

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

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Планування розвитку персоналу промислового підприємства»

здобувача Волощук Марія Олегівна

Науковий керівник: к.е.н. Смалійчук Ганна Володимирівна

**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 ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Волощук Марії Олегівни

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Планування розвитку персоналу промислового підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи планування розвитку персоналу промислового підприємства
Розділ 2	Діагностика сучасного стану планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»
Розділ 3	Удосконалення планування розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес планування розвитку персоналу промислового підприємства
Предмет дослідження:	теоретичні, практичні та методичні аспекти підвищення планування розвитку персоналу промислового підприємства
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	поглиблене обґрунтування теоретичних і практичних засад планування розвитку персоналу промислового підприємства з урахуванням особливостей промислового сектора України

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

У розділі 1: визначені теоретичні основи планування розвитку персоналу; розглянуті етапи планування розвитку персоналу; досліджено систему показників для оцінювання процесу планування розвитку персоналу.

У розділі 2: здійснено соціально-економічну характеристику діяльності підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»; проаналізовано систему планування розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»; оцінено ефективність системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

У розділі 3: розроблений план розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»; запропоновані напрями реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Смалійчук Г.В.

«____» _____ 20__р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Волощук М.О.

«____» _____ 20__р.

Реферат

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Робота складається з 3 розділів та 8 підпунктів. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні основи планування розвитку персоналу промислового підприємства, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 105 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 24 таблиць, 4 рисунки. Під час написання використано 62 джерела. Робота містить 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес планування розвитку персоналу промислового підприємства. **Предметом** дослідження є теоретичні, практичні та методичні аспекти підвищення планування розвитку персоналу промислового підприємства. **Метою** магістерської роботи є поглиблене обґрунтування теоретичних і практичних засад планування розвитку персоналу промислового підприємства з урахуванням особливостей промислового сектора України. **Завдання** магістерської роботи:

- визначити теоретичні основи планування розвитку персоналу;
- розглянути етапи планування розвитку персоналу;
- дослідити систему показників для оцінювання процесу планування розвитку персоналу;
- здійснити соціально-економічну характеристику діяльності підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»;
- проаналізувати систему планування розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»;
- оцінити ефективність системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»;
- розробити план розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»;
- запропонувати напрями реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів** дослідження: метод узагальнення, системно-структурний метод, логічний метод - дослідження теоретичних основ планування розвитку персоналу; методи аналізу та синтезу, метод порівняння, методи індукції та дедукції, статистичний метод, графічний метод – оцінювання системи планування розвитку персоналу на підприємстві; метод планування, метод прогнозування, метод моделювання - розроблення плану розвитку персоналу підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні теоретичних, методичних і практичних рекомендацій відносно впровадження напрямів удосконалення планування розвитку персоналу на промислових підприємствах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що висновки та рекомендації, отримані в ході дослідження, можуть бути використані вітчизняними промисловими підприємствами для удосконалення системи планування розвитку персоналу.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, планування, кар'єра.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Волощук Марії Олегівни
на тему ***Планування розвитку персоналу промислового підприємства***

1. Актуальність теми: зумовлена тим, що в сучасних умовах конкуренції та дефіциту працівників питання розвитку персоналу трансформувалося у таке, що вимагає уваги та дослідження. Сучасні промислові підприємства постають перед викликами щодо планування та забезпечення працівникам можливостей для їхнього професійного розвитку, що, у свою чергу, вимагає від підприємств адаптивності та інноваційних підходів у сфері планування розвитку персоналу.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у роботі виокремлено особливості методичних підходів до діагностики стану планування розвитку персоналу в сучасних умовах; досліджено ефективність системи планування розвитку персоналу підприємства; розроблено план розвитку персоналу промислового підприємства.
3. Наявність самостійних розробок автора: наявність у роботі методичного підходу до діагностики ефективності системи планування промислового підприємства (на прикладі ГП НПКГ «ЗОРЯ» - «МАШПРОЕКТ»), в основі якого є авторське комплексне дослідження діагностики стану планування досліджуваного підприємства.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: запропоновані авторкою кваліфікаційної магістерської роботи рекомендації щодо розроблення плану розвитку персоналу підприємства можуть бути використані як типові іншими вітчизняними промисловими підприємствами.
5. Наявність недоліків: пропозиції авторки щодо вдосконалення планування розвитку персоналу потребують деталізації у контексті їхнього впровадження, а також вимагають обґрунтування ефективності їхнього впровадження у практику діяльності досліджуваного підприємства.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:
робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 50 балів

Науковий
керівник

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

Смалійчук
Г.В.

“___” _____ 20__р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Волощук Марії Олегівни

Тема: «Планування розвитку персоналу промислового підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: В українській економіці вже тривалий час спостерігається низький рівень продуктивності праці, що має істотний негативний вплив на її конкурентоспроможність. Така ситуація в значній мірі зумовлена недостатнім професійним розвитком персоналу, браком конкурентних переваг українських фахівців у професійних знаннях і вміннях у порівнянні із аналогічними фахівцями з розвинених країн. Подолання такого стану потребує формування сучасної системи мотивації професійного розвитку персоналу, що в свою чергу є неможливим без якісного та структурованого планування.

Якість проведеного дослідження: в теоретичній частині роботи розглянуті теоретико-методичні основи планування розвитку персоналу промислового підприємства; метою другого розділу є діагностика сучасного стану планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»; в третій частині обґрунтовані заходи із удосконалення планування розвитку персоналу підприємства. Всі представлені розрахунки здійснені за матеріалами аналізованого підприємства. Впроваджені рекомендації дозволять підвищити мотивацію персоналу, рівень кваліфікації та якість виконуваних посадових обов'язків, що чинитиме виключно позитивний вплив на систему управління персоналом в компанії та результати фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: всі рекомендації щодо удосконалення планування розвитку персоналу підприємства обґрунтовані і представлені в розрізі всіх видів плану, здійснений розподіл задач між працівниками.

Зауваження: в роботі наявні граматичні помилки, проте це не знижує цінності проведених теоретичних і практичних досліджень.

Практична значимість висновків і рекомендацій: рекомендації щодо удосконалення планування розвитку персоналу підприємства є доцільