

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**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ Заочна _____

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему _____ «Розвиток кадрового потенціалу підприємства» _____

(назва теми)

здобувача _____ Петрук Юлії Ігорівни _____

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Васирик Алла Володимирівна _____

(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
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 вищої освіти **Петрук Юлії Ігорівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 202_ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Об'єкт дослідження:	Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнити теоретичні положення розвитку кадрового потенціалу підприємства, проаналізувати стан процесу розвитку кадрового потенціалу в компанії та розробити конкретні рекомендації щодо удосконалення даного процесу

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

У розділі 1	
1.	Дослідити сутність та значення розвитку кадрового потенціалу підприємства. Теоретичний аналіз супроводжувати науковою полемікою та формулюванням власних міркувань і підходів за темою КБР
2.	Проаналізувати існуючі підходи та чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства
3.	Дослідити методичні аспекти до оцінювання ефективності розвитку кадрового потенціалу
У розділі 2	
1.	Проаналізувати стан господарської діяльності підприємства. Здійснити аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства. Виявити існуючі недоліки та проблемні місця
2.	Дослідити ефективність професійного розвитку і навчання персоналу, з'ясувати резерви щодо її підвищення.
У розділі 3	
1.	Розробити напрями та організаційні заходи з удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства. Розглянути альтернативні
2.	Оцінити ефективність запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

«31» жовтня 2023 р.

(підпис)

(підпис)

А.В. Василик

(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**

«31» жовтня 2023 р.

(підпис)

(підпис)

Ю.І. Петрук

(ініціали, прізвище)

Реферат

Розвиток кадрового потенціалу підприємства

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів. Перший розділ висвітлює теоретичний аналіз та методичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 65 аркушів, включно зі списком використаних. У дипломній роботі є 4 діаграми, 11 таблиць, 2 рисунка. Під час написання використано 40 джерел.

Об'єктом дослідження в роботі є процес розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». **Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства. **Метою** цієї кваліфікаційної дипломної роботи є узагальнення теоретичних положень розвитку кадрового потенціалу підприємства, аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу в компанії та розробка рекомендацій щодо удосконалення даного процесу.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити сутність та значення розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати існуючі підходи та чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути методологічні аспекти оцінювання ефективності розвитку кадрового потенціалу;
- проаналізувати поточний стан бізнес-діяльності підприємства, а також процес розвитку кадрового потенціалу. Виявити недоліки та проблемні місця.
- дослідити ефективність професійного розвитку і навчання персоналу, виявити можливості для її покращення;
- розробити напрями та організаційні заходи з удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Наукова новизна полягає в систематизації і аналізі існуючих підходів до розвитку кадрового потенціалу підприємства з урахуванням сучасних вимог ринку, а також у вивченні їх ефективності в цьому процесі.

Інформаційною базою дослідження являються наукові публікації, матеріали тематичних сайтів, нормативно-правові акти, статистичні та фінансові дані ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», практичний досвід розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу, оцінювання, працівники, ефективність, професійний розвиток, навчання персоналу, кадри, трудовий колектив.

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

ПЕТРУК Ю.І.

на тему **«РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»**

1. Актуальність теми. Сучасні соціо-економічні умови висувають високі вимоги до забезпечення конкурентоспроможності компаній. Розвиток підприємств значною мірою залежить від системи формування та ефективного використання кадрового потенціалу, яка відповідає корпоративним цілям, цінностям та стратегічним завданням компанії. На сьогоднішній день проблема розвитку кадрового потенціалу підприємства стає особливо актуальною у забезпеченні соціально-економічного та інноваційного розвитку компаній. Це також зумовлено зростанням конкуренції, глибокими змінами у потребах, трансформацією ринку праці та поширенням нових форм зайнятості. Відповідно, розробка та впровадження сучасних інструментів розвитку кадрового потенціалу, управління талантами тощо є важливим управлінським завданням, що вимагає наукового та практичного дослідження й опрацювання.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. У роботі розкривається тема розвитку кадрового потенціалу підприємства. У теоретичному розділі автор досліджує сутність та значення розвитку кадрового потенціалу підприємства, вивчає сучасні підходи та чинники, що супроводжує критичним аналізом існуючих підходів та висловлює свою власну позицію. Для прикладного дослідження використано доцільні статистичні та аналітичні методи, що дозволили здійснити аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства, виявити існуючі недоліки та проблемні місця в практиці розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». У розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу. Крім того, у роботі запропоновано конкретні рекомендації щодо поліпшення процесу розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства.

3. Наявність самостійних розробок автора. Робота виконана самостійно. Автор на основі критичного аналізу підходів різних науковців сформулював власне бачення сутності та складових розвитку кадрового потенціалу. В роботі було здійснено аналіз статистичних даних, матеріалів ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», на основі чого автором узагальнено позитивний досвід і практику компанії, а також виявлено основні недоліки, що потребують удосконалення. На підставі виявлених проблем, автором були розроблені рекомендації щодо удосконалення процесів розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». Зокрема, автор пропонує впровадження індивідуальних програм навчання, які враховують потреби, навички та кар'єрні амбіції кожного працівника, розробку програм наставництва; запровадження

системи оцінювання результативності навчальних заходів та аналізу їх ефективності; використання сучасних технологій та інші рекомендації.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні висновки, зроблені в роботі, розвивають сучасні наукові підходи за темою КМР. Практичні рекомендації щодо удосконалення процесів розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» можуть бути використані у практиці досліджуваної компанії та аналогічних підприємств.

5. Наявність недоліків. У третьому розділі доцільно було б навести зарубіжний досвід, корисний для удосконалення процесів розвитку персоналу. Також доцільно було б посилити зв'язок розроблених рекомендацій із практикою компанії та існуючими недоліками і слабкими місцями. У кваліфікаційній бакалаврській роботі подекуди наявні редакційні недоліки оформлення тексту КБР.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна бакалаврська робота Петрук Ю.І. на тему «Розвиток кадрового потенціалу підприємства» заслуговує високої оцінки та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом, к.е.н., доц.

_____ А.В. Василик

“03” червня 2024 р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Петрук Юлії Ігорівни

на тему

«Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Актуальність теми розвитку кадрового потенціалу обумовлена необхідністю нових підходів до розвитку персоналу, особливо в умовах економічної нестабільності. На сучасному етапі в Україні спостерігаються значні зміни в економічних та соціальних умовах, що вимагає адаптації управлінських практик для ефективного розвитку персоналу. Розроблення даної теми є доречним, оскільки ефективне управління кадровим потенціалом має безпосередній вплив на продуктивність і конкурентоспроможність нашого підприємства. У ТОВ "КЕМІКАЛ УКРАЇНА", якість обслуговування та продукції прямо залежить від кваліфікації персоналу, тому виявлення та вирішення проблем управління кадровим потенціалом стає особливо актуальним.

Текст пояснювальної записки свідчить, що здобувачка вищої освіти чітко визначила мету покращення управління кадровим потенціалом у ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» та кваліфіковано підійшла до вирішення поставлених завдань. Авторка детально проаналізувала систему професійного розвитку в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», використовуючи тренінги, семінари, онлайн-курси та наставництво. SWOT-аналіз допоміг виявити як сильні, так і слабкі сторони існуючої системи навчання, що свідчить про ретельний підхід до оцінки ситуації.

Робота відзначається глибоким аналізом системи професійного розвитку, де детально розглядається система навчання та розвитку персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Запропоновані рекомендації для поліпшення навчального процесу є конкретними та обґрунтованими, зокрема, робиться акцент на індивідуалізацію навчання та впровадження сучасних технологій. Робота

охоплює різні аспекти розвитку кадрового потенціалу, включаючи мотивацію, оцінку компетенцій та партнерство з освітніми установами.

У числі недоліків можна відзначити нестачу конкретних дій для поліпшення контролю за результатами навчання та збільшення мотивації персоналу до активної участі в процесі професійного розвитку.

Проте, ці недоліки не знижують актуальності поставлених завдань та отримання позитивних результатів. Запропоновані заходи та напрями удосконалення є обґрунтованими та дієвими, що дозволить підвищити ефективність роботи, розвивати кадровий потенціал та забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Вважаю, що дана кваліфікаційна бакалаврська робота заслуговує на високу оцінку, а її авторка Петрук Ю.І. – на присвоєння ступеня «бакалавр», за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійною програмою «Менеджмент персоналу».

Головний бухгалтер

ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Тетяна ПУХЛЯК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	6
1.1. Сутність розвитку кадрового потенціалу.....	6
1.2. Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку кадрового потенціалу.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».....	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».....	25
2.2. Організація розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	31
2.3. Дослідження ефективності професійного розвитку і навчання персоналу.....	33
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».....	44
3.1. Напрями та організаційні заходи з удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	44
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	49
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Сучасні умови ринку вимагають нових стратегій для забезпечення ефективності підприємств, спрямованих на збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності та ефективності роботи, впровадження інновацій і т. д. Ефективне управління трудовим потенціалом не тільки стимулює енергію та творчість персоналу, але й забезпечує гнучкість та відповідність до вимог ринку. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити необхідний рівень продуктивності та конкурентоспроможності, що є вирішальним для їхнього успіху та стабільності у сучасному бізнес-середовищі.

Підприємствам потрібно шукати нові шляхи управління, одним із яких є ретельне вивчення потенціалу працівників з точки зору їх поточної та стратегічної здатності активно працювати, розвиватися та збільшувати продуктивність з метою досягнення позитивних виробничих, економічних і соціальних результатів на підприємстві.

Актуальність дослідження роботи зумовлена постійною потребою організацій у вдосконаленні управління людськими ресурсами. У сучасному бізнес-середовищі конкуренція та швидкі зміни вимагають ефективного використання талантів працівників для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Розвиток кадрового потенціалу допомагає організаціям створювати високопродуктивні та мотивовані команди, спроможні швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та досягати стратегічних цілей.

Багато дослідників приділяють увагу проблемам кадрового потенціалу підприємства та його розвитку в рамках своєї наукової діяльності. Серед них можна назвати Трусова Н., Парій Л., Базан В., Кир'янова О., Козлова І. М., Давидов С. І., - це науковці, які активно працюють над розробкою теоретичних засад та процесами розвитку кадрового потенціалу підприємства в наукових працях.

Метою цієї дипломної роботи є узагальнення теоретичних положень розвитку кадрового потенціалу підприємства, аналіз процесу розвитку

кадрового потенціалу в компанії та розробити рекомендації щодо удосконалення даного процесу.

Об'єктом дослідження в роботі є процес розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні **завдання**:

- дослідити сутність та значення розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати існуючі підходи та чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути методологічні аспекти оцінювання ефективності розвитку кадрового потенціалу;
- проаналізувати поточний стан бізнес-діяльності підприємства, а також процес розвитку кадрового потенціалу. Виявити недоліки та проблемні місця.
- дослідити ефективність професійного розвитку і навчання персоналу, виявити можливості для її покращення;
- розробити напрями та організаційні заходи з удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Наукова новизна полягає в систематизації і аналізі існуючих підходів до розвитку кадрового потенціалу підприємства з урахуванням сучасних вимог ринку, а також у вивченні їх ефективності в цьому процесі.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Інформаційною базою дослідження являються наукові публікації, матеріали тематичних сайтів, нормативно-правові акти, статистичні та

фінансові дані ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», практичний досвід розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Сутність розвитку кадрового потенціалу

Сучасні економічні та соціальні умови в Україні спричинили фундаментальні зміни у сприйнятті та формуванні цінності, наслідком яких є невизначене та часто необґрунтоване ставлення до різноманітних норм та необхідність постійного розвитку особистості. Управління кадровим потенціалом підприємства – це цілеспрямована діяльність, що спрямована на людський ресурс організації. Вона орієнтована на узгодження можливостей персоналу з цілями, стратегіями та умовами розвитку організації [1].

За умов ринкової економіки актуальною проблемою більшості сучасних організацій є пошук саме висококваліфікованих працівників. Ефективний відбір персоналу може значно підвищити продуктивність діяльності організації. Система відбору персоналу повинна постійно вдосконалювати свої методи, використовуючи інноваційні розробки як вітчизняних, так і зарубіжних наук[18]. Крім того, з урахуванням постійної динаміки ринку праці та швидких змін в технологічних та бізнес-процесах, організаціям необхідно постійно адаптувати свої стратегії та методи підбору персоналу для забезпечення відповідності вимогам сучасного бізнес-середовища.

На сьогоднішній день підприємства відчують велику потребу у фахівцях з високим рівнем кваліфікації, що вимагає вживання різноманітних заходів для їх навчання та підготовки, а також для їх подальшої перепідготовки.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнє постійне оновлення знань, умінь та навичок за допомогою стимулювання та оцінки внеску кожного співробітника у кінцевий результат. Цей підхід, що включає в себе надання можливостей для продовження освіти та управління кар'єрою, сприяє досягненню стратегічних

цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Це є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності[20, с.135].

Кадровий потенціал є ключовим фактором для успішного функціонування та збереження конкурентної переваги підприємства в умовах ринкової економіки. Тому перед керівниками підприємств стоїть складне завдання підвищення ефективності роботи організації. Саме формування та ефективне використання кадрового потенціалу є однією з ключових передумов економічної стабільності в організації, а також визначає її продуктивність та успішність діяльності. [2].

Зростання кадрового потенціалу є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації, навіть за умов пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення в Україну, які суттєво вплинули на ринок праці, як зазначили Кир'янова О. та Мілішкевич О. Ці ускладнення призвели до масових звільнень та міграції інтелектуального капіталу за кордон. У цей час великі та середні організації, усвідомлюючи важливість збереження інтелектуального капіталу, активно прагнуть підтримувати процеси корпоративного навчання, навіть у скороченому вигляді, тоді як багато малих підприємств змушені повністю призупиняти розвиток персоналу[38, с.188].

Можливості підприємства реалізуються завдяки висококваліфікованому кадровому ресурсу, що є важливим фактором для формування та розвитку будь-якої складової потенціалу виробничого підприємства [21].

