

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ заочна _____ .
(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему « _____ Управління розвитком особистості в організації _____ »
(назва теми)

здобувача _____ Кравченко Вероніки Сергіївни _____ .
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент Щетініна Людмила Валеріївна _____ .
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С.Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 2024 р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу _____ Кравченко Вероніці Сергіївні _____.

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання _____ заочної _____.

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

Управління розвитком особистості в організації

Тему затверджено наказом ректора Університету від " 03 "квітня_2024 р .№ 627-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ “Віст Груп”

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління розвитком особистості в організації

Розділ 2. Оцінювання ефективності управління розвитком особистості в організації

Розділ 3. Напрями удосконалення управління розвитком особистості працівників

Об’єкт дослідження: процеси, які визначають розвиток особистості працівників ТОВ «Віст Груп».

Предмет дослідження: теоретичні, практичні, методичні засади управління розвитком особистості працівників в ТОВ «Віст Груп» та розробка заходів його вдосконалення.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: визначення стратегії, підходів та заходів, які можуть бути використані для ефективного управління розвитком особистості у ТОВ «Віст Груп».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1: охарактеризувати поняття, підходи та значення розвитку особистості, а також дослідити та проаналізувати фінансові аспекти управління розвитком особистості в організаціях.

У Розділі 2: проаналізувати діяльність ТОВ «Віст Груп»; оцінити ефективність управління розвитком особистості в даній організації.

У Розділі 3: розробити програму заходів щодо удосконалення управлінських практик розвитку особистості працівників, розробити та імплементувати програми навчання та розвитку працівників, а також оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

10.04.2024

(дата)

_____ / Л.В. Щетініна.

(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

10.04.2024

(дата)

_____ / В. С. Кравченко .

(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Управління розвитком особистості в організації

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми управління розвитком особистості в організації, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 83 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 9 таблиць, 14 рисунків. Під час написання використано 52 джерела. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі».

Об'єктом дослідження є процеси, які визначають розвиток особистості працівників ТОВ «Віст Груп». **Предметом** дослідження є теоретичні, практичні, методичні засади управління розвитком особистості працівників в ТОВ «Віст Груп» та розробка заходів його вдосконалення.

Метою дослідження є визначення стратегії, підходів та заходів, які можуть бути використані для ефективного управління розвитком особистості у ТОВ «Віст Груп».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- охарактеризувати поняття, підходи та значення розвитку особистості в організації;
- дослідити особливості управління розвитком особистості в організаціях;
- оцінити ефективність управління розвитком особистості в організації;
- проаналізувати діяльність організації;
- проаналізувати особливості управління розвитком особистості в організаціях;

- розробити програму заходів щодо удосконалення управлінських практик розвитку особистості працівників;
- розробити та імплементувати програми навчання та розвитку працівників;
- провести оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, порівняльного аналізу, прямого структурного аналізу, моделювання та сучасні комп'ютерні технології, зокрема пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та класифікації систем управління розвитком особистості наявних на ринку, яке може бути використано для удосконалення менеджменту персоналу.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що його результати та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності системи управління розвитком особистості з метою забезпечення конкурентоспроможності працівників та їх організації.

Ключові слова: менеджмент персоналу, розвиток особистості, управління розвитком особистості, навчання персоналу, управління персоналом.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету управління персоналом,
соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Кравченко Вероніки Сергіївни

на тему «**Управління розвитком особистості в організації**»

1. Актуальність теми. Конкурентоспроможність будь-якої компанії визначається не тільки професійними компетентностями працівників, а й тим, наскільки їм комфортно як особистостям в компанії, наскільки компанія створює умови для їх розвитку. Компанії шукають таланти, але повнота реалізації ними власного потенціалу буде залежати від бажання компанії розвивати їх особистість.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Здобувач глибоко дослідив теоретичні підходи до поняття «розвиток особистості» та фінансові аспекти управління розвитком особистості в компанії. Автором КБР проведено соціологічне дослідження щодо стану управління розвитком особистості в ТОВ «Віст Груп», за результатами якого запропоновано заходи удосконалення управлінських практик з розвитку особистості працівників.

3. Наявність самостійних розробок автора. Здобувач запропонував заходи удосконалення управлінських практик з розвитку особистості працівників, серед яких: стратегічне лідерство; розвиток культури навчання; коучинг та менторство, оцінка та адаптація. Автор КБР також обґрунтував заходи розвитку культури навчання в ТОВ «Віст Груп», а саме: цифровізація навчальних матеріалів, адаптивне навчання, інтерактивне навчання, навчання через наставництво

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Імплементация запропонованих здобувачем заходів удосконалення управлінських практик з розвитку особистості в ТОВ «Віст Груп» дасть можливість збільшити виробництво товарів та послуг, покращити їх якість, а також отримати певний соціально-психологічного ефект в компанії.

5. Наявність недоліків. Здобувач неповною мірою застосував інструментарій критичного аналізу теоретичних підходів науковців до засад управління розвитком особистості. В теоретичному розділі відсутня інформація про методики оцінювання ефективності управління розвитком особистості в компанії. Таблиці в Розділі 2 не завжди носять аналітичний характер. Більшість проблем, виявлених у діяльності ТОВ «Віст Груп», не стосуються управління персоналом. У Розділі 3 відсутні розрахунки економічної ефективності. Висновок неповною мірою відображає зміст КБР.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КБР може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, доцент кафедри
соціоекономіки та управління
персоналом

Л.В.Щетініна

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Кравченко Вероніки Сергіївни
на тему **«Управління розвитком особистості в організації»**

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Дана тема є актуальною в розрізі сучасного стану підприємства. Тема розвитку та навчання персоналу є важливим для управління персоналом та підвищення продуктивності праці. Розвиток особистості актуальне питання для ТОВ «Віст Груп»

Якість проведеного дослідження. В дослідженні використано реальні дані ТОВ «Віст груп», зроблені висновки відповідають ситуації в компанії, а практичні рекомендації дадуть можливість удосконалити управління розвитком особистості її працівників.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. КБР є комплексним дослідженням, в якому теоретичний матеріал, аналіз та рекомендації пов'язані між собою, що сприятиме системному підходу до управління розвитком особистості в ТОВ «Віст груп». Автор КБР провів соціологічне дослідження, яке виявило зони розвитку в управлінні розвитком особистості.

Зауваження. Відсутні

Практична значущість висновків і рекомендацій. Імплементування результатів та рекомендації КБР підвищить продуктивність праці та якість товарів (послуг) в ТОВ «Віст груп».

Заступник директора з питань

управління персоналом ТОВ «ВІСТ ГРУП»



О. І.Ольшевська

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Поняття, підходи та значення розвитку особистості в організації	6
1.2 Фінансові аспекти управління розвитком особистості в організаціях	11
1.3 Оцінювання особистості як передумова управління її розвитком в організаціях.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності організації	33
2.2 Особливості управління розвитком особистості в компанії	39
2.3 Оцінювання ефективності управління розвитком особистості в організації	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКІВ	50
3.1 Програма заходів щодо удосконалення управлінських практик розвитку особистості працівників	50
3.2 Розробка та імплементація програми навчання та розвитку працівників	55
3.3 Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	63
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції, здатність організації залучати та утримувати висококваліфіковані кадри є ключовою для її успіху. Інвестиції в розвиток особистості підвищують лояльність співробітників та їхнє задоволення роботою, що в свою чергу знижує текучість кадрів. Швидкі зміни у технологіях, ринкових умовах та соціально-економічному середовищі вимагають від організацій постійного оновлення знань та навичок своїх співробітників. Програми розвитку особистості допомагають адаптуватися до нових вимог і підтримувати конкурентоспроможність. Сучасні організації прагнуть не тільки наймати лідерів, але й розвивати лідерські якості серед існуючих співробітників. Це дозволяє створювати більш міцну кадрову піраміду, де кожен співробітник може взяти на себе ініціативу та відповідальність за результати.

Систематичний розвиток особистості сприяє розвитку креативності та інноваційного мислення серед співробітників. Це, у свою чергу, веде до генерації нових ідей та підходів у бізнесі, що є важливим для довгострокового розвитку організації. Розвиток особистості включає не тільки навчання професійним навичкам, але й формування цінностей, що відповідають культурі організації. Таким чином, управління розвитком особистості в організації є важливим інструментом для забезпечення її стійкості, адаптації та прогресу в швидкозмінних умовах сучасного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження управління розвитком особистості в організації є актуальним у багатьох вітчизняних науковців, таких як А.М. Колот «Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки» автор описує своє бачення теоретичного конструкту інноваційної праці та розкриває характеристики інноваційної праці, характерної для постіндустріального суспільства [20]. Дослідження Г.С. Лопушняк зорієнтовані на виявлення стратегічних орієнтирів соціальної

політики України [23]. Також дослідженні праці С.Д. Максименка, [26], які акцентують науковий інтерес на розгляді особистості у призмі психологічного аналізу. У роботі описані наукові погляди С.О Цимбалюк «Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності особистості» [48]. Наукові погляди Л. В. Щетініної зорієнтовані на розвиток корпоративної культури та здорового клімату, зокрема у праці «Корпоративна культура в системі менеджменту особистості: значення, характер та взаємозв'язки» [42]. Дані наукові праці вітчизняних вчених та педагогів лягли в основу опису особливостей розвитку особистості в організації. Дослідження зорієнтоване на всебічному розгляді: теоретичному, аналітичному, економічному та психологічному.

Мета дослідження полягає у визначенні стратегії, підходів та заходів, які можуть бути використані для ефективного управління розвитком особистості у ТОВ «Віст Груп».

Завдання дослідження:

- охарактеризувати поняття, підходи та значення розвитку особистості в організації;
- дослідити особливості управління розвитком особистості в організаціях;
- оцінити ефективності управління розвитком особистості в організації;
- проаналізувати діяльність організації;
- проаналізувати особливості управління розвитком особистості в організаціях;
- розробити програму заходів щодо удосконалення управлінських практик розвитку особистості працівників;
- розробити та імплементувати програми навчання та розвитку працівників;
- провести оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси, які визначають розвиток особистості працівників ТОВ «Віст Груп».

Предметом дослідження є теоретичні, практичні, методичні засади управління розвитком особистості працівників в ТОВ «Віст Груп» та розробка заходів його вдосконалення.

У роботі використовуються різноманітні **методи дослідження**, які взаємодоповнюють один одного для досягнення поставлених завдань та цілей. До них відносяться методи системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, порівняльного аналізу, прямого структурного аналізу, моделювання та сучасні комп'ютерні технології, зокрема пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Інформаційною базою є законодавчі акти, офіційні документи організації, його річна звітність, статистичні дані, результати власних досліджень, а також фундаментальні результати вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління персоналом, фахова література та інші джерела інформації.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що його результати та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності системи управління розвитком особистості з метою забезпечення конкурентоспроможності працівників та їх організації.

Наукова апробація результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у таких наукових конференціях (тези доповіді додаються):

- Конференція «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі» в м.Києві 17-18 травня 2021 р.

Результати дослідження опубліковано в:

- Збірник тез доповідей студентів-учасників платформи кафедри соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі»

Структура роботи. Дана кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінок, основна частина дослідження становить 63 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, підходи та значення розвитку особистості в організації

На сучасному етапі розвитку економіки, наука та інновації стали ключовими елементами соціально-економічного росту. З початком переходу України до знаннєвої економіки, промислові організації сприяють науково-технічним змінам, виробляючи, асимілюючи та застосовуючи знання як цінний актив для досягнення економічних переваг як в поточний період, так і з довготривалою перспективою. Співробітники підприємств, які накопичують, зберігають і створюють нові знання, є ключем до їхньої компетентності та здатності практично використовувати набуті знання для вдосконалення своєї роботи та здобуття нового досвіду, що є гарантією конкурентоспроможності та довготривалого успіху. Це також призводить до зростаючих вимог з боку роботодавців до якості робочої сили. Згідно з результатами досліджень у межах Стратегії «Європа 2030», до 2020 року очікується зменшення на 12 млн робочих місць у ЄС, які не вимагають професійної кваліфікації, але одночасно буде створено 3,7 млн нових робочих місць для осіб зі середньою освітою та 15,6 млн вакансій для тих, хто має відповідну професійну освіту [12].

У той же час, створення конкурентоспроможної наукомісткої економіки нерозривно пов'язане з значними структурними змінами, встановленням нових галузей та оновленням існуючих, що веде до збільшення безробіття і зниження рівня зайнятості серед економічно активного населення середнього віку. Ці виклики можуть бути подолані через професійну освіту та розвиток навичок працівників протягом їхнього життя, спрямованих на підвищення їх продуктивності та професійної мобільності. В умовах економіки, заснованої на

знаннях, особливо актуальним стає питання управління безперервним розвитком кадрів, рішення якого повинно враховувати сучасні економічні реалії. Розвиток людських ресурсів в цьому контексті виступає не тільки як економічна необхідність для досягнення сталої конкурентної переваги, але й як засіб вирішення проблеми зайнятості населення.

В рамках Стратегії «Європа-2030» була запущена флагманська ініціатива «Програма для нових умінь та робочих місць», яка має на меті стимулювати розвиток трудових ресурсів країн Європейського Союзу. Ця програма зосереджується на підвищенні кваліфікації громадян протягом усього життя та їх адаптації до змін на ринку праці в умовах знаннєвої економіки та інновацій. Освіта включає як безперервне навчання, так і внутрішньо-фірмовий розвиток особистості [39]. В умовах євроінтеграції, перед українськими організаціями виникає завдання створення сучасної системи управління розвитком працівника, яка об'єднує освітню логіку (розвиток здібностей громадян) та промислову логіку (ефективне використання людських ресурсів). Такий підхід дозволяє задовольнити освітні потреби працівників через взаємодію з освітніми закладами та навчання безпосередньо на робочих місцях. Це вимагає розробки теоретичних і методичних основ управління розвитком працівника в контексті нових європейських підходів до менеджменту людських ресурсів [9].

Для теоретичного визначення сутності терміну «розвиток особистості/працівника» ми застосуємо метод морфологічного аналізу. Цей метод дозволяє провести морфологічну декомпозицію поняття для того, щоб визначити і порівняти різні теоретичні підходи до його тлумачення. Основна мета використання цього методу полягає в аналізі ключових слів, які використовуються для опису поняття, що допоможе глибше зрозуміти його характеристики та значення в контексті управління персоналом, розглянемо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Морфологічний аналіз поняття «розвиток особистості/працівника»

Автор	Сутність поняття	Ключові слова
1	2	3
Й. Хенце	Розвиток особистості виконує ключову роль, допомагаючи працівникам на всіх рівнях ієрархії засвоювати кваліфікацію, необхідну для відповідності сучасним та майбутнім професійним вимогам. Крім цього, ця функція сприяє розвитку особистісних навичок співробітників, враховуючи зміни у їхній професійній діяльності та поєднуючи індивідуальні та виробничі цілі.	Конкретна функція менеджменту
А. Кібанов	Розвиток особистості полягає у впровадженні низки організаційно-економічних ініціатив відділом управління персоналом, які зосереджені на навчанні, перенавчанні та підвищенні кваліфікації співробітників організації. Ці ініціативи включають процеси професійної адаптації, відбору кандидатів на вакантні позиції, регулярної оцінки працівника, планування кар'єрного росту та просування по службі, а також розвиток кадрового резерву.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Л. Черчик	Це включає набір взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на збільшення конкурентоспроможності співробітників через засвоєння нових знань, умінь, навичок та досвіду. Ці заходи охоплюють навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку, спрямовані на адаптацію до змінених умов роботи, підтримку особистісного розвитку працівників і допомогу у досягненні цілей організації.	Сукупність взаємопов'язаних заходів

Джерело: побудовано на основі [34]

На основі результатів морфологічного аналізу виявлено, що поняття «розвиток особистості» має багатогранне трактування. Для його визначення використовуються різні категорії: від конкретної функції менеджменту до сукупності організаційно-економічних заходів, від безперервного і систематичного процесу до підходу, що спрямований на поліпшення знань і

поведінки робочої сили. Автори досліджень звертають увагу на ключові елементи розвитку працівника, такі як професійне навчання, адаптація, оцінювання кандидатів на вакансії, регулярна оцінка співробітників, кар'єрне планування, службове просування та робота з кадровим резервом, включаючи удосконалення соціальної структури працівника. Це вказує на те, що розвиток працівника включає не тільки розвиток навичок, а й формування працівника. Інші дослідники акцентують на стратегічному характері цього процесу, зосереджуючись на професійному розвитку та вдосконаленні особистісних якостей працівників [33].

На даному етапі дослідження також слід розглянути наукову думку вчених, які досліджували поняття «розвиток особистості, персоналу» через призму управлінських компетентностей та з погляду на економічний та соціальний вимір, розглянемо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика поняття «розвиток особистості, персоналу» у економічному та соціальному вимірі

Автор	Характеристика поняття	Ключові слова
1	2	3
Лопушняк Г. С. [23]	У науковій праці «Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку» автор наголошує на важливості дослідження викликів та чинників, які впливають на розвиток управлінських компетенцій керівників у нових реаліях, що склалися у глобальному та національному контекстах України в 30-х роках ХХІ століття.	Управлінські компетентності, інноваційний менеджмент, розвиток управлінських якостей

1	2	3
Колот А.М., Герасименко О.О [21]	Науковці акцентують увагу на дослідженні соціально-трудових відносин в епоху цифрових технологій у контексті теорії поколінь та практичного застосування є необхідним для забезпечення стійкого соціально-трудового розвитку та досягнення вищого рівня соціальної якості.	кадрові стратегії розвитку, соціально – трудовий розвиток, «цифрове» покоління
Щетініна Л.В., Рудакова С.Г.,Твердохліб Ю.В., Турова К.С. [51]	Вчені досліджують поняття та характеристика поняття «корпоративна культура». Хоча дане поняття відносно нове, але керівники прикладають максимум зусиль та економічних витрат для розвитку корпоративної культури у колективі. Саме корпоративна культура впливає на адаптацію працівника, його професійний та особистісний розвиток.	Корпоративна культура, управління розвитком персоналу, особистісний розвиток, організаційна культура.
Смалійчук Г.В. [40]	Вчений досліджує процес розвитку транскордонної кар'єри працівників в умовах трансформації ринку праці	світова економіка, розвиток кар'єри, ринок праці.

Джерело: побудовано на основі [21;39;52]

Варто відзначити, що багато авторів не виявляють очевидного зв'язку між покращенням у сфері розвитку працівника та збільшенням трудового потенціалу організації. Також вони часто ігнорують питання, як залежність зростання індивідуальної конкурентоспроможності працівника та продовження ним активного трудового періоду може бути пов'язане з його особистісним розвитком безпосередньо в організації, де він працює.

На основі аналізу різних визначень та з огляду на виклики нової економіки, можна стверджувати, що розвиток особистості слід розглядати як цілеспрямований і динамічний процес. Цей процес направлений на створення умов для збалансованого розвитку та зростання трудового потенціалу організації через неперервне оновлення, акумуляцію, розповсюдження і трансформацію

знань у необхідні компетенції. Він орієнтований на підвищення якостей працівників для забезпечення відповідного рівня їх компетентності, що важливо для досягнення стратегічних цілей організації та підвищення конкурентоспроможності співробітників, сприяючи їх трудовій мобільності на різних етапах кар'єри. Такий підхід вимагає злагодженості інтересів і очікувань усіх заінтересованих сторін в процесі трансформації даних в компетентність, і є ключовим не тільки для виживання та сталого розвитку промислових підприємств, але й для ефективного використання кваліфікованих трудових ресурсів у контексті знаннєвої економіки.

