький рівень ініціативності персоналу, що потребує розвитку нематеріального стимулювання.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТЛАНТ»

3.1. Напрями вдосконалення професійного розвитку персоналу.

Програма розвитку потенціалу працівників торгово-виробничої мережі «Атлант» – це стратегія, що об'єднує серію ініціатив зі спільними рисами: спрямованість на досягнення чітко визначених цілей, отримання відчутних результатів, скоординоване виконання значного обсягу взаємопов'язаних дій, а також обмеженість у часі – з чітко окресленим стартом та фінішем. Додатково, проєкт обмежений у ресурсах, зокрема фінансових.

Низький рівень професіоналізму та кваліфікації працівників становить серйозну перешкоду для успіху мережі на ринку, що прямо впливає на обсяг прибутку. Що, своєю чергою, звужує доступ до фінансових засобів, потрібних для покращення кваліфікації, адаптації та професійного вдосконалення персоналу. Враховуючи вищесказане, керівництву відділу кадрів мережі «Атлант» слід приділити першочергову увагу організації навчальних заходів та розвитку працівників. [35, с.145]

Згідно з результатами дослідження, здійсненого консалтинговою групою «Розвиток-Партнери» у серпні 2024 року, серед співробітників мережі було проведено опитування з метою виявлення найбільш актуальних видів та способів навчання персоналу. Респонденти відзначили наступні формати навчання як найбільш затребувані:

- дистанційне навчання та онлайн-курси (35 %);
 - курси підвищення кваліфікації (32 %);
 - тренінги та курси з розвитку навичок, що не стосуються безпосередньо професії (по 19 %).
- Водночас, 31 % опитаних менеджерів визначили онлайн-навчання як оптимальний варіант в сучасних умовах. Понад 70 % учасників опитування (загалом 103 особи) планують використовувати цей формат навчання найближчим часом.

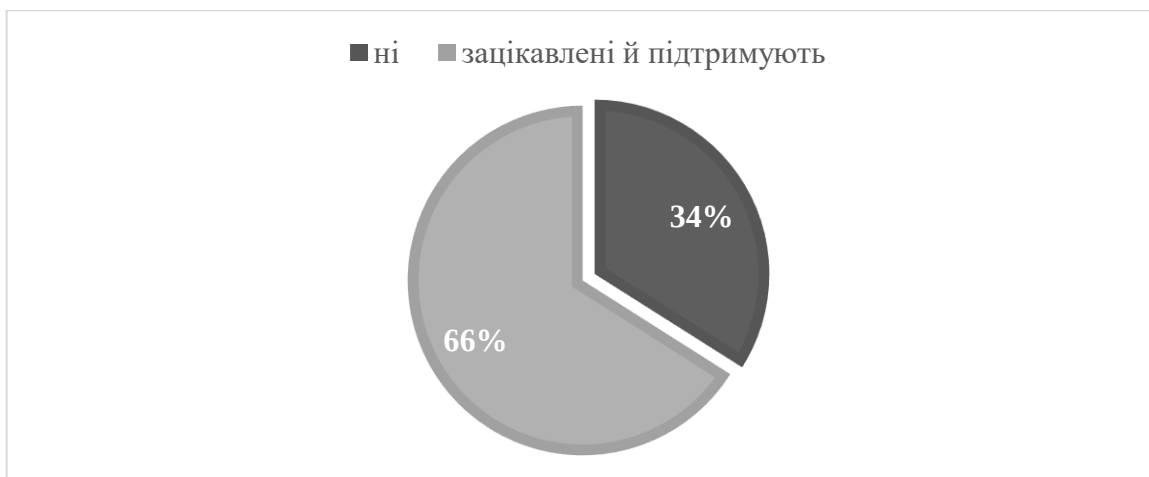


Рисунок 3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи підтримує керівник організації Ваше прагнення до професійного розвитку?», %

Джерело: складено на основі мережі

На переконання більшості працівників, керівництво мережі виказує зацікавленість у їхньому професійному зростанні, на малюнку 3.1., що в цілому підтримує думку, що професійний розвиток персоналу може допомогти подолати брак досвідчених спеціалістів.

Стосовно того, який вид навчання найбільше сприяє підвищенню кваліфікації працівників, 65% опитаних чітко віддають перевагу постійному підвищенню кваліфікації в межах своєї професії, деталі на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Який вид навчання, на Ваш погляд, більшою мірою сприяє професійному розвитку співробітника?»

Джерело: складено на основі мережі

Отже, безперервне поглиблення професійних знань, вмінь та практичних навичок, що потрібні для виконання службових обов'язків працівниками, є об'єктивною потребою.

З метою початкового навчання, покращення кваліфікації та професійної переорієнтації роботодавці застосовують різноманітні способи навчання персоналу. Проте, як засвідчило опитування, сучасні підходи до навчання стають все більш популярними серед самих працівників, як показано на рисунку 3.3.

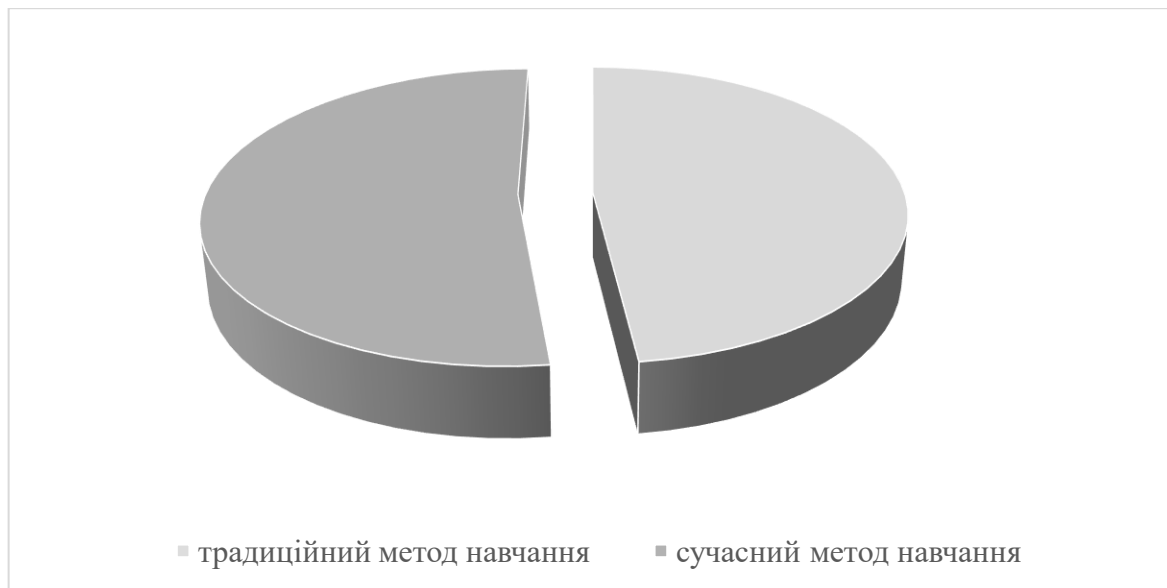


Рисунок 3.3. Результати опитування «Який метод навчання, на Ваш погляд, є найбільш зручним та ефективним?», %
Джерело: складено на основі мережі

Серед сучасних освітніх підходів варто відзначити соціальне навчання, навчання онлайн, метод ротації та інші сучасні форми. Щодо традиційних методів, тут можна вказати на аудиторні заняття, інтерактивні способи навчання та навчання безпосередньо на робочому місці.