Сутність такого процесу полягає в систематичних заходах з розвитку та підвищення кваліфікації персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадровий потенціал представляє собою сукупність знань, навичок, вмінь та досвіду, якими володіє персонал, і визначає його здатність ефективно виконувати завдання та вирішувати проблеми. Крім того, розвиток кадрового потенціалу передбачає неперервні капіталовкладення для підвищення кваліфікації кожного працівника, розвитку нових навичок та

здобуття нових знань не лише у межах однієї конкретної сфери, а й у сусідніх, з обраною сферою діяльності[22]. Такий індивідуальний підхід дозволяє враховувати унікальні особисті та професійні потреби кожного члена команди.

Численні вчені активно вивчають теоретичні та методологічні аспекти розвитку кадрового потенціалу, приділяючи цій темі значну увагу. Серед них варто згадати: Козлову І. М., Чернишову Л., Дядюру К. В та інших [24-26].

Зокрема Козлова І.М. та Давидов С.І. описували визначення «кадровий потенціал», у широкому значенні, як вміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту[24].

Однією з ключових складових сутності розвитку кадрового потенціалу є постійний моніторинг ринкових та технологічних тенденцій. Розвиваючи компетенції, які є актуальними для сучасного бізнесу, організація може забезпечити свою конкурентоспроможність у стрімко змінному середовищі. Варто зазначити, що застосування інноваційних методів навчання, використання технологій, таких як електронні платформи для навчання або віртуальна реальність, може значно підвищити ефективність навчальних процесів та залучення персоналу до активного вдосконалення своїх навичок.

Як зазначили Дядюра К. В. та Іванова Н. С. - кадри є базовим показником і джерелом розвитку у виробничій та підприємницькій діяльності компаній через зростання важливості людського фактора у діяльності. Це означає, що освіта, досвід, навички, майстерність та відповідна кваліфікація персоналу стають вирішальними факторами для успішного розвитку підприємства[3].

Кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування організації. З одного боку, сутність кадрового потенціалу полягає у якісній і кількісній характеристиці постійних кваліфікованих працівників підприємства. З іншого боку, це також включає тимчасові вільні або резервні трудові місця, які

потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їхнього розвитку і професійного навчання[4].

Узгоджений та системний підхід до розвитку кадрового потенціалу стає важливим елементом стратегії управління людськими ресурсами, спрямованої на створення високопрофесійного та мотивованого колективу. Розвинений кадровий потенціал стає не лише інвестицією в успіх підприємства, але й визначає його здатність адаптуватися до змін і реалізовувати свій потенціал у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Кадровий потенціал є важливою складовою загального потенціалу підприємства. Сучасна тенденція відзначається збільшенням значущості інтелектуальної праці та зростанням попиту на висококваліфіковану робочу силу. Цей феномен є результатом об'єктивних процесів інтелектуалізації, які відбуваються в сфері виробництва та управління.

Головною метою розвитку кадрового потенціалу є забезпечення підприємства необхідними працівниками у відповідній кількості та необхідній кваліфікації для ефективного функціонування його функціональних підсистем і виробничих систем.

Варто зазначити, основними компонентами, що визначають кадровий потенціал підприємства, є:

- вартість праці працівників, яка включає оплату їхньої роботи та соціальні пакети.
- інтелектуальна власність, така як виробничі секрети, технології, патенти та інші інтелектуальні активи, які належать підприємству.
- організаційна культура, яка представляє собою унікальний набір формальних та неформальних правил, цінностей і стандартів поведінки, що діють в організації і впливають на розвиток її персоналу та ефективність виробництва.

Сучасні тенденції вказують на те, що частка низькокваліфікованої праці на підприємствах зменшується, оскільки інтенсивні технологічні зміни потребують від персоналу більш високого рівня кваліфікації. Розумова праця

стає визначальною у виробництві та управлінні, підкреслюючи важливість розвитку кваліфікацій та навичок працівників. Кадровий потенціал, як важливий ресурс, виступає фундаментом для успішного вирішення завдань та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидкозмінного оточення. Кадровий потенціал організації збільшення знань, вмінь та навичок працівників, які сприяють досягненню цілей підприємства. Прогресивний розвиток цього потенціалу залежить від якості управління ним та відповідного підбору кваліфікації фахівців. Для досягнення ефективної роботи працівників керівництво установи повинно також активно стимулювати колектив до саморозвитку. [5].

Результативний кадровий потенціал характеризується тим, що працівник постійно прагне вдосконалювати свої професійні знання, саморозвиватися та вирішувати конкретні трудові завдання. Основні завдання роботодавця включають створення всіх необхідних умов для розвитку працівників, забезпечення кар'єрного зростання, сприяння розширенню прав та обов'язків, покращення умов праці, мотивацію працівників до взаємного розвитку та залучення їх до прийняття управлінських рішень в організації. [23].

Наявність ефективного кадрового потенціалу є вирішальною умовою для досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства. Це надає організації можливість зменшити свою вразливість до зовнішніх факторів та створює умови для більшої стійкості [6].

1.2. Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Особливості кадрового потенціалу напряду визначаються рівнем розвитку підприємств-споживачів праці. Здатність залучати висококваліфікованих, мотивованих та спрямованих на досягнення високих результатів працівників прямо залежить від успішності господарської

діяльності роботодавця. Це відкриває перспективи для ефективного використання якісної робочої сили та сприяє досягненню успіхів у підприємницькій діяльності.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу – забезпечити компанію кадрами, необхідними для вирішення завдань і досягнення поточних і стратегічних цілей.

Принципи, які слугують для формування кадрового потенціалу наступні[7]:

- кадровий потенціал розглядається як взаємопов’язана динамічна система, що обіймає всі категорії робітників та застосовується для налагодження та використання людських ресурсів підприємства;
- управління колективом має бути спрямоване на виконання основних завдань та цілей організації, а також на задоволення потреб та інтересів працівників. Для успішного досягнення спільних цілей і задоволення потреб персоналу, керівник повинен дотримуватися принципу поваги до людини.;
- рівні можливості – це принцип рівності усіх працівників у просуванні кар’єрними сходами (на швидкість цього процесу повинні впливати лише професійні уміння, знання та навички а не особистісні переконання чи невдоволення);
- правова та соціальна захищеність – принцип передбачає необхідність дотримання законодавства, нормативних вимог та правових норм, які регулюють господарську та цивільну діяльність;
- принцип оптимізації – це сукупність здібностей працівників, які є необхідними для злагоджених дій, з забезпечення стратегічних на ринку праці переваг;
- в умовах сьогодення в будь-яких установах (підприємствах, закладах, організаціях) відбувається глобальна комп’ютеризація та автоматизація виробничого процесу, використання різноманітних цифрових

машин, механізмів, тому необхідні фахівці з відповідними знаннями та кваліфікацією, а отже й розвитку персоналу у даному напрямленні.

Однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства є ефективний розвиток його кадрового потенціалу. В сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища, де технологічні та економічні зміни відбуваються стрімко, важливо стежити за основними чинниками, які сприяють розвитку кадрових ресурсів. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства включають також різноманітні аспекти, спрямовані на підтримку та розвиток працівників(рис. 1).

З рис. 1.1 видно, що система навчання та розвитку може включати навчальні програми, тренінги, семінари, внутрішні та зовнішні курси, які допомагають працівникам покращувати свої навички та знання.

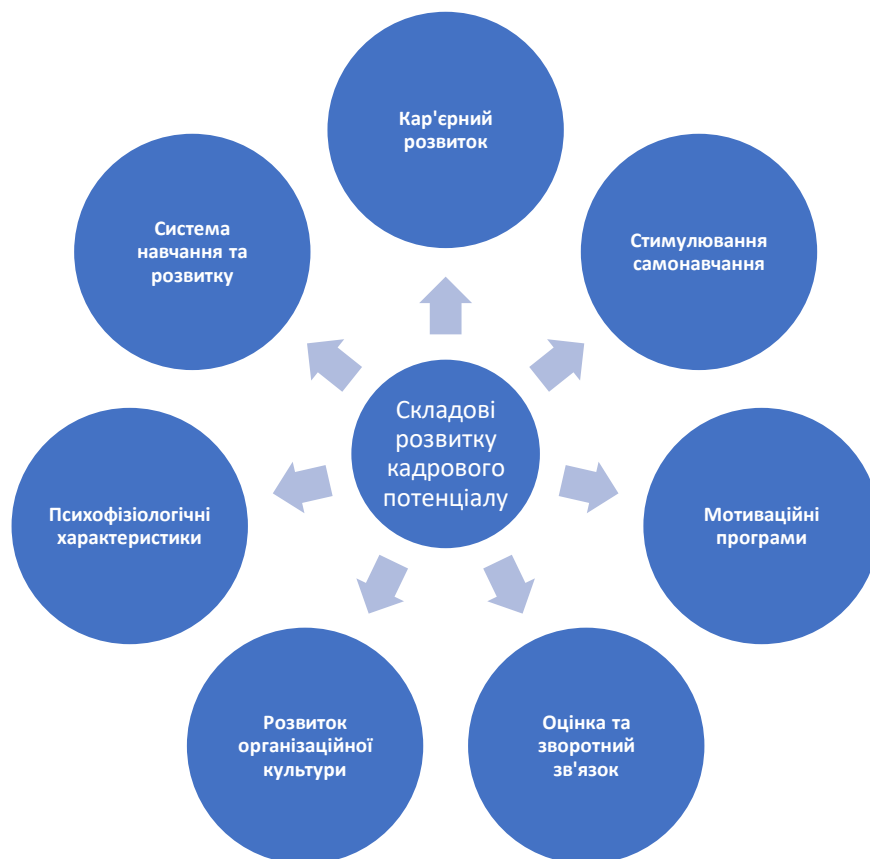


Рисунок 1.1. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Детально проаналізуємо кожен складову кадрового потенціалу підприємства.

1. Стимулювання самонавчання це різноманітні заохочення самостійного навчання та саморозвитку через доступ до ресурсів для самоосвіти, підтримку самостійних проєктів та ініціатив.
2. Система мотивації, яка включатиме в себе преміальні системи, бонуси за досягнення, подяки та визнання за успіхи та внесок в розвиток підприємства.
3. Кар'єрний розвиток полягає у забезпеченні можливостей для просування по службі, розробка індивідуальних планів кар'єрного зростання, організація менторства та кар'єрних консультацій.
4. Оцінка та зворотний зв'язок полягає в регулярній оцінці результатів та навичок працівників, надання зворотного зв'язку та індивідуальне консультування для покращення професійного росту.
5. Розвиток організаційної культури це створення сприятливого середовища для розвитку, підтримка командної роботи, відкритість до інновацій та відданість цілям підприємства.
6. Психофізіологічні характеристики включають створення комфортних умов праці, підтримання здоров'я і безпеки на робочому місці, а також впровадження програм психологічної підтримки та забезпечення балансу між роботою і особистим життям.

При формуванні та розвитку кадрового потенціалу підприємство повинно дотримуватися певних принципів, серед яких особливо важливі такі загальні засади, як системність, рівність можливостей, повага до людини, командна єдність, а також правовий та соціальний захист.

Основна ціль розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підціль та основні принципи управління персоналом. Цей підхід переформулюється з характеристикою кадрового потенціалу, який виявляє свою мінливість відповідно до умов зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства[8].

Зміна кадрового потенціалу підприємства відбувається через наступні фактори[27]:

- рух кадрів, включаючи звільнення та додатковий прийом працівників.
- зміна рівня кваліфікації працівників, яка може бути результатом як її підвищення, так і зниження.
- зміни в мотивації працівників, включаючи її підвищення або зниження.
- створення умов, що сприяють розкриттю індивідуального потенціалу та професійних характеристик працівників;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі, які можуть впливати на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

На нашу думку, розвиток кадрового потенціалу підприємства вимагає інтегрованого підходу та уваги до різних аспектів управління персоналом. Забезпечення найкращих умов для навчання, мотивації та розвитку сприяє створенню високопродуктивного та конкурентоспроможного колективу.

Л. Лісогор та Н. Руденко зауважили, що різноманітні фактори, такі як демографічні тенденції, соціальні умови, економічний стан, освітні можливості, мотиваційні та інституційні чинники, інноваційність та інфраструктура, мають вирішальне значення для створення, використання та розвитку кадрового потенціалу на всіх рівнях[28].

Відповідно до висновків науковців Лялюк А. та Перетятко У., на процеси формування і використання кадрового потенціалу впливає ряд факторів, а саме суспільно-політичні, регуляторні, соціально-демографічні, науково-технічні, освітні, етично-культурні[29].

Аналізуючи наукові роботи згаданих сучасних авторів, можна побачити різні підходи до класифікації чинників, що впливають на розвиток кадрового потенціалу (див. Таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 - Класифікація чинників, що впливають на розвиток
кадрового потенціалу

№	Перелік факторів	Примітка
1	Суспільно-політичні	Дії в політиці, які тривалий час проводяться в нашій країні, часто ускладнюють підприємствам здійснення набору персоналу на вакантні посади.
2	Соціально-демографічні	У контексті дефіциту професіоналів, збереження, розвиток та максимально ефективного використання наявних кадрів стає особливо актуальним. Також важливо забезпечити приплив молодих, ініціативних та висококваліфікованих працівників з наявних трудових ресурсів.
3	Професійно-кваліфікаційні	Доступність освіти, переваги та недоліки різних форм професійного навчання, вартість такого навчання, а також моделі кар'єрного зростання, положення про навчання персоналу, плани підвищення кваліфікації працівників, умови контрактів з найму та моделі робочих місць (посад) - всі ці фактори впливають на рішення керівництва підприємств щодо найму нових працівників, які відповідають усім вимогам, що їм ставляться.
4	Науково-технічні	Впровадження нових технологій та обладнання, освоєння нових видів продукції стимулюють постійне оновлення теоретичних та практичних знань працівників підприємства відповідно до змін обсягів та характеру їхньої роботи.
5	Престиж галузі	Рівень заробітної плати справді є важливим фактором, який визначає престиж галузі на ринку праці. Престижність галузі визначається також умовами й можливостями залучення персоналу, реалізацією програм розвитку персоналу та наявністю сучасних методів управління персоналом.
6	Фактори зовнішнього середовища	Кадрова політика конкуруючих підприємств, географічні та екологічні умови, конкурентоспроможність подібних організацій, наявність кваліфікованих фахівців у конкурентів - усі ці фактори впливають на стратегію кадрового управління підприємства.
7	Фактори внутрішнього середовища	Кадрова політика підприємства включає збереження кадрового потенціалу для забезпечення його функціонування, формування позитивного іміджу, що впливає на ставлення працівників до підприємства, організацію виробництва для підвищення продуктивності праці та раціонального використання кадрового потенціалу, а також фінансово-економічні можливості, що визначають спільні матеріальні інтереси окремого працівника та економічні інтереси всього колективу, ураховуючи фінансові можливості підприємства. кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Розвиток працівників і кар'єрне зростання є ключовими факторами успіху будь-якої організації. Вони допомагають працівникам розвивати свої навички, знання та компетенції, а також досягати як особистих, так і професійних цілей. Однак на сучасному робочому місці існує низка перешкод,

що ускладнюють ефективне впровадження та управління програмами розвитку і кар'єрного просування.. Деякі з цих викликів[9]:

- швидкий темп змін та інновацій. Технології, потреби клієнтів і бізнес-моделі постійно розвиваються, вимагаючи від працівників швидкі адаптації та навчання новим навичкам і компетенціям. Це створює розрив між поточним і бажаним станом продуктивності працівників, а також потребу в постійному навчанні та розвитку . Однак багатьом організаціям не вистачає ресурсів, часу чи культури для підтримки таких ініціатив навчання та розвитку.

- різноманітність і складність потреб та очікувань працівників впливають на їх вибір кар'єри та шляхи розвитку. Їхній досвід, уподобання, мотивація та інші фактори різняться, що потребує індивідуального та персоналізованого підходу до навчання та розвитку. Проте, багато організацій застосовують загальний підхід до розвитку своїх працівників, що може не враховувати їхніх індивідуальних потреб і очікувань. Наприклад, дослідження Deloitte показало, що лише 36% співробітників вважають, що їхні організації надають їм належні можливості навчання для кар'єрного просування.

- неузгодженість та відсутність інтеграції між розвитком працівників та стратегією організації можуть призвести до проблем. Розвиток працівників повинен відповідати місії, цінностям та цілям організації, а також враховувати їхні ролі та обов'язки. Це забезпечує, що працівники розвивають навички та компетенції, які є важливими для організації і сприяють їхньому кар'єрному зростанню. Однак багато організацій не мають чіткої та послідовної стратегії розвитку та кар'єри працівників або не доносять її до них. Це призводить до розриву між потребами та очікуваннями організації та прагненнями та потенціалом працівника. Наприклад, у звіті Gallup виявилось, що лише 34% працівників повністю згодні з тим, що вони знають, чого від них очікує їхня організація.

В цілому, розвиток кадрового потенціалу підприємств є важливим аспектом їх успішної діяльності в сучасних умовах. Інвестиції в навчання, розвиток, наставництво та мотивацію персоналу сприяють підвищенню

ефективності та конкурентоздатності підприємства на ринку [15]. Організації, які визнають це та впроваджують ефективні стратегії та практики для виховання культури навчання та зростання, можуть отримати конкурентну перевагу та досягти довгострокового успіху.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку кадрового потенціалу

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу є однією з ключових задач для організацій. Вона відображає спроможність підприємства адаптуватися до змін, використовувати і розвивати таланти свого персоналу для досягнення стратегічних цілей. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку кадрового потенціалу включають в себе різноманітні інструменти, які дозволяють об'єктивно визначати результативність заходів у цій сфері.

Оцінка ефективності кадрового потенціалу підприємства базується на різноманітних показниках, які можна об'єднати у комплексні групи/методики. Розробка конкретної методики буде залежати від багатьох факторів, таких як ціль дослідження, оцінка, типи працівників, яких досліджують, а також особливостей організаційної культури та філософії підприємства. Як зазначила Шемшура В.А., дослідження трудового потенціалу стає надзвичайно важливим у сучасних умовах, оскільки персонал є однією з ключових складових успіху кожного підприємства. Якість трудового потенціалу та його продуктивне використання впливають на кінцеві результати діяльності та конкурентоспроможність компанії в цілому[37, с.47].

У сучасному бізнес-середовищі існує ряд ефективних стратегій формування продуктивних команд та розвитку кадрового потенціалу. Кожна з цих стратегій включає в себе комплекс інструментів та методів, необхідних для аналізу кадрових ресурсів підприємства та виявлення можливостей для

їхнього подальшого розвитку. Ці стратегії можна класифікувати наступним чином:

1. Індивідуальний план розвитку та індивідуальна кар'єрна карта— це інструменти, які допомагають працівникові здобувати нові навички й удосконалювати існуючі, а також сприяють розвитку його кар'єри всередині компанії. Навчальна програма дозволяє працівникові підвищувати кваліфікацію, що не лише мотивує його, але й сприяє підвищенню залученості та лояльності. Компанія, у свою чергу, отримує більш цінного фахівця, здатного ефективніше допомагати в досягненні бізнес-цілей. Щоб реалізація індивідуального плану розвитку була ефективною, варто провести структурний аналіз кожної посади у професійній ієрархії. Це можна зробити за допомогою таблиці, де вказані необхідні знання, навички та компетенції для кожного рівня професійного зростання. Водночас таблиця може містити конкретні кроки чи досягнення, які дозволяють працівникові перейти на наступний рівень. Успішне виконання плану розвитку може супроводжуватися матеріальною винагородою або просуванням по кар'єрних сходах.[31,32]

2. Оцінка потенційних можливостей працівників - є важливою частиною управління персоналом і розвитку команди. Цей процес може включати оцінку здібностей, навичок, професійних якостей та інших факторів, що впливають на успішність працівника. Вона допомагає компаніям визначити, які працівники мають потенціал для зростання, розвитку та перспектив для просування в майбутньому[36].

- Оцінка за методом 360 - за допомогою цього опитування можна отримати широкий огляд оцінки професійних компетенцій особи від колег, керівників, підлеглих та інших зацікавлених сторін. Застосування цього методу сприяє поліпшенню системи управління, дозволяючи оцінити ефективність кожного співробітника та те, наскільки він відповідає своїй посаді. Це також дає можливість виявити «точки зростання» співробітників та команди, оцінити їхні soft skills, а також підвищити ефективність роботи відділу кадрів без залучання зовнішніх експертів[33,с. 14].

- Оцінка компетенцій: Аналіз компетенцій працівника відносно вимог посади та рівня виконання роботи. Це може включати тестування, оцінку виконання завдань, спостереження за роботою та зворотний зв'язок від керівника та колег.

- Оцінка результатів: Аналіз результатів роботи працівника, включаючи досягнення, продуктивність, якість роботи та спроможність вирішувати проблеми.

- Моніторинг прогресу: Постійний моніторинг прогресу персоналу у розвитку їхніх компетенцій та досягнення цілей.

3. Експертні оцінки - формування групи експертів для визначення характеристик працівників та отримання їхніх оцінок є важливим етапом у процесі оцінки ідеального та реального працівника.

- Оцінка поточної роботи працівників є важливим етапом у процесі управління персоналом. Це можна зробити шляхом спостереження за їхньою діяльністю під час виконання обов'язків, спілкування з ними та їхніми клієнтами, а також аналізу результатів їхньої роботи. На даному етапі можна оцінити такі аспекти, як швидкість та якість виконання завдань, рівень їхньої взаємодії з колегами та клієнтами, а також виявити сильні та слабкі сторони їхньої діяльності. Ця інформація є важливою для оцінки трудового потенціалу підприємства. При діагностиці трудового потенціалу необхідно аналізувати показники якості персоналу. Оцінюючи такі аспекти, як фізичний стан, психологічні характеристики, рівень соціальної взаємодії та професійні навички, можна зробити висновок про загальну ефективність роботи персоналу. [35].

4. Ранжування - ранжування трудового колективу за допомогою обраного критерію допомагає визначити їхню ефективність та внести ясність щодо їхнього внеску у компанію. Цей процес дозволяє виявити найбільш компетентних та продуктивних спеціалістів, а також виявити тих, хто може потребувати додаткової підтримки або розвитку. Ранжування також може

стати основою для прийняття рішень щодо нагород та премій, а також для розробки планів подальшого розвитку кадрів[34].

Сучасне покоління відзначається ініціативністю, рішучістю та здатністю до креативного мислення та нестандартних рішень. Крім того, ця група людей активна й постійно прагне до саморозвитку, навчання та досягнення професійного зростання. Така активність та готовність до змін вимагає від підприємств ефективної, інноваційної та прогресивної системи управління персоналом, що стає гарантією їх успішного функціонування[10].

Створення кадрового потенціалу підприємства є складною економічною системою зі своїми особливостями. Для підприємства важливим є розвиток його кадрового потенціалу для досягнення успішних цілей. Система управління процесом функціонування, спрямована на розвиток потенціалу кадрів, відіграє важливу роль у системі управління персоналом. На сьогоднішній день існує багато різних методів та підходів до оцінювання кадрового потенціалу. Діагностика кадрового потенціалу на основі одиниці живої праці дозволяє краще враховувати ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

В оціночній практиці об'єктивна оцінка кадрового потенціалу дозволяє правильно вирішувати такі методологічні проблеми[11]:

- обґрунтовувати інвестиції в бізнес, характер якого вимагає значних витрат на формування кадрового потенціалу;
- визначати адекватність кадрового потенціалу підприємства вимогам ринку і витратами на його утримання;
- розглядати кадровий потенціал як один з основних чинників прибутковості бізнесу, правильно прогнозувати доходи підприємства;
- визначати витрати на розвиток або створення кадрового потенціалу при створенні підприємства, аналогічного об'єкту оцінки;

Підвищення якості роботи персоналу, їхньої продуктивності та результатів можливе завдяки інвестиціям у розвиток кадрового потенціалу. Згідно з опитуванням IDC (International Data Corporation), компанії, які

інвестують у розвиток свого персоналу, мають на 24% вищу рентабельність, ніж компанії, які цього не роблять. Це підтверджує позитивний вплив інвестування у кадровий потенціал на показники бізнесу, зростання прибутку, продуктивність та ефективність працівників.

Для досягнення ефективного використання трудового потенціалу підприємства необхідно забезпечувати постійний моніторинг ключових показників та відповідне управління персоналом. Тільки шляхом систематичного аналізу і відстеження різних аспектів діяльності працівників можна ефективно виявляти сильні та слабкі сторони, вчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід дозволить оптимізувати використання людських ресурсів, підвищити продуктивність роботи колективу та забезпечити успішну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку кадрового потенціалу включають в себе різноманітні інструменти, які дозволяють об'єктивно визначати результативність заходів у цій сфері.

На нашу думку, один з таких підходів - використання системи ключових показників ефективності (KPI). Цей метод передбачає визначення конкретних цілей і показників, які дозволяють виміряти результати діяльності з управління кадровим потенціалом. Серед таких показників можуть бути: рівень задоволеності працівників, показники навчання та розвитку персоналу, кількість просувань в кар'єрі, зменшення текучості кадрів тощо.

Крім того, важливим методом є використання анкетування та опитування працівників щодо їхнього враження від програм та заходів з розвитку кадрового потенціалу. Це дозволяє отримати зворотний зв'язок від трудового колективу і виявити можливість поліпшення програм та процесів управління персоналом.

Оцінку програм розвитку персоналу можна здійснювати різними способами, в залежності від ваших цілей, ресурсів і доступних даних. Ось деякі з найпоширеніших методів:

- збір відгуків працівників: Це популярний метод оцінки задоволеності персоналу щодо розвитку їхнього потенціалу, навчання та застосування набутих знань. Цей підхід полягає в систематичному зборі вражень, думок та рекомендацій з боку персоналу щодо ефективності програми розвитку. Він допомагає з'ясувати, наскільки успішно програма відповідає індивідуальним потребам та амбіціям працівників, а також як можна покращити процеси навчання та застосування нових знань у практиці. Цей процес може включати отримання письмових коментарів, проведення інтерв'ю, анкетування або використання спеціалізованих платформ для збору відгуків. Відгуки можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони програми.

- тести та оцінки: Застосування тестів та оцінок до персоналу до та після програми дозволяє виміряти зміни в їхніх знаннях, навичках та компетенціях. Цей метод дозволяє об'єктивно оцінити ефективність навчання[37].

- спостереження та інтерв'ю: Ці методи надають якісні дані та ідеї щодо впливу програми на працівників. Спостереження за їхньою роботою після участі в програмі та інтерв'ю з ними можуть розкрити додаткові аспекти ефективності програми.

- аналіз організаційних даних: Оцінка впливу програми на організаційні показники, такі як продуктивність, якість, обсяги продажів, утримання та задоволеність клієнтів, може допомогти виявити будь-які зміни або кореляції, пов'язані з програмою розвитку персоналу.

Також один із популярних методів оцінки ефективності навчання – модель Кіркпатріка, яка складається з 4 етапів оцінки[12]. Зазвичай компанії використовують розширену версію, яка включає 5 етап – оцінка ROI (методика Джека Філіпса). Цей метод описаний і представлений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Метод оцінювання ефективності навчання за методикою Джека Філіпса

Етап	Примітка
<i>Етап 1. Реакції</i>	Перший етап включає збір відгуків, оцінку рівня задоволеності та вражень від навчання. Результати цього етапу допомагають виявити можливі недоліки та різницю в потребах, а також оцінити ефективність навчального досвіду з точки зору привабливості для учасників.

Продовження Таблиці 1.2.

<i>Етап 1. Реакції</i>	для оцінки реакцій можна використовувати різні методи, такі як: опитування, відгуки, інтерв'ю, фокус-групи тощо. Найпоширеніший – опитування. Вони можуть включати запитання про загальні враження від навчання, зручність формату, якість викладання матеріалу тощо. .
<i>Етап 2. Навчання</i>	На цьому етапі проводиться оцінка знань, вмінь та навичок, які отримали члени колективу підприємства під час участі у навчальній програмі. Ці результати дозволять зрозуміти, наскільки успішно учасники вивчили матеріал та засвоїли його. Для оцінки знань можна використовувати: тестування, опитування, практичні завдання, симуляції тощо.
<i>Етап 3. Поведінка</i>	оцінюється наскільки успішно працівники можуть застосувати отримані знання, вміння та навички в реальних ситуаціях. Це важливо, оскільки дозволяє визначити, чи є навчальна програма корисною, чи надає необхідні практичні знання. Для цієї оцінки є перелік різних методів: зворотний зв'язок про зміну поведінки від колег, спостереження на робочому місці, чек-лист для перевірки виконання процесів наставниками та керівниками, аудит дотримання стандартів та процесів тощо.
<i>Етап 4. Результати</i>	На цьому етапі проводиться порівняння метрик до та після проведення навчання. Результати дозволяють оцінити ефективність навчання, визначити, чи були досягнуті поставлені цілі та очікувані результати. Оцінка знань та вмінь учасників до і після навчання, оцінка їхньої продуктивності та ефективності в роботі після проведення навчання. А також оцінка впливу навчання на робоче середовище та бізнес-показники.
Етап 5. Підрахунок віддачі від інвестицій (ROI)	оцінка знань та вмінь учасників до і після навчання, оцінка їхньої продуктивності та ефективності в роботі після проведення навчання. А також оцінка впливу навчання на робоче середовище та бізнес-показники. $ROI = (\text{прибуток} - \text{витрати}) / \text{витрати} * 100\%$

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Впровадження оціночних процедур можливо після того, як підприємство сформулювало стратегічні цілі; для кожного робочого місця створені посадові інструкції, що описують дії, які повинен здійснювати працівник, і стандарти їх виконання; на підприємстві розроблені процедури контролю за результатами праці[13]. Незалежно від цього, підприємство повинно бути готове до формалізації оцінки. Керівники підприємства повинні усвідомити, що оцінка працівників є необхідним та дуже ефективним методом управління персоналом, і розглядати її як інструмент для оздоровлення та реформування діяльності організації.

Усі ці методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку кадрового потенціалу сприяють удосконаленню стратегій управління персоналом та забезпеченню високої конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» та його кадрового потенціалу

ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є офіційний дистриб'ютор високоякісних екологічно чистих лакофарбових матеріалів провідних виробників Італії і має сучасну виробничу базу для створення високоякісної лакофарбової продукції[14]. Підприємство має восьмирічний досвід роботи у оптовій торгівлі лакофарбових матеріалів.

Місією ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є впровадження на вітчизняний ринок високоякісних лакофарбових матеріалів і технологій опорядження з професійною інформаційною підтримкою та повне задоволення попиту споживачів області виробництва продукції лаки та фарби. Головною метою компанії є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів, як в сфері виробництва, так і в сфері продажу.

Основний вид діяльності ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» – це здійснення оптової торгівлі лакофарбовими матеріалами. Предметом діяльності підприємства є продаж лакофарбових продуктів, каталізаторів, барвників і розчинників для деревини. Продаж та виробництво продукції ведеться згідно затверджених технологічних інструкцій, технічних умов.

Основними напрямками діяльності ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є:

- виробництво та постачання лакофарбової продукції;
- продаж лакофарбової продукції.

Підприємство має широкий ринок споживачів, які є постійними. Основними клієнтами підприємства є «MERX», ТОВ «Кронас-Трейд», ТОВ «Аква Родос» та ін.

ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» зберігає свою стійкість на ринку та продовжує пошук нових можливостей для розвитку, активно надаючи

підтримку у підвищенні кваліфікацій персоналу.

В даний час у виробничу структуру підприємства входить:

- дільниця по виробництву розчинників та барвників;
- склад готової продукції;
- демонстраційний зал(Основний).

Лакофарбова продукція, що надходить на ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» переробляється на такі основні види лакофарбової продукції:

- лаки на основі поліуретанів;
- акрилові лаки;
- лаки водні;
- патини, барвники;
- абразивні матеріали;
- паркетні лаки;
- реставраційні матеріали;
- обладнання та супутні матеріали.
- каталізатори;
- розчинників.

Ефективність виробництва слід розглядати як раціональне та продуктивне використання всіх виробничих ресурсів, а не лише якогось одного з них. Це в першу чергу залежить від їх оптимального розподілу.

Для виявлення фінансового результату потрібно порівняти затратами на виробництво продукції і її реалізацію, тобто собівартість продукції. Підприємство, реалізуючи свою продукцію споживачам, отримує грошову виручку. Але це ще не означає отримання прибутку.

Простежимо фінансові результати на ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Фінансові результати ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», тис. грн

№	Показники	Фактичні дані		
		2021 р.	2022р.	2023 р.
1.	Прибуток, тис. грн.	5200,0	4300,0	4500,0
2.	Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	15000,0	17000,0	23000,0
3.	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	3243,0	2135,0	3320,0
4.	Кредиторська заборгованість, тис.грн.	112,0	250,0	140,0
5.	Рентабельність, %	28	21	15
6.	Чистий прибуток, тис. грн.	4200,7	3500,0	3350,0
7.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	16	15
8.	Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис.грн.	2640,3	1840,9	2133,1
9.	Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	12620,52	13120,22	13300,52

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як видно з даної таблиці у 2021 році спостерігається прибуток на суму +5200 тис. грн., що свідчить про добрий фінансовий результат. Але у 2022 та 2023 році, через повномасштабного вторгнення та зменшення попиту на товари внаслідок загальної економічної нестабільності було отримано прибуток на суми 4300 тис.грн. та 4500 тис.грн. відповідно. У 2023 році бізнес почав адаптуватися до нових умов і поступово відновлювати свою прибутковість.

Що стосується рентабельності продукції, то у 2023 році вона складала +15 %, а у 2022 році +21 %, тільки у 2021 році рентабельність була +28 %.

Кредиторська заборгованість у 2023 році зросла, і порівняно із 2018 роком становила 121 тис.грн.. Щодо дебіторської заборгованості, то вона зменшилася в порівнянні із 2018 роком ,і у 2020 році становила 142 тис. грн.

З даних таблиці 2.1 видно, що у 2022 році чисельність персоналу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» зменшилася на 6 осіб. Це пов'язано з тим, що частина

працівників підприємства приєдналася до лав ЗСУ, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон.

У ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» існує ієрархічна структура управління, з розподілом за рівнем командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету та положенню: вищий, середній і нижчий рівні управління. Така структура передбачає чітке розмежування повноважень і передачу відповідальності за прийняття рішень по вертикалі, згідно з функціональними обов'язками кожного рівня управління (рис. 2.1).

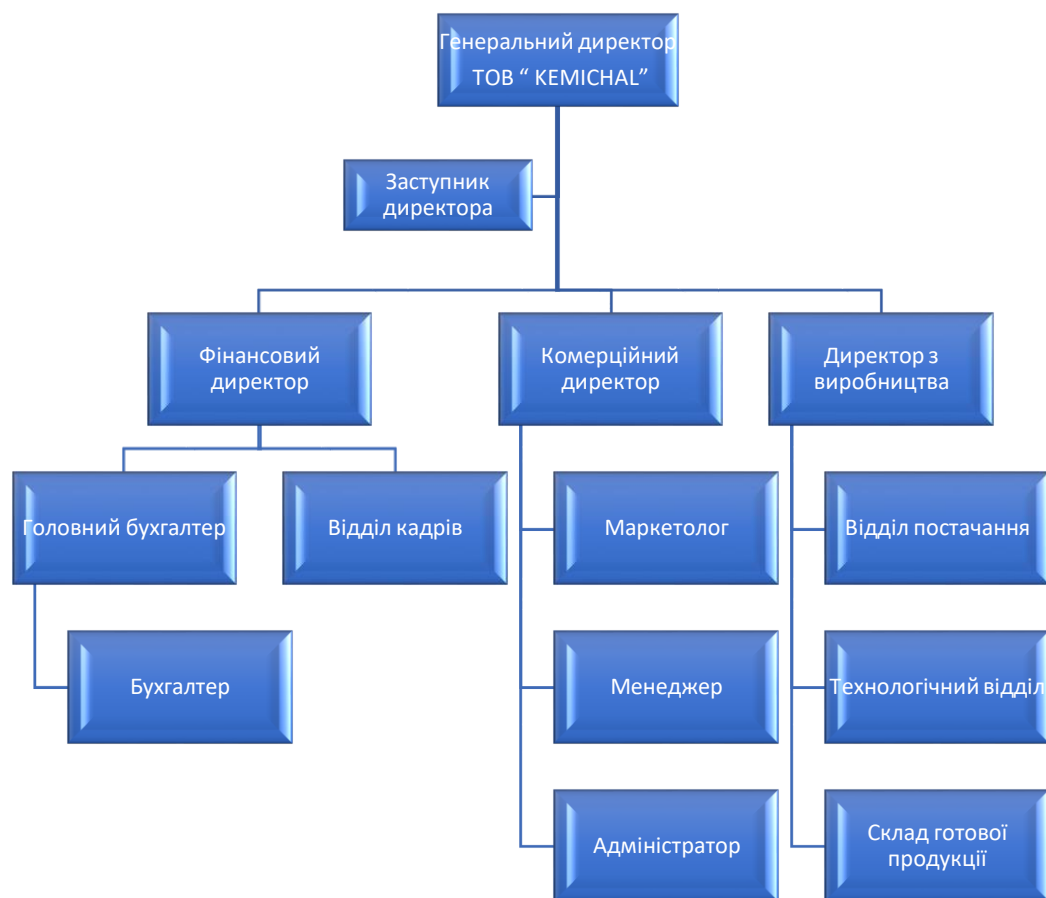


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором

Аналіз стану кадрового потенціалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» розкриває різноманітні аспекти, починаючи з освітнього рівня персоналу. Підприємство має різні категорії працівників, включаючи фахівців з різних галузей, від технічних спеціалістів до менеджерів. За результатами аналізу виявлено, що значна частина персоналу має вищу, неповну вищу або середню

спеціальну освіту відповідного профілю, що свідчить про наявність кваліфікованого кадрового резерву. Деталі представлено у табл. 2.2. Однак спостерігається потреба у постійному оновленні знань і навичок через швидкий розвиток технологій та зміни вимог ринку.

Таблиця 2.2 - Аналіз стану кадрового потенціалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Показники	2022	2023
Працівники з вищою неповною освітою	5	4
Працівники з вищою повною освітою	11	12
Загалом	16	15

Джерело: створено автором

На основі даних, представлених у табл. 2.2, можна зазначити, що в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» працюють працівники з неповною вищою освітою, всього 4. З цієї групи двоє осіб навчаються на магістратурі. Найбільшу частку працівників на звітний період становлять особи з повною вищою освітою, а саме 12 працівників від загальної чисельності персоналу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

На підприємстві також діє велика система компенсаційних виплат, доплат, надбавок, пільг та інших соціальних виплат, яка охоплює широкий спектр функціональних можливостей, спрямовані на стимулювання їхньої праці та визнання досягнень. Зокрема:

- щомісячні разові премії: виплачуються як винагорода за високу продуктивність або відмінні результати протягом місяця.
- щоквартальні премії, щорічні: регулярні винагороди за досягнення цілей протягом кварталу або року.
- за кращого працівника місяця: винагорода для найкращого працівника за певний період, що визначається на підставі результатів та внеску у розвиток підприємства.
- виплати за отримання нової посади, розряду: компенсація за професійне зростання та підвищення кваліфікації.
- виплати щорічні кожному працівнику на оздоровлення: фінансова підтримка для збереження та покращення здоров'я працівників.

■ виплати за проявлення різноманітних талантів і так далі: бонуси та винагороди за внесок у розвиток підприємства, професійні досягнення чи творчість.

Ця широка система компенсаційних виплат, доплат та надбавок підтримує мотивацію та підвищує задоволення працівників, що відображається на загальному ефективному функціонуванні підприємства.

Наразі ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» вживає заходів для зменшення плинності кадрів, зокрема, розробляє програми розвитку кар'єри, забезпечує комунікацію з працівниками щодо їхніх потреб та постійно працює над покращенням робочих умов. Такі заходи сприятимуть підвищенню задоволення працівників та зниженню відтоку кадрів, що в свою чергу позитивно позначиться на кадровому потенціалі підприємства.

Головна перевага підприємства полягає не стільки у широкому використанні сучасних HR-технологій та інструментів, що є у багатьох, скільки в наявності ефективної управлінської стратегії, яка узгоджується з бізнес-стратегією компанії.

В її основі лежать принципи управління персоналом, наведені нижче:

- Постійний професійний розвиток працівників, що дозволяє їм адаптуватися до постійних змін.
- Активна співпраця з працівниками, що ґрунтується на відкритому діалозі.
- Створення системи винагороди, що стимулює наших працівників та визнає їх індивідуальні та колективні успіхи.
- Партнерство з персоналом підприємства.

Як бачимо з вищенаведеного, фінансове становище ТОВ "КЕМІКАЛ УКРАЇНА" є стабільним, тож компанії не загрожують труднощі, пов'язані з кризою.

2.2. Організація розвитку кадрового потенціалу підприємства

ТОВ "КЕМІКАЛ УКРАЇНА" практикує досить закриту кадрову політику, оскільки організація зазвичай набирає нових спеціалістів з нижчого посадового рівня, а просування та заміщення посад здійснюється переважно з-поміж наявних працівників. Підбір менеджерів здійснюється з внутрішніх джерел. Згідно зі статистикою ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», четверо з п'яти топ-менеджерів компанії розпочинали кар'єрні сходи з лінійного персоналу. Підбір фахівців та робітників здійснюється як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел.

Основне завдання підприємства - забезпечити швидко зростаючий бізнес працівниками, які відповідають інноваційному духу. Щоб уникнути затримок через нестачу персоналу, недостатньо лише наймати людей — потрібно навчити їх в короткі терміни, допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» у своїй діяльності прагне максимально використовувати освітні та кваліфікаційні ресурси персоналу, а також їхні психофізіологічні особливості. Метою є мотивація персоналу підприємства для створення нових продуктів, підвищення якості існуючих, а також вдосконалення соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умов виробництва[16]. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» має достатню чисельність кваліфікованих працівників. У зв'язку з цим дуже важливим і значущим напрямком в області кадрової роботи є підвищення кадрового потенціалу підприємства. Робота з персоналом в сфері підвищення кадрового потенціалу працівників ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» ведеться активно. На даному підприємстві постійно ведеться навчання і підвищення кваліфікації персоналу як на робочому місці,

так і поза робочим місцем, при цьому, як свідчать дані таблиці 2.3, на зазначені цілі виділяються певні суми.

Таблиця 2.3 – Витрати на навчання персоналу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Критерії	Роки		
	2021	2022	2023
Працівники, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, осіб.	6	4	5
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації тис. грн./ рік	15	8	12

Джерело: складено автором

За даними, наведеними у таблиці 2.2, видно, що з 2021 по 2023 рік питома вага працівників, які приймали участь у заходах з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, зменшилася відповідно загальної чисельності персоналу підприємства. У 2023 році лише 2 працівники без відриву від виробничої діяльності пройшли навчання. У період 2020-2021 років, внаслідок впровадження нових технологій, виникла потреба у перенавчанні невеликої чисельності працівників. У зв'язку з цим 3 працівники були направлені на підвищення кваліфікації шляхом стажування на іншому аналогічному підприємстві. Отримавши необхідні знання та практичні вміння, працівники змогли передати ці знання іншим колегам та успішно використовувати їх у своїй роботі.

ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» використовує різноманітні методи для підвищення професійного рівня персоналу підприємства.

Менеджери компанії мають доступ до різноманітних онлайн вебінарів та тренінгів з управління продажами, маркетингу та стратегічного планування. Більшість менеджерів, зокрема, три з п'яти, активно користуються цими можливостями. Крім того, вони регулярно відвідують виставки у галузі лакофарбової продукції, щоб бути в курсі трендів ринку та конкурентних переваг. Приблизно половина менеджерів беруть участь у виставках принаймні один раз на півріччя. На жаль, від початку повномасштабного вторгнення кількість проведення виставок дуже скоротилася. Проте, менеджери активно користуються можливостями онлайн-формату для

ознайомлення зі всіма новинками та тенденціями у галузі. Крім того, компанія намагається відправити хоча б одного працівника - відвідати міжнародні виставки за кордоном один раз на рік, щоб бути в курсі найсвіжіших розробок та трендів у галузі.

Технологи підприємства систематично працюють над вдосконаленням своїх професійних компетенцій. Приблизно три з чотирьох технологів слухають онлайн вебінари, спрямовані на вдосконалення технічних аспектів виробництва лаків та фарб. Крім того, вони регулярно відвідують виставки та конференції, щоб ознайомитися з новими методами виробництва та інноваціями. Приблизно двоє з чотирьох технологів беруть участь у таких заходах.

Бухгалтери ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» також інтенсивно працюють над підвищенням своїх кваліфікацій та оновленням навичок. Вони беруть участь у офлайн семінарах, які проводяться один раз на два місяці (за даними компанії, приблизно двоє з трьох бухгалтерів беруть участь у цих заходах). Крім того, щомісяця або один раз на два місяці бухгалтери приєднуються до онлайн вебінарів, де оновлюють свої знання щодо бухгалтерського обліку та податкового законодавства.

Нарешті, комірники отримують базову підготовку та навчання на робочому місці, але їм також надається можливість підвищити свою кваліфікацію у майбутньому через участь у навчальних програмах.

2.3 Дослідження ефективності професійного розвитку і навчання персоналу

ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» – це динамічно розвиваюча компанія, яка займає лідируючі позиції на ринку лакофарбових матеріалів України. Одним з ключових факторів успіху компанії є її кваліфікований персонал. Тому інвестиції в професійний розвиток і навчання працівників є пріоритетним напрямком для ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». Згідно п. 2.1 та 2.2 роботи варто

відзначити, що ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» має розвинену систему професійного розвитку і навчання персоналу. Компанія щорічно розробляє план професійного розвитку, який ґрунтується на потребах бізнесу та індивідуальних потребах працівників. План професійного розвитку включає в себе різні програми навчання, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, стажування. Компанія також активно використовує методи наставництва та коучингу для розвитку персоналу.

Розрахунок показників оцінки ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр. проведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників оцінки ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Чисельність працівників, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, осіб	6	4	5
Відсоток працівників, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, осіб	27%	18%	23%
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації, тис. грн./ рік	15	8	12
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації на одного працівника, тис. грн./ рік	2,5	2	2,4
Рівень вибуття працівників, %	17%	24%	6%
Відсоток звільнених працівників, які не пройшли навчання і підвищення кваліфікації, %	71%	67%	80%
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	20	16	15
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	50116,9	43603,6	56939,8
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2505,85	2725,23	3795,99
Якість продукції, %	95	96	97
Рівень задоволеності працівників програмами навчання, %	85%	80%	88%

Джерело: побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Чисельність працівників ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, знизилася з 6 у 2021 році до 4 у 2022 році, а потім зросла до 5 у 2023 році. Відсоток працівників, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, також показує відносне зниження у 2022 році та подальше зростання у 2023 році, що вказує на зміни в стратегії навчання та розвитку персоналу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». Витрати на навчання і підвищення кваліфікації скоротилися в 2022 році, але знову зросли у 2023 році,

що пов'язано зі змінами в бюджеті компанії або розподілом ресурсів. Витрати на навчання і підвищення кваліфікації на одного працівника за 2021-2023 рр. залишався стабільним на рівні близько 2 тис. грн. на працівника на рік протягом усього періоду. Рівень вибуття працівників значно коливається протягом періоду. Зниження вибуття у 2023 році свідчить про позитивний вплив навчання і підвищення кваліфікації на рівень задоволеності працівників та їхню лояльність. Чисельність працівників у компанії ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» зменшилася з 20 у 2021 році до 15 у 2023 році. Чистий дохід ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр. збільшився, що свідчить про позитивний вплив навчання на бізнес-показники компанії. Продуктивність праці ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» зросла протягом 2021-2023 рр., що є наслідком підвищення кваліфікації персоналу. Рівень якості продукції ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» покращився протягом усього періоду. Рівень задоволеності працівників програмами навчання в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» також зросла протягом усього періоду. Ці дані свідчать про те, що навчання та підвищення кваліфікації можуть мати позитивний вплив на розвиток компанії, підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності працівників. Однак важливо збалансувати витрати на навчання з доходами компанії та ефективністю цих програм. Більшість працівників ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» задоволені програмами професійного розвитку і навчання. Вони вважають, що ці програми допомагають їм розвивати свої навички та знання, роблять їхню роботу більш цікавою та ефективною.

Апробуємо запропоновану у 1-му розділі диплому модель Кіркпатріка для оцінки ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». Варто відзначити, що модель Кіркпатріка – це чотириетапна модель, яку використовують для оцінки ефективності навчання. Ця модель дозволяє оцінити ефективність навчання на різних рівнях: від реакції та задоволеності учасників до впливу на поведінку, результати та рентабельність інвестицій (ROI). Розрахунок показників оцінки ефективності

професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» згідно моделі Кіркпатріка за 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників оцінки ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» згідно моделі Кіркпатріка за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Рівень задоволеності учасників навчання (Етап 1)	85%	80%	88%
Рівень засвоєння матеріалу (Етап 2)	80%	82%	85%
Зміна поведінки працівників (Етап 3)	70%	75%	80%
Вплив на результати роботи (Етап 4)	Зростання продуктивності на 5%	Зростання продуктивності на 8,8%	Зростання продуктивності на 39,3%
ROI (Етап 5)	150%	180%	220%

Джерело: побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

Рівень задоволеності учасників навчання ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» протягом 2021-2023 років зріс з 80% до 88% (програми навчання стають все більш цікавими та корисними для працівників). Рівень засвоєння матеріалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» також зріс протягом 2021-2023 років з 80% до 85% (працівники все краще розуміють та запам'ятовують інформацію, яку вони отримують під час навчання). Зміна поведінки працівників ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» також продемонструвала позитивну динаміку протягом 2021-2023 років, з 70% до 80% (працівники все частіше починають застосовувати на практиці знання та навички, отримані під час навчання). Вплив на результати роботи також був позитивним протягом 2021-2023 років. Продуктивність праці персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» зросла на 5%, 8,8% та 39,3% відповідно. ROI також продемонстрував значне зростання протягом 2021-2023 років, з 150% до 220%. Це означає, що інвестиції в професійний розвиток і навчання персоналу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є дуже вигідними.

Для оцінки ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки використаємо систему

ключових показників ефективності (КРІ). КРІ для оцінки задоволеності учасників навчання в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» наведена на рис. 2.2.

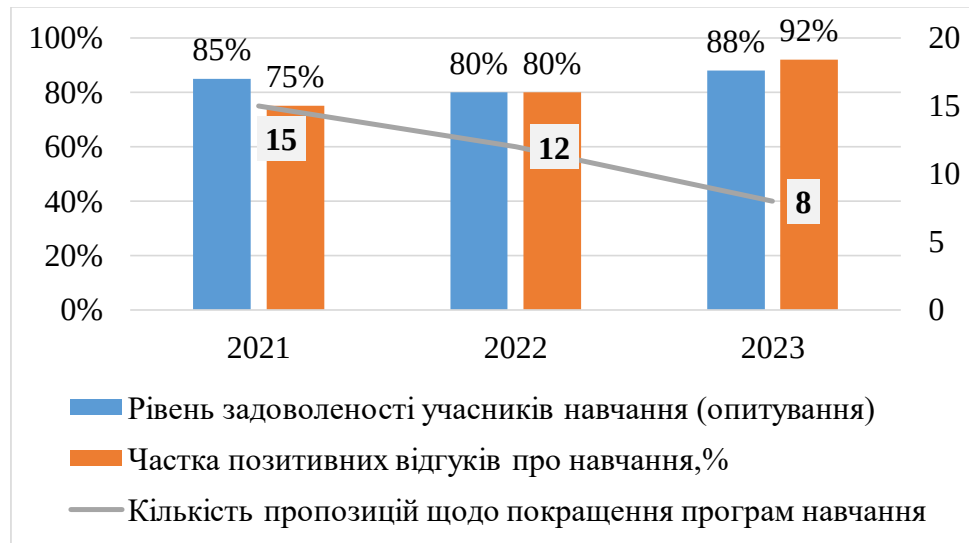


Рисунок 2.2 – КРІ для оцінки задоволеності учасників навчання в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Джерело: побудовано на основі проведеного опитування працівників у ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

Рівень задоволеності учасників навчання зростає з 85% у 2021 році до 88% у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку в сприйнятті навчальних програм працівниками. Частка позитивних відгуків про навчання також зростає протягом усього періоду, з 75% у 2021 році до 92% у 2023 році – це свідчить про те, що учасники навчальних програм сприймають їх як корисні та цікаві. Кількість пропозицій щодо покращення програм навчання зменшилася протягом періоду, з 15 у 2021 році до 8 у 2023 році. Це вказує на те, що компанія ефективно реагує на фідбек учасників та вдосконалює свої навчальні програми відповідно до їхніх потреб. Наведені показники підтверджують успішність навчальних програм та позитивний вплив на рівень задоволеності учасників навчання в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

КРІ для оцінки рівня засвоєння матеріалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки наведена на рис. 2.3.

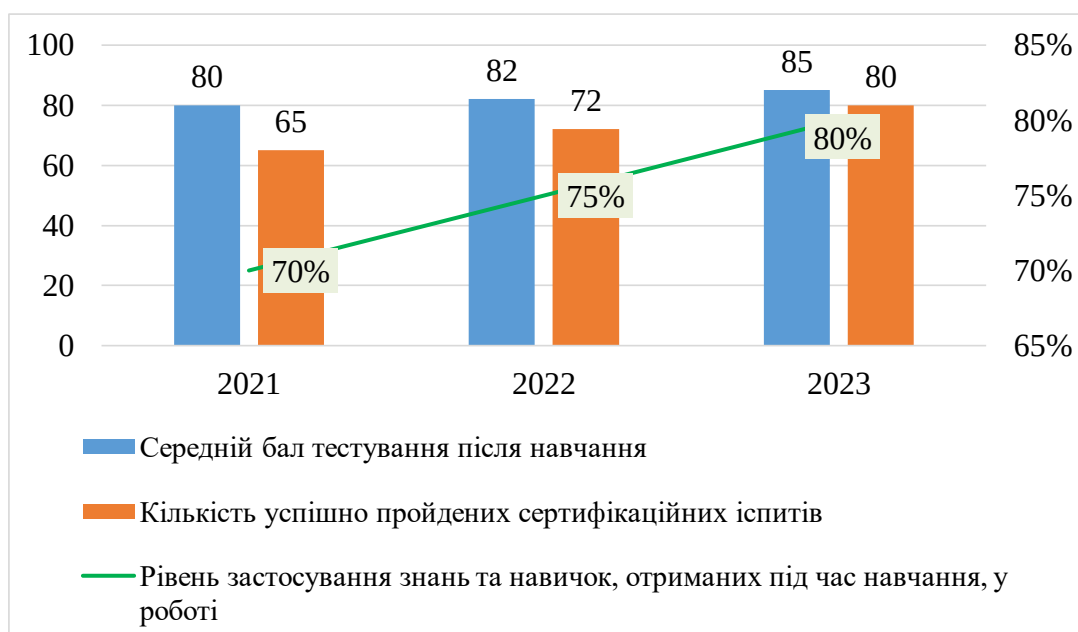


Рисунок 2.3 – КРІ для оцінки рівня засвоєння матеріалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки

Джерело: побудовано на основі проведеного опитування працівників у ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

У 2021 році середній бал тестування склав 80%, що зросло до 82% у 2022 році та досягло 85% у 2023 році, що свідчить про покращення засвоєння матеріалу протягом часу. Кількість успішно пройдених сертифікаційних іспитів збільшилася з 65 у 2021 році до 80 у 2023 році, що свідчить про підвищення рівня підготовки та компетентності персоналу. У 2021 році рівень застосування знань та навичок, отриманих під час навчання, у роботі склав 70%, що збільшилося до 75% у 2022 році та досягло 80% у 2023 році. Це свідчить про те, що працівники активно використовують отримані знання та навички у своїй повсякденній діяльності. На основі цих КРІ можна зробити висновок про покращення рівня засвоєння матеріалу та підвищення компетентності персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» протягом розглянутого періоду.

КРІ для оцінки впливу на результати роботи в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки наведені на рис. 2.4.

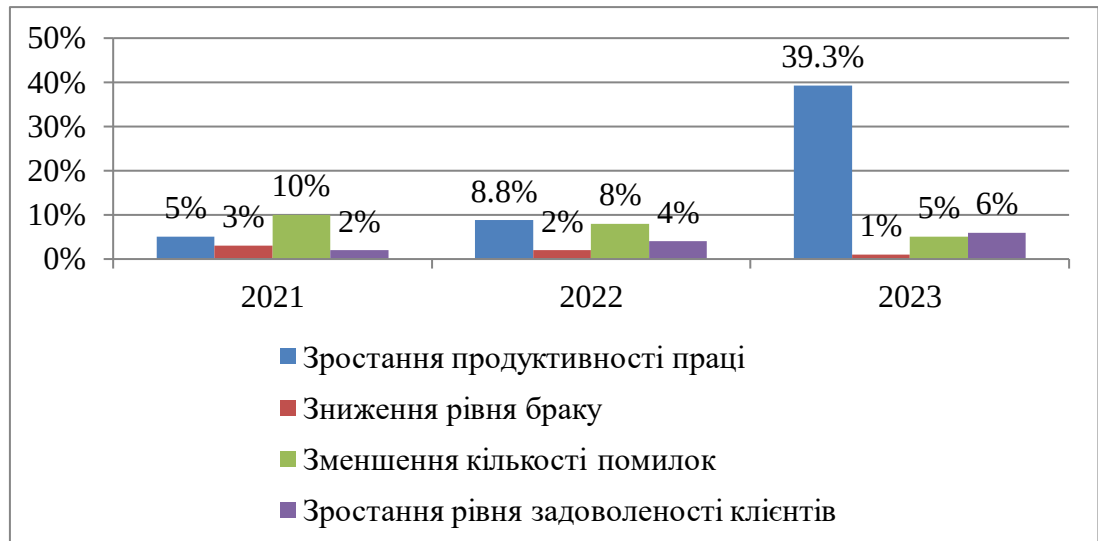


Рисунок 2.4 – КРІ для оцінки впливу на результати роботи в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки

Джерело: побудовано на основі проведеного опитування працівників у ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

У 2021-2023 р. спостерігалось зростання продуктивності праці персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», що свідчить про позитивний вплив навчання та професійного розвитку на ефективність працівників. Протягом розглянутого періоду спостерігалось постійне зниження рівня браку: з 3% у 2021 році до 1% у 2023 році, що свідчить про покращення якості продукції та процесів виробництва. Кількість помилок зменшувалася з року в рік: з 10% у 2021 році до 5% у 2023 році, що свідчить про ефективність навчання та впровадження покращених методів роботи. Упродовж розглянутого періоду спостерігалось постійне зростання рівня задоволеності клієнтів: з 2% у 2021 році до 6% у 2023 році. Це свідчить про покращення якості продукції та обслуговування, що відображає позитивний вплив професійного розвитку на співвідношення з клієнтами. На основі цих КРІ можна зробити висновок про позитивний вплив програм навчання та професійного розвитку на результати роботи в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» протягом розглянутого періоду.

КРІ для оцінки ROI (Return on Investment) в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки наведені на рис. 2.5.

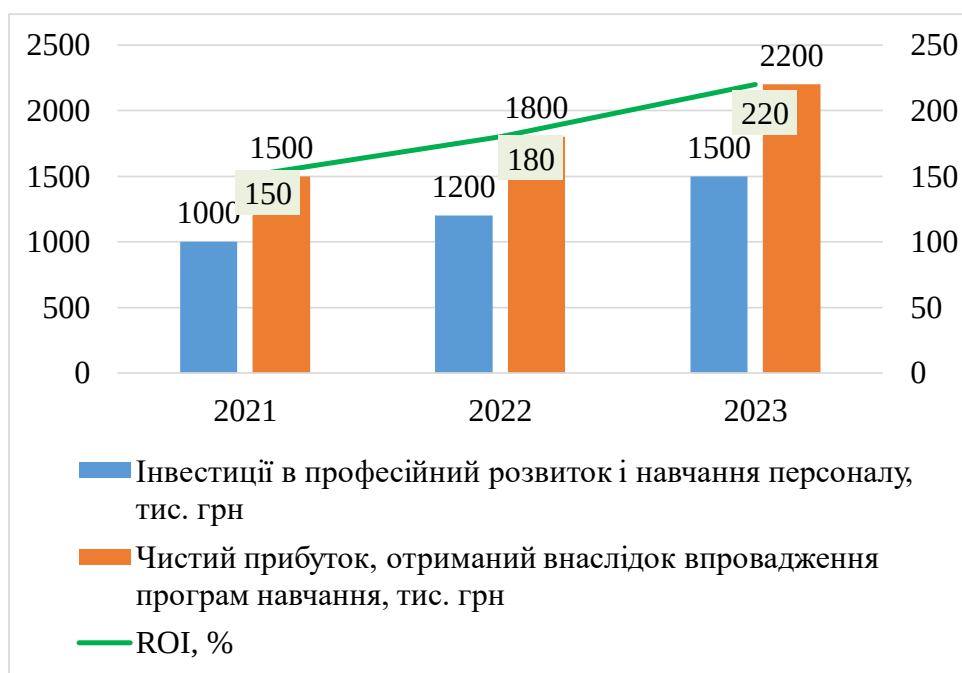


Рисунок 2.5 – КРІ для оцінки ROI (Return on Investment) в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки

Джерело: побудовано на основі проведеного опитування працівників у ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

У 2021 році інвестиції склали 1000 тис. грн, у 2022 році зросли до 1200 тис. грн, а у 2023 році досягли 1500 тис. грн. У 2021 році чистий прибуток від навчання становив 1500 тис. грн, у 2022 році збільшився до 1800 тис. грн, а у 2023 році досяг 2200 тис. грн. ROI за період 2021-2023 років становив 150%, 180% і 220% відповідно. Інвестиції в професійний розвиток і навчання персоналу принесли значний прибуток для компанії, і кожен витрачений гривня повернувся з великими процентами. Такий високий рівень ROI свідчить про ефективність і успішність програм навчання і розвитку персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

Проведене дослідження також показало, що програми професійного розвитку і навчання мають позитивний вплив на бізнес-показники компанії. Це виражається в зростанні продуктивності праці, зниженні рівня вибуття працівників, підвищенні якості продукції та послуг.

Отже, ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» має ефективну систему професійного розвитку і навчання персоналу. Ця система допомагає компанії розвивати своїх працівників, підвищувати їхню кваліфікацію та

продуктивність праці, що, в свою чергу, призводить до зростання конкурентоспроможності компанії. Програми навчання та розвитку персоналу виявилися ефективними в підвищенні рівня задоволеності працівників. За результатами опитувань, більшість працівників ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» висловили позитивне ставлення до навчання та оцінили його як корисний і підвищуючий їхні професійні навички. Процес навчання і підвищення кваліфікації дозволив працівникам отримати нові знання та вміння, які успішно застосовують у своїй роботі. Середній бал тестування після навчання та кількість успішно пройдених сертифікаційних іспитів постійно зростали протягом років. Участь працівників у програмах навчання сприяла підвищенню продуктивності праці персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» та зниженню рівня браку за 2021-2023 рр. За результатами дослідження, у 2023 році відбулося значне зростання продуктивності праці та покращення якості продукції. Аналіз ROI у 2021-2023 рр. показав, що інвестиції в професійний розвиток і навчання персоналу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» мали високий рівень ефективності. Кожна витрачена гривня приносила значний прибуток, що свідчить про успішність і доцільність програм навчання. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що програми професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є ефективним і важливим інструментом для підвищення якості роботи, задоволеності працівників та досягнення бізнес-цілей компанії.

Професійний розвиток та навчання персоналу є стратегічно важливими аспектами для будь-якої компанії, особливо в умовах постійних змін у бізнес-середовищі. У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, а конкуренція на ринку набирає обертів, потреба у постійному професійному зростанні персоналу стає надзвичайно актуальною. Проте, незважаючи на важливість цих процесів, існують певні проблеми, які можуть стримувати їхню ефективність в компаніях, зокрема в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

SWOT-аналіз дослідження проблем ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз дослідження проблем ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Керівництво ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» визнає важливість професійного розвитку та навчання персоналу і виділяє на це відповідні ресурси. – Компанія використовує систему оцінки персоналу, яка дозволяє виявляти потреби в навчанні та розвитку. – Компанія пропонує широкий спектр програм навчання, включаючи тренінги, семінари, онлайн-курси та програми наставництва. – Компанія готова використовувати нові методи та технології навчання. – У компанії є сильна корпоративна культура, яка сприяє навчанню та розвитку.	– Програми навчання не завжди відповідають індивідуальним потребам працівників. – Відсутність навчальних планів для професійного навчання персоналу. – Компанія не завжди використовує найсучасніші методи навчання. – Недостатня мотивація персоналу до навчання. – Недостатній контроль ефективності навчання. Компанія не завжди ефективно контролює результати навчання. – У компанії немає системи управління знаннями, що може призвести до втрати знань при звільненні працівників.
Можливості	Загрози
– Компанія може використовувати сучасні технології, такі як e-learning, мобільне навчання та віртуальна реальність, щоб зробити навчання більш доступним та ефективним. – Компанія може розвивати програми наставництва, щоб допомогти новим працівникам швидше адаптуватися та розвиватися. – Компанія може створити систему управління знаннями, щоб зберегти та використовувати знання та досвід працівників. – Компанія може запропонувати стимулювання, такі як бонуси або просування по службі, щоб мотивувати працівників до навчання та розвитку. – Компанія може співпрацювати з навчальними закладами, щоб розробити програми навчання, які відповідають її потребам.	– Зміна ринкових умов може призвести до того, що навички та знання, які зараз потрібні, стануть застарілими. – Компанія може зіткнутися з конкуренцією з боку інших компаній за талановитих працівників, які мають необхідні навички та знання. – Зниження бюджету компанії може призвести до скорочення програм навчання та розвитку. – Компанія може зіткнутися з нестачею кваліфікованих тренерів, які можуть проводити програми навчання та розвитку.

Джерело: побудовано на основі внутрішньої документації ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА».

Однією з ключових проблем у процесі навчання є відсутність індивідуалізації підходу до кожного працівника. У компанії «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» може відбуватися застосування загальних навчальних програм, які не враховують індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника. Це може призводити до недосягнення максимального потенціалу персоналу та недосягнення стратегічних цілей компанії.

Іншою проблемою є недостатнє використання сучасних технологій у процесі навчання. У сучасному цифровому світі існують різноманітні інструменти, такі як e-learning платформи, відеоуроки, гейміфікація тощо, які можуть значно полегшити та покращити процес навчання. Відсутність використання таких технологій може обмежувати доступність та ефективність навчання.

Третьою проблемою є недостатній контроль ефективності навчання та його впливу на розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії. Брак систематичного моніторингу результатів навчання може перешкоджати вчасному виявленню проблемних аспектів та коригуванню навчальних програм.

Професійний розвиток та навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є важливими процесами, що визначають успішність компанії на ринку. Проте, існують певні проблеми, які можуть ускладнювати їхню ефективність. Для вирішення цих проблем необхідно зосередитися на індивідуалізації навчання, використанні сучасних технологій та систематичному контролі результатів навчання. Впровадження заходів для вирішення цих проблем допоможе підвищити ефективність професійного розвитку персоналу та досягти стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

3.1 Напрями та організаційні заходи з удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства

В умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції ефективне управління кадровим потенціалом стає ключовим фактором успішності будь-якої компанії. ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА», як динамічно розвиваюче підприємство, постійно прагне до вдосконалення системи управління кадрами, зосереджуючись на розвитку своїх працівників. Кадрові ресурси – це один з найважливіших активів будь-якого підприємства. Від професіоналізму та кваліфікації персоналу залежать ефективність роботи компанії, її конкурентоспроможність та досягнення поставлених цілей.

Успішність розвитку кадрового потенціалу підприємства визначається двома ключовими факторами: чіткою визначеністю підприємства, якою поведінкою мають дотримуватися працівники для досягнення його стратегічних цілей, та здатністю застосовувати ефективні управлінські інструменти для спрямування потенціалу працівників у потрібному напрямку. Обидва завдання є важливими та складними, особливо в умовах кризової економіки. Основні особливості сучасного процесу вдосконалення кадрового потенціалу підприємства включають розширення повноважень керівників на місцях та зміну форми контролю, спільне прийняття рішень для створення атмосфери довіри, розвиток механізмів кар'єрного планування для ключових працівників, комплексне розглядання проблем та цілісний підхід до управління людськими ресурсами у взаємозв'язку з стратегічними завданнями підприємства, а також формування інноваційної корпоративної культури.

У період кризової економіки особливо важливим стає впровадження сучасних методів удосконалення кадрового потенціалу, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Тому надзвичайно

важливими стають питання формування трудового колективу та його ефективного використання на підприємстві. У рамках реалізації економічної реформи особливе значення приділяється підвищенню рівня роботи з персоналом та його науковому забезпеченню, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного та зарубіжного досвіду. В умовах сучасного менеджменту покращення ефективності використання трудових ресурсів розглядається як ключовий резерв підвищення ефективності господарської діяльності. У цьому контексті особливо актуальними стають питання управління кадровим потенціалом, що розглядаються в широкому діапазоні від економічно-математичного моделювання управлінських ситуацій до філософсько-психологічного аналізу людських відносин у процесі управління.

Наразі ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» має розвинену систему управління кадрами, яка включає процеси найму, адаптації, навчання, оцінки та мотивації персоналу. На основі проведеного аналізу визначимо напрямки удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Напрямок	Виявлені проблеми	Заходи	Очікувані результати
Підвищення рівня мотивації персоналу	- Недостатня зацікавленість працівників у роботі. - Низький рівень залученості до корпоративного життя. - Відсутність чітких перспектив кар'єрного росту.	- Розробка системи стимулювання та заохочення працівників (премії, бонуси, пільги). - Створення сприятливого мікроклімату в колективі (корпоративні заходи, командні тренінги). - Забезпечення можливостей для кар'єрного росту (програми наставництва, внутрішні конкурси).	- Зниження рівня плинності кадрів. - Підвищення рівня залученості та мотивації працівників. - Зростання продуктивності праці.