1.2 Фінансові аспекти управління розвитком особистості в організаціях

Здатність організації до безперервного розвитку своїх співробітників є ключовим фактором у підтримці її конкурентоспроможності на ринку, оновленні та розширенні виробничих потужностей чи обсягів послуг. Ефективний розвиток особистості може значно підвищити прибутковість організації. Тому кожне організація повинне прагнути до розвитку своїх працівників, оскільки без цього неможливий загальний прогрес організації.

Щоб створити належні умови для ефективного управління персоналом, потрібне достатнє фінансування. Сучасні організації не повинні економити на розвитку своїх кадрів, адже ефективність особистості безпосередньо впливає на успіх всієї організації. Необхідність розвитку особистості виникає з постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, покращення управлінських процесів, а також освоєння нових технологій та сфер діяльності [50].

Ефективність роботи організації на 30% залежить від інвестицій у виробництво, а на 70% — від кваліфікації працівників. Значення розвитку особистості підкреслюється такими даними: в країнах Європейського Союзу кваліфікація працівників оновлюється приблизно кожні п'ять років, у Японії –

кожні один до півтора року, тоді як в Україні це відбувається кожні 12 років. Це свідчить про те, що Україна значно відстає від багатьох країн у сфері розвитку кваліфікації своїх працівників, а деякі організації в країні навіть не зосереджують увагу на цьому аспекті [23].

Фінансові витрати на управління та розвиток особистості розподіляються за наступними категоріями:

- оплата праці, що включає заробітну плату, премії, бонуси, доплати, відпускні, а також нагородження цінними подарунками за професійні досягнення;
- відшкодування витрат, пов'язаних з професійною діяльністю, таких як відрядження, проживання, транспорт, зв'язок;
- участь у прибутку організації, яка може включати виплати за акціями, частками або відсотком від прибутку;
- витрати на організацію та охорону праці, включаючи технологічні витрати та заходи індивідуального захисту;
- фінансування підрозділів, які забезпечують управління персоналом, включно з кадровими, громадськими та господарськими службами;
- інвестиції в професійний розвиток та формування кадрового резерву, які охоплюють базову освіту, підвищення кваліфікації, стажування, курси, тренінги, екзамени, наставництво, коучинг та адаптаційні заходи для особистості, а також корпоративні видання [17].

Фінансові витрати на соціально-культурний розвиток включають організацію або відшкодування заходів, пов'язаних із фізичною культурою та спортом, реабілітаційні послуги, рекреаційні заходи. Крім того, до витрат відносяться:

- корпоративні соціально-культурні заходи, що охоплюють витрати на розвиток корпоративної культури, організацію івентів, ювілеїв, екскурсій, гуртків;
- страхування, включаючи професійне, соціальне та медичне;

– соціальні зобов'язання та соціальний захист, які включають збереження робочих місць, виплати, допомоги, відшкодування витрат, продаж продукції та матеріалів за зниженими цінами, пільгові кредити;

– податкові відрахування, що здійснюються організаціям за всі вищезазначені категорії витрат [25].

Отже, фінансування управління та розвитку особистості можна розглядати як витратний процес, який згодом перетворюється в дохідну складову, тобто являє собою форму інвестиції. Витрати на розвиток особистості варіюються залежно від країни, що підкреслюється у порівняльній характеристиці різних країн, представлений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Динаміка загальних витрат на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів в країнах світу

Країна	Середній відсоток від фонду оплати праці, %	Загальні витрати на розвиток особистості, млрд. дол.	Середній розмір витрат в місяць на 1 працівника, дол.
США	5–10	50	1 252
Японія	10–20	80	1 670
Франція	2–5	30	1 085
Німеччина	2–5	20	970
Велика Британія	6–8	40	1 355

Джерело: складено авторами за даними джерел [51,52]

Як ми бачимо, розмір витрат на персонал різниться залежно від економічного стану країни, де знаходяться організації. Наприклад, витрати на розвиток особистості на вітчизняних організаціях суттєво відрізняються від витрат зарубіжних компаній. В умовах економічної складнощі вітчизняні організації часто намагаються заощаджувати на персоналі. Проте такий підхід вважається помилковим, адже навіть під час кризи важливо не зменшувати інвестиції в розвиток особистості.

Слід звернути увагу на цікаву тенденцію: великі корпорації вкладають значні суми в розвиток особистості, тоді як малі організації з невеликою кількістю працівників витрачають на це мінімум фінансових ресурсів. У таблиці

1.3 представлені витрати іноземних підприємств, які лідирують за обсягами інвестицій у розвиток своїх співробітників.

Витрати підприємств на розвиток особистості у світовому масштабі продовжують збільшуватись. Організації інвестують значні ресурси у вдосконалення своїх співробітників, що є вигідним вкладенням. За оцінками експертів, кожен долар, вкладений у розвиток особистості, може принести до 33 доларів прибутку. Наприклад, американські організації щорічно інвестують приблизно 50 мільярдів доларів у професійне навчання своїх співробітників.

Значні інвестиції в розвиток особистості характерні для американських транснаціональних корпорацій. Сучасні тенденції у США включають створення систем безперервного навчання, які допомагають працівникам адаптуватися до нових технологій та форм організації праці. Такі підходи реалізуються через корпоративні університети, які проводять професійну підготовку та організовують безперервне навчання співробітників.

Наприклад, корпоративний університет «Global Learning», створений компанією «IBM», включає 3 400 викладачів із 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів. Понад 126 000 працівників організації вже пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в рамках цього університету. Також навчальний центр корпорації «General Electric» щорічно витрачає 30–40 тисяч людино-днів на проведення навчальних курсів для професійного розвитку своїх співробітників [50].

З року в рік показники ефективності та витрат у різних галузях значно варіюються. В окремих секторах, наприклад, через вік співробітників виникає потреба в дуже спеціалізованих, індивідуалізованих або часто оновлених програмах навчання, що потребує великих інвестицій у технології, інфраструктуру та час. У 2016 році ІТ-організації в середньому інвестували значні кошти — близько 1586 доларів США на навчання одного працівника. В порівнянні з іншими галузями, ІТ-організації витрачали менше коштів на послуги запрошених фахівців та відшкодування витрат на навчання, можливо,

через відсутність на ринку продуктів, які відповідали б специфічним потребам їх співробітників.

В той же час, виробничі організації, у яких потреби в розвитку особистості менш спеціалізовані та мінливі, ніж у секторі високих технологій, в середньому витрачали трохи більше 500 доларів США на безпосереднє навчання одного співробітника. При цьому майже половина цих витрат припадала на оплату послуг сторонніх фахівців та відшкодування витрат на навчання. Відносно низькі витрати на навчання співробітників у виробничих компаніях частково можна пояснити географічними факторами, оскільки більшість досліджених компаній, які витрачають менше, розташовані в країнах з менш розвиненою економікою, таких як Китай, Індія та Мексика, де вартість розробки та проведення навчальних програм зазвичай нижча, ніж у США та інших країнах з розвиненою економікою [47].

На рис. 1.1 розглянемо середні прямі витрати на навчання одного працівника за галузями, дол. США.

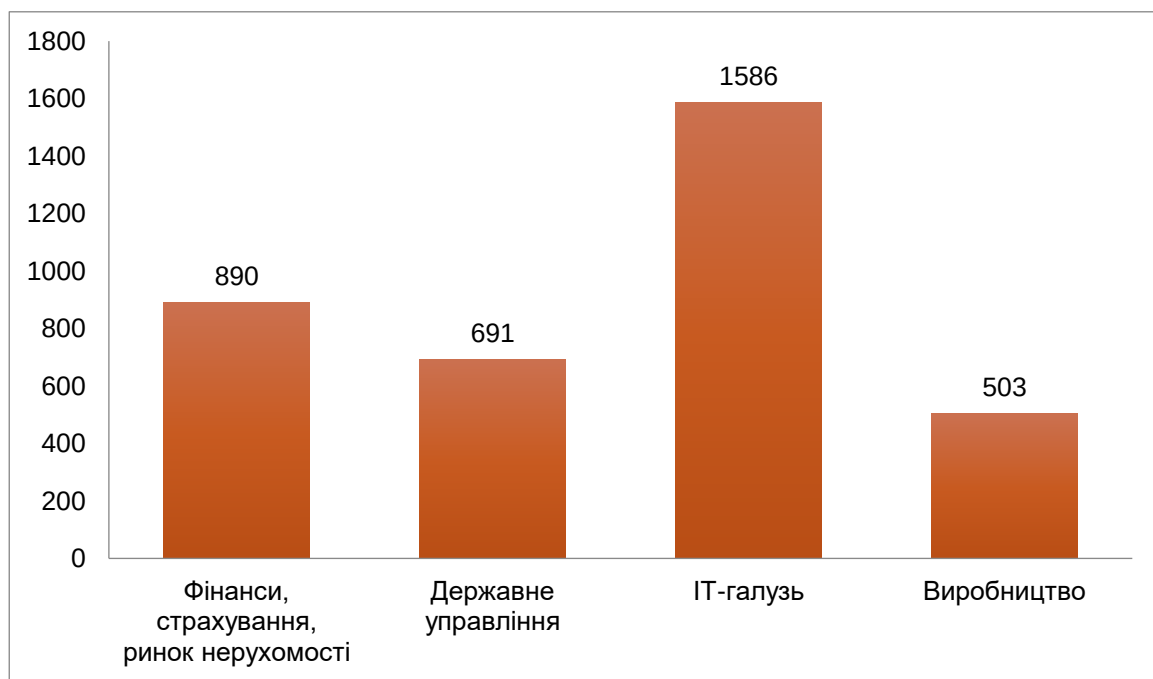


Рисунок. 1.1 – Середні прямі витрати на навчання одного працівника за галузями, дол. США [47]

Також розглянемо у рис. витрати на одного працівника залежно від розміру організації, дол. США.

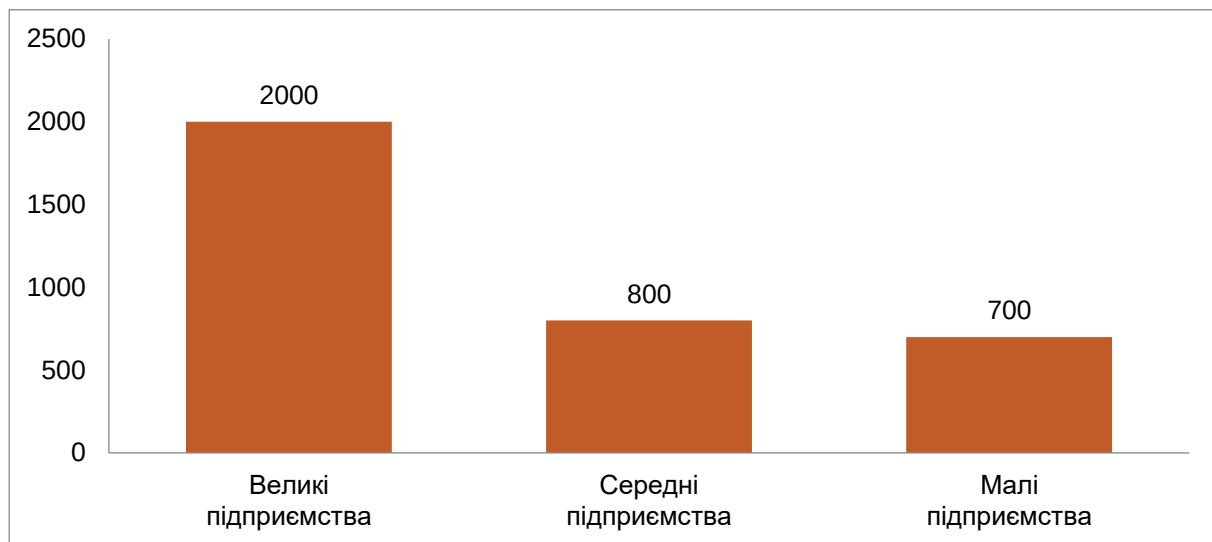


Рисунок.1.2 – Витрати на одного працівника залежно від розміру організації, дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [47]

У США професійному навчанню та підготовці особистості приділяється значна увага. На багатьох американських організаціях практикується створення преміального фонду, який становить 25% від чистого прибутку організації. Із цього фонду 25% витрачаються на професійний розвиток вищого керівництва, а решта 75% — на навчання виробничого особистості, який відіграє ключову роль у виробничих процесах та наданні послуг. До кінця року цей резервний фонд повністю розподіляється між співробітниками.

Застосування такої системи компанією «Мідленд-Росс» дозволило значно підвищити продуктивність на існуючому обладнанні на 16%, зменшити плинність кадрів з 36% до 2,6%, а також вдвічі скоротити кількість порушень трудової дисципліни [2].

Багато підприємств у Німеччині традиційно підтримують масштабні соціальні програми для своїх працівників. На прикладі організації «BASF», співробітники користуються значними соціальними пільгами завдяки розгалуженій інфраструктурі: медичне страхування, харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, доступ до бібліотек, спортивних заходів, культурних програм, екскурсій та виставок. Особливістю німецьких підприємств є також надання працівникам свободи у розпорядженні робочим часом, що веде

до відсутності строгого контролю над їх діяльністю. Це сприяє зростанню трудової мотивації та залученню працівників до управління власною діяльністю [4].

Таким чином, кожна країна має свою унікальну систему розвитку особистості, і кожна система має свої переваги та недоліки. Не існує універсального механізму для ефективного фінансування управління та розвитку особистості, який би однаково добре працював у всіх умовах. На одному підприємстві певна система може виявитися успішною, тоді як на іншому – призвести до негативних результатів. Тому, система фінансування розвитку особистості повинна бути адаптована індивідуально для кожної організації з урахуванням його унікальних мікро-, мезо- та макроекономічних особливостей.

Що стосується українських підприємств, питання фінансування управління та розвитку особистості потребує подальшого дослідження. Значна міграція робочої сили за кордон, яка за 2017 рік склала 430 тисяч осіб, а за перше півріччя 2018 року вже 300 тисяч, свідчить про серйозні проблеми. Основними причинами такої високої міграції є незадовільні умови праці, низька заробітна плата, відсутність ефективних матеріальних та нематеріальних стимулів, а також слабка система розвитку особистості.

Велику роль в міграції зіграло повномасштабне вторгнення на територію України, по оцінкам експертів міграція яка відбувається впродовж останніх двох років є наймасовішою від часів другої світової війни. станом на 2023 рік в Країнах ЄС надали 4.9 млн. українців статус тимчасового захисту. Отже це свідчить, про велику нестачу професійних кадрів на території України.

Незважаючи на значний кадровий та інтелектуальний потенціал в Україні, організації не використовують його належним чином, що пов'язано зі слабкою мотиваційною системою. З іншого боку, для висококваліфікованих фахівців важливим є і рівень оплати праці. Наприклад, середня заробітна плата в Україні у 2023 році становила 13 000 грн. (близько 220 доларів США), що в шість

разів нижче за середню заробітну плату в інших 72 країнах світу, яка, згідно зі звітом ООН, складає 1 480 доларів США [13].

В Україні стратегічні підходи до розвитку особистості застосовуються недостатньо, оскільки на багатьох вітчизняних організаціях відсутні довгострокові програми розвитку особистості, і переважно використовуються короткотермінові методи. Така ситуація не дозволяє повною мірою розкрити потенціал працівників, що призводить до втрати можливих прибутків для підприємств.

Основними причинами недостатнього професійного розвитку працівників на багатьох українських організаціях є низька прибутковість їхньої діяльності та неефективна політика управління витратами. Останнім часом ця політика часто зосереджена на скороченні виробничих і соціальних витрат, що призводить до збільшення собівартості виробленої продукції, коли витрачаються кошти на розвиток особистості.

Можна стверджувати, що обмеженість фінансових ресурсів ускладнює якість розвитку працівників на вітчизняних організаціях. Зазвичай, українські організації виділяють лише невелику частку фінансів на ці потреби — близько 1–2% від фонду оплати праці. Для порівняння, провідні європейські організації інвестують у професійний розвиток своїх співробітників приблизно 10% фонду оплати праці.

Іноземні організації давно усвідомили, що персонал є ключовим активом будь-якого організації, тому приділяють значну увагу задоволенню потреб своїх працівників та гарантують їм високу заробітну плату. Натомість, українські організації часто намагаються зекономити на персоналі, що призводить до високої плинності кадрів, низької продуктивності та обмеженої прибутковості [1].

В Україні професійну підготовку особистості часто проводять великі транснаціональні корпорації, але в останні роки спостерігається зростання інтересу до створення систем професійного навчання та безперервного розвитку

серед малих та середніх компаній, особливо в галузі ІТ та комунікацій. Це вказує на поступовий перехід до пріоритету в підготовці власних кадрів, що в майбутньому дозволить покривати фінансові витрати на управління та розвиток особистості [37].

Тож, підведемо підсумок. Обговорюючи фінансування управління та розвитку особистості, слід відзначити, що ця сфера підтримується міцною теоретичною основою та має приклади успішного впровадження в різних країнах. Фінансування системи управління розвитком особистості в компаніях залежить від різноманітних мікро-, мезо- та макроекономічних факторів, а також від глобальних умов. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень, щоб визначити структуру витрат, їх оптимізацію та ефективне цільове спрямування коштів.

1.3 Оцінювання особистості як передумова управління її розвитком в організаціях

Управлінська діяльність на підприємстві значною мірою зосереджується на кадровій політиці, яка дозволяє не тільки визначити кількісний та якісний склад працівників, але й розробити стратегії для його розвитку та ефективного використання потенціалу співробітників. Кожна кадрова політика має бути побудована на систематичній оцінці особистості, проте сам процес оцінки є індивідуальним для кожного організації і залежить від конкретних підходів та вимог керівництва [46].

Основні цілі оцінки особистості можна поділити на три основні групи:

- адміністративна (прийняття управлінських рішень в сфері кадрів на об'єктивній основі).
- інформативна (допомагає керівникам контролювати якісний та кількісний склад особистості).

— мотиваційна (дозволяє отримати максимальну продуктивність праці).

Здійснення оцінки особистості дозволяє отримати переваги не тільки для організації, але й для працівників. Нижче визначимо ці переваги:

Для організації:

- отримання інформації щодо рівня умінь та навичок особистості;
- можливість створити кадровий резерв;
- можливість проводити ротації особистості;
- сформувати ефективну систему розвитку особистості;
- розробити ефективні механізми мотивації особистості;
- формування ефективної корпоративної культури.

Для працівників:

- отримання більш чіткого розуміння цілей та задач для кожного працівника;
- розуміння взаємозв'язку заробітної плати та премій від функціональних задач для кожного працівника;
- можливість створити зворотній зв'язок «працівник – керівник»;
- можливість кар'єрного та професійного росту [41].

Дослідження сучасних наукових джерел дозволило сформулювати основні критерії для оцінки особистості.