Результати дослідження, яке було проведено, демонструють: питання професійного навчання та розвитку кадрів стає надзвичайно важливим в умовах, коли ринок праці зазнає суттєвих змін. Співробітники виказують велику зацікавленість у можливостях підвищення кваліфікації, особливо їм подобається онлайн-формат, що поєднує зручність, гнучкість та простоту доступу. Разом з тим, найактуальнішою формою навчання залишається постійне вдосконалення професійних компетенцій та навичок в межах вже обраної спеціалізації.

Щоб створити цілісний план навчання та розвитку кадрів, потрібно врахувати ключові аспекти: кваліфікаційні групи співробітників та визначені, підтверджені потреби у навчанні та професійному зростанні. Таким чином, можна запропонувати наступні стратегії для покращення розвитку персоналу:

1.Тренінги та семінари. Система професійних тренінгів, призначена для розвитку професійних вмінь, є критичною складовою для будь-якої професії. Лекції, що проводяться керівниками підрозділів з ключових напрямків діяльності, а також семінари із залученням спеціалістів з інших організацій, сприятимуть гнучкості, мотивації та самостійності працівника, включаючи можливість самоствердження персоналу. [44, с.220]

Тренінг комунікації – завдяки цій програмі, нові співробітники швидше адаптуються до робочих умов, вибудовуючи гарні стосунки в колективі. Розвиток персоналу, що передбачає кар'єрне зростання, позитивно позначається на мотивації працівників, безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, а також сприяє створенню сприятливішого мікроклімату в колективі та наступності у керівництві.

2.Кадровий резерв. Необхідно втілити заходи, спрямовані на формування резерву кадрів у мережі «Атлант». Порядок дій:

- висування претендентів на основі встановлених критеріїв та принципів формування. Відповідальність за висування кандидатів лежить на їх безпосередніх керівниках, співробітники служби персоналу також можуть бути залучені до цього процесу. Найбільш доцільно, коли за висування кандидатів до кадрового резерву відповідає лінійний менеджер, адже саме він має змогу найбільш об'єктивно оцінити потенціал працівника. [12, с.167]

- створення узгоджених переліків претендентів на майбутній кадровий склад. Ці переліки складаються фахівцями з управління персоналом, базуючись на оцінках безпосередніх керівників.

- психодіагностичне дослідження з метою визначення потенціалу кандидатів для резерву, їхніх лідерських характеристик, психологічних особливостей та

персональних рис, рівня мотивації і прихильності, а також реального ставлення до перспективи участі в кадровому резерві. [51, с.190]

Для досягнення поставленої мети існує кілька підходів. Найбільш дієвими є співбесіди та ділові ігри з оцінкою, тоді як психологічне тестування, хоч і економічне за часом, викликає сумніви щодо точності результатів. За підсумками цих заходів формуються психологічні профілі особистості, пропонуються рекомендації та складаються прогнози. Цей етап включає в себе як штучний відбір (на основі психодіагностики та випробувань), так і природний, коли кандидат сам приймає рішення про відмову від входження до кадрового резерву, незалежно від обставин. [23, с.144]

- складання остаточних (або деталізованих) переліків співробітників, зарахованих до кадрового резерву, із чітким зазначенням посади, на яку їх резервують. Офіційне затвердження цих переліків наказом керівника мережі. Варто зазначити, що процедура формування кадрового резерву може зазнавати змін. Кількість етапів може варіюватися залежно від обраної моделі формування резерву в конкретній організації. Формування кадрового резерву на мережі стане новим ступенем у його роботі та розвитку.

3. Наставництво. На даний час у мережі «Атлант» вже реалізовано програму наставництва. Вона включає такі види навчання, як:

- 1) тестування;
- 2) вебінар.

У діючій системі наставництва велика увага приділена професійним аспектам наставника, а не міжособистісним взаємодіям підопічного з наставником. Підготовку фахівців необхідно розпочати з розмежування понять «менеджмент» та «наставництво». Це буде корисно для того, щоб майбутні наставники перейнялися усією суттю встановленого наставництва у взаємозв'язку з підопічними, отже порівняння представлено на рисунку 3.4.

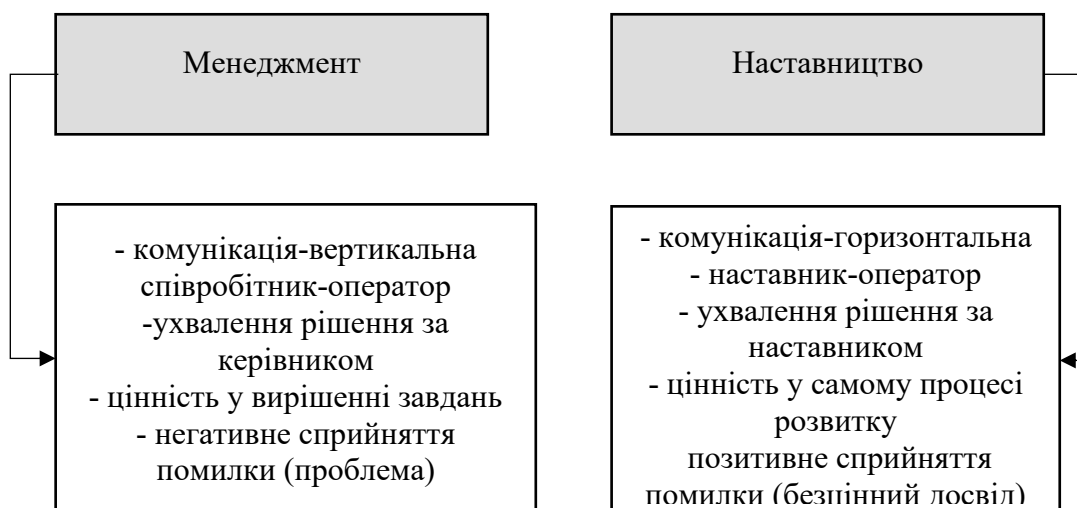


Рисунок 3.4. Порівняння наставництва та менеджменту

Джерело: складено автором

Відповідно до рисунку 3.4., менеджмент – це комунікація, спрямована переважно від керівника до підлеглого, тобто начальник вирішує «де/коли/скільки/які результати». З погляду менеджменту, виконане вчасно завдання – У менеджменті всі проблеми, невдачі та помилки набувають негативного образу, оскільки важливий лише позитивний результат.

У наставництві, наставник та підопічний рівноправні. І підопічний у процесі ухвалення рішення – самостійно робить свій вибір. І будь-які помилки та складності не запобігають, а афішуються як новий досвід та інструмент. Тоді стажер удосконалюватиметься і не боїтиметься виявляти ініціативу. А тиск наставника не повинен бути, інакше спричинить лише негативну реакцію і це буде відображено у результатах навчання. Наставництво буде проведено успішно, якщо різниця враховуватиметься. Пріоритетом наставництва є отримання досвіду, а скоєні помилки – це позитивний ефект, якщо співробітник зробив правильний висновок і застосовує отриманий досвід насправді. А наставник, у свою чергу, має провести аналіз скоєних помилок.

В таблиці 3.1. представлено систему методів підвищення кваліфікації, які пропонується використовувати для різних категорій персоналу.

Таблиця 3.1.

Методи підвищення кваліфікації

Методи	Категорії персоналу		
	управлінський персонал	торговий персонал	технічний персонал
Створення кадрового резерву		+	+
Тренінг «Продаж»	+	+	+
Тренінг «Управління комунікаціями»	+	+	+
Наставництво		+	+

Джерело: складено на основі мережі

З огляду на зазначене, у проєкті пропонуються наступні рекомендовані напрями розвитку персоналу:

- 1) покращення корпоративної політики з підбору перспективних молодих фахівців;
- 2) вдосконалення внутрішніх механізмів підтримки освітнього зростання співробітників.