Продовження таблиці 3.1

Напрямок	Виявлені проблеми	Заходи	Очікувані результати
<i>Вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу</i>	- Невідповідність програм навчання актуальним потребам компанії. - Невикористання сучасних методів навчання. - Відсутність залучення зовнішніх експертів.	- Розробка програм навчання, які відповідають актуальним потребам компанії та ринковим тенденціям. - Використання сучасних методів навчання (e-learning, дистанційне навчання, гейміфікація). - Залучення зовнішніх тренерів та консультантів.	- Підвищення рівня кваліфікації та компетентності працівників. - Зростання адаптивності персоналу до змін. - Покращення якості роботи.
<i>Впровадження сучасних технологій управління кадрами</i>	- Неефективне ведення кадрового обліку. - Низький рівень автоматизації рутинних завдань. - Відсутність використання онлайн-сервісів.	- Впровадження електронної системи управління кадрами (HRIS). - Автоматизація рутинних завдань кадрової служби (ведення кадрового обліку, оформлення документів). - Використання онлайн-сервісів для оцінки та розвитку персоналу.	- Зниження витрат часу та ресурсів на ведення кадрового обліку. - Підвищення ефективності роботи кадрової служби. - Покращення якості кадрового менеджменту.
<i>Розвиток системи оцінки та розвитку персоналу</i>	- Необ'єктивна оцінка роботи персоналу. - Відсутність чітких планів розвитку працівників. - Недостатні можливості для саморозвитку.	- Впровадження системи регулярної оцінки персоналу (360-градусний зворотний зв'язок, KPI). - Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника. - Надання можливостей для саморозвитку та самонавчання.	- Підвищення об'єктивності оцінки роботи персоналу. - Виявлення сильних та слабких сторін працівників. - Спрямовання зусиль на розвиток ключових компетенцій.
<i>Створення системи управління талантами</i>	- Неефективне виявлення та залучення талановитих працівників. - Відсутність програм розвитку талановитих працівників. - Недостатні умови для утримання талановитих фахівців.	- Виявлення та залучення талановитих працівників. - Розробка програм розвитку талановитих спеціалістів. - Забезпечення умов для утримання талановитих працівників.	- Зростання кадрового потенціалу компанії. - Підвищення конкурентоспроможності на ринку. - Досягнення стратегічних цілей компанії.

Джерело: розроблено автором.

Розвиток кадрового потенціалу є ключовим аспектом стратегії успіху будь-якої компанії, особливо в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку. ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» не є винятком і вкладає значні зусилля у вдосконалення процесів розвитку свого персоналу. У даному розділі ми розглянемо основні напрями та організаційні заходи, спрямовані на підвищення ефективності цього процесу в контексті компанії.

Для менеджера з персоналу, який проводить кадровий аудит, важливо розуміти, які процеси відбуваються в організації та наскільки ефективно вони працюють. Проведення організаційно-кадрового аудиту передбачає вирішення важливого питання щодо наявності достатнього кадрового потенціалу для функціонування та розвитку організації. Менеджер з персоналу повинен оцінити склад персоналу, його професійні якості та характеристики, а також здатність працівників працювати ефективно відповідно до обраної стратегії. Оцінка кадрового складу охоплює такі аспекти:

1. Укомплектованість кадрового складу в цілому та на різних рівнях управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу.
2. Відповідність рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності.
3. Структура кадрового складу відповідно до вимог технології та класифікатору посад.
4. Соціально-демографічні характеристики кадрового складу.
5. Плинність кадрів.

Для успішного проведення аудиту необхідно описати процеси планування трудових ресурсів, набору, добору, розробки системи стимулювання, адаптації, навчання персоналу, оцінки трудової діяльності, процесів підвищення, зниження, перекладу та звільнення, підготовки керівних кадрів, а також моніторингу соціально-психологічної ситуації та організації комунікації всередині підприємства. Кожен з цих процесів потребує ретельної

оцінки щодо їх ефективності та відповідності поставленим цілям та стратегічним завданням організації.

Напрями удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»:

1. Розробка індивідуальних планів розвитку. Один із ключових напрямків - це створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника. Це дозволяє персоналу зосередитися на власних цілях та розвитку відповідно до потреб компанії. Важливо враховувати як фахові, так і особисті аспекти розвитку.

2. Оцінка потенціалу та компетенцій. Система оцінки потенціалу і компетенцій дозволяє компанії визначити сильні та слабкі сторони працівників, а також їхні потенційні можливості для зростання. Це допомагає уточнити напрямки розвитку та підвищити ефективність навчальних програм.

3. Застосування різноманітних методів навчання. Розвиток кадрового потенціалу може бути забезпечений широким спектром методів навчання, включаючи тренінги, семінари, онлайн-курси, менторство та інші форми професійного розвитку.

4. Запровадження системи постійного навчання. Важливим етапом є впровадження системи постійного навчання, що дозволяє працівникам не лише вивчати новий матеріал, а й постійно вдосконалювати свої навички та знання відповідно до змін в бізнес-середовищі.

Організаційні заходи удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»:

1. Створення навчальних центрів. Впровадження власних навчальних центрів або партнерство зі спеціалізованими навчальними установами дозволяє забезпечити доступ до високоякісних навчальних програм та ресурсів для всього персоналу.

2. Підтримка кар'єрного розвитку: Розвиток кар'єрних шляхів та можливостей для просування в компанії може стати мотивацією для працівників активно залучатися до навчання та розвитку.

3. Створення програм менторства і коучингу. Менторські та коучингові програми допомагають новим працівникам швидше адаптуватися, а також дозволяють досвідченим працівникам передавати свої знання та досвід молодшим колегам.

4. Аналіз ефективності та коригування стратегій. Постійний моніторинг та аналіз результатів розвитку кадрового потенціалу дозволяє вчасно виявляти недоліки та коригувати стратегії навчання відповідно до потреб компанії.

Отже, удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу є важливим елементом успішної стратегії управління персоналом для ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». Розглянуті напрями та організаційні заходи допоможуть компанії забезпечити ефективний розвиток свого персоналу, що в свою чергу призведе до підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Професійний розвиток та навчання персоналу є одними з ключових складових успішної діяльності ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». В умовах постійних змін у бізнес-середовищі та ринковій конкуренції компанії змушені постійно вдосконалювати свій кадровий потенціал для забезпечення стабільної та ефективної роботи. ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» не є винятком і активно працює над вдосконаленням процесів професійного розвитку свого персоналу.

Основні напрями вдосконалення професійного розвитку та навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»:

1. Індивідуальний підхід до навчання. Компанія розвиває імплементацію індивідуальних програм навчання для кожного працівника, враховуючи його потреби, навички та кар'єрні амбіції.

2. Використання сучасних технологій. Впровадження онлайн-курсів, вебінарів та інших інтерактивних методів навчання дозволяє забезпечити доступність та ефективність процесу навчання.

3. Партнерство з освітніми установами. Співпраця з університетами та навчальними центрами дозволяє компанії забезпечити своїм працівникам доступ до актуальних знань та кращих практик у своїй галузі.

4. Створення корпоративної культури навчання. Підтримка навчання на всіх рівнях організації сприяє формуванню корпоративної культури, яка віддзеркалює значення постійного розвитку та самовдосконалення.

Організаційні заходи з удосконалення процесу професійного розвитку в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»:

1. Створення навчальних планів. Розробка індивідуальних навчальних планів для кожного працівника на основі аналізу його потреб та цілей.

2. Оцінка ефективності навчальних заходів. Проведення систематичної оцінки результатів навчання та їх впливу на професійний розвиток працівників.

3. Залучення внутрішніх експертів. Використання внутрішніх ресурсів та експертів для проведення навчальних програм та тренінгів з метою обміну знаннями та найкращими практиками в компанії.

4. Стимулювання саморозвитку. Створення системи стимулювання для працівників, які активно залучаються до навчання та професійного самовдосконалення.

Професійний розвиток та навчання персоналу є стратегічно важливими напрямками для ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». Інвестиції в ці процеси сприяють підвищенню ефективності роботи, розвитку кадрового потенціалу та забезпеченню конкурентоспроможності компанії на ринку. Основні напрями вдосконалення професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні напрями вдосконалення професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Напрямок	Виявлені проблеми	Заходи	Очікувані результати
<i>Впровадження системи індивідуального навчання</i>	- Недостатній урахування індивідуальних потреб працівників у навчанні. - Відсутність чітких цілей та планів розвитку. - Низька мотивація до саморозвитку.	- Проведення тестування та оцінки потреб кожного працівника. - Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника. - Надання можливостей для саморозвитку та самонавчання.	- Підвищення об'єктивності оцінки потреб у навчанні. - Зростання мотивації та зацікавленості працівників у навчанні. - Покращення відповідності знань та навичок працівників потребам компанії.
<i>Використання сучасних методів навчання</i>	- Застарілі методи навчання. - Недостатньо активне залучення працівників до процесу навчання. - Низька доступність та гнучкість програм навчання.	- Впровадження платформи для e-learning. - Запровадження програм дистанційного навчання. - Використання гейміфікації в навчанні. - Застосування VR/AR-технологій в навчанні.	- Зниження витрат на проведення навчань. - Підвищення доступності та гнучкості навчання. - Зростання залученості та активності працівників під час навчання. - Покращення якості засвоєння навчальних матеріалів.
<i>Залучення зовнішніх тренерів та консультантів</i>	- Недостатній доступ до нових знань та передового досвіду. - Обмежена кваліфікація внутрішніх тренерів. - Недостатнє представлення вузькоспеціалізованих знань.	- Співпраця з провідними навчальними центрами та тренерами. - Запрошення експертів з вузькоспеціалізованих питань. - Участь в тематичних конференціях та семінарах.	- Доступ до нових знань та передового досвіду. - Підвищення кваліфікації та компетентності працівників. - Зростання авторитету та репутації компанії.
<i>Розвиток системи наставництва</i>	- Складність адаптації нових працівників. - Низький рівень командного духу та лояльності. - Недостатнє використання потенціалу досвідчених працівників.	- Створення пар «наставник-підопічний». - Розробка програм наставництва. - Запровадження системи оцінки ефективності наставництва.	- Полегшення адаптації нових працівників. - Підвищення рівня лояльності та командного духу. - Зростання потенціалу та продуктивності працівників.
<i>Створення системи управління знаннями</i>	- Втрата знань при звільненні працівників. - Низький рівень обміну знаннями в компанії. - Невикористання кращих практик.	- Впровадження системи внутрішнього документообігу. - Створення бази знань та кращих практик. - Запровадження платформи для обміну знаннями.	- Зниження ризику втрати знань при звільненні працівників. - Підвищення доступності та обміну знаннями в компанії. - Зростання інноваційного потенціалу та ефективності роботи.

Джерело: розроблено автором.

Професійний розвиток і навчання персоналу є одним з найважливіших інструментів управління кадрами, який дозволяє компаніям підвищувати кваліфікацію своїх працівників, збільшувати їх продуктивність праці та мотивувати до досягнення поставлених цілей. Наразі ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» має розвинену систему професійного розвитку і навчання персоналу, яка включає такі елементи: навчання новим технологіям та продуктам; підвищення кваліфікації за професійними напрямками; участь в конференціях та семінарах. Проте, існують деякі можливості для подальшого вдосконалення системи професійного розвитку і навчання персоналу: необхідність більш індивідуального підходу до навчання працівників; використання сучасних методів навчання, таких як e-learning, дистанційне навчання, гейміфікація; залучення зовнішніх тренерів та консультантів.

Проведення аудиту кадрового складу і потенціалу у ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» дозволить виявити низку ключових аспектів, які відіграють важливу роль у стратегічному плануванні та управлінні персоналом. Ці аспекти включають рівень кадрового потенціалу та потребу в персоналі, необхідність навчання, стилі управління, соціально-психологічний клімат, інноваційний потенціал, основні джерела опору змінам та розподіл персоналу в організації за рівнями ієрархії та функціональними напрямками.

Наступним етапом стратегічного планування організації є комплектування кадрів. Добір нового персоналу не лише забезпечує нормальне функціонування організації, але й створює фундамент майбутнього успіху. Ефективність цього процесу в значній мірі залежить від якості роботи з добору персоналу та його внеску у досягнення стратегічних цілей та якості продукції чи послуг.

Пошук і відбір персоналу вважаються одним з ключових компонентів системи управління персоналом і тісно пов'язані з усіма основними напрямками роботи в цій сфері. Особлива увага повинна бути приділена добору висококваліфікованого персоналу, оскільки його наявність є важливою для конкурентоспроможності на ринку та досягнення більшої частки ринку.

Структура служби управління персоналом повинна бути такою, що об'єднує в собі відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічну службу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності по пошуку і добору нових працівників. Пошук і добір кадрів повинні бути проведені згідно з декількома принципами, які сприяють вибору найкращих кандидатів і підвищують їхню професійну і соціальну адаптацію у новому колективі. Також важливо приділяти увагу плануванню кар'єри працівників, оскільки це сприяє їхньому професійному розвитку та підвищенню мотивації. Аналіз кадрового потенціалу та розробка ефективної стратегії управління персоналом в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є ключовими складовими успішного функціонування та конкурентоспроможності організації.

Розрахунок запланованих показників оцінки ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» у 1-й рік реалізації запропонованих напрямів наведені у табл. 3.3.

Прогнозується, що в перший рік реалізації запропонованих напрямів чисельність працівників, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, зросте до 8 осіб (33%), а витрати на навчання зростуть до 15 тис. грн. Очікується, що рівень вибуття працівників знизиться до 5%, а відсоток звільнених працівників, які не пройшли навчання і підвищення кваліфікації, знизиться до 60%. Прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції до 65243,8 тис. грн., продуктивності праці до 4349,59 тис. грн. / особу.

Таблиця 3.3 – Розрахунок запланованих показників оцінки ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»

Показник	2023	1-й запланований рік
Чисельність працівників, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, осіб	5	8
Відсоток працівників, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, осіб	23%	33%
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації, тис. грн./ рік	12	15
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації на одного працівника, тис. грн./ рік	2,4	1,9

Продовження Таблиці 3.3

Рівень вибуття працівників, %	6%	5%
Відсоток звільнених працівників, які не пройшли навчання і підвищення кваліфікації, %	80%	60%
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	15	15
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	56939,8	65243,8
Продуктивність праці, тис. грн / особу	3795,99	4349,59
Якість продукції, %	97	98
Рівень задоволеності працівників програмами навчання, %	88%	93%

Джерело: розроблено автором.