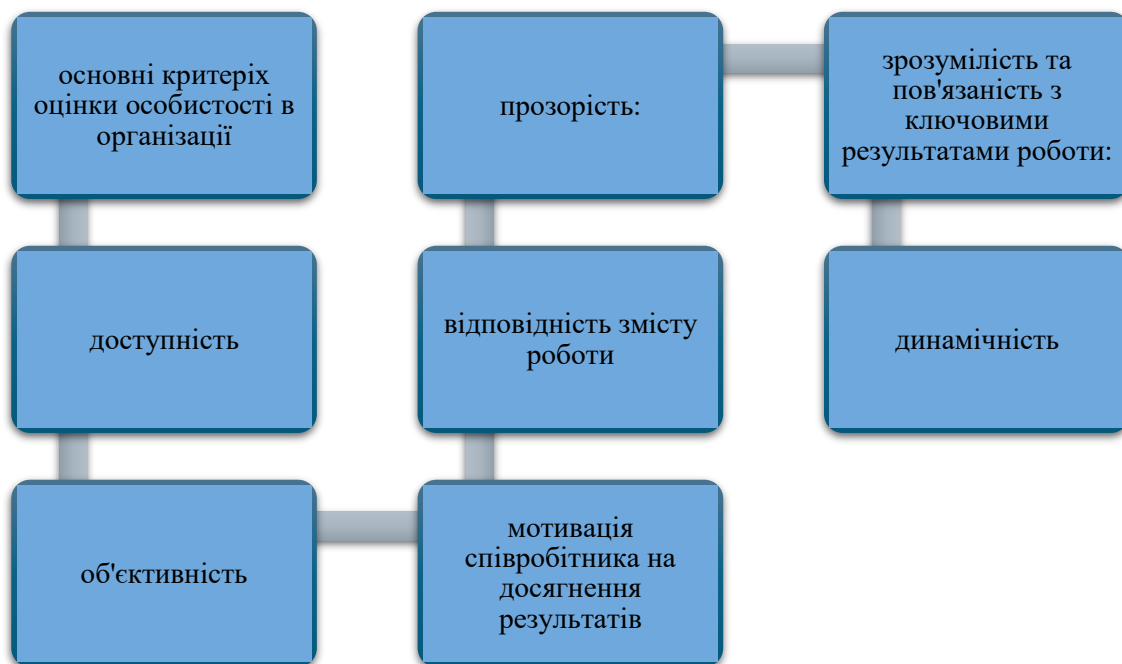


Рисунок.1.3 – Основні критерії оцінки особистості (особистості) побудовано автором на основі джерела [24]

Основні процедури сучасної системи оцінювання особистості включають наступні етапи:

- встановлення мети оцінювання, що відповідає конкретному етапу управління персоналом, на якому проводиться оцінка;
- визначення об'єкта оцінювання з урахуванням етапу управління персоналом;
- визначення суб'єкта оцінювання, що також залежить від етапу управління персоналом;
- встановлення критеріїв для оцінки особистості, які враховують професійне середовище, особистісні якості, результати діяльності та професійний потенціал співробітника.

Ключові критерії оцінки включають:

- доступність - оцінка повинна базуватися на чітких інструкціях і бути зрозумілою для співробітників;

- об'єктивність - критерії оцінки розробляються для конкретної посади, а не для особистісних особливостей співробітника;
- прозорість - кожен співробітник має знати, які від нього очікують результати;
- відповідність до обов'язків - важливо враховувати функціональні обов'язки при визначенні критеріїв оцінки;
- мотивація - необхідно зрозуміти та пояснити співробітникам можливі винагороди за успішну роботу;
- пов'язаність з ключовими результатами - співробітник повинен бачити зв'язок між оцінкою та кінцевими результатами своєї діяльності;
- динамічність - важливо інформувати співробітників про можливі наслідки оцінювання, такі як перегляд зарплати чи кар'єрне зростання;

Процес оцінювання також включає вибір і підготовку інструментів для оцінки, підготовку вихідних даних, розробку плану робіт, проведення самої процедури оцінювання, аналіз результатів, і розробку рекомендацій [19].

При аналізі ключових аспектів оцінки особистості було виявлено, що складові оцінки поділяються на три головні категорії: зміст, методи та процес оцінювання. Давайте розглянемо кожен з них детальніше:

Зміст оцінки:

- оцінка особистих якостей співробітників включає аналіз об'єктів і критеріїв;
- оцінка трудової діяльності охоплює аналіз витрат часу на роботу та її складність;
- оцінка результатів роботи розглядає безпосередні та побічні результати діяльності.

Методи оцінки:

- методи виявлення складаються з програм збору даних та методів їх обробки;

— методи виміру включають натуральні та вартісні показники, а також використання шкал, коефіцієнтів та інших показників для оцінки [17] повтор [18].

Процедура оцінки - включає визначення місця і суб'єктів оцінки, порядок проведення та періодичність оцінювання, а також використання технічних засобів для полегшення процесу.

Ці елементи становлять основу ефективного процесу оцінки особистості в організації, дозволяючи точно вимірювати і розвивати потенціал співробітників, розглянемо у рис. 1.4.

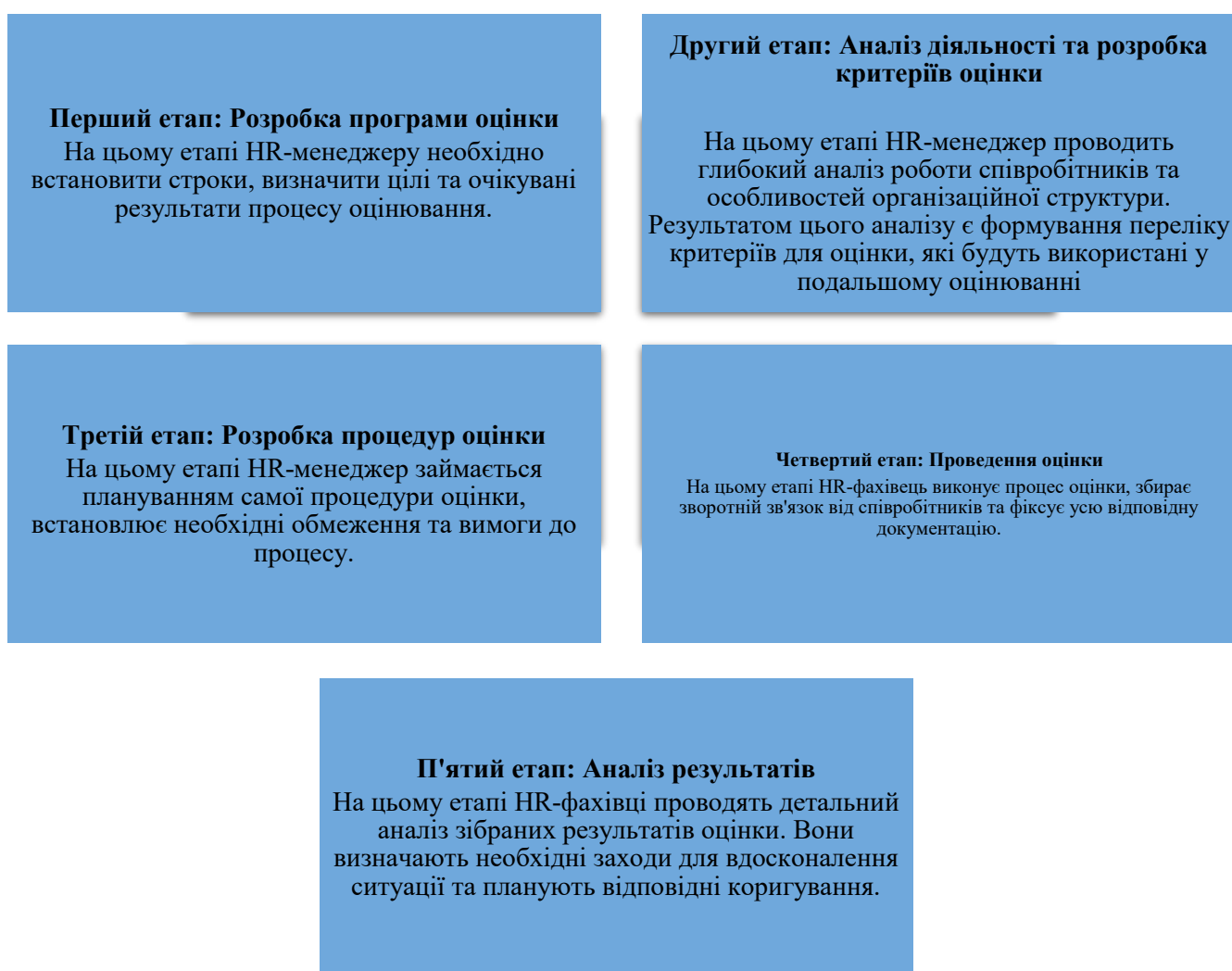


Рисунок. 1.4 - Процес оцінки особистості [18]

Вивчаючи процес оцінки особистості, важливо глибше розуміти його структуру та етапи. Процес оцінки можна умовно розділити на три головні групи методів: якісні, кількісні, та комбіновані.

Якісні методи охоплюють описові підходи, які акцентують на характеристиках працівників без кількісного виміру. Кількісні методи дають змогу отримати числові показники, що відображають ділові якості особистості. Комбіновані методи використовують як описові, так і кількісні параметри для більш всебічного оцінювання.

Процес оцінки розгортається за наступними ключовими етапами:

- підготовка програми оцінки - HR-менеджер визначає терміни, цілі та можливі результати, зазвичай цей етап триває 1 тиждень;
- аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки - HR вивчає особливості роботи співробітників і організаційної структури, що займає 1-2 тижні;
- конструювання процедур оцінки - налаштування параметрів і вимог до процесу оцінки, триває також 1-2 тижні;
- проведення оцінки - збір зворотного зв'язку та документації, зазвичай триває від 3 до 5 днів;
- аналіз результатів - визначення подальших дій на основі аналізу отриманих даних, триває 1-2 тижні.

Ці кроки становлять комплексний підхід до оцінки особистості, який допомагає компаніям ефективно керувати ресурсами та розвивати потенціал своїх співробітників [16].

Дослідження показує, що існує широкий спектр методів оцінки особистості, які дозволяють оцінювати співробітників за різними критеріями. Однак неправильний вибір методу оцінки часто призводить до суб'єктивних результатів через недостатню компетентність управлінського апарату. Це може впливати на прийняття невірних управлінських рішень. Тому для досягнення максимально об'єктивної оцінки рекомендується використовувати комплексний підхід, який враховує три основні групи характеристик: якісні параметри співробітників, їх трудову поведінку, та результати їх діяльності [16]. Надалі у рис. 1.5 розглянемо модель комплексної оцінки особистості.

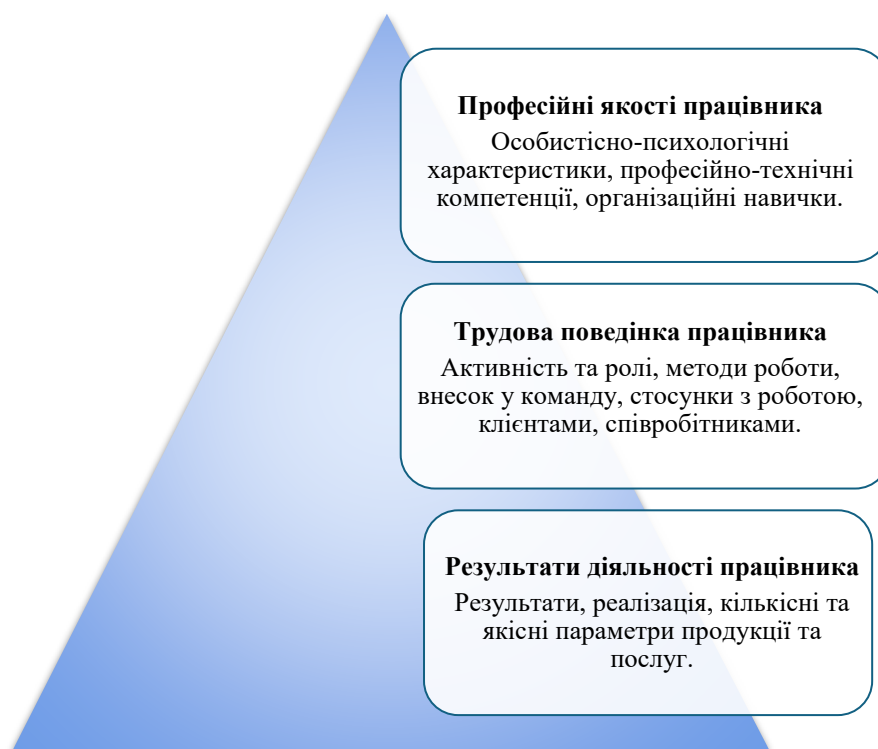


Рисунок.1.5 - Модель комплексної оцінки особистості [3]

Згідно з представленою моделлю, персонал розглядається як єдиний об'єкт аналізу, що відображає взаємозв'язок між різними групами характеристик. Модель базується на припущенні, що трудова активність працівників впливає з їх індивідуальних якостей, які впливають на результати їх роботи.

Оцінка ефективності може бути проведена за допомогою використання конкретних показників, аналізу даних та звітності організації. Важливо враховувати особливості конкретного організації та його цілей при проведенні оцінки [15].

Надалі розглянемо актуальність необхідності постійного удосконалення управління розвитком особистості в організації. Удосконалення управління розвитком особистості в організації ТОВ «Віст Груп» має вирішальне значення з декількох причин, розглянемо у рис. 1.6.

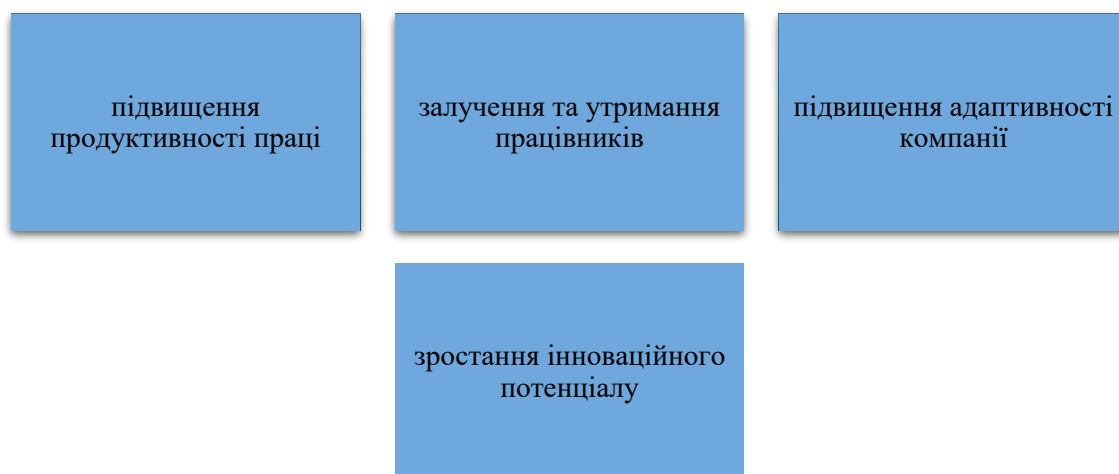


Рисунок 1.6 - Аспекти удосконалення управління розвитком особистості в організації [33]

В сучасних умовах господарювання активізація людської праці є ключовою умовою для покращення добробуту населення та економічного розвитку країни. Перехід до ринкових відносин створює нові умови та надає нові функції для підвищення продуктивності праці. Зниження продуктивності суттєво впливає на всі соціальні та економічні аспекти життя.

Продуктивність праці визначається як ефективність витрат конкретної праці, що вимірюється кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції.

Для цілеспрямованого управління продуктивністю праці та розроблення конкретних програм ефективнішого використання трудового потенціалу підприємства необхідна чітка класифікація чинників продуктивності праці. Всі чинники зростання продуктивності праці можна поділити на дві групи — зовнішні та внутрішні, з огляду на їх вплив на діяльність підприємства та рівень керованості [32].

До зовнішніх чинників належать ті, що перебувають поза сферою управління окремого підприємства (загальнодержавні та загальноекономічні — законодавство, політика, ринкова інфраструктура, конкуренція, макроструктурні зрушення в суспільстві, культура і моральність, природні ресурси). Внутрішні чинники включають ті, на які підприємство може безпосередньо впливати (характер продукції, техніка і технологія, матеріали й енергія, персонал, організація виробництва і праці, інновації, система мотивації тощо). Проте зовнішні чинники також мають важливе значення для господарської діяльності підприємства. Враховуючи їх, можна більш обґрунтовано мотивувати відповідні управлінські рішення та розробити стратегію підвищення продуктивності праці.

Крім системної класифікації, у практиці господарювання для аналітичних цілей та укрупнених розрахунків можуть використовуватися й інші інтегровані групування чинників зростання продуктивності праці на підприємствах. У машинобудівному виробництві доцільно використовувати такі узагальнені групи чинників зростання продуктивності праці:

- матеріально-технічні: удосконалення техніки і технології, застосування нових видів сировини та матеріалів;
- організаційні: поглиблення спеціалізації, комбінування, вдосконалення системи управління та організації праці;
- економічні: удосконалення методів планування, систем оплати праці, участі працівників у прибутках;
- соціальні: створення належного морально-психологічного клімату, нематеріальне заохочення, поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу;
- структурні, галузеві та інші фактори: введення та освоєння нових виробництв, зміна структури виробництва [49].

Природні умови та географічне розташування підприємства.

Вивчення факторів і резервів підвищення продуктивності праці є важливим завданням економічної теорії та практики. Фактори підвищення

продуктивності праці є об'єктивними умовами виробництва, які визначають її рівень. Вони відносно стабільні і не залежать від трудових зусиль працівників. До них належать:

- природні умови: кліматичні умови, характер родовищ і фізико-механічні властивості корисних копалин;
- географічне положення підприємства;
- виробнича потужність, структура, комбінація та масштаби виробництва;
- характер і глибина галузевого та міжгалузевого поділу та кооперації праці;
- умови праці;
- технологічне застосування наукових досягнень у виробництві.

Всі зазначені вище фактори є об'єктивними умовами виробництва. Існують також суб'єктивні фактори виробництва, які впливають на продуктивність праці через відхилення від середнього рівня цих факторів. До них належать:

- освітній і культурний рівень працівників;
- досвід і професійні навички;
- рівень спеціальної підготовки та кваліфікації.

У ринковій економіці підвищення продуктивності праці є основним чинником вирішення економічних проблем підприємства. Зміна співвідношення між затратами робочого часу і кількістю виробленої продукції характеризує рух продуктивності праці. Рівень і динаміка продуктивності праці визначаються складною взаємодією таких чинників, як матеріально-технічні, організаційні, економічні, соціальні, природно-кліматичні, структурні тощо.

У сучасному бізнес-середовищі, що динамічно змінюється і розвивається, адаптивність виявляється вирішальним фактором успіху. Від технологічного прогресу до мінливих ринкових умов та глобалізації – сили, які формують світ бізнесу, є безупинними та непоступливими. У такому швидкозмінному

контексті, здатність адаптуватися стає критично важливою як для індивідуальних кар'єрних зусиль, так і для організацій, що прагнуть залишатись конкурентними. Адаптивність є надзвичайно важливою – вона виступає як каталізатор, який дозволяє особам та компаніям не просто виживати, а й процвітати в умовах безперервних змін [10].

Адаптивність – це більше ніж проста реакція на зміни; це проактивне оснащення себе та своєї організації необхідними засобами для навігації в непередбачуваному бізнес-ландшафті. Для процвітання в такому середовищі індивідуали та організації мають розвивати ключові навички та стратегії, які забезпечують адаптивність [14]. Ось деякі основні навички і стратегії, що допоможуть розвинути адаптивність:

Безперервне навчання та розвиток навичок є основою адаптивності. Інтеграція нових технологій та інструментів є критичною для того, щоб залишатися релевантними та скористатися новими можливостями. Будучи оновленим з останніми досягненнями у вашій сфері, ви зможете використовувати технології для оптимізації процесів, підвищення продуктивності та здобуття конкурентних переваг. Також важливою є активна пошук нових знань і тенденцій. Активний пошук можливостей для навчання, участь у конференціях, читання спеціалізованих публікацій та заходи з професійного розвитку забезпечать вам перевагу на ринку.

Гнучкість та відкритість до змін є критично важливими аспектами для адаптивності. Це включає готовність відмовитися від застарілих методів і прийняти нові техніки та підходи. У мінливому бізнес-ландшафті тримання за застарілі процеси може гальмувати прогрес і стримувати інноваційну діяльність. Адаптуючись до змін, ви створюєте умови для постійного вдосконалення та стимулюєте творчість.

Проактивне вирішення проблем і прийняття рішень є вирішальними для адаптивності. Прогнозування викликів і реагування на них, замість того, щоб бути у стресі зненацька, дозволяє ефективно подолати невизначеність.

Розвиваючи проактивне мислення, ви можете ідентифікувати потенційні перешкоди, скласти плани на випадок непередбачуваних подій і швидко адаптуватися до несподіваних обставин. Прийняття виважених рішень в невизначених ситуаціях, ґрунтуючись на аналізі даних, інтуїції та знаннях у галузі, дозволяє робити гнучкі вибори, відповідні до динамічного бізнес-середовища [5].

Розвиток культури адаптивності в організаціях має велике значення для їх довгострокового успіху. Заохочення до експериментування та ризикування дозволяє працівникам випробовувати нові ідеї та методики без страху перед провалом. Коли помилки вважаються можливостями для навчання, інновації розквітають. Підтримка колаборації та відкритого обміну сприяє створенню культури, де можливий вільний обмін думками та ідеями. Це допомагає організації адаптуватися колективно, використовуючи спільний інтелект своїх членів.

Основні фактори, які визначають наявність інноваційного потенціалу особистості, трактуються наступним чином: здатність до творчості та генерації нових ідей; високий культурно-естетичний рівень, освіченість, інтелектуальна глибина і широта інтересів; відкритість особистості до нового та її здатність сприймати різні ідеї, думки, погляди і концепції, що засновано на толерантності, гнучкості та широті мислення.

Визначення інноваційного потенціалу включає такі елементи, як творча здатність до створення нових уявлень та ідей, які обумовлені професійним намаганням досягти ключових цілей у сфері освіти; здібність проектувати та моделювати свої ідеї в практиці; нове усвідомлення цінностей освіти, бажання до змін та створення експериментальних систем; високий культурно-естетичний рівень, освіченість, інтелектуальна глибина та широта інтересів особистості; вибір різних форм культурної, наукової та творчої діяльності; відкритість особистості до нових ідей, підходів та напрямків, що базуються на толерантності, гнучкості та широті мислення [11].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що концепція «інноваційного потенціалу особистості» є актуальною темою у сучасних наукових дослідженнях. Розглядаючи це поняття з різних точок зору, слід підкреслити важливість розуміння його не тільки як сукупності потенціалів людини, таких як творчі, комунікативні, компетентнісні, але й як їх взаємодоповнення і взаємодії, здатних породжувати нові системні якості та ефекти.

В рамках даного дослідження також звернемо увагу на критерії оцінювання особистості та її ефективність, розглянемо у таблиці 1.3

Таблиця 1.4 - Критерій і оцінка ефективності

Критерій	Оцінка ефективності
Збільшення продуктивності працівників	Позитивна
Зниження витрат на навчання та підготовку працівника	Позитивна
Покращення рівня задоволеності працівників	Позитивна
Покращення якості роботи та виробничих процесів	Позитивна
Збереження та розвиток талановитого працівника	Позитивна
Зростання доходів організації	Позитивна

Джерело: створено автором на основі [11]

Оцінка ефективності базується на позитивних результатів, які можна виявити при спостереженні в кожному з критеріїв під час їх застосування.

Для оцінки ефективності з удосконалення системи управління розвитком працівника на підприємстві можна використовувати наступні критерії: збільшення продуктивності працівників - оцінка ефективності полягатиме в порівнянні показників продуктивності до впровадження рекомендацій та після них. Збільшення продуктивності свідчатиме про успішне вдосконалення системи управління розвитком працівника. Зниження витрат на навчання та підготовку працівника - ефективність можна оцінити за допомогою порівняння витрат на навчання та підготовку працівника до впровадження рекомендацій та після них. Зниження витрат свідчатиме про оптимізацію процесу розвитку працівника. Покращення рівня задоволеності працівників - оцінку можна здійснити шляхом проведення опитувань, анкетувань або спостережень щодо задоволеності

працівників після впровадження рекомендацій. Збільшення рівня задоволеності свідчитиме про успішність вдосконаленої системи. Покращення якості роботи та виробничих процесів - ефективність можна оцінювати за допомогою контролю якості роботи та виробничих процесів до та після впровадження рекомендацій. Покращення якості свідчитиме про успішне удосконалення системи управління розвитком працівника. Збереження та розвиток талановитого працівника - оцінку можна здійснити шляхом аналізу збереженості та розвитку талановитого працівника на підприємстві після впровадження рекомендацій. Збереження та розвиток талановитих працівників свідчить про успішність системи управління розвитком працівника. Зростання доходів організації - ефективність можна оцінити шляхом порівняння фінансових показників до та після впровадження рекомендацій. Зростання доходів організації свідчитиме про успішність удосконаленої системи управління розвитком працівника.

Отже підведемо підсумок. Оцінка персоналу визначається як один із ключових процесів на підприємстві, оскільки вона дозволяє аналізувати поточний стан та майбутні перспективи трудових ресурсів, які є фундаментом для досягнення корпоративних цілей. Різноманіття методів оцінки підкреслює необхідність всебічної оцінки всіх аспектів діяльності персоналу — від психологічного та фізичного станів до професійних кваліфікацій. Керівники мають розробити адаптовану систему оцінки, що відповідатиме специфіці і цілям їхньої організації, проте найефективніше оцінка виконується за допомогою комплексного підходу.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності організації

Організація ТОВ «Віст Груп», зареєстроване 17 березня 2005 року з кодом ЄДРПОУ 33326775, має статутний капітал у розмірі 324 994 872,22 гривень [43]. Анкета організації у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Анкета ТОВ «Віст Груп»

1	2
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВІСТ ГРУП, ТОВ «Віст Груп»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	33326775
Дата реєстрації	17.03.2005 (19 років)
Уповноважені особи	Садовий Андрій Михайлович, Довгуля Олександр Віталійович
Розмір статутного капіталу	324 994 872,22 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Інші: 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у., 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього, 49.32 Надання послуг таксі, 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, 64.91 Фінансовий лізинг, 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів, 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів,
Контактна інформація	Україна, Сумська обл., місто Шостка, Вулиця Привокзальна, буд. 1а. Телефон: +380544942904

Джерело: побудовано автором на основі [43]

Повна назва організації. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВІСТ ГРУП. Це товариство належить до виду економічної діяльності з кодом 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля [5].

Компанія «Віст» була заснована у 1995 році у місті Шостка, яке відоме як значний адміністративний центр у Сумській області та ключовий центр хімічної

промисловості в Україні. На той момент місто вже мало п'ять великих підприємств, найвідомішим із них є ВО «Свема», гігант у кінофотоіндустрії.

Завдяки організаціям у галузях харчової та деревообробної промисловості, а також діяльності організації «Віст», місто розвивалося та створювало нові робочі місця, сприяючи зростанню регіональної та національної економіки.

У 2001 році компанія «Віст» прийняла стратегічне рішення розширити свою діяльність на торгівлю ручним інструментом, вважаючи цей напрямок найбільш перспективним [6].

Форма власності. Товариство з обмеженою відповідальністю. Організаційна структура. Організація має свою внутрішню організаційну структуру, яка включає в себе відділи з різних напрямків діяльності, такі як фінанси, логістика, маркетинг, торгівля та інші.

Основні види продукції, послуги та виконувані роботи. Організація займається неспеціалізованою оптовою торгівлею, пропонуючи різноманітний асортимент товарів для ринку. Крім того, у його портфелі можуть бути різноманітні види додаткових послуг, пов'язаних зі збутом продукції.

Основні фінансово-економічні показники діяльності. Статутний капітал організації становить 324 994 872,22 грн.

Також варто проаналізувати основні показники фінансової звітності, щоб розуміти реальний стан діяльності організації, у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Фінансова звітність ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 р.р.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід	745 257 000 грн	488 529 000 грн	586 450 000 грн
Чистий прибуток	23 797 000 грн	51 046 000 грн	91 317 000 грн
Активи	876 714 000 грн	916 765 000 грн	1 049 550 000 грн
Зобов'язання	235 721 000 грн	230 333 000 грн	281 080 000 грн

Джерело: створено автором на основі [44]

Розглянемо наведені показники в таблиці. У динаміці фінансових показників організації за період 2021-2023 років виявлено ряд ключових тенденцій, що свідчать про зміни у різних сферах господарської діяльності:

Розглянемо показники доходів за 2021 – 2022 рр., Організація зазнала значного зниження доходів на суму 256,728,000 грн, що становить падіння на 34.45%. Цей період характеризувався фінансовими труднощами. Показники 2022-2023 рр. демонструють відновлення з позитивним приростом доходів на 97,921,000 грн, або 20.04%, що може свідчити про успішну адаптацію до змін у ринкових умовах або ефективне реагування на виклики попереднього періоду.

Чистий прибуток 2021-2022: Чистий прибуток зріс на 27,249,000 грн, з показником зростання в 114.51%, що вказує на ефективність управління витратами та можливе покращення маржинальної продукції чи послуг. Показники 2022-2023 рр., демонструють зростання продовжилося із приростом у 40,271,000 грн, або 78.89%, підтверджуючи стабільність фінансового поліпшення.

Показники активів за 2021-2022 роки демонструють незначне зростання активів на 4.57% або 40,051,000 грн. У 2022-2023 році показують значне зростання активів на 132,785,000 грн або 14.48%, що свідчить про інвестиції в довгострокові активи та розширення бізнесу.

Зобов'язання у 2021-2022 році демонструють скорочення зобов'язань на 2.29% або 5,388,000 грн може вказувати на зусилля компанії з оптимізації боргового навантаження. 2022-2023 році спостерігається збільшення зобов'язань на 22.03% або 50,747,000 грн вимагає уваги щодо потенційного збільшення фінансових ризиків [44].

Отже, підсумуємо. Суттєве зростання чистого прибутку та стійке нарощування активів відображають позитивну динаміку бізнесу та його стійкість у складних економічних умовах. Проте, збільшення зобов'язань та необхідність підтримки сталого доходу є критичними аспектами, які потребують детального аналізу та стратегічних рішень на рівні управління компанією [12].

Статутні та нормативні документи. Організація має ряд статутних документів, таких як статут, устав, колективний договір, етичний кодекс. Ці документи визначають права та обов'язки організації, його принципи роботи та взаємовідносини з іншими сторонами [22].

У найближчих планах Організації:

- посилення присутності на ринку ручного інструменту;
- розвиток власного виробництва;
- розвиток в нових напрямках будівельного ринку.

Соціально-економічні проблеми та причини. Однією з основних соціально-економічних проблем може бути неефективна політика управління персоналом, військовий стан, що може призводити до низької мотивації працівників, конфліктів на робочому місці та інших проблем, що негативно впливають на результативність організації, але над цією проблемою організація активно працює.

Для виявлення основних проблем у діяльності організації та визначення їх ймовірних причин, зокрема причин, зумовлених неефективною політикою управління персоналом, було здійснено експресдіагностику (анкетування експертів) організації, табл. 2.3. Для оцінки важливості та ступеня «хворобливості» симптомів у діяльності організації при проведенні експресдіагностики використовуються бали від 0 до 5, де кожен бал оцінює ступінь впливу симптому на організацію. Оцінка здійснюється наступним чином:

- симптом не проявляється відносно організації - 0 балів;
- незначний прояв симптому, що має незначний вплив на організацію - 1 бал;
- симптом проявляється нижче середнього, а його вплив помітний - 2 бали;
- середній прояв симптому, який має середній вплив на організацію - 3 бали;

— симптом проявляється з великою силою, і його вплив на організацію є істотним - 4 бали;

— симптом проявляється з максимальною силою, що призводить до критичного впливу на організацію, із таким проявом «далі жити неможливо» - 5 балів.

Таблиця 2.3 - Проблеми у діяльності організації при проведенні експрес-діагностики (анкетуванні експертів)

№	Питання	Бали
1	2	3
1	Немає бізнес-плану, немає сформульованих цілей	0
2	Організація не знає, що і скільки виробляють конкуренти	1
3	Організація втрачає частку ринку	2
4	Організація не відстежує потреби клієнтів	0
5	Проблеми з оперативним плануванням діяльності	1
6	Дуже великі запаси готової продукції	3
7	Дуже великі запаси сировини та матеріалів	2
8	Організація не управляє якістю продукції	0
9	Організація не знає носіїв витрат, не уміє управляти витратами	0
10	Організація не знає реальну прибутковість товарів	0
11	Організація не має сформульованої політики управління персоналом	0
12	Менеджери не знають і не уміють користуватися фінансовими інструментами	0
13	Менеджери не володіють основами маркетингу, економіки, проф. знаннями	0
14	Персонал недостатньо мотивований	1
165	Плинність кадрів ключового працівника	1
16	Одні категорії працівника переобтяжені, інші – не завантажені	1
17	Погана система контролю/контролінгу (обліку) працівника	0
18	Погано розподілені обов'язки – відповідальність працівників	0
19	Погана виконавська дисципліна	1

Джерело: самостійна розробка автора

Отже, результати експрес-діагностики, проведеної за допомогою анкетування експертів, вказують на ряд проблем у діяльності організації. Деякі з

цих проблем мають незначний або середній вплив на організацію, в той час як інші мають значний або навіть критичний характер.

За результатами діагностики видно, що організація має певні проблеми, такі як невідомість щодо діяльності конкурентів, втрата частки ринку та проблеми з оперативним плануванням діяльності. Це свідчить про неефективний аналіз ринку та процеси планування підприємства. Є інші проблеми, такі як дуже великі запаси готової продукції та сировини, низький рівень мотивації працівника та проблеми з розподілом обов'язків і завдань між працівниками також виявлені, але їх показник не критичний, тому варто над цим працювати і не допускати більшого показника. Важливо переглянути посадові інструкції, а також систему мотивації та комунікації в компанії [10].

Слід також зазначити, що дане опитування працівників щодо проблем у діяльності організації дане експрес-діагностика проводилася адміністрацією ТОВ «Віст Груп» Садовим Андрієм Михайловичем та Довгулею Олександром Віталійовичем. Ми розділяємо думку, що прогресивні керівники мають проводити статистичні опитування стосовно задоволеності працівниками умовами праці та що, важливо в рамках наукового дослідження задоволеністю процесом розвитку особистості в умовах діяльності підприємства.

Результати опитування вказують на те, що організація потребує певних заходів для вирішення виявлених проблем, особливо тих, які мають великий або критичний вплив на її діяльність. Ефективне управління цими проблемами допоможе підприємству покращити свою конкурентоспроможність та досягти більшого успіху на ринку.

Таким чином, для ТОВ «Віст Груп» стратегічно важливо зосередитися на удосконаленні програм управління розвитком особистості, що не тільки підвищить ефективність діяльності наявних ресурсів, але й створить умови для сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

2.2 Особливості управління розвитком особистості в компанії

Розвиток працівників як особистості є ключовим елементом стратегічних ініціатив організації, включаючи комплекс організаційно-економічних дій, націлених на вдосконалення професійних та особистісних якостей працівників та підвищення їхніх компетенцій. Розвиток особистості вимагає безперервності, регулярності та систематичності. Ефективне керування персоналом передбачає неперервний моніторинг використання потенціалу працівників та їхньої продуктивності. Слід зазначити, що успішне втілення стратегічних планів організації можливе лише при наявності ефективної мотиваційної системи.

Надалі розглянемо рух працівників у ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр.

Кількість працівників, це показник, який вказує на загальну кількість осіб, які працюють на підприємстві протягом року, розглянемо у рис. 2.5.

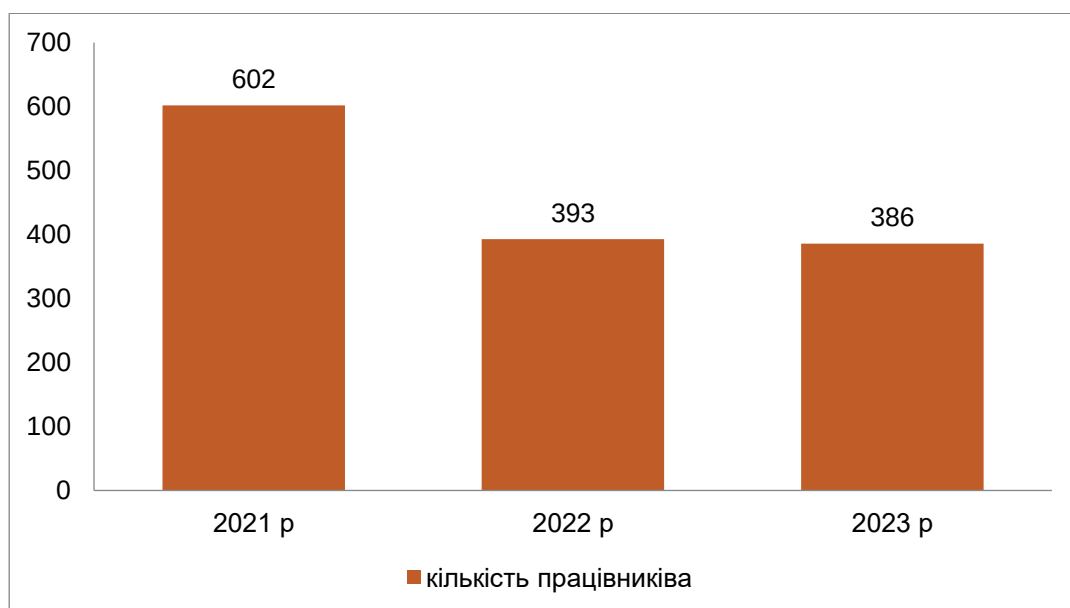


Рисунок 2.5 - Кількість працівників ТОВ «Віст Груп» за 2021-2023 рр.

[44]

За даними, кількість працівників значно зменшилась у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це може бути пов'язано з реорганізацією бізнесу, змінами в організаційній структурі або оптимізацією працівника. Такі зміни можуть виникнути через стратегічне переосмислення діяльності

організації або економічні фактори, такі як зміни в ринковій кон'юктурі або внутрішній політиці організації, але найбільше на цей показник впливає ситуація в Україні, війна, через це деякі правники були мобілізовані чи були змушені змінити місце проживання.

У даному пункті дослідження проаналізуємо сучасні підходи до розвитку особистості та виокремимо найбільш точні саме для даної організації.

В контексті численних моделей та класифікацій якостей особистості та рис працівника виникає актуальне питання: для яких цілей потрібно розвивати здібності та особистісні якості особистості? В будь-якій організації, ТОВ «Віст Груп» прагне у своїй команді персоналу мати активних, цілеспрямованих працівників, які працюватимуть на розвиток конкурентоспроможності. На офіційному сайті компанії зазначено, що колектив в значній мірі омолоджений задля задоволення потреб замовників для швидкого та якісного обслуговування [26].

З початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року кожен громадянин України, кожен суб'єкт малого чи великого бізнесу не були готові до викликів сьогодення. Актуальним постало питання саморозвитку колективу чи окремої особистості у віддаленому форматі роботи. Тому поставало питання ефективного управлінського механізму навчання та розвитку працівників. З років пандемії 2019 року стає перспективний віддалений формат навчання. Як у час війни більшість підприємців навчають своїх працівників правил поведінки під час повітряної тривоги чи то ворожих атак [28]. У ТОВ «Віст Груп» дане навчання проходило у форматі семінару, де актуальним було обговорення питання про порядок завершення роботи під час тривоги.

Досліджуючи головний сайт [44] компанії, нами виявлено, що ТОВ «Віст Груп» надає широкий спектр послуг для користувачів послуг, серед них надання легкових та вантажних автомобілів в оренду, роздрібна торгівля, продаж, надання послуг менеджерами компанії тощо. Відповідно до надаваних послуг компанією, спектру розвитку асортименту послуг та продукції слід враховувати

і розвиток особистісних якостей працівників та особистості працівника в цілому. Як повідомляється на сайті ТОВ «Віст Груп» діяльність компанії є чистою та прозорою, робота з документацією проводиться відповідно чинного законодавства. Компанія завжди готова до співпраці та розглядає всі можливі варіанти залучення працівників та партнерів для взаємного бізнесу.

Слід зазначити, що в рамках групи компаній ТОВ «Віст Груп» до її числа входить 4 філії, саме дані філії є платформами обміну професійного досвіду серед працівників. У рамках програми розвитку особистості працівника постійним є проведення семінарів, практикумів з провідними фахівцями даної індустрії (сфери послуг). Провідні менеджери навчають нових працівників правилам комунікації з клієнтами, правилам взаємодії з клієнтами.

В рамках даного дослідження нами виокремлено сім навичок та рис характеру, які особливо цінуються у ТОВ «Віст Груп», розглянемо у рис. 2.6 [36].

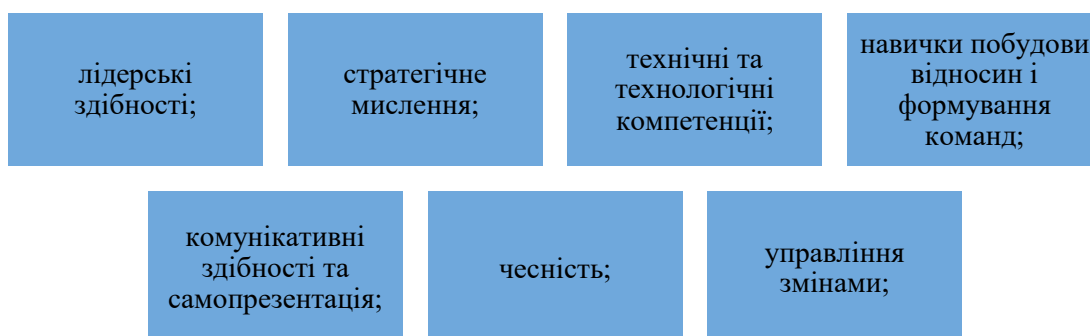


Рисунок 2.6 - Сім навичок та рис характеру, які особливо цінуються у ТОВ «Віст Груп»

Зупинимось коротко на деяких аспектах. Технічні та технологічні компетенції. Серед ключових якостей особистості, працівника, технічні навички посідають третє місце, з особливим акцентом на глибокому розумінні спеціалізації, яка входить в їхню сферу відповідальності [38]. У ТОВ «Віст Груп» керівництво активно стимулює свої працівників до розвитку даних

компетентностей. Керівництво надає можливість працівникам у рамках робочого дня навчатися у провідних спеціалістів у даній області знань.

Навички побудови відносин і формування команд. Ключовим є не лише здатність зібрати, а й ефективно очолити групу людей для досягнення злагодженої роботи. Ця якість розцінюється не лише для керівників, але й для працівників [45]. Адже працівник, це в першу чергу особистість в організації, тому є важливим той аспект, за якою особистістю піде команда та буде готова працювати на результат. За даний аспект розвитку особистості відповідають менеджери, які організовують семінари, практикуми задля навчання та обговорення методів побудови здорової комунікації у команді та з клієнтами.

Управління змінами. Зросла потреба в здатності керувати змінами, якість, яка раніше не користувалася великим визнанням. Фахівці в галузі кадрів зазначають, що все частіше їх просять знайти кандидатів, які можуть діяти як «двигуни змін», ініціювати «трансформації або реформи» та мобілізувати команду для «критичних змін». У рамках даного аспекту керівники ТОВ «Віст Груп» активно впроваджують метод навчання «мозкового штурму», адже саме дана модель навчання є ефективна у вирішення стресових змін шляхом побудови інноваційних ідей.

Чесність. Хоча чесність не є технічною навичкою, репутація людини, яка завжди дотримується етичних норм, дуже високо цінується за словами опитаних експертів. Для особистості даний аспект на нашу думку є найважливішим з міркуванням про внутрішні якості працівника.

Охарактеризувавши підходи до розвитку особистості в організації, надалі проаналізуємо особливості управління розвитком особистості, особливу увагу звернемо на навчання.

Управління розвитком особистості в організаціях є багатограним процесом, який передбачає створення умов для особистісного та професійного зростання працівників. Цей процес охоплює ряд стратегій та практик, які можна використовувати для ефективного реалізації потенціалу співробітників, з метою

підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Нижче наведено кілька ключових особливостей управління розвитком особистості в сучасних організаціях:

Індивідуальний підхід. Визнання унікальності кожного працівника важливе для ефективного управління. Розвиток індивідуальних навчальних планів, кар'єрних траєкторій та програм менторства може сприяти максимізації потенціалу кожного співробітника. Створення можливостей для постійного професійного та особистісного зростання є ключовим. Це включає організацію тренінгів, семінарів, воркшопів, а також доступ до онлайн-курсів та ресурсів для самонавчання. Встановлення ефективної системи зворотного зв'язку, яка дозволяє співробітникам розуміти свої сильні сторони та аспекти для покращення, є важливим елементом управління розвитком особистості. Підтримка командної роботи та колективного досвіду сприяє не тільки професійному, але й особистісному розвитку членів команди. Включення кар'єрного планування як частини стратегії управління розвитком особистості допомагає співробітникам відчувати свій прогрес та спрямованість у своїй роботі. Організації мають бути уважними до психологічного стану своїх працівників, що включає забезпечення підтримки у випадках стресу та вигорання, а також створення позитивного робочого середовища.

Лідери мають виступати не тільки як менеджери, але й як наставники та інспіратори для своїх команд, підтримуючи ініціативи щодо розвитку та показуючи приклад. Управління розвитком особистості в організаціях не тільки сприяє підвищенню загальної продуктивності, але й відіграє критичну роль у залученні та утриманні талантів, формуванні лояльності та відданості серед співробітників [45].

Проаналізувавши особливості управління розвитком особистості слід узагальнити шляхи розвитку для організації ТОВ «Віст Груп», компанії, яка активно розвивається і прагне досягти лідерства у своїй галузі, наступні аспекти управління розвитком особистості відіграють ключову роль:

Розробка персоналізованих планів розвитку для кожного співробітника, що включає професійні навчання, менторство, та можливості кар'єрного росту, відповідно до їхніх індивідуальних потреб та цілей. Імплементація навчальних програм та доступ до онлайн-ресурсів для самонавчання та професійного розвитку, щоб співробітники могли неперервно здобувати нові знання та вдосконалювати свої вміння. Встановлення системи регулярного і конструктивного зворотного зв'язку, яка дозволяє співробітникам зрозуміти, як вони можуть покращувати свою роботу та які аспекти вони виконують добре. Організація командних заходів, тренінгів з побудови команди та створення сприятливого середовища для ефективної командної роботи та підтримки між колегами. Розробка чітких шляхів кар'єрного росту в організації, що мотивує співробітників досягати більшого і допомагає утримувати ключові таланти. Проведення регулярних опитувань для оцінки психологічного стану співробітників і введення програм підтримки для зменшення стресу та вигоряння.

Імплементація цих стратегій дозволить ТОВ «Віст Груп» не тільки ефективно управляти розвитком особистості своїх співробітників, але й створити міцну основу для сталого зростання та розвитку організації в цілому.

Дані кроки допоможуть керівнику, як лідеру команди покращити розвиток особистості працівника. У даному дослідженні особливу увагу ми звернули на особливості розвитку особистості через навчання, адже навколишній світ стрімко розвивається, а з розвитком постають нові виклики. Тому саме розвиток особистості через навчання має бути пріоритетним для керівника організації, якщо дана організація прагне розвитку та постійного вдосконалення особистісних якостей своїх працівників.

Також важливим є розвиток внутрішніх якостей працівників, адже працюючи в колективі кожен має свої позитивні та негативні риси характеру. У даному дослідженні ми звернули увагу на такий аспект як «чесність», адже досліджували з позиції керівника.

2.3 Оцінювання ефективності управління розвитком особистості в організації

Оцінка ефективності може бути проведена за допомогою використання конкретних показників, аналізу даних та звітності організації. Важливо враховувати особливості конкретного організації та його цілей при проведенні оцінки [27].

На даному етапі дослідження проведемо у таблиці 2.4 оцінювання ефективності управління розвитком особистості в організації за допомогою таємного опитування, в якому взяли участь 20 працівників організації. Результати розглянемо у табл. 2.8. Оцінювання є за 5-ти бальною шкалою. Для спрощення роботи у зведені узагальнених результатів, нами обумовлено три рівні відповіді: 1 – незадовільно; 3 – добре; 5 – відмінно.

Таблиця 2.4 - Оцінювання ефективності управління розвитком особистості в організації

№ п\п	Запитання	Відмінно	Добре	Незадовільно
1	2	3	4	5
1	Наскільки Ви задоволені можливостями професійного та особистісного розвитку, які надає наша організація?	15	5	0
2	Чи є в організації ефективна система навчання та розвитку, яка відповідає Вашим потребам?	12	8	0
3	Наскільки Ваш безпосередній керівник сприяє Вашому професійному розвитку?	15	4	1
4	Чи сприяє робоче середовище у нашій організації Вашому особистісному та професійному росту?	20	0	0
5	Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег та керівництва у питаннях особистісного розвитку?	20	0	0

1	2	3	4	5
6	Чи вважаєте Ви, що організація надає адекватні можливості для кар'єрного зростання?	20	0	0
7	Чи маєте Ви чітке розуміння потенційних шляхів кар'єрного росту в організації?	19	1	0
8	Чи забезпечує організація достатньо ресурсів та інструментів для вашого особистісно-професійного розвитку?	20	0	0
9	Чи є доступні та ефективні ресурси для самонавчання та розвитку ваших навичок?	19	1	0

На основі наданих даних щодо відповідей на анкету, можна зробити кілька ключових висновків щодо стану управління розвитком особистості у даній організації:

Висока загальна задоволеність можливостями розвитку - більшість респондентів (15 з 20) високо оцінили можливості професійного та особистісного розвитку, які надає організація. Це вказує на те, що організація ефективно забезпечує співробітників ресурсами і можливостями для розвитку.

Ефективність системи навчання та розвитку - більшість респондентів (12 з 20) вважають систему навчання та розвитку ефективною, що свідчить про належну відповідність програм навчання потребам співробітників.

Вплив безпосереднього керівництва на розвиток - велика частина респондентів (15 з 20) високо оцінили роль своїх безпосередніх керівників у сприянні їхньому професійному розвитку. Однак один респондент вважає, що керівництво не сприяє його розвитку, що може вимагати подальшого аналізу.

Сприятливість робочого середовища - усі респонденти позитивно оцінили вплив робочого середовища на їхній особистісний та професійний ріст, що вказує на успішне формування підтримувальної культури в організації.

Підтримка з боку колег та керівництва - загальна підтримка з боку колег і керівництва також оцінена вкрай високо, що демонструє ефективність внутрішніх комунікацій та командної роботи.

Кар'єрний ріст та його сприйняття - всі респонденти високо оцінили можливості для кар'єрного зростання, а також мають чітке розуміння потенційних шляхів кар'єрного росту, що свідчить про ефективну кар'єрну політику організації.

Ресурси для розвитку та самонавчання - доступність і ефективність ресурсів для самонавчання та розвитку навичок також високо оцінені, що свідчить про добре забезпечення співробітників необхідними інструментами для освіти і саморозвитку.

Ці висновки вказують на те, що управління розвитком особистості в організації здійснюється на високому рівні. Проте, важливо звернути увагу на індивідуальні відгуки, що відзначають можливі недоліки, для їх подальшого усунення.

З урахуванням вищезазначеного, можна зробити висновок, що управління розвитком особистості в організації є досить ефективним, оскільки більшість показників отримали високі оцінки від працівників. Такі результати свідчать про сильне керівництво, яке зосереджене на залученні та розвитку співробітників, а також про високий рівень внутрішнього задоволення та мотивації працівника.

Тож, слід підвести підсумок. Оцінка ефективності рекомендацій, запроваджених на підприємстві, є критично важливою для розуміння впливу змін на продуктивність та фінансові показники організації. Важливість цього процесу полягає у забезпеченні, що інвестиції в зміни дають бажаний результат і сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Збільшення продуктивності після впровадження змін свідчить про те, що рекомендації сприяли покращенню робочих процесів та здатності працівників ефективніше виконувати свої завдання.

Позитивний вплив у цьому аспекті може вказувати на ефективніші методи навчання, такі як цифровізація навчальних матеріалів або більш цільове навчання, що зменшує загальні витрати та час, потрібний для навчання. Це свідчить про те, що зміни позитивно вплинули на внутрішнє середовище,

культуру організації та загальний моральний дух. Задоволені працівники частіше проявляють лояльність до організації та вищу продуктивність. Означає, що впроваджені рекомендації сприяли оптимізації процесів, зниженню помилок у роботі та підвищенню загальної ефективності виробництва. Це підкреслює, що організація вдало управляє своїми ключовими талантами, створюючи умови для їх росту та розвитку в організації. Позитивний фінансовий результат вказує на те, що впроваджені зміни не тільки вдосконалили внутрішні процеси, але й сприяли підвищенню доходів, що є остаточним підтвердженням ефективності рекомендацій.

Також, у рамках даного дослідження нами виявлено ряд незначних недоліків, які заважають активно розвивати процес розвитку особистості у ТОВ «Віст Груп». На нашу думку по-перше слід більше уваги звертати на індивідуальне планування розвитку кожного працівника. Також слід керівникам слід активніше залучатися до створення на базі підприємства місця для розвитку та відпочинку працівників, це може бути окреме приміщення чи кабінет, де працівники матимуть змогу наодинці навчатися, працювати над стратегічним проектом чи виконувати індивідуальне завдання, яке потребуватиме максимальної концентрації уваги. Також важливим є аспект покращення залучення ресурсів для саморозвитку, самоосвіти для працівників, адже опитування демонструє, що один респондент висловив думку, щодо малої задоволеності ресурсного забезпечення для саморозвитку.

У цілому, зазначені висновки демонструють, що запроваджені зміни були ефективними та вигідними для організації. Важливо продовжувати моніторинг та адаптацію стратегій управління персоналом, щоб підтримувати та покращувати ці позитивні тенденції.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

3.1 Програма заходів щодо удосконалення управлінських практик розвитку особистості працівників

Програма удосконалення управлінських практик з розвитку особистості працівників орієнтується на стратегічне посилення потенціалу кожного співробітника, що сприятиме загальному успіху організації [31]. Ця комплексна програма складається з кількох ключових компонентів, спрямованих на підвищення ефективності та забезпечення стійкого розвитку персоналу. Слід зазначити, що дані ідеї та пропозиції несуть рекомендаційний характер. Розглянемо у рис. 3.1.

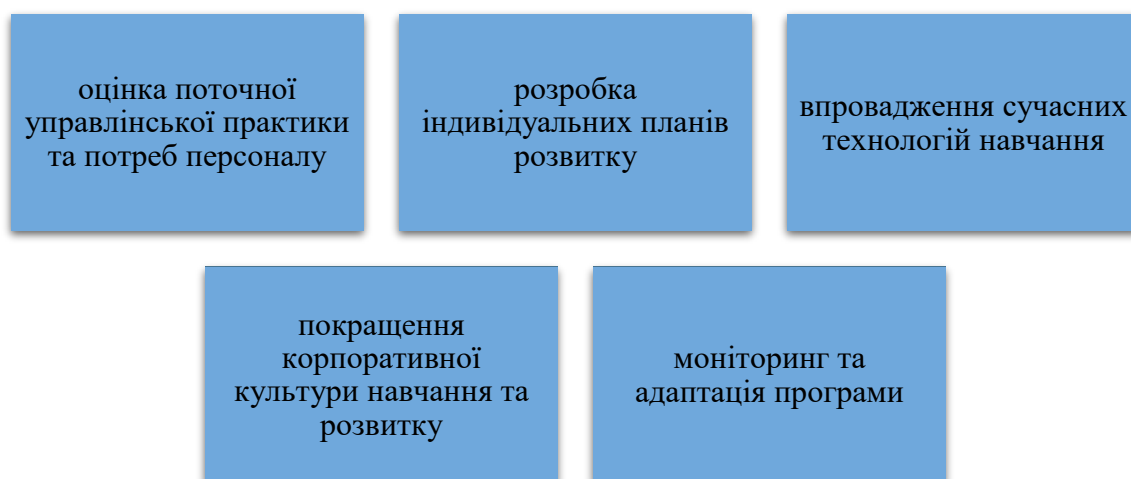


Рисунок 3.1 - Ключові компоненти програми, спрямованої на підвищення ефективності та забезпечення стійкого розвитку персоналу[31]

Детально розглянемо дані компоненти. Оцінка поточної управлінської практики та потреб персоналу - програма розпочинається з детального аналізу існуючих методів управління персоналом, включаючи збір зворотного зв'язку від

співробітників через анкетування та інтерв'ю. Наведена пропозиція дозволяє виявити як сильні сторони, так і потенційні прогалини у навчанні та розвитку кадрів.

Пропозиція, щодо розробки індивідуальних планів розвитку - на основі зібраної інформації формуються персоналізовані плани розвитку для кожного співробітника, що враховують їхні професійні амбіції та потреби організації. Плани можуть включати спеціалізовані тренінги, семінари, майстер-класи та інші форми навчання.

Пропозиція, щодо впровадження сучасних технологій навчання - активне використання електронних освітніх ресурсів та онлайн-платформ забезпечує доступність і гнучкість навчального процесу. Програми e-learning дозволяють співробітникам навчатися у зручний для них час, що підвищує мотивацію та ефективність засвоєння матеріалу. Також, можливе залучення працівників навчатися працювати з штучним інтелектом.

Пропозиція, щодо покращення корпоративної культури навчання та розвитку - зміцнення культури навчання, в якій кожен співробітник мотивований до самовдосконалення та професійного росту, є ключовим. Визнання та винагородження досягнень співробітників заохочують їх до подальшого розвитку. Як зазначалося у попередніх розділах дослідження, корпоративна культура є одним із важелів розвитку особистості у колективі.

Моніторинг та адаптація програми - регулярний моніторинг реалізації планів розвитку та оцінка їх ефективності забезпечують можливість своєчасно адаптувати програму до змінюваних умов та потреб організації та її працівників. Дана пропозиція є актуальною завжди, слід постійно знаходити нові шляхи якісного моніторингу навчання працівників.

Завдяки цій програмі організація зможе не тільки підвищити кваліфікацію своїх співробітників, але й створити умови для їхньої творчої ініціативи та інновацій, що в кінцевому підсумку сприятиме зростанню конкурентоспроможності та ефективності всієї організації.

Успіх програми удосконалення розвитку особистості працівників у значній мірі залежить від ролі керівника в цьому процесі. Лідер відіграє ключову роль у формуванні, впровадженні та підтримці стратегії розвитку, відповідаючи за орієнтацію, мотивацію та ангажування співробітників. У рис. 3.2 розглянемо аспекти ролі керівника на формування, впровадження та підтримку стратегії розвитку особистості в організації.

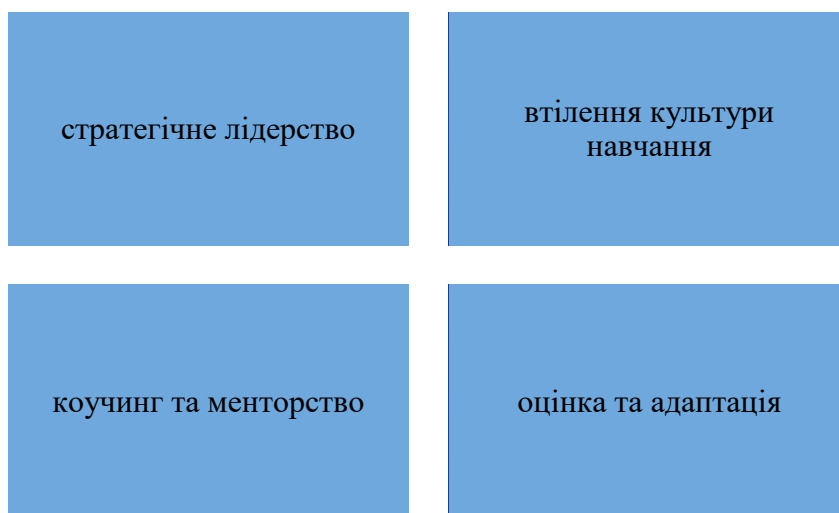


Рисунок 3.2 - Аспекти ролі керівника на формування, впровадження та підтримку стратегії розвитку особистості в організації [8]

Надалі детально розглянемо подані аспекти. Стратегічне лідерство - керівник служить стратегічним архітектором у розробці програм розвитку, керуючи процесом визначення місії та цілей навчання. Тому пропозиція полягає у важливості, щоб лідер не лише формулював очікування, а й активно включався в діалог із співробітниками, з'ясовуючи їхні індивідуальні потреби та професійні амбіції. Це допомагає забезпечити, що програма розвитку відповідає як корпоративним, так і особистісним цілям персоналу.

Втілення культури навчання - лідер повинен бути не тільки ініціатором, а й активним учасником процесу навчання, демонструючи власний приклад значення постійного розвитку. Керівник, який сам вчиться і прагне до самовдосконалення, є потужним мотиватором для своєї команди. Важливо

також, щоб керівник підтримував відкриту культуру зворотного зв'язку, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції без страху бути несприйнятими.

Коучинг та менторство - одним з найефективніших способів розвитку співробітників є коучинг і менторство. Лідери мають бути не просто менеджерами, а менторами, які допомагають співробітникам розширювати їх професійні горизонти, долати виклики та досягати кар'єрного росту.

Оцінка та адаптація - керівник має регулярно оцінювати ефективність програми розвитку, аналізуючи її вплив на продуктивність та задоволеність персоналу. Це дозволяє вчасно адаптувати стратегію розвитку, зробивши її більш відповідною до динамічних змін у бізнес-середовищі та на ринку праці.

Таким чином, керівник відіграє центральну роль у розвитку персоналу, будучи не просто виконавцем корпоративної політики, а ключовим фактором її успіху. Його здатність вести за собою, надихати та підтримувати зростання кожного співробітника створює фундамент для стійкого розвитку всієї організації.

Програма удосконалення управлінських практик розвитку особистості не тільки ставить перед керівництвом завдання вибудовувати стратегію та створювати умови для розвитку, але й активно залучає самих працівників у цей процес. Роль співробітників в цій програмі є критично важливою, адже саме їхня активна участь і відданість визначають успіх всієї ініціативи.

Активне залучення працівників - програма розвитку особистості покликана спонукати співробітників не лише виконувати свої безпосередні обов'язки, але й активно участувати у власному професійному зростанні. Це досягається через самостійне визначення освітніх потреб, участь у плануванні навчальних активностей та встановленні особистісних цілей розвитку.

Сприяння ініціативності - програма з розвитку особистості надає співробітникам можливість проявити ініціативу, дозволяючи їм запропонувати власні проекти чи навчальні модулі, які могли б бути корисними для їх розвитку

та розвитку організації загалом. Це не тільки стимулює креативність, але й підвищує мотивацію працівників, відчуваючи себе цінними членами колективу.

Відповідальність за особистий розвиток - співробітники відіграють вирішальну роль у реалізації своїх індивідуальних планів розвитку. Вони несуть особисту відповідальність за дотримання розроблених планів, регулярну участь у навчальних курсах, воркшопах і семінарах. Оцінка прогресу та зворотний зв'язок від керівництва допомагає їм коригувати свій розвиток у потрібному напрямку.

Тож слід підвести підсумок. Програма удосконалення управлінських практик з розвитку особистості працівників має кілька ключових аспектів, які сприяють стратегічному розвитку кожного співробітника та загальному успіху організації:

- оцінка поточної управлінської практики та потреб персоналу - цей компонент включає збір зворотного зв'язку через анкетування та інтерв'ю, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони та потенційні недоліки у навчанні та розвитку персоналу.
- розробка індивідуальних планів розвитку - базуючись на зібраній інформації, формуються плани, що враховують професійні амбіції співробітників і потреби організації. Це може включати тренінги, семінари та інші навчальні заходи.
- впровадження сучасних технологій навчання - використання електронних ресурсів і онлайн-платформ підвищує доступність і гнучкість навчального процесу, що сприяє мотивації та ефективності навчання.
- підтримка корпоративної культури навчання та розвитку - зміцнення культури навчання де кожен мотивований до самовдосконалення. Визнання та винагородження сприяють подальшому розвитку.
- моніторинг та адаптація програми: Регулярний моніторинг та оцінка ефективності планів дозволяє своєчасно адаптувати програму до змінних умов.

— роль керівника - керівник відіграє центральну роль як стратегічний архітектор, коуч та ментор, активно включаючись в навчання та розвиток співробітників. Він повинен підтримувати відкриту культуру зворотного зв'язку, демонструвати приклад постійного розвитку, і оцінювати ефективність програми для її адаптації.

— залучення працівників - співробітники не лише виконують обов'язки, але й активно беруть участь у своєму професійному зростанні, визначаючи свої освітні потреби, участь у плануванні навчальних заходів, і несуть відповідальність за реалізацію своїх розвиткових планів.

Ця програма дозволяє не тільки підвищити кваліфікацію персоналу, але й створює умови для творчої ініціативи та інновацій, що підвищує конкурентоспроможність та ефективність організації.

3.2 Розробка та імплементація програми навчання та розвитку працівників

Традиційна схема професійного навчання особистості зазвичай розбивається на три основні етапи: планування, реалізація та оцінювання (див. рис. 3.3).

Перший блок (рис. 3.3) зосереджений на плануванні навчання працівника. На цій стадії визначаються існуючі знання, навички та компетенції працівника, а також ті знання, навички та компетенції, які необхідні для досягнення цілей організації.

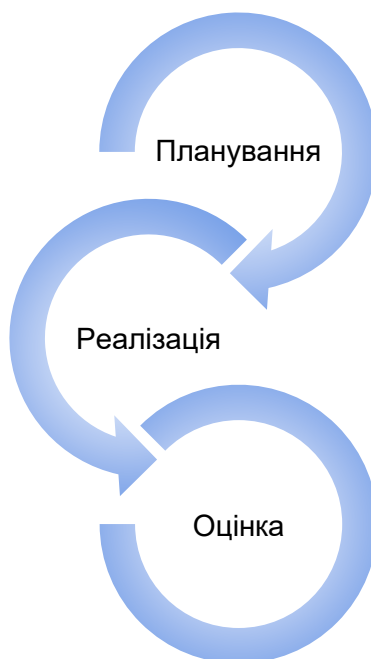


Рисунок 3.3 - Основні блоки системи безперервного навчання особистості в ТОВ «Віст Груп» [23]

Ці завдання включають розробку навчальних програм, вибір внутрішніх чи зовнішніх інструкторів, а також визначення методів та форм навчання, де ключову роль відіграє аналіз витрат та переваг. Також важливо встановити тривалість навчального процесу, розробити критерії для оцінки його ефективності та розподілити бюджет на навчання [23].

На рисунку 3.4 блок системи безперервного навчання.

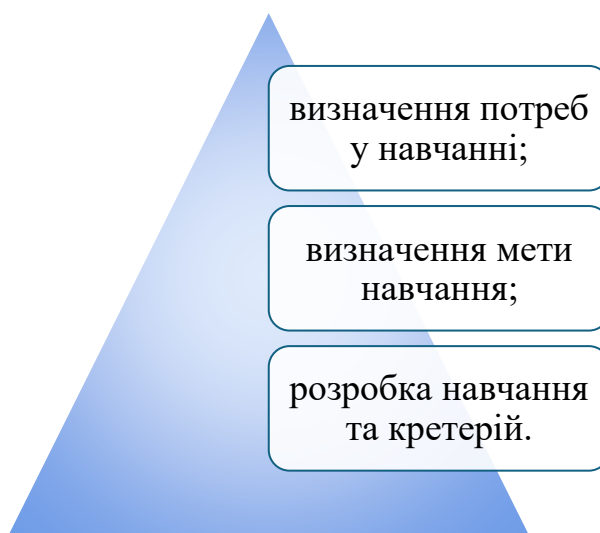


Рисунок 3.4 — Планування навчання працівника [27]

Блок II (рис. 3.5.) охоплює реалізацію процесу навчання працівника, що включає безпосереднє виконання розроблених навчальних планів. Особливість цього блоку полягає в тому, що він дозволяє виявити слабкі місця існуючих планів, а це при постійному аналізі сприяє усуненню можливих недоліків у майбутніх програмах навчання.



Рисунок 3.5 — Реалізація процесу навчання особистості шляхом безперервного розвитку [39]

Блок III системи безперервного навчання працівника зосереджується на діяльності, спрямованій на оцінку ефективності проведеного навчання. (рис. 3.6.).

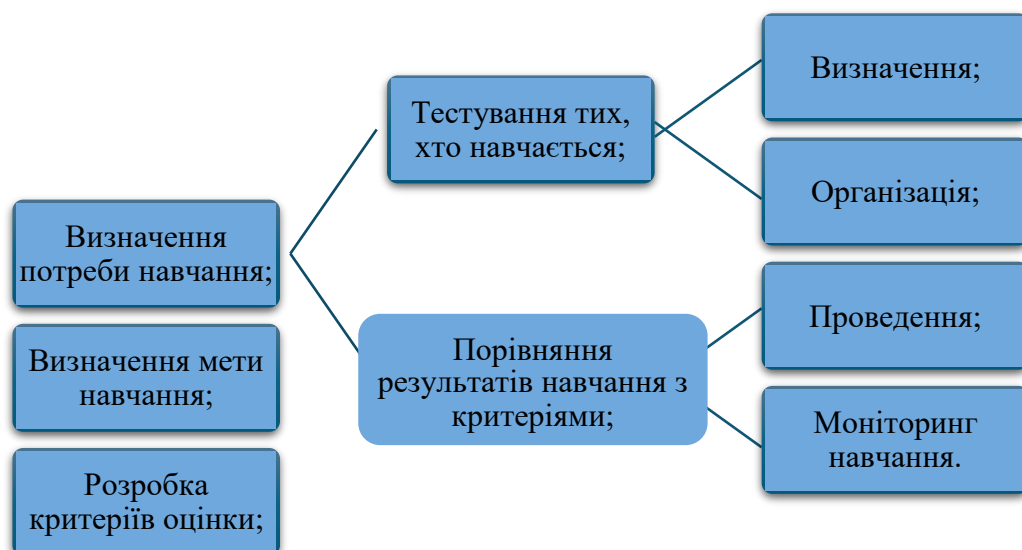


Рисунок 3.6 - Система безперервного навчання особистості ТОВ «Віст Груп» [39]

Етап I - планування: цей етап охоплює аналіз потреб і цілей навчання, а також ретельну розробку критеріїв для оцінки навчального процесу;

Етап II - реалізація: включає пряму підготовку, організацію та виконання тренінгу;

Етап III - оцінка: цей етап зосереджений на моніторингу ефективності тренінгу з метою встановлення, наскільки ефективно співробітники застосовують отримані знання та навички [33].

Безперервність навчання забезпечується через систему зворотного зв'язку, де результати оцінювального етапу розглядаються і враховуються при наступному плануванні. В результаті цього етапу формується детальний навчальний план для співробітників, який підтверджується вищим керівництвом.

У таблиці 3.2 представлені напрямки для удосконалення процесу навчання працівника в організації ТОВ «Віст Груп».

Таблиця 3.1 - Напрямки удосконалення організації навчання працівника ТОВ «Віст Груп»

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1.	Цифровізація навчальних матеріалів	Розробка персоналізованих навчальних траєкторій з використанням штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання, що адаптують зміст навчання до потреб та рівня знань кожного працівника.	Підвищення ефективності навчання шляхом забезпечення індивідуального підходу, який враховує особистісні особливості та потреби кожного працівника.
2.	Адаптивне навчання	Розробка персоналізованих навчальних траєкторій з використанням штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання, що адаптують зміст навчання до потреб та рівня знань кожного працівника.	Підвищення ефективності навчання шляхом забезпечення індивідуального підходу, який враховує особистісні особливості та потреби кожного працівника.
3.	Інтерактивне навчання	Використання інтерактивних форм навчання, таких як віртуальні симуляції, ігрові технології та віртуальна реальність для створення більш залучаючого та захоплюючого навчального досвіду.	Збільшення залученості та мотивації працівників до навчання, покращення утримання інформації та практичного застосування нових знань.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
4.	Навчання через наставництво	Розробка програм наставництва, де більш досвідчені співробітники діляться своїми знаннями та досвідом з менш досвідченими колегами.	Підвищення професійних компетенцій всіх учасників програми, створення культури навчання та співпраці в організації, покращення комунікації та командної роботи.
5.	Навчання на робочому місці	Інтеграція навчальних занять прямо в робочий процес, дозволяючи працівникам навчатися в контексті їх повсякденних задач.	Забезпечення безпосереднього застосування навчального матеріалу, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

На нашу думку, кожен з цих напрямків має свої переваги і може бути адаптований до конкретних потреб та умов організації для оптимізації процесу управління розвитком особистості працівників. Надалі розглянемо детально запропоновані напрями удосконалення організації навчання працівника.

Цифровізація навчальних матеріалів відкриває нові горизонти для персоналізованого навчання в організаціях, дозволяючи створювати більш ефективні та адаптивні освітні програми для співробітників. Цей процес включає використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для розробки індивідуальних навчальних траєкторій, які враховують унікальні потреби та рівень знань кожного працівника. Ось як це може бути реалізовано і який ефект може бути досягнутий:

Детально представимо спосіб реалізації. Першим кроком є збір детальної інформації про знання, навички, стиль навчання та професійні цілі кожного співробітника. Це може включати анкетування, інтерв'ю, а також аналіз робочих завдань та історії навчань.

Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу зібраних даних та створення навчальних модулів, які динамічно адаптуються до потреб і прогресу кожного співробітника. Це включає адаптацію змісту, темпу навчання, та методів оцінювання. Впровадження персоналізованих навчальних траєкторій

в корпоративну навчальну платформу, що забезпечує легкий доступ до навчальних матеріалів через будь-які цифрові пристрої. Регулярне оновлення та оптимізація навчальних матеріалів на основі зворотного зв'язку та аналізу результатів навчання, що дозволяє підтримувати актуальність і ефективність навчальних програм.

Тож можемо спрогнозувати очікуваний результат від напряму, цифрове (персоналізоване) навчання дозволяє кожному працівнику засвоювати матеріал у своєму власному темпі та згідно зі своїми потребами, що підвищує загальну ефективність освітніх програм.

Адаптивне навчання стає ключовою стратегією в сучасних організаціях, яка спрямована на максимізацію ефективності освітніх процесів через індивідуалізацію змісту та темпу навчання. Цей підхід використовує передові технології, такі як штучний інтелект (ШІ) та алгоритми машинного навчання, для створення гнучких навчальних траєкторій, що адаптуються до унікальних потреб та рівнів знань кожного працівника.

Спосіб реалізації наступний: перед початком навчання збирається інформація про освітній фон, професійний досвід, навчальні переваги та історію навчання кожного співробітника. Це включає анкетування, аналіз робочих завдань, а також оцінку попередніх результатів навчання. За допомогою алгоритмів ШІ та машинного навчання створюються навчальні модулі, які можуть динамічно адаптувати зміст, стиль навчання та оцінювання в залежності від зміни потреб та прогресу працівника. Навчальні модулі інтегруються з інтерактивними онлайн платформами, що підтримують відео, аудіо, текстові матеріали, інтерактивні завдання та віртуальні лабораторії для забезпечення багатогранного підходу до навчання.

Також важливий моніторинг прогресу та адаптація, тому системи навчання постійно аналізують результати працівників для оцінки ефективності навчальних модулів та вносять корективи в навчальні траєкторії за необхідності для подальшого підвищення ефективності навчання.

Прогнозований очікуваний ефект може бути наступний, адаптивне

навчання дозволяє точно відповідати освітнім потребам кожного працівника, забезпечуючи більш глибоке засвоєння матеріалу та зниження часу, необхідного для навчання.

Наступний запропонований напрям, інтерактивне навчання. Інтерактивне навчання є важливою складовою сучасних освітніх стратегій, особливо у контексті корпоративного навчання, де залучення і мотивація працівників мають критичне значення. Цей метод включає використання передових технологій, таких як віртуальні симуляції, ігрові технології та віртуальна реальність, щоб зробити процес навчання більш динамічним та ефективним.

Спосіб реалізації може бути наступний: використання симуляторів для моделювання реальних робочих сценаріїв дозволяє працівникам випробувати свої навички в безпечному, контрольованому середовищі. Це не тільки підвищує рівень залученості, але й дозволяє працівникам краще засвоїти навчальний матеріал через практичний досвід. Застосування VR у навчанні може трансформувати стандартні навчальні заняття в захоплюючі віртуальні пригоди. Програми VR можуть імітувати складні технічні завдання або міжособистісні взаємодії, що забезпечує глибоке занурення в навчальний процес і допомагає краще зрозуміти та запам'ятати нову інформацію.

Очікуваний ефект може бути прогнозований наступним чином. Захоплюючі і динамічні навчальні методи значно підвищують інтерес та залученість працівників. Вони стають активнішими учасниками навчального процесу, що сприяє їх більш активній участі та мотивації.

Навчання через наставництво становить важливий компонент стратегії розвитку особистості в організаціях. Цей підхід дозволяє більш досвідченим співробітникам передавати свої знання та навички менш досвідченим колегам, сприяючи не тільки особистісному зростанню, але й загальній інтеграції та культурному розвитку в організації.

Спосіб реалізації: для ефективного наставництва ключовим є відбір правильних наставників. Це мають бути співробітники з глибокими професійними знаннями та досвідом, які також володіють високими

комунікативними навичками та бажанням ділитися знаннями. Підготовка наставників може включати тренінги з ефективного спілкування, методик навчання та ментальної підтримки.

Моніторинг та оцінка прогресу важлива, тому регулярний моніторинг та оцінка прогресу учасників програми наставництва допомагає відслідковувати ефективність програми та вносити корективи за необхідності. Це також сприяє мотивації учасників, оскільки вони бачать реальні результати своєї роботи.

Очікуваний ефект може бути наступний. Учасники програми наставництва отримують цінні знання та навички, що прискорює їхній професійний розвиток і підвищує їхню продуктивність.

Навчання на робочому місці становить суттєвий компонент розвитку компетенцій працівників, інтегруючи освітні процеси безпосередньо у щоденні робочі завдання. Цей метод забезпечує неперервний розвиток навичок у реальному часі, що сприяє не лише збільшенню продуктивності, але й покращує розуміння та утримання знань. Детальний розгляд цієї стратегії можна розділити на кілька ключових аспектів:

Спосіб реалізації запропонованого напрямку розвитку особистості може бути наступним. Аналіз робочих процесів для ідентифікації специфічних моментів, де навчання може бути інтегроване безпосередньо у задачі. Це може включати все від технічних навичок до міжособистісних комунікацій. Створення специфічних навчальних планів, які враховують індивідуальні потреби працівників, їх роль у компанії та кар'єрні цілі. Навчальні плани мають бути гнучкими і адаптованими до змін у робочому середовищі.

Очікуваний ефект може бути наступний. Інтеграція навчання у повсякденні завдання дозволяє працівникам застосовувати нові знання в реальних умовах, що значно покращує розуміння матеріалу і утримання інформації.

Надані напрями можуть слугувати професійному та особистісному розвитку особистості в організації. Наші погляди на напрямки розвитку особистості спрямовані через призму навчання, тому запропоновані саме

напрями навчання.

3.3 Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Дослідивши систему розвитку особистості на підприємстві ТОВ «Віст Груп» та з'ясувавши особливості мотивації працівників до роботи, слід надати обґрунтування власних міркувань, щодо покращення діяльності організації через прямий розвиток його працівників.

HR-функції, які орієнтовані на швидкий і витрато-ефективний підбір працівника, можуть призвести до високої робочої продуктивності та задоволеності співробітників. Залучення компетентних фахівців забезпечує, що правильні люди працюють на правильних місцях, сприяючи ефективності та інноваційності всередині організації.

Запропонований системний підхід до підбору працівника, який включає стратегічне кадрове планування та використання аналітичних інструментів, як Діаграма Ганта, підвищує можливість знайти відповідних співробітників і значно знижує ризики, пов'язані з підбором невідповідних кандидатів.

Інвестиції в довгострокові плани навчання та розвитку працівника демонструють, що компанія плекає своїх співробітників та прагне підвищувати їхню кваліфікацію, що згодом позитивно впливає на ефективність та якість продукції.

Описані помилки під час підбору працівника, якщо вони не враховуються, можуть призвести до значних фінансових витрат і зниження загальної продуктивності. Проте, якщо компанія здійснює контроль і постійне оновлення своїх методів рекрутингу, це допомагає уникнути таких помилок і підвищує шанси на успішний підбір працівника.

Щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, можна розробити систему показників ефективності, включаючи час, необхідний для заповнення

вакансії, відсоток успішного збереження працівника, продуктивність нових найманих співробітників, внесок у зростання організації та повернення інвестицій у навчання та розвиток працівника.

Загалом, запропоновані заходи виглядають ефективними і, якщо вони будуть правильно імплементовані, можуть значно підвищити економічну ефективність та сприяти зростанню якості продукції, що є важливим для сталого розвитку будь-якої організації.

Оцінюючи соціально-економічну ефективність організації професійного навчання на підприємстві ТОВ «Віст Груп», слід враховувати кілька ключових аспектів.

Вдосконалення навичок працівника - навчання сприяє зростанню кваліфікації співробітників, що покращує якість роботи та збільшує їх задоволеність працею. Це може призвести до зниження флуктуації кадрів та підвищення лояльності працівника.

Збалансування індивідуальних та організаційних цілей - відповідність навчальних програм реальним потребам організації дозволяє згаджувати особисті амбіції співробітників зі стратегічними завданнями організації.

Соціальний розвиток та інтеграція - програми соціального розвитку та організація корпоративних заходів сприяють зміцненню командного духу та культурної єдності колективу.

Зростання продуктивності - вдосконалення професійних навичок співробітників безпосередньо впливає на збільшення продуктивності та якості виробництва, що, в свою чергу, позитивно позначається на економічних показниках організації.

Ефективність вкладених коштів - використання діаграм Ганта та календарних планів для відстеження та аналізу навчальних процесів дозволяє ефективно керувати ресурсами та витратами, максимізуючи ROI (повернення інвестицій) в навчання працівника.

Матеріальне стимулювання - перехід на бонусну систему преміювання, засновану на виконанні планових показників та результатах роботи, мотивує співробітників на більш високу продуктивність.

Аналіз ініціатив - використання анкет для визначення пріоритетів співробітників щодо мотиваційних інструментів допомагає керівництву ефективно адресувати потреби працівника, що веде до збільшення задоволеності роботою та зниження внутрішньої конкуренції.

Загальний аналіз показує, що пропозиції по удосконаленню системи навчання та матеріального стимулювання в ТОВ «Віст Груп» спрямовані на досягнення вищої соціально-економічної ефективності, що є важливим як для самопочуття співробітників, так і для фінансового стану організації. Механізм впровадження системи заохочення заощадження коштів через ефективне використання робочого часу, а також диференційованого підходу до преміювання, показує перехід від традиційних підходів до більш гнучких і продуктивних систем управління персоналом.

Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів по розвитку особистості на ТОВ «Віст Груп» вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів. Ось кілька кроків, які можуть бути виконані для такої оцінки:

Визначення мети та цілей програми розвитку особистості - це включає в себе чітке розуміння того, що саме компанія хоче досягти шляхом цих заходів. Наприклад, це може бути підвищення професійної кваліфікації, підтримка кар'єрного зростання, збільшення ефективності роботи, тощо.

Вибір відповідних показників успішності - виберіть конкретні метрики, за якими можна оцінити ефективність програми розвитку особистості. Це може бути збільшення рівня задоволеності працівників, підвищення рівня продуктивності, зменшення кількості помилок чи нещасних випадків на робочому місці тощо.

Збір даних перед впровадженням програми - перед початком програми зберіть базові дані щодо вибраних показників. Наприклад, опитайте працівників, проведіть аудит згідно з метриками продуктивності.

Впровадження програми - реалізуйте запропоновані заходи по розвитку особистості відповідно до задуманого плану.

Моніторинг та оцінка - після впровадження програми продовжуйте відслідковувати обрані показники успішності. Порівняйте їх з базовими даними, щоб оцінити зміни.

Аналіз ефективності - оцініть отримані результати, порівняйте витрати на програму з досягнутими користями. Це допоможе зрозуміти, наскільки ефективною була програма з точки зору соціально-економічного виграшу.

Внесення коректив - на основі отриманих даних внесіть необхідні зміни до програми, щоб підвищити її ефективність у майбутньому.

Цей процес дозволить зрозуміти, наскільки успішною була програма розвитку особистості на ТОВ «Віст Груп» і який вплив вона мала на соціально-економічний розвиток компанії.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи тему кваліфікаційної роботи, відповідно до актуальності, мети та завдань дослідження ми прийшли наступних висновків.

Охарактеризовуючи поняття, підходи та значення розвитку особистості в організації нами зроблені наступні висновки. В постіндустріальному суспільстві, де наукоємні та інтелектуальні технології відіграють ключову роль, значення людського фактора у економічній діяльності зростає. Ефективність роботи працівника та їхня конкурентоспроможність на ринку безпосередньо залежать від системи їхнього неперервного розвитку.

Розвиток працівника охоплює не лише професійне навчання, але й кар'єрне планування, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації, професійну адаптацію та інші аспекти. Врахування індивідуальних потреб і цілей кожного працівника є критично важливим. Це може включати різні форми навчання (внутрішнє, зовнішнє, самостійне), види (початкова підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації) та тривалість (короткострокове, середньострокове, довгострокове).

Групове навчання може сприяти не лише розвитку окремих працівників, але й зміцненню командного духу та формуванню спільних цінностей і цілей.

Необхідність системного підходу: Розвиток працівника має бути вбудованим у стратегію управління організації, з постійною оцінкою та адаптацією до змінних умов і вимог ринку. Чітке розуміння джерел фінансування навчання та використання зовнішніх і внутрішніх ресурсів для розвитку працівника є вирішальним для забезпечення ефективності інвестицій у людський капітал.

Ці висновки підкреслюють, що для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності організацій, управління розвитком працівника повинно бути систематичним, цілеспрямованим і відповідати стратегічним напрямкам розвитку суспільства і технологій.

Наступним пунктом дослідження постало з'ясування особливостей управління розвитком особистості в організаціях.

У сучасному динамічному економічному середовищі інноваційно-інвестиційний розвиток стає основним напрямом для підприємств, що акцентує важливість управління розвитком працівника. Викладений текст виокремлює кілька ключових аспектів управління персоналом, які важливі для забезпечення ефективності і конкурентоспроможності компанії.

В управлінській практиці велике значення набуває врахування індивідуальності, поведінкових характеристик та ініціативності працівників. Це впливає на прийняття рішень і формування ефективної організаційної культури.

Постійний розвиток працівника через професійне навчання і адаптацію є критично важливим для підтримки інноваційної діяльності організації і впровадження новітніх технологій. Основними функціями є планування, організація, мотивація, контроль і координація. Ці функції взаємодіють для створення ефективного управлінського процесу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Планування включає визначення напрямків розвитку, оцінку ресурсів і потреб ринку, розрахунок витрат, а також формування бюджетів. Це важливо для зниження невизначеності і забезпечення ефективності діяльності. Мотивація працівника сприяє дотриманню встановлених норм витрат та оптимізації ресурсів, а контроль дозволяє оцінювати ефективність планів і вживати коригувальних заходів у відповідь на зміни умов. Ефективне управління витратами на розвиток працівника повинно включати не лише скорочення витрат, а й їх оптимальне перерозподілення та інтеграцію з бізнес-цілями організації. Стратегічне значення розвитку працівника: Розвиток працівника є ключовим для досягнення високих стандартів виробництва, задоволення потреб клієнтів і загального успіху організації на глобальному ринку. Ці висновки підкреслюють, що систематичний і цілеспрямований підхід до управління розвитком працівника є критично важливим для підтримки інновацій і забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасному динамічному економічному середовищі.

Оцінюючи ефективності управління розвитком особистості в організації, ми дійшли висновків, що аналіз методів оцінки управлінського працівника в

організаціях відображає значну різноманітність підходів, які використовуються в організаціях для оцінювання ефективності роботи керівників. Ось декілька ключових висновків з аналізу цих методів: ключові критерії включають професійні, особистісні, поведінкові аспекти, які мають точно відображати вимоги до виконання роботи, задовольняючи потреби як клієнтів, так і організації. Важливо, щоб критерії були адаптовані до специфіки організації та її стратегічних цілей; виокремлено дві основні категорії методів оцінки: оцінка компетенцій та оцінка результативності. Оцінка компетенцій фокусується на знаннях, навичках, поведінці, та особистісних якостях працівника. Оцінка результативності базується на порівнянні фактичних показників роботи з плановими цілями; важливість адаптації критеріїв до змін у організації, що дозволяє зберегти їх актуальність та відповідність до поточної ситуації; використання ситуаційних завдань і методу «360 градусів» дозволяє оцінити реальні компетенції та поведінку працівників у різноманітних робочих ситуаціях.

Завершальним висновком є те, що адекватна оцінка працівника є критичною для підтримання високого рівня ефективності роботи та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Вибір методу оцінки та його впровадження повинні базуватися на чіткому розумінні організаційних цілей та специфіки роботи організації.

Аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Віст Груп» виявляє наступні ключові аспекти і проблеми. За даними реєстрації та статутного капіталу, організація має значний ресурсний потенціал та стабільний юридичний статус, що не включає процеси припинення. Організація займається неспеціалізованою оптовою торгівлею та має великий перелік додаткових видів діяльності, що може свідчити про розширення ринкових можливостей і потенціал для зростання. Фінансові показники звітності свідчать про зростання доходу та чистого прибутку, що може бути індикатором позитивних тенденцій в розвитку організації. Анкетування експертів виявило ряд проблем у діяльності організації, включно з втратою частки ринку, проблемами з операційним

плануванням та великими запасами готової продукції. Це вимагає удосконалення стратегій управління та вдосконалення внутрішніх процесів. Наявність проблем у мотивації та плинності кадрів вимагає розробки та впровадження ефективніших методів управління персоналом та забезпечення більшої уваги до потреб співробітників.

Загальний висновок полягає в тому, що, незважаючи на значний ресурсний потенціал та стабільний розвиток, підприємству необхідно зосередити увагу на покращенні внутрішнього управління, зокрема, у сферах операційного планування та управління персоналом для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності.

Аналіз даних про управління розвитком особистості в організаціях виявляє кілька ключових елементів, які впливають на ефективність управління персоналом. Основні висновки включають: рух працівника, включаючи набір нових співробітників та звільнення старих, має важливе значення для поновлення та оновлення команди. Змінність кадрів може бути спричинена як об'єктивними (наприклад, скороченням виробництва), так і суб'єктивними причинами (такими як зміна місця роботи для кращого задоволення особистих потреб).

Класифікація чинників, що впливають на рух працівника: внутрішні чинники: включають заробітну плату, умови праці, можливості для професійного зростання; особистісні чинники: охоплюють вік, освіту, досвід, вимоги до робочого місця; зовнішні чинники: включають економічну ситуацію в регіоні, особисті обставини співробітників, появу нових підприємств.

Ці висновки підкреслюють значення комплексного підходу до управління розвитком працівника, який враховує внутрішні та зовнішні чинники, а також залучає керівництво на всіх рівнях організації. Це дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечувати задоволеність і мотивацію працівників, а також сприяти їх професійному зростанню.

Оцінка ефективності рекомендацій, запроваджених на підприємстві, є критично важливою для розуміння впливу змін на продуктивність та фінансові показники організації. Важливість цього процесу полягає у забезпеченні, що інвестиції в зміни дають бажаний результат і сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Збільшення продуктивності після впровадження змін свідчить про те, що рекомендації сприяли покращенню робочих процесів та здатності працівників ефективніше виконувати свої завдання.

Позитивний вплив у цьому аспекті може вказувати на ефективніші методи навчання, такі як цифровізація навчальних матеріалів або більш цільове навчання, що зменшує загальні витрати та час, потрібний для навчання. Це свідчить про те, що зміни позитивно вплинули на внутрішнє середовище, культуру організації та загальний моральний дух. Задоволені працівники частіше проявляють лояльність до організації та вищу продуктивність. Означає, що впроваджені рекомендації сприяли оптимізації процесів, зниженню помилок у роботі та підвищенню загальної ефективності виробництва. Це підкреслює, що організація вдало управляє своїми ключовими талантами, створюючи умови для їх росту та розвитку в організації. Позитивний фінансовий результат вказує на те, що впроваджені зміни не тільки вдосконалили внутрішні процеси, але й сприяли підвищенню доходів, що є остаточним підтвердженням ефективності рекомендацій.

У цілому, зазначені висновки демонструють, що запроваджені зміни були ефективними та вигідними для організації. Важливо продовжувати моніторинг та адаптацію стратегій управління персоналом, щоб підтримувати та покращувати ці позитивні тенденції.

Аналіз програми заходів щодо удосконалення управлінських практик розвитку особистості працівників в організації «Віст Груп» виявляє низку ключових аспектів, які можуть сприяти покращенню ефективності працівника та збільшенню виробничих показників організації. Нижче наведено основні висновки та рекомендації:

- важливо продовжувати розвивати цю практику, інтегруючи її з загальною стратегією розвитку організації. Ефективне планування допоможе зменшити оборотність працівника і підвищити адаптацію нових співробітників.
- на основі опису процесів рекрутингу зрозуміло, що важливою є чітка систематизація цього процесу. Застосування сучасних інструментів, як Діаграма Ганта, може допомогти управлінському працівнику контролювати кожен етап набору, від формування заявки до закриття вакансії.
- програми навчання та розвитку працівника є життєво необхідними для забезпечення тривалого зростання кваліфікації працівників. Важливо продовжувати інвестувати в професійне навчання, а також в соціальні програми, які підтримують мотивацію та лояльність працівника.
- важливо розробити метрики для оцінки ефективності всіх заходів, зокрема залучення та утримання працівника, ефективність навчань та вплив мотиваційної системи на продуктивність роботи. Це дозволить організації вчасно коригувати стратегії та підходи.

Підсумовуючи, компанія «Віст Груп» має потенціал для покращення своїх управлінських практик у сфері HR. Зосередження уваги на систематизації підходів до набору, тренування та мотивації працівників може забезпечити не тільки підвищення загальної продуктивності, але й сприяти створенню більш стійкої та конкурентоспроможної організації. Таким чином запропоновані пропозиції покращення управлінських практик розвитку особистості стануть в нагоді для керівників організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ : ДКСЦентр, 2018. 414 с.
2. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство: електронне наукове видання*. 2017. № 10. С. 166–171.
3. Бучинська Т.В. Оцінка особистості як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління організаціями*. 2017. Вип. 1 (57). С. 59-64.
4. Воронюк Є.В. Інноваційні напрями розвитку підприємств машинобудування в Україні та світі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 25 листопада 2022 року). Харків: ХНАДУ, 2022. С. 152–154, 244.
5. Гурбик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216 – 224. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення: 22.05.2024).
6. Група компаній «Віст». URL: <https://new-vist.com/company/about/> (дата звернення: 28.04.2024)
7. Група компаній «Віст». Одеська філія. Група компаній «Віст». URL: <https://new-vist.com/contact-us-2/> (дата звернення: 22.05.2024).
8. Дараган Л. В., Бурлаєнко Т. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. економіка та управління*. 2019. № 6. С. 55–61. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Дараган_1_економ.pdf (дата звернення: 23.05.2024).
9. Економічна стратегія України 2030. Український інститут майбутнього. URL: [https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu\[1\]ekonomikoyu.html](https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu[1]ekonomikoyu.html) (дата звернення: 08.05.2024).

10. Панов А. М. Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища : монографія. Харків, 2018. 360 с.
11. Єпіфанова І.Ю Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 4. С. 354–358. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/48.pdf (дата звернення: 22.05.2024).
12. ЄС представив план справедливого «зеленого» переходу, сподівається створити 1 млн робочих місць до 2030 р. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/greenddeal/785984.html> (дата звернення: 08.05.2024).
13. Зарплата в США у 2024 році: скільки заробляють американці і на що можуть розраховувати мігранти. *Факти*. URL: <https://fakty.com.ua/ua/svit/20240209-zarplata-v-ssha-u-2024-roczy-skilky-zaroblyayut-amerykanczi-i-na-shho-mozhut-rozrahovuvaty-migranty/> (дата звернення: 22.05.2024).
14. Ільїна Ю.Ю. Адаптивність особистості як умова перцептивно-інтерактивної компетентності. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: матеріали Міжнар. наук. - практ. конф.* 2018. С. 315–316. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30_11_2018/pdf/158.pdf (дата звернення: 22.05.2024).
15. Калюжна В.В., Сирота О.А., Кізілова І.В. Основи управління персоналом : підручник. Київ, 2019. 242 с.
16. Кільницька О.С., Яремова М.І., Сушицька О.І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 58–60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2901/2825> (дата звернення: 22.05.2024).
17. Коваль Н.О Глущенко Л.Д Пілявоз Т.М. Фінансові аспекти розвитку кадрового потенціалу малих та середніх промислових підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 34. С. 135–137. URL:

http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 22.05)

18. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf (дата звернення: 15.12.2023).

19. Колот А.М Герасименко О.О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1(29). С. 7–16.

20. Колот А.М Герасименко О.О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Праця та зайнятість зайнятість*. 2020. № 2(40). С. 103–111. URL: https://dse.org.ua/arhcive/40/_7.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

21. Колот А. М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 487 с.

22. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління*. Том 11. № 1. 2023. С. 50–53.

23. Лопушняк Г. С. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. № 7(25). *Наукові перспективи*. 2022. С. 140–145. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2075/2076> (дата звернення: 22.05.2024).

24. Маркіна І.А Вороніна В.Л Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 4(115) С. 141–145. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

25. Максименко С.Д. Механізми розвитку особистості. *Проблеми сучасної психології*. Випуск 40. 2018. С. 7-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2018_40_3

26. Модель професійних типів особистості Джона Генрі Голланда. *Друкарня*. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/model-profesiinikh-tipiv-osobistosti-dzhona-genri-gollanda-pEk80> (дата звернення: 22.05.2024).
27. Мотивація співробітників за допомогою оцінки ефективності. *LibreTexts - Ukrayinska*. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/Бі%20бібліотека/Мотивація/Мотивація-співробітників-за-допомогою-оцінки-ефективності> (дата звернення: 22.05.2024).
28. Мезенцова Н. Організація дистанційної форми освіти в умовах воєнного стану: на що потрібно звернути увагу? URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/orhanizatsiia-dystantsiynoi-formy-osvity-v-zzso-v-umovakh-voiennoho-stanu-na-shcho-potribno-zvernuty-uvahu/> (дата звернення: 22.05.2024).
29. Оцінка особистості: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinenznati-kozhniy-hr> (дата звернення: 08.05.2024)
30. Петруня Ю. Є. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
31. Пенцак Т. Г. Ярошович В. І. Гентош О. П. Принципи реалізації управлінських підходів у закладах освіти України з педагогічно-виховного впливу на формування сучасної молоді особистості. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 5 С. 41–44. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/295/273> (дата звернення: 23.05.2024).
32. Матеріали парламентських слухань на тему: «Збалансований розвиток людського капіталу в Україні: завдання освіти і науки». Верховна Рада України URL: <https://www.rada.gov.ua/>
33. Прищак М.Д. Психологія управління в організаціях. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/312.html (дата звернення: 22.05.2024).
34. Проблема створення умов для розвитку особистості і творчої самореалізації. *Академія інноваційного розвитку освіти*. URL:

<https://www.airo.com.ua/problemi-stvorenniya-suchasnoyi-sistemi-pidgotovki-kadriv-osvita-cherez-use-zhittya/> (дата звернення: 22.05.2024).

35. Прищак, М. Д. П. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. Вінниця, 2012. 141 с. (дата звернення: 08.05.2024).

36. Риси характеру, чинники, від яких залежить характер людини. Освітній проект «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-risi-harakteru-chinniki-vid-yakih-zalezhit-harakter-lyudini-296929.html> (дата звернення: 22.05.2024).

37. Савченко Г.О. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації. Головна | Elib LNTU. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Дзямулич/page5.html (дата звернення: 22.05.2024).

38. Семко Л.П Лапінський В.В. Інформаційні компетентності та шляхи їх формування. *Вісник Інституту педагогіки НАПН України*. 2020. № 1. URL: https://lib.iitta.gov.ua/719931/1/Семко_стаття%202020.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

39. Ситник Й.С. Розвиток особистісних компетенцій та мотивування інтелектуальної активності персоналу підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 203–208. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/40.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

40. Смалійчук Г.В. Розвиток транскордонної кар'єри працівників в умовах трансформації ринку праці. *DSpace Repository: Home*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/998fb595-0c18-45ed-9a03-63db88404319/content> (дата звернення: 22.05.2024).

41. Тарасенко В.А. Аналіз підходів до визначення категорії «стимулювання праці». *Вісник Державного ВНЗ «Національний гірничий університет»*. 2018. № 5. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/132412518.pdf> (дата звернення: 08.05.2024).

42. Тарасенко І.О Дреля М.В. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характеристика та взаємозв'язки. *Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності*. 2022. № 11(234). С. 80–85. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1154305> (дата звернення: 22.05.2024).
43. Товариство з обмеженою відповідальністю "Віст Груп". Анкета підприємства. Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33326775/ (дата звернення: 22.05.2024).
44. Товариство з обмеженою відповідальністю Віст Груп: вся інформація про компанію. Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-vist-hrup-33326775> (дата звернення: 22.05.2024).
45. Тринадцять секретів для ефективного управління командою проєкту 2023 році - Блог системи управління проєктами Worksection. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html> (дата звернення: 22.05.2024).
46. Управління персоналом : підручник [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, та ін.]. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
47. Управління персоналом: американський досвід. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13497/> (дата звернення: 22.05.2024).
48. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
49. Чинники та резерви зростання продуктивності праці. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/8848174/page:29/> (дата звернення: 22.05.2024).
50. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
51. Щетініна Л. В. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_12.

52. Cost of Training Employees. Patriot Software. URL:
<https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/cost-training-employeesaverage>. (дата звернення: 08.05.2024)
53. Eurostat. Language selection. European Commission. URL:
<https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 08.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВ „ВІСТ ГРУП„

«ЗАТВЕРДЖУЮ»:

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

**Службовець на складі
(комірник)**

Директор _____ А.М. Садовой
від «__» _____ 20__ р.

м. Шостка

I. Загальні положення

- 1.1. Службовець на складі (комірник) відноситься до категорії працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Віст Груп» (далі Організації).
- 1.2. Службовець на складі (комірник) призначається на посаду та звільняється з посади у встановленому чинним трудовим законодавством порядку наказом Директора Організації.
- 1.3. Службовець на складі (комірник) безпосередньо підпорядковується Завідуючому складу.
- 1.4. На посаду службовця на складі (комірника) призначається особа, що має стаж роботи.
- 1.5. Службовець на складі (комірник) повинен знати:
 - 1) законодавство, постанови, розпорядження, накази, інші керівні та нормативні документи і матеріали, що стосуються організації складського господарства;
 - 2) правила обліку, зберігання, руху матеріальних цінностей на складі, а також правила оформлення супровідних документів на них;
 - 3) правила проведення інвентаризації;
 - 4) правила організації вантажно-розвантажувальних робіт;
 - 5) правила і порядок зберігання і складування товарів;
 - 6) правила протипожежної безпеки щодо зберігання матеріалів;
 - 7) правила техніки безпеки.

□□□ Обов'язки

Службовець на складі (комірник):

- 2.1. Здійснює роботи з приймання, зберігання та відпуску товарно-матеріальних цінностей.
- 2.2. Приймає на склад, перераховувати, сортувати, розподіляти на стелажах і в приміщеннях складу продукцію, інші матеріальні цінності з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ і правил складування, а також полегшення і прискорення пошуку і відпустки товарно-матеріальних.
- 2.3. Перевіряє відповідність прийнятих товарно-матеріальних цінностей супровідним документам.
- 2.4. Оглядати товарно-матеріальні цінності, що надходять на склад, при виявленні псування (бою) складати акти на списання, недостачу і бій матеріальних цінностей;
- 2.5. Забезпечувати збереження товарно-матеріальних цінностей, продукції, прийнятої на склад, створювати умови на складі для запобігання псуванню (бою) і втрат продукції, вести облік зберігаються на складі товарно-матеріальних цінностей;
- 2.6. Вести постійний облік вступників і відпущених зі складу товарно-матеріальних цінностей, контролювати залишки продукції на склад;
- 2.7. Здійснює відпуск товарно-матеріальних цінностей, згідно з документами на відвантаження, контролювати кількісний облік і асортиментну групу продукції, що відпускається;
- 2.8. Проводить відвантаження товарно-матеріальних цінностей згідно з наданими документам;
- 2.9. Бере участь в проведенні інвентаризації;

продовження додатку А

- 2.10. Бере участь у вантажно-розвантажувальних робіт на складі і по підприємству з дотриманням охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту-щодня;
- 2.11. Виконує всі розпорядження безпосереднього керівника в рамках своєї роботи, зазначеної в даній Посадовий інструкції та інші завдання в рамках відділу, команди, Організації.
- 2.13. Основні показники ефективності посади Службовець на складі (комірник):
 - 100% показники в роботі;
 - 100% відсутність порушень;

□ □ □ □ Права

Службовець на складі (комірник) має право:

- 3.1. Знайомитися з документами, що визначають його права та обов'язки за займаною посади, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.
- 3.2. Підписувати і візувати документи в межах своєї компетенції, передбачених бізнес-процесами Організації.
- 3.3. Робити запит, через безпосереднього керівника, керівникам підрозділів і іншим спеціалістам на інформацію і документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків.
- 3.4. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими даною інструкцією обов'язками.
- 3.5. Вимагати від керівництва Організації забезпечення організаційно-технічних умов і оформлення встановлених документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.
- 3.6. Від імені Організації проводити переговори з партнерами за умовами Організації.

□ V. Відповідальність

Службовець на складі (комірник) відповідає:

- 4.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією в межах, визначених чинним законодавством України.
- 4.2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- 4.3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

V. Повинен знати

Службовець на складі (комірник) повинен знати:

- 5.1. Законодавчі і нормативні правові акти, методичні матеріали з організації збуту і постачання продукції.
- 5.2. Стандарти за умови зберігання і транспортування продукції.
- 5.3. Основи трудового законодавства.
- 5.4. Правила організації вантажно-розвантажувальних робіт;
- 5.5. Правила і порядок зберігання і складування товарів;
- 5.6. Правила протипожежної безпеки щодо зберігання матеріалів;
- 5.7. Правила техніки безпеки.

VI. Кваліфікаційні та індивідуально-особистісні вимоги

Кандидат на посаду службовець на складі (комірник) повинен мати:

- 6.1. Середню освіту.
- 6.2. Досвід роботи у сфері логістики.
- 6.3. Стандарти за умови зберігання і транспортування продукції.
- 6.4. Основи трудового законодавства.
- 6.5. Правила організації вантажно-розвантажувальних робіт;

6.6. Правила і порядок зберігання і складування товарів;

продовження додатку А

6.7. Правила протипожежної безпеки щодо зберігання матеріалів;

6.8. Правила техніки безпеки.

VII. Посадове підпорядкування

7.1. Свої службові обов'язки службовець на складі (комірник) виконує в тісному зв'язку з керівниками та працівниками всіх структурних підрозділів організації, а також сторонніми особами в межах своєї компетенції.

VIII. Документи, які регламентують діяльність

Діяльність службовця на складі (комірника) регламентують наступні документи:

8.1. Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти, що безпосередньо стосуються роботи, яку виконує Начальник відділу логістики.

8.2. Внутрішні документи:

Статут організації, Накази і Розпорядження Директора організації; Положення про відділ, Посадова інструкція комірника, Правила внутрішнього трудового розпорядку, затверджені бізнес-процеси Організації, посадові Карти, положення про комерційну таємницю.

□X. Умови роботи

9.1. Режим роботи службовця на складі (комірника) визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві та не суперечать КЗпПУ.

X. Умови оплати праці

10.1. Умови оплати праці службовця на складі (комірника) визначаються відповідно до Положення про оплату праці працівника на підприємстві та не суперечать КЗпПУ.

X□. Заключні положення

11.1. Дана Посадова інструкція складена в двох екземплярах, один з яких зберігається на Підприємстві, інший - у працівника.

11.2. Задачі, Обов'язки, Права і Відповідальність можуть бути уточнені відповідно до зміни Структури, Завдань і Функцій структурного підрозділу і робочого місця.

11.3. Директор організації має право ставити комірнику додаткові завдання і фокуси, делегувати доручення, виходячи з потреб Організації, визначати їх пріоритет і звітність по виконанню.

11.4. Зміни і доповнення в дану Посадову інструкцію вносяться наказом Директора організації.

З посадовою інструкцією ознайомлений(а):

(дата)

(підпис)

(ПІБ)



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016306952

Дата перевірки:
01.06.2024 11:03:22 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.06.2024 11:27:58 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Кравченко_плагіат

Кількість сторінок: 71 Кількість слів: 14416 Кількість символів: 116973 Розмір файлу: 436.66 KB ID файлу: 1016103276

8.75%
Схожість

Найбільша схожість: 1.92% з Інтернет-джерелом (<https://megapredmet.ru/1-36008.html>)

5.61% Джерела з Інтернету	272	Сторінка 73
7.6% Джерела з Бібліотеки	420	Сторінка 76

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	1
------------------	---

*Кравченко В.С.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

В епоху цифровізації більшість організацій застосовує в своїй практиці інформаційні технології. Проте під час пандемії в усьому світі відбувся глобальний перехід на дистанційну форму праці. За таких умов постали питання: як організувати робочий процес та управління персоналом, як не втратити контроль над організаційними процесами та зміцнити комунікацію в нових умовах.

Організацію можна вважати ефективною, якщо вона досягає поставлених цілей: отримує запланований прибуток, утримує позиції на ринку та зацікавленість цільової аудиторії, підтримує свою конкурентоспроможність та т.ін. З масштабним розповсюдженням вірусу COVID-19, цілі діяльності багатьох компаній були трансформовані та змінені - найважливішим постало питання: як не зупинити процес виробництва або надання послуг та уникнути банкрутства. Дане нагальне питання лягло на плечі керуючої ланки підприємства від директорів до менеджерів.

Перед HR-відділом постала задача добору, навчання, адаптації, мотивації та контролю персоналу в дистанційній формі. Якщо добір та навчання нових працівників з використанням цифрових технологій були поширені і до умов карантину, то наразі реалізація всіх інших кадрових процесів віддалено потребує додаткових, якісно нових знань і вмінь від фахівців служби управління персоналом.

Отже, як організувати працівників, як донести до них цілі та шляхи їх досягнення, як підтримати зв'язок та комунікації в колективі, як не втратити

талановитих та ефективних співробітників, - ці та інші питання стали головними для HR-відділу в умовах карантину.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Дослідженню сучасних соціально-трудових відносин присвячені роботи таких вчених як: Колот А.М., Герасименко О. О., Білик О.М., Хрустальова О. та ін.

За весь час існування економіка та трудова діяльність людини пройшли великий шлях перетворень. За останні роки в світі відбулися глобальні просування і прогресування в техніко-технологічній сфері: поява когнітивних технологій, хмарних технологій, Інтернету речей та іншого. Одночасно з цим посилюються глобалізаційні процеси та відбуваються демографічні зміни. Ці тенденції вплинули на трансформацію соціально-трудої сфери. Так створилася і почала розвиватися концепція «Праця 4.0». А.М. Колот зазначив, що «Праця 4.0» - це нова соціально-трудова реальність початку ХХІ ст., яка формується під впливом цілої низки реалій сьогодення [2, с.7].

Перехід на дистанційну працю очікуваний, проте, зовсім не простий. Даний вид трудової діяльності потребує зміцнення мобільності, автономності, самовідданості, прозорості та мережевого контролю.

Цифрова організація праці потребує удосконалення функцій управління, зокрема, планування, організації, мотивації та контролю. В сучасних умовах дистанційної праці постала необхідність імплементації інформаційних технологій в управління всіма процесами в організації:

- для планування праці доцільно використовувати нові цифрові технології, такі як модуль електронної комерції (Electronic Commerce, EC), модуль виробничого планування (PP), модуль управління матеріальними потоками (MM), модуль управління послідовністю поставок (Supply Chain Management, SCM), модуль удосконалення планування та складання розкладу - календарне планування (Advanced Planning and Scheduling, APS) тощо;

- для організації праці – доцільно створювати різноманітні зручні бази даних, електронні плани персонального розвитку співробітників, впроваджувати електронний облік робочого часу та статистику професійних досягнень співробітників тощо;
- для покращення мотивації праці запроваджувати гейміфікацію робочого місця та програму лояльності для співробітників;
- для вдосконалення контролю праці варто вводити інтегровані мобільні додатки, які дозволять відстежувати активність персоналу і регулювати перебіг робочого дня, оптимізувати план поточних дій співробітників, контролювати рівень напруженості та стресу працівників тощо [3, с.129-130].

Робота над особистісним розвитком персоналу є важливим аспектом для функціонування будь-якої компанії. Підтримка та мотивація, вміння показати працівнику, що він є важливою часткою колективу, що він має значення і вагу в прийнятті рішень - це завдання новітнього менеджменту.

Розробка персональних планів та постановка чітких цілей - є гарним мотиватором та орієнтиром для кожного працівника, тому, доцільно запроваджувати щотижневі зустрічі, присвячені саме плануванню і цільовому орієнтуванню співробітників.

Проте віддалена робота для працівників стала великим потрясінням, яке потребує особливого нагляду керівництва та, в особливості, HR-відділу. Різка зміна усіх умов звичайного повсякденного середовища, його соціальних та фізичних складових, спровокувало розповсюдження та розвиток психологічних розладів. Найпоширенішими з них є тривога, паніка, безсоння, а також симптоми депресії, проблеми травлення та інші. Дані розлади спровоковані не лише пандемією, а і самоізоляцією, тобто позбавлення взаємодії з людьми [4, с.169-172.].

Сучасні компанії почали вводити в практику своєї діяльності онлайн зустрічі та вебіари для покращення самопочуття своїх працівників. Такі зустрічі проводяться у формі: колективних зустрічей для проведення психологічних

тренінгів; лекцій про керування своїми емоціями та психологічним станом; індивідуальних консультацій з залученням послуг психолога.

Для підтримки соціалізації співробітників сучасні організації запроваджують проектний тип праці для об'єднання людей в групи. Такий підхід допомагає співробітникам не втрачати комунікативні зв'язки та долати стрес, пов'язаний з вимушеною нестачею особистого контакту з колегами. Також дана форма організації праці допомагає розвинути навички використання інформаційних технологій та підтримки трудових відносин у віддаленому режимі.

Перейшовши на дистанційну форму праці, HR-менеджер повинен постійно бути на зв'язку з персоналом компанії, в особливості з новими співробітниками. Адже вони потребують допомоги, підтримки та контролю їх діяльності.

Організація робочого процесу в умовах дистанційної роботи значно складніша і потребує додаткових зусиль, знань та навичок. На жаль, наразі не кожний суб'єкт господарювання зміг повноцінно перейти на віддалену форму роботи, саме через неготовність підтримувати організаційний чи/або виробничий процес дистанційно.

Для ефективного впровадження і підтримки дистанційної праці необхідна наявність відповідних навичок у керуючої ланки підприємства. З переходом в дистанційну форму постає необхідність збільшити контроль за виконанням співробітниками поставлених перед ними задач. В сучасних умовах обов'язковим навиком для управлінців стає вміння ефективного проведення онлайн зустрічей як на професійні, так і повсякденні теми, для покращення ефективності роботи персоналу.

Обов'язковим навиком в сучасному економічному середовищі, як для управлінців дистанційної роботи, так і персоналу, що змушений працювати віддалено, постає володіння цифровими технологіями. Реалії цифровізації такі, що для підтримання своєї конкурентоспроможності на ринку праці людина має постійно вчитися, різносторонньо розвиватися і отримувати нові навички. У цифровій економіці конкурентну перевагу матиме той, хто здатен швидко

змінюватись і адаптуватись до динамічних умов існування та спроможний мислити креативно і масштабно [1, с.168-169].

Література

1. Білик О.М. Людина в координатах цифрової економіки: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2019. С. 167-169.
2. Колот А. М. Герасименко О. О. Концепт "Праця 4.0": теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка в умовах сучасних трансформацій*. Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2020. <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007>
3. Савчук С. В. Функції менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. Чернігів, 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/view/6594>. ORCID ID: 0000-0003-0428-5798.
4. Хрустальов О. Психологічні наслідки самоізоляції. *Сучасна психологія: проблеми та перспективи*: збірник наукових праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2020. С. 169-173. Режим доступу до ресурсу: http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/maket_psyholohyja.pdf#page=169.

Науковий керівник: Білик О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.108.43