Зважаючи на залучення підрядників з різних підрозділів та служб до програм кадрової роботи, є сенс вказати відповідальних осіб по кожному з напрямів. Варто зауважити, що оскільки управління персоналом розподілене між різними відділами, відповідальною особою може бути працівник будь-якого з них.

Управління професійним зростанням в мережі розгортається в певних обставинах. Саме вони задають своєрідність, наповнення та виклики у роботі з людськими ресурсами. Врахування цих умов впровадження кадрової технології дає змогу визначити ключові вектори, методи, інструменти, конкретні дії, які сприятимуть розкриттю професійного потенціалу особистості. Ці обставини охоплюють:[58,с.127]

- усвідомлення значення професійного досвіду людини як ключової національної спадщини, як найважливішого активу будь-якої організації. Приміром, професійно виконуючи свої службові обов'язки, державний або

муніципальний службовець представляє соціальну цінність для більшості членів суспільства, і цим визначається пріоритет його професіоналізму над політичними уподобаннями;

- високий статус кадрових служб – це те, що необхідно. Наразі можливості кадрових підрозділів дуже обмежені. Їхній статус принижений, вони мають слабкий вплив на якість складу співробітників і практично не впливають на раціональне використання професійних можливостей персоналу. У службовому просуванні службовців домінують не результати конкурсів, кваліфікаційних іспитів, атестацій та думки керівництва кадрової служби, а рекомендації керівників. На це вказали 85% опитаних державних службовців та 83% керівників.

- створення оптимального кар'єрного середовища та кар'єрного простору. Відомо, що організаційна і посадова структура – це визначене офіційне розділення взаємин, обов'язків і функцій в організації з метою реалізації її завдань. Вони окреслюють формальний кар'єрний простір, у якому відбувається зміна службового статусу працівника, виникає необхідність у конкретних професіях та спеціальностях, набувається професійний досвід і кваліфікація персоналу.

Кар'єрний простір в мережі – це, по суті, відокремлена система посадової ієрархії, яка визначає ключові умови для реалізації професійного розвитку спеціаліста. Основними складовими успішного кар'єрного простору є:

- відносна стійкість штатної структури;
- наявність можливостей для творчого самовираження, професійного та кар'єрного просування співробітників; [36 с.130]
- оптимальне співвідношення посад, що заохочує конкуренцію в професійному розвитку персоналу;
- відповідність цілям та задачам, що стоять перед організацією. Отже пропонується надалі використовувати наступну модель технології управління кар'єрним розвитком (Додаток Б).

Труднощі, коли співробітники не бачать перспектив для себе, розвитку, що є особливо ризикованим для компанії, особливо коли йдеться про молодих та обдарованих фахівців. Водночас, з-поміж усіх факторів управління персоналом,

саме вміння залучати та утримувати перспективних працівників впливає на фінансову успішність та вартість підприємства.

Потреба у навчанні різних груп персоналу організації виникає як згідно з вимогами роботи або інтересами підприємства, так і враховуючи індивідуальні особливості працівників. На потребність навчання, здобуття нових знань та розвитку певних професійних навичок впливають вік, стаж роботи, рівень обдарованості, особливості трудової мотивації та інші фактори. Повний врахунок відмінностей в рівні підготовки тих, хто бере участь у навчанні, дає змогу зменшити витрати та ефективніше використовувати час співробітників, які проходять навчання.[18]

Для виявлення оптимальних змісту та методик навчання, що сприятимуть досягненню як організаційних, так і освітніх цілей, необхідно встановити якісні та кількісні потреби у навчанні ключових категорій працівників. Визначення якісної (чого навчати, які вміння розвивати) та кількісної (скільки працівників різних категорій потребують навчання) потреби у навчанні може здійснюватися наступними методами:

- оцінювання даних про співробітників, зібраних кадровою службою (трудовий стаж, попередній досвід, основна освіта, участь у навчальних програмах або програмах підвищення кваліфікації і т.д.);

- періодична оцінка результатів роботи (атестація). В процесі регулярної оцінки роботи (атестації) виявляються не тільки сильні сторони, а й можливі недоліки в діяльності певного працівника. Скажімо, низькі бали працівників конкретної професійної групи в графі «професійні знання» свідчать про потребу в навчанні для цієї категорії працівників.

- аналіз довгострокових і короткострокових планів організації, а також планів окремих відділів, для виявлення необхідного рівня компетентності та професійної підготовки персоналу, потрібного для їхнього успішного втілення.

Визначення оптимального формату навчання (зміст, методи) для забезпечення працівникам можливості досягти потрібного рівня кваліфікації та професіоналізму наведені на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5. Методи навчання, які пропонуються для мережі

Джерело: складено на основі [16]

— спостереження за діяльністю співробітників, виявлені під час нагляду невідповідності у роботі персоналу визначеним нормам та вимогам посадових інструкцій можуть вказувати на необхідність організації відповідного навчання.

— аналіз джерел проблем, що перешкоджають ефективній праці, якщо в організації існують проблеми, пов'язані з незадовільною роботою, порушеннями правил техніки безпеки, або невиправданими великими витратами часу, то ця інформація також може бути застосована як під час розробки навчальних програм, так і для обґрунтування потреби в навчанні певних категорій персоналу.

— дослідження складнощів, коріння яких криється у браку знань та вмінь серед співробітників, і ці гаразди вказують не тільки на актуальну необхідність у навчанні, а й на те, як здобуті знання згодом можна буде застосовувати в щоденній роботі підприємства.

— збір та вивчення запитів на навчання персоналу, що надходять від керівників підрозділів.

— ініціативи працівників, такі пропозиції можна отримати, використовуючи опитування або анкети для співробітників.

— організація діяльності з кадровим резервом та робота над плануванням кар'єри, під час роботи з кадровим резервом та планування кар'єри працівників організації, фахівці кадрової служби отримують додаткову інформацію про потребу різних категорій персоналу у навчанні.[44]

— виявлення факторів, які впливають на роботу персоналу, скажімо, зміни стандартів або впровадження нових процедур та обладнання часто потребують додаткового навчання.

Одним з потенційних шляхів для покращення результативності діяльності з навчання та перекваліфікації персоналу є налагодження тісної взаємодії з Центром зайнятості.

Надання підприємством заявки про наявні вакансії з чітким окресленням професійних вимог до претендентів, включаючи необхідність відповідної професійної освіти, дозволить раціоналізувати витрати на організацію первинної професійної підготовки. Окрім того, зарахування на роботу працівників, навіть з базовими професійними вміннями, також дасть змогу збільшити ефективність праці на підприємстві, адже загальновідомо, що продуктивність праці на пряму залежить від кваліфікаційного та професійного рівня співробітників.

Ефективність впровадження цього заходу полягає, в першу чергу, в тому, що послуги Центру зайнятості надаються безоплатно, а у відділі кадрів завдяки цьому стає можливим оптимізувати штат служби управління персоналом.

Основною рисою підготовки та перепідготовки персоналу є її стислий термін, проте такий формат навчання має обмежений потенціал для розвитку. У зв'язку з цим, компанія змушена повторно направляти одних і тих самих співробітників на перекваліфікацію. Отже такий підхід є нераціональним, адже дослідження свідчать, що найбільше зацікавлені у навчанні та перепідготовці молоді спеціалісти, найбільш ініціативні та ті, хто має плани кар'єрного зросту.[56]

З огляду на вищесказане, вважаємо за доцільне відправляти частину персоналу підприємства не на короткотермінові курси підвищення кваліфікації, а у вищі навчальні заклади необхідних для отримання середньої технічної або вищої профільної освіти, що сприятиме покращенню їх професійної підготовки.

Відбір претендентів на перепідготовку у середніх спеціальних та вищих учбових закладах освіти слід проводити не лише за розпорядженням керівника чи з особистого бажання працівника, а на основі ретельного аналізу з урахуванням психологічних характеристик співробітника. Відбір претендентів на навчання довгострокове та середньострокове строк рекомендується проводити поетапно.

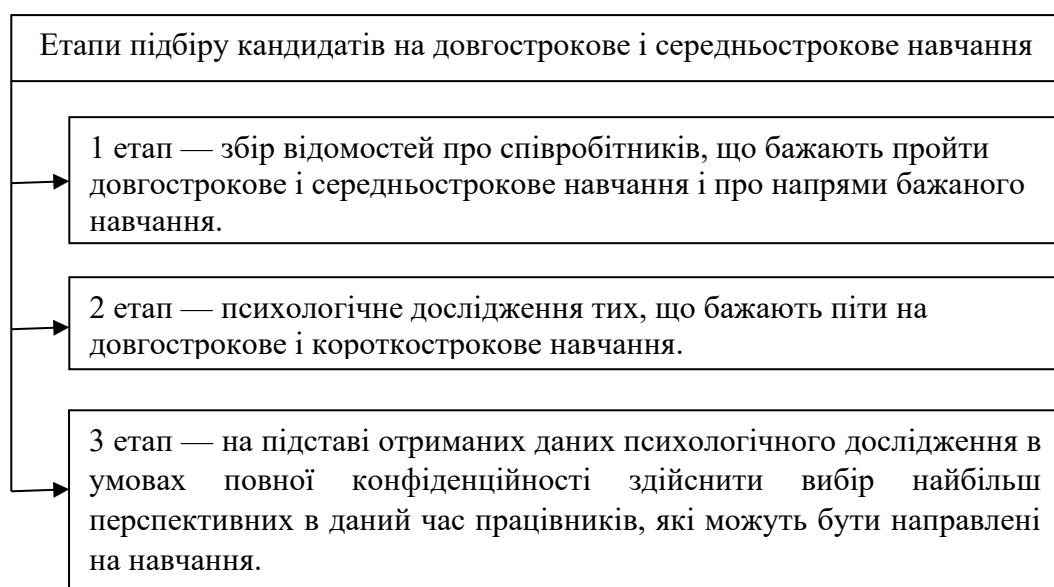


Рисунок 3.6. Етапи підбіра кандидатів на довгострокове і середньострокове навчання

Джерело: складено на основі [37]

Однак, через ймовірну велику кількість бажаючих на довготермінове навчання, а також обмежені фінансові можливості підприємства, виникає потреба в порівнянні результатів тестів різних співробітників, що передбачає ранжування результатів для вибору тих, хто виглядають найбільш перспективними для проходження навчання.

Під час скерування працівника на середньострокове або довгострокове навчання слід укласти з ним угоду. Згідно з цією угодою, працівник зобов'язується відпрацювати на підприємстві 5 років після завершення навчання. Це не лише

допоможе утримати працівників, але й сприятиме підвищенню відповідальності працівника перед організацією, яка фінансувала його освіту.

Ключовою передумовою успішного керування кар'єрним ростом персоналу є наявність добре навчених фахівців кадрової служби, які б бездоганно володіли нюансами цієї кадрової технології. Для досягнення цього, в організації повинна бути налагоджена структура ключових соціальних інструментів управління кар'єрою: система, механізм, процес управління кар'єрним розвитком персоналу мережі на рисунку 3.7.

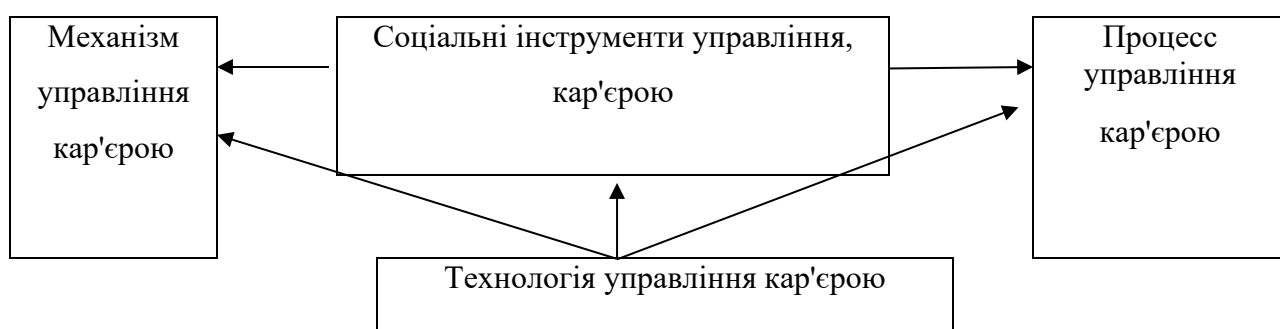


Рис 3.7. Технологія управління кар'єрою

Джерело: складено на основі [39]

Система керування кар'єрою персоналу на мережі «Атлант» являє собою сукупність суб'єктів управління персоналом, їх функцій, повноважень і відповідальності, сукупність принципів, правових норм і механізму управління, котрі необхідні для цілеспрямованого впливу на об'єкт керування на рисунку 3.8.

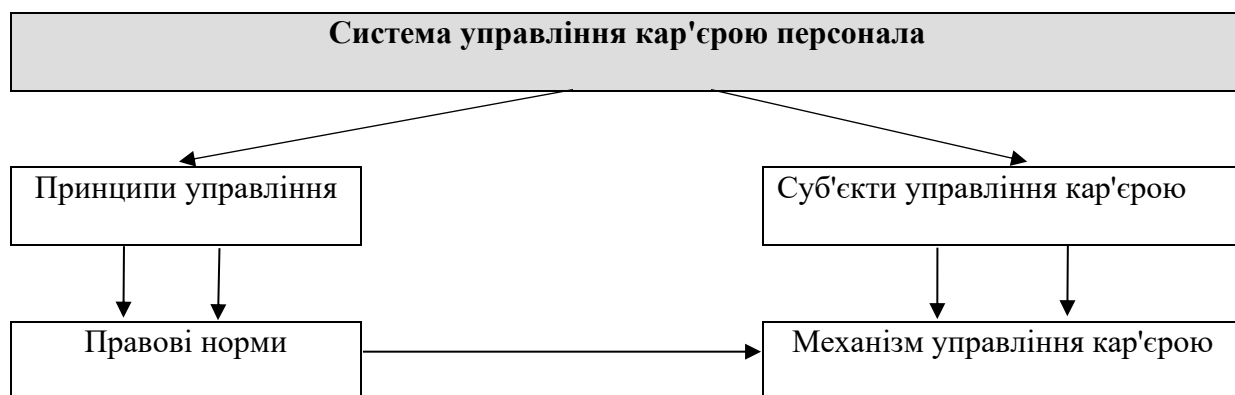


Рис 3.8. Основні елементи системи управління кар'єрою персоналу

Джерело: складено на основі [16]

Мова про створення такої системи управління кар'єрою, котра б будувалася

на правових нормах, що закріплюють механізм відповідальності суб'єктів керування за створення сприятливих умов кар'єрного середовища для професійного і кар'єрного розвитку персоналу, затребуваності його професійного досвіду.[47, с.165]

Під час розв'язання кадрових задач ця система суворо б визначала дії керівників та кадрових служб (служб управління персоналом). Система управління кар'єрою в мережі «Атлант» зобов'язана гарантувати створення максимально ефективних зразків кар'єрного шляху, починаючи з найнижчих рівнів посади, і з часу прийняття на службу, разом з їхньою доступністю для ознайомлення, чіткими умовами просування та винагороди, як фінансової, так і моральної. Модель «Змія» на рисунку 3.9. передбачає кар'єрне зростання співробітника через низку призначень, кожне з яких триває 1-2 роки.

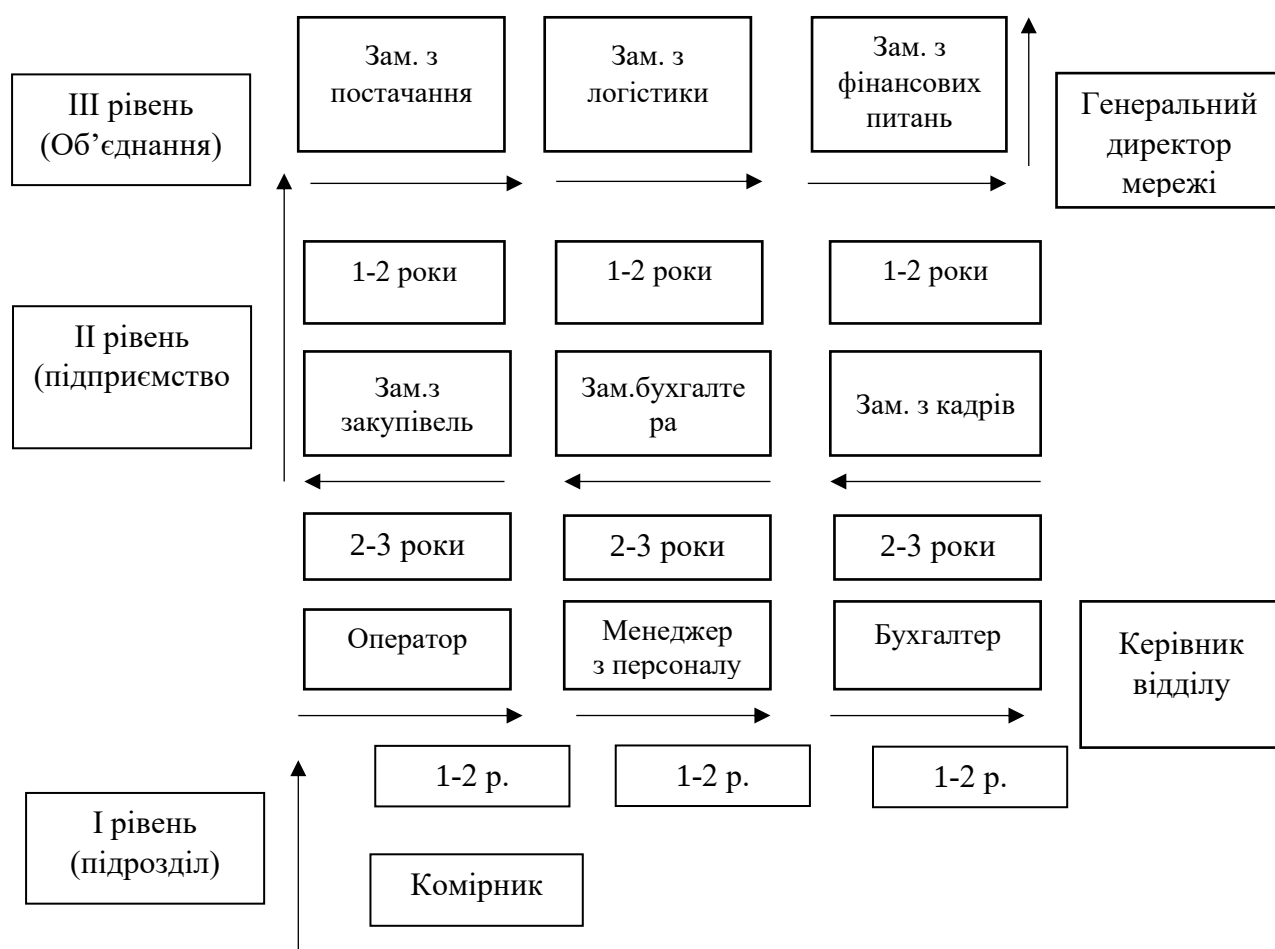


Рисунок 3.9. Запропонована Модель Змія у мережі «Атлант»

Джерело: складено на основі [18]

Щоб претендувати на вищу посаду, працівник послідовно проходить через усі посади, таким чином пізнаючи організацію зсередини, здобуваючи досвід та підвищуючи свою професійну майстерність, що формує цілісне бачення, здатність аналізувати ситуації та прогнозувати потенційні ризики.

По суті, це злагоджена система інструментів і підходів, що гарантує якісне вдосконалення професійного потенціалу особистості та відповідних способів його використання в інтересах як окремої людини, так і підприємства. Це комплекс методів впливу, насамперед кадрових технологій, що забезпечують управління професійним досвідом працівників в організації, реалізацію їхньої кар'єрної стратегії.

Засобів впливу на людину в мережі безліч, і провести чітку межу, що розмежовує вплив одних і інших інструментів на особистість у процесі реалізації навіть такої специфічної технології, як управління кар'єрою, вкрай важко. Проте ключові складові механізму управління кар'єрою персоналу все ж можливо ідентифікувати. Ними є такі кадрові технології, як відбір кандидатів, оцінювання (тестування, кваліфікаційний іспит, атестація тощо), навчання персоналу, а також робота з кадровим резервом, стажування та інші супутні процеси.

До цього ж варто зарахувати технології безупинного аналізу змісту, сутності та умов праці службовців, які потрібні для швидкого реагування на організаційні труднощі, такі як: необхідність зміни структури, штатного розпису, опису посадових обов'язків. Також сюди входить коригування професіограм, кваліфікаційних вимог та програм професійного навчання.[31, с.109]

Доволі непросто завдання втілення кар'єрної стратегії персоналу - процес управління кар'єрою, інакше кажучи, взаємопов'язаний та послідовно втілюваний комплекс дій, з яких, власне, й виникає необхідний вплив. Фактично, це ретельно розроблений, обміркований, взаємоузгоджений та реалізований конкретними особами набір дій, які дозволяють в межах визначеної системи та прийнятого механізму управління кар'єрою досягти поставленої мети. Процес управління кар'єрою на мережі «Атлант» включає:

- визначення потреб (теперішніх, майбутніх) підприємства у складі персоналу та оцінка наявних професійних здібностей, тобто структури наявного професійного досвіду персоналу: модель потреб і модель можливостей;
- розробку і прийняття рішення стосовно кар'єрної стратегії організації та впровадження технології управління кар'єрою;
- виконання прийнятих рішень та реалізацію кар'єрних планів персоналу.

У процесі керування кар'єрою стоять два взаємопов'язані завдання: завдання забезпечення відповідності професійного досвіду персоналу необхідному проектному чи структурному професійному досвіду; розвиток та раціональне використання професійних здібностей персоналу. Їхнє вирішення дозволяє досягти високоефективної роботи організації.[18]

3.2. Розрахунок ефекту від впровадження заходів.

Для гарантування злагодженої роботи мережі «Атлант» та удосконалення професійних навичок співробітників необхідно реалізовувати планомірні ініціативи з розвитку кадрів. Цей запропонований план дій має на меті підвищення кваліфікації працівників, створення кадрового резерву, розвиток внутрішнього наставництва та оновлення нормативних документів. Дані заходи в таблиці 3.2. дозволять організації та її персоналу значно підвищити рівень системи розвитку, а також стабільно розвиватися в надалі.

Таблиця 3.2.

План заходів щодо розвитку персоналу мережі «Атлант»

Заходи	Періодичність	Відповідальний заходів
1. Тренінг «Продаж	Кожні 6 місяців	Менеджер з управління персоналу
2.Тренінг «Управління комунікаціями»	Кожні 6 місяців	Менеджер з управління персоналу
Створення кадрового резерву	Від 1 до 5 років	Менеджер з управління персоналу
Введення наставництва у організації	1 рік	Менеджер з управління персоналу
Розробка положення про розвиток персоналу та його затвердження		

Джерело: складено автором на основі мережі

У таблиці позначили заходи проекту, також вказали умовні терміни проведення та визначили відповідального. Далі розглянемо можливі ризики запропонованих заходів в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Можливі ризики запропонованих заходів «Атлант»

Заходи	Ризик (можлива подія з негативними наслідками для проекту)	Очікувані наслідки настання ризику	Заходи з попередження настання ризику	Дії у випадку настання ризику
Проведення тренінгів: 1. Тренінг «Продаж» 2. Тренінг «Управління комунікаціями»	Виникнення проблем при переході від навчання до безпосереднього виконання реальної роботи	Непередбачені витрати	Контроль зі сторони керівництва	Запобігання проблем з допомогою ведучих спеціалістів, направлення на повторні тренінги
Створення кадрового резерву	Непотрібність кадрового резерву	Втрата часу персоналу на підбір кандидатів	Розрахунок плинності кадрів, а також облік посад вимагають резерву	Розформувати резерв
введення наставництва у організації	Довготривала адаптація персоналу до форм розвитку вказаних у положенні	Недостатнє розуміння персоналом проблем у системі розвитку організації	Підготовка персоналу до даних нововведення	Коригування положення про розвиток персоналу
Розробка положення про розвиток персоналу та його затвердження				

Джерело: складено автором на основі

Розглянувши всі моменти, пов'язані з ризиками щодо введення даних заходів, слід зазначити, що ризики мінімальні та ефективність даних заходів очікується позитивна. Здійснення запропонованих заходів доцільно починати з нового звітного періоду.

Для цього слід скласти план графік заходів щодо їх впровадження в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Графік впровадження проекту

Заходи	Тривалість	Дата початку	Дата закінчення
Проведення тренінгів	2 місяці в рік	01.01.2025	01.02.2025
		01.06.2025	01.07.2025
Створення кадрового резерву	12 місяців	01.01.2025	01.01.2025
Курси підвищення кваліфікації	4 місяці	01.01.2025	01.02.2025
		01.04.2025	01.05.2025
		01.08.2025	01.09.2025
		01.12.2025	01.01.2025

Джерело: складено на основі мережі

Коли керівництво забезпечує як матеріальну, так і психологічну підтримку, працівники організації відчують себе значно впевненіше в собі та своєму професійному шляху, що сприяє більш ефективному виконанню поставлених організацією цілей і завдань, а також мотивує їх до особистого росту та досягнення найкращих результатів.

Отже, як проект покращення системи управління в мережі «Атлант», варто визначити наступні фази:

- 1) вдосконалення організаційної та функціональної структури відділів управління персоналом;
- 2) оцінка кадрового потенціалу компанії, створення і реалізація програми розвитку (навчання) співробітників;
- 3) визначення довгострокової потреби у персоналі та планування найму;
- 4) підвищення кваліфікації працівників шляхом курсів.

Витрати на вдосконалення розвитку персоналу представлені в таблиці 3.5.

Для покращення процесу найму, потрібно розробити відповідну методологію, на яку передбачено 2000 грн. Навчання необхідне для підвищення професійного рівня співробітників. На це виділяється 16 000 грн. Пропонується покращити мотиваційну систему працівників, для чого виділяється 8100 грн.

Таблиця 3.5.

Структура витрат, грн

Найменування заходу	Загальна сума витрат
Створення кадрового резерву	2000
Проведення тренінгів	16000
Стимулювання системи розвитку персоналу	8100
Розвиток корпоративної культури	6000
Разом в рік	32100

Джерело: складено на основі мережі

Окрім вищезазначеного, підприємству слід розвивати корпоративну культуру. Кошти, виділені на ці цілі, будуть використані на організацію заходів, освітні програми, запровадження «гарячої лінії» – можливості спілкування з керівником для працівників, а також оснащення підприємства інформаційними стендами.

Розрахунок економічного впливу від впровадження заходу. Передбачуване збільшення обсягу продажів компанії внаслідок заходів з удосконалення системи розвитку персоналу становитиме близько 15%. Зважаючи на прогноз надходжень від надання послуг у 2024 році, очікувана сукупна виручка дорівнюватиме приблизно 5 974 209 тис. грн.

Економічний ефект від реалізації заходів визначається як різниця між прогнозованим збільшенням надходжень від додаткового обороту, що виник внаслідок запропонованих дій, та сукупними витратами на їх впровадження.

$$E = (P_v - Z_p) - V_{rp} \quad (3,1),$$

де E - економічний ефект від впровадження заходу, грн.;

P_v - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, грн.;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.;

V_{rp} - виручка від реалізації за останній період, грн.

$$P_v = (V_{rp} + (V_{rp} * (P_{rv} / 100))) \quad (3.2)$$

де Пв - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, грн.;

Врп - виручка від реалізації за останній період, грн.;

Прв - планований приріст виручки від реалізації внаслідок реалізації запропонованої програми, %.

Виручка після реалізації заходів = 5 974 209 тис. грн.

Розрахунок ефекту від запропонованих заходів:

$$(5\,974\,209 - 32100) - 5\,194\,965 = 747144 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект заходів може бути:

- а) позитивним – витрати на заходи менше додаткового прибутку;
- б) негативним – витрати на заходи вище додаткового прибутку;
- в) нейтральними – витрати на заходи рівні додатковому прибутку.

Отже, економічний ефект від пропонованих заходів позитивний, так як витрати на заходи на 32100 тис. грн. збільшили виручку на 747144 тис. грн.

Ефективність витрат на формування системи управління персоналом може бути визначена за допомогою показника рентабельності пропонованих заходів:

$$P = (E / Z_p) * 100\%, \quad (3.2),$$

де E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.

Розрахуємо рентабельність пропонованих заходів:

$$(747144 / 32100) * 100\% = 23\%$$

Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів, за рахунок викликаного ними приросту виручки від реалізації продукції:

$$B = Z_p / E \quad (3.4),$$

де B - час окупності витрат за рахунок викликаного ними приросту виручки, роки;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.;

E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$$B = 32100 / 747144 = 0,0429 \text{ року} = 4 \text{ місяці.}$$

Можна зробити висновок, що витрати на формування розвитку персоналу окупляться протягом року. Узагальнимо результати розрахунку в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Результати розрахунку

Захід	Загальна сума витрат
Виручка від реалізації за 2024 р., тис. грн	5 194 965
Запланований показник виручки, тис. грн	5 974 209
Витрати на реалізацію заходів, тис. грн	32100
Економічний ефект від впровадження заходів	747144
Ефективність витрат, %	23
Термін окупності, міс	4

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.6.

Підсумовуючи, слід зазначити, що фінансові результати мають бути скориговані на момент прийняття рішення про проведення заходу. Кумулятивний ефект слід розраховувати окремо для кожної ситуації, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні обставини, оскільки будь-які обставини можуть вплинути на кінцевий результат.

Висновки до третього розділу

Отже, людські ресурси — це стратегічний капітал мережі «Атлант», а їхній розвиток та підготовка — наріжний камінь конкурентоспроможності організації в епоху стрімких технологічних змін та викликів воєнного стану. Аналіз зібраних даних показує наступне: онлайн-навчання та дистанційні форми навчання користуються найбільшою популярністю серед персоналу, що обумовлено як об'єктивними причинами (трансформація робочого процесу через війну), так і зручністю, гнучкістю та доступністю. Це підтверджується результатами опитування, згідно з яким більше 70% співробітників планують активно використовувати ці формати в найближчому майбутньому.

Найбільш важливим для професійного зростання видом навчання, на думку працівників, є безперервне підвищення кваліфікації у сфері їхньої професії (65% опитаних), що підкреслює важливість постійного вдосконалення професійних знань та вмінь.

Більшість з-поміж працівників відчують підтримку з боку керівництва у їхньому професійному поступі, що позитивно впливає на мотивацію та відданість компанії. Найбільш важливим для професійного розвитку є, на думку більшості, поточне підвищення кваліфікації в обраній професійній сфері (65% опитаних). Цей факт підкреслює необхідність постійного вдосконалення професійних знань і вмінь.

ВИСНОВКИ

У першому розділі проаналізовано поняття і сутність розвитку персоналу. Термін «розвиток» часто використовують до персоналу або людських ресурсів. В даному дослідженні під розвитком персоналу буде розумітися система керованих операцій в сфері підготовки працівників до здійснення нових виробничих функцій.

Аналіз діяльності підприємства показав, що ТОВ «АТЛАНТ-ВР» використовує низку стратегій для розвитку своїх працівників, таких як внутрішні тренінги, наставництво та мотиваційні програми. Однак, як і в будь-якому бізнесі, є певні проблеми, зокрема, у забезпеченні належної координації між різними рівнями управлінського апарату і необхідністю оптимізації кадрових ресурсів для забезпечення високого рівня професіоналізму серед працівників.

Методи та інструменти професійного розвитку, які застосовуються на підприємстві, є ефективними, але їх можна покращити за рахунок додаткових інвестицій у навчання та розвиток, а також за рахунок удосконалення системи оцінки ефективності працівників.

У процесі дослідження діяльності мережі «АТЛАНТ» було встановлено, що є однією з провідних регіональних компаній у сфері оптової торгівлі кондитерськими виробами в Одеській області. Організаційна структура підприємства побудована за функціонально-регіональним принципом, що поєднує централізоване управління з ефективною діяльністю у регіонах. Така модель дозволяє забезпечити належний контроль за фінансовими, кадровими та логістичними процесами.

Аналіз кадрової політики засвідчив позитивну динаміку в збільшенні чисельності працівників, зниженні плинності кадрів та підвищенні освітнього рівня персоналу. Крім того, показники руху персоналу демонструють активну кадрову політику, зростання рівня задоволеності працівників умовами праці та ефективне управління персоналом.

У третьому розділі було розроблено проєкт покращення управління розвитком персоналу для мережі «Атлант». Крім того, було підготовлено

пропозиції щодо впровадження цього вдосконалення, враховуючи передовий світовий досвід. Насамкінець, здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Вдосконалення розвитку персоналу передбачає наступне:

- 1) запровадження механізму розвитку професійно значущих навичок та якостей серед співробітників.
- 2) перехід до системи планування навчання, що базується на актуальних потребах компанії, а не на пропозиціях навчальних закладів.
- 3) розробка та реалізація механізму ротації кадрів з метою формування кадрового резерву.
- 4) розробка та впровадження системи планування кар'єри та вертикальної ротації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Закон України «Про працю» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Кодекс законів про працю України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Наказ Мінсоцполітики України № 347 від 28.04.2017 «Про затвердження Типового положення про професійне навчання працівників на виробництві».
4. Національна рамка кваліфікацій України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nqf.gov.ua>
5. Постанова КМУ № 996 від 01.09.2021 «Про затвердження стратегії розвитку людського капіталу до 2030 року».
6. Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом МОН від 06.10.2010 р. № 930.
7. Лист Міністерства освіти і науки України від 13.12.2022 № 1/15264-22 «Про обсяги освітньої субвенції на 2023 рік».
8. Міністерство освіти і науки України: середня розрахункова заробітна плата працівників освіти
9. Амітан І. І. Людські ресурси в управлінні підприємством. – К.: КНЕУ, 2019. – 295 с.
10. Азалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. Вип. 6(1). С. 73-75.
11. Агавердієва Х. Ф. Професійний розвиток персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 бер. 2019 р. Харків, 2019. С. 160-162.
12. Бандурко А. М., Саух П. Ю., Сльникова С. М. Управління персоналом: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 328 с.
13. Бала О. І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. 2013. Вип. 2. С. 10-17.

14. Балабанова Л. Управління персоналом: [підручник] / Л. Балабанова, О. Сердак. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
15. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. Вип.2. С. 20-24.
16. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник». Серія «Економічні науки»*. Херсон, 2014. Вип. 7(2). С.144-146
17. Безус А. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : АМУ, 2015. С. 268.
18. Бідняк М. Н. Теорія і практика сучасного управління. Вісник Національного транспортного університету. Серія "Економічні науки". 2015. № 3 (33). С. 33–38.
19. Борецька Н. П., Лучна Н. С. Сутність розвитку персоналу. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90- річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 26 березня 2020 р. Київ: КНУТД, 2020. С. 108-110.
20. Бурцева Ю. Професійний розвиток педагога в системі безперервної освіти: міжнародний досвід. Проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога в контексті концепції «Освіта впродовж життя». Краматорськ, 2020. С. 10-14.
21. Бюллер О. О., Чиназірова С. К. Професійний розвиток персоналу – ключ до успіху організації. Щоквартальний рецензований, реферований науковий журнал «Вісник». № 3 (285). 2021. С. 55-62.
22. Вапнярчук Н. М. Підвищення кваліфікації – найбільш ефективна форма професійного навчання працівників. Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Суми: СумДУ, 2020. С. 205-208.
23. Володько А. В. Удосконалення управління персоналом в організації. Київ: КНУТД, 2021. С. 65.

- 24.Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ. «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
- 25.Герчиков В. І. Мотивація персоналу: теорія та практика. – К.: Освіта України, 2018. – 208 с.
- 26.Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. Вип. 1(29). С. 97–105.
- 27.Гребеник Т. В. Управління персоналом : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2014. 180 с.
- 28.Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна наука*. 2013. Вип. 6 (44). С. 194–198.
- 29.Горбенко Н. О. Адаптація працівників як етап професійного становлення // *Економічний простір*. – 2022. – № 183. – С. 89–93.
- 30.Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*, 2020. Вип. 1(3) С. 138-142.
- 31.Дьяченко В. Ф. Професійний розвиток і адаптація персоналу. – Харків: НУ «ХПІ», 2020. – 248 с.
- 32.Зайцева Г. В. Розвиток персоналу організації: навч. посіб. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. – 296 с
- 33.Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
- 34.Зубко В. І., Дяченко М. А. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2021. – 336 с.
- 35.Зленко А. М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34–38.
- 36.Зінченко А. А. Формування внутрішніх резервів розвитку персоналу в організації // *Економічний вісник*. – 2020. – № 1. – С. 74–78.

- 37.Кочемировська О.О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України: аналіт. доп. / О.О. Кочемировська. Київ: НІСД, 2014. 108 с.
- 38.Кибальник О. О. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 256 с.
- 39.Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 106 с.
- 40.Красношопка В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 162–165.
- 41.Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. [2-е вид., перероб. й доп.]. Київ: Кондор, 2005. 304 с.
- 42.Кузьменко О. А. Тренінги як інструмент професійного розвитку персоналу // *Економіка України*. – 2023. – № 2. – С. 81–85.
- 43.Козак Н. А. Професійна підготовка працівників у сучасних умовах. – Луцьк: ЛНТУ, 2021. – 168 с.
- 44.Литвинюк І. В. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства. – Тернопіль: ТНЕУ, 2022. – 272 с.
- 45.Литвин О. О. Сучасні технології управління кар'єрою персоналу // *Бізнес Інформ*. – 2023. – № 6. – С. 103–107.
- 46.Мартиненко М. В. Сучасні методи управління розвитком персоналу // *Бізнес-Інформ*. – 2021. – № 11. – С. 110–114.
- 47.Мурашко Л. І. Система управління знаннями на підприємстві. – К.: КНЕУ, 2020. – 218 с.
- 48.Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. Вип. 1. С. 103–107.
- 49.Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко. *Бізнес Інформ*. 2013. Вип. 4. С. 418–422. URL:

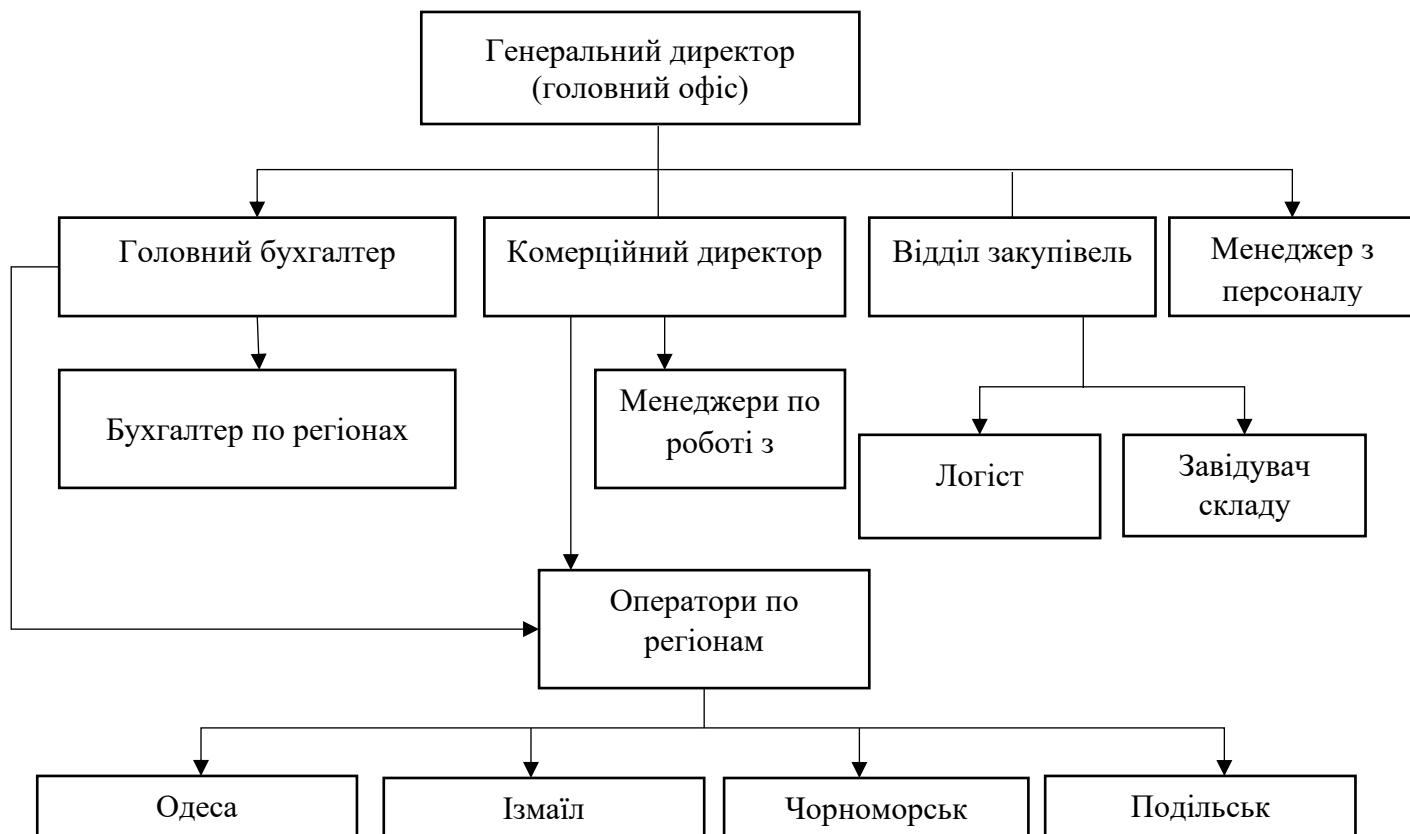
http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf. (дата звернення 24.04. 2025).

50. Нестеренко А. В. Актуальні підходи до організації навчання персоналу // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – № 7. – С. 42–46.
51. Ілляшенко С. М. Управління розвитком трудового потенціалу. – Суми: СумДУ, 2019. – 312 с.
52. Іващенко В. М. Роль безперервного навчання в системі розвитку персоналу підприємства // Економіка та держава. – 2023. – № 4. – С. 88–92.
53. Огаренко І. В. Система підвищення кваліфікації персоналу: монографія. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – 180 с.
54. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С 74–76.
55. Поддєрьогін А. М., Піддубна М. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 540 с.
56. Пащенко О. І. Стратегії професійного розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 77. – С. 95–100.
57. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Пługіна. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 42. С. 323–327.
58. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
59. Савченко В.А. Розвиток персоналу : [підручник]. Київ : КНЕУ, 2008. 512 с.
60. Савицька Г. В. Механізми формування кадрової політики підприємства. – Івано-Франківськ: Прикарпатський НУ, 2021. – 214 с.
61. Семикіна М.В. Система професійного навчання робітничих кадрів: сутність, проблеми розвитку, напрями вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. Т.2. Вип. 6. С. 55—59.

62. Семикіна М. В. Професійний розвиток персоналу підприємства: теорія і практика. – Дніпро: НГУ, 2022. – 248 с.
63. Ткаченко Л. Г. Мотиваційні інструменти як чинник професійного розвитку працівників // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2021. – № 3. – С. 43–47.
64. Телишевська Л.І. Успаленко В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. Вип. 2 (56). С. 187-197.
65. Тесля Ю. І. Управління людським капіталом підприємства. – Київ: КНЕУ, 2020. – 204 с.
66. Ткаченко Т. І. Теоретико-методологічні основи управління персоналом. – К.: Дорадо-друк, 2020. – 240 с.
67. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. Вип. 1. С. 194–197.
68. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
69. Шмаргун Н. М. Управління персоналом: навчальний посібник. – К.: Каравела, 2021. – 324 с.
70. Шалімова Н. С. Організація навчання персоналу: підручник. – Полтава: ПУЕТ, 2019. – 328 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