Для аналізу запланованих показників ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» на 1-й запланований рік, спочатку порівняємо їх з показниками попереднього року (2023 рік), які є базовими для оцінки тенденцій та результатів. У 2023 році пройшло навчання 5 працівників, а в 1-й запланований рік році заплановано 8. Це означає зростання на 3 працівника, що свідчить про інтенсифікацію навчальних заходів. У 2023 році цей показник склав 23%, а в 1-му запланованому році очікуємо підвищення до 33%. Це ще одне підтвердження зростання інтересу працівників до навчання. Витрати на навчання збільшилися з 12 до 15 тис. грн./рік, що пояснене збільшенням числа працівників, які проходять навчання, та можливо, впровадженням більш дорогих навчальних програм. Витрати на одного працівника зменшилися з 2,4 до 1,9 тис. грн./рік, що свідчить про оптимізацію витрат або збільшення ефективності навчальних програм. Рівень вибуття працівників зменшився з 6% до 5%, що свідчить про позитивну динаміку утримання персоналу на підприємстві. Відсоток зменшився з 80% до 60%, що свідчить про більшу ефективність навчальних програм у зменшенні текучості кадрів. Рівень задоволеності зросло з 88% до 93%, що вказує на позитивне сприйняття працівниками навчальних заходів. У цілому, заплановані показники ефективності професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» на 1-й запланований рік свідчать про позитивну динаміку у розвитку кадрового потенціалу та підвищенні якості та продуктивності праці.

Запропоновані заходи з вдосконалення професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є дієвими та обґрунтованими, оскільки вони допомагають підприємству досягти своїх стратегічних цілей та забезпечують позитивну динаміку розвитку. Нижче подано висновки щодо обґрунтованості ефективності запропонованих заходів: Заходи з розширення доступу персоналу до навчальних програм сприяють підвищенню рівня кваліфікації працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та збільшенню конкурентоспроможності підприємства. Підвищення зацікавленості працівників у навчанні та підвищення їх кваліфікації сприятиме збільшенню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та покращенню його інноваційного потенціалу. Оптимізація витрат на навчання та підвищення кваліфікації дозволить ефективно використовувати фінансові ресурси підприємства, забезпечуючи максимальний результат при мінімальних витратах. Підвищення рівня задоволеності працівників навчальними програмами та підвищення їх кваліфікації сприятиме зменшенню текучості кадрів і збереженню цінних фахівців на підприємстві. Покращення рівня кваліфікації працівників дозволить підвищити продуктивність праці та забезпечити виробництво високоякісної продукції, що позитивно позначиться на фінансових показниках підприємства.

Отже, запропоновані заходи вдосконалення професійного розвитку і навчання персоналу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» є обґрунтованими та спрямованими на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони допомагають підвищити конкурентоспроможність, ефективність та стабільність компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Сучасні економічні та соціальні умови в Україні призвели до значних змін у сприйнятті та формуванні цінностей. Це призвело до непостійного ставлення до різних норм і потреби у постійному особистісному розвитку. Управління кадровим потенціалом підприємства тепер вимагає цілеспрямованого впливу на персонал, спрямованого на забезпечення відповідності можливостей працівників цілям, стратегіям і умовам розвитку організації.

У контексті ринкової економіки особливо актуальним стає завдання з пошуку висококваліфікованих кадрів. Ефективний підбір персоналу може значно підвищити продуктивність організації. Таким чином, система відбору персоналу має постійно вдосконалювати свої методи та використовувати інноваційні підходи, як вітчизняні, так і закордонні.

Сутність розвитку кадрового потенціалу, як процесу, полягає у систематичних заходах з розвитку та підвищення кваліфікації персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадровий потенціал представляє собою сукупність знань, навичок, вмінь та досвіду, якими володіє персонал, і визначає його здатність ефективно виконувати завдання та вирішувати проблеми.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає постійні інвестиції у підвищення кваліфікації кожного працівника, розвиток нових навичок та здобуття нових знань не лише в межах обраної сфери, а й у суміжних галузях, пов'язаних з основною сферою діяльності.

У даній роботі було проведено аналіз практичних особливостей розвитку кадрового потенціалу на прикладі ТОВ «КЕМІКАЛІ Україна», предметом діяльності якого є продаж лакофарбових продуктів, каталізаторів, барвників і розчинників для деревини.

ТОВ «КЕМІКАЛІ УКРАЇНА» є офіційний дистриб'ютор високоякісних екологічно чистих лакофарбових матеріалів провідних виробників Італії і має сучасну виробничу базу для створення високоякісної лакофарбової продукції.

Підприємство має восьмирічний досвід роботи у оптовій торгівлі лакофарбових матеріалів.

Згідно п. 2.1 та 2.2 роботи варто відзначити, що ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» має розвинену систему професійного розвитку і навчання персоналу. Компанія щорічно розробляє план професійного розвитку, який ґрунтується на потребах бізнесу та індивідуальних потребах працівників. План професійного розвитку включає в себе різні програми навчання, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, стажування. Компанія також активно використовує методи наставництва та коучингу для розвитку персоналу.

Професійний розвиток та навчання персоналу мають вирішальне значення для успішної діяльності ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА». Проте, існують певні проблеми, які можуть ускладнювати їхню ефективність.

SWOT-аналіз проблем ефективності навчання у ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» вказав на декілька слабких сторін, зокрема:

- ✓ програми навчання не завжди відповідають індивідуальним потребам працівників;
- ✓ відсутність навчальних планів для професійного навчання – іноді призводить до недосягнення максимального потенціалу персоналу та стратегічних цілей компанії;
- ✓ компанія не завжди використовує сучасні методи навчання;
- ✓ недостатня мотивація персоналу до навчання;
- ✓ неефективний контроль результатів навчання;
- ✓ відсутність системи управління знаннями - ускладнення вчасного виявлення проблем і коригування навчальних програм.

Для вирішення цих проблем необхідно зосередитися на індивідуалізації навчання, використанні сучасних технологій та систематичному контролі результатів навчання.

Напрями удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»:

- ✓ Впровадження системи індивідуального навчання

- ✓ Оцінка потенціалу та компетенцій.
- ✓ Застосування різноманітних методів навчання.
- ✓ Запровадження системи постійного навчання.

Розвиток і навчання персоналу в ТОВ "КЕМІКАЛ УКРАЇНА" виявляються стратегічно важливими для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Запропоновано заходи, що є обґрунтованими та дієвими, для удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу в ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА»:

- впровадження індивідуальних програм навчання, які враховують потреби, навички та кар'єрні амбіції кожного працівника, що сприятиме збільшенню ефективності навчання та розвитку персоналу;
- розробка програм наставництва;
- запровадження системи оцінювання результативності навчальних заходів та аналізу їх ефективності;
- використання сучасних технологій: впровадження онлайн-курсів та інтерактивних методів навчання забезпечує доступність та ефективність процесу навчання, відповідаючи вимогам сучасного бізнес-середовища;
- партнерство з освітніми установами: співпраця з університетами та навчальними центрами дозволить компанії забезпечити своїм працівникам доступ до актуальних знань та кращих практик у своїй галузі.

Аналіз запланованих показників ефективності на 1-й рік реалізації заходів свідчить про позитивну динаміку у розвитку кадрового потенціалу та підвищенні якості та продуктивності праці. Зростання числа працівників, що проходять навчання, зменшення вибуття кадрів та підвищення рівня задоволеності працівників навчальними програмами свідчать про успішну реалізацію стратегії управління персоналом.

Додатково, зростання чистого доходу від реалізації продукції та продуктивності праці свідчить про позитивний вплив вдосконалення професійного розвитку на фінансові результати компанії. Це підтверджує

важливість і ефективність інвестицій у навчання та розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей та успішної діяльності підприємства.

Для ТОВ «КЕМІКАЛ УКРАЇНА» професійний розвиток і навчання персоналу є стратегічно важливими напрямками. Інвестування в ці процеси підвищує ефективність роботи, розвиває кадровий потенціал і забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Розглянуті напрями та організаційні заходи допоможуть компанії забезпечити ефективний розвиток свого персоналу, що в свою чергу призведе до підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №3(33). С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.037581>
2. Muterko H. Main directions of the development of personnel potential of the enterprise. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. №1(33), 95-90. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-90-95>
3. Дядюра К. В., Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнар.наук.-практ. конф., 22 квітня 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.66-68. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230465>
4. Курепін В. М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси: Черкаський державний бізнес-коледж, 2021. С. 151-153. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10092>
5. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. № 15. 2023. 231-236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>
6. Колісник В.А. Розвиток кадрового потенціалу організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. (част.2): мат. доп. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 14-15 травня 2020 року, м. Тернопіль. Тернопіль: ТНЕУ. 2020. С. 145-147.
7. Лоза М.М. Про розвиток кадрового потенціалу установи. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXX КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ)*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої розробкам моделей підготовки майбутнього вчителя до педагогічної діяльності в Новій українській школі (м. Полтава, 25–26 травня

- 2023 р.), за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка. 2023. С. 150. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/22081/1/67.pdf>
8. Коледіна К. О. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доп. 29-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2021, 18-20 травня 2021 р. за ред. Є. І. Сокол. Харків: Планета-Прінт. 2021. С. 98. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/75320>
 9. How Employee Development And Career Can Unlock Employee Potential And Drive Business Performance. URL: <https://fastercapital.com/topics/how-employee-development-and-career-can-unlock-employee-potential-and-drive-business-performance.html>
 10. Дончак Л.Г., Шкварук Д.Г. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства. *Фінансова підзвітність суб'єктів господарювання у розвитку громадянського суспільства : монографія*. [Електронне видання]. Рівне : НУВГП. 2021. С.135
 11. Дискіна, А. А. Кадровий потенціал—важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. №2. С. 67-71.
 12. The Kirkpatrick Model. URL: <https://www.valamis.com/hub/kirkpatrick-model>
 13. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
 14. Офіційний сайт ТОВ "KEMICHAL" URL: <https://kemichal.net/>
 15. Офіційний сайт Kemichal srl URL: <https://www.kemichal.it/ru/kemichal/kompaniy-1.html>
 16. Посвалюк О. А. (2024, February). Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах. In The 6 th International scientific and practical conference “Topical aspects of modern scientific research”(February 22-24, 2024) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2024. (378 p.). С. 337.
 17. Дунайчук С. М., Батюта А. Р., Ільницький Д. Ю. Напрями підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління* [матеріали VI Міжнародної науково-

- практичної конференції]. — Nemoros s.r.o., - Prague, - 2019. С.180-183. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/bitstream/123456789/6880/1/conference%20Prague%20Nov%202019.pdf#page=180>
- 18.Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 91-95. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1082>
 - 19.Шубала, І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2020. №17. С. 277-285. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-27](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-27)
 - 20.Верескля М. Р., Балдін С. П. Роль кадрового потенціалу в ефективній діяльності підприємства. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (з міжнародною участю) приуроченої 15-річчю до дня створення кафедри менеджменту (м. Львів, 12 травня 2021 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьВДУВС. 2021. С.134-136.
 - 21.Чернишова Л.І., Звонарьова В.О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 429-435. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2421>
 - 22.Базан В. Розвиток кадрового потенціалу організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року). 2021. С. 16.
 - 23.Богдашевська М.А, Вонберг Т.В., Смалійчук Г.В. Кадровий потенціал компанії: формування та оцінювання. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-практ. конф.присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів. 2023. 449 с. – С.33.

- 24.Козлова І. М., Давидов, С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. 2022. С. 322.
URL:http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28639/1/Козлова_І._М._%2С_Давидов_С._І._Кадровий_потенціалпоняття%2С_сутніст_%2С_основні_характеристики_.pdf (дата звернення 20 березня 2024)
- 25.Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процнсу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>
- 26.Закінян Р. А., Каховська О. В., Стенічева І. Б. Кадровий потенціал підприємства: сутність та особливості управління. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези ІІ Міжнародної науково-практичної конференції з проблем вищої освіти і науки*(4-5 листопада 2021 року м. Житомир). 2021. С.22.
- 27.Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. №4(221). С.19-26.
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
- 28.Лялюк А., Перетятко У. Сутність кадрового потенціалу та чинники впливу на ефективність його використання. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.)* / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 672-674. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19214/1/672-674.pdf>
- 29.Трусова, Н. В. Формування кадрового потенціалу, як складова підвищення ефективності підприємства. *Економіка і управління*. 2019. № 4. С.88-97. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/11087>

- 30.Індивідуальний план розвитку співробітника: що це і як скласти.
URL:<https://hurma.work/blog/indyvidualnyj-plan-rozvytku-spivrobitnyka-shho-cze-i-yak-sklasty/>
- 31.Що таке кар'єрна карта та як її скласти. URL: <https://stud-point.com/blog/ne-znayesh-shho-napysaty-v-rezyume/karierna-karta-shho-cze-take-ta-yak-ii-sklasti-kolonka-hr-direktora-aloni-duraievoi/>
- 32.360: стратити не можна помилувати. URL: <https://hurma.work/blog/360-stratiti-ne-mozhna-pomiluvati/>
- 33.Ганус Р. О., Проскурня О. М. Метод оцінки персоналу "360 градусів" як елемент поліпшення системи управління. *Економіка, фінанси, облік і право: проблеми, тенденції, напрями*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., 26 листопада 2021 р. – Полтава: Сидоренко А. В. 2021. С. 13-15. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/61420> (дата звернення 20.04.2024)
- 34.Карюк В. І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (51) с. 112-118, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-112-118>.
- 35.Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. №74. С.41-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-05>
- 36.Баєв В. В., Саміленко, Д. А. Інноваційні методи оцінки персоналу підприємств готельного бізнесу. In The 6 th International scientific and practical conference “Modern research in science and education”(February 8-10, 2024) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2024. (548 p.). С. 451.
- 37.Шемшура В., Соколова Л. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу. *Збірник наукових праць «ЛОГОС»*. 2020. №1. С. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.36074/03.04.2020.v1.17>
- 38.Кир'янова О., Мілішкевич О. Управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу в нових умовах. Матеріали XI Міжнародної науково-

- практичної конференції «*Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем*», 30.11.2023, м Кропивницький. 2023. С. 187-189. URI: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43540>
39. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22643>
40. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана. 2021. 487, с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36870/Pfzvvr_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y

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

ID перевірки:
1016306390

Дата перевірки:
01.06.2024 07:46:50 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.06.2024 09:57:59 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Петрук_плагіат

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 12517 Кількість символів: 100059 Розмір файлу: 153.55 KB ID файлу: 1016102813

7.51% Схожість

Найбільша схожість: 0.75% з Інтернет-джерелом (<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79512/1/N>)

5.42% Джерела з Інтернету 286 Сторінка 61

5.54% Джерела з Бібліотеки 466 Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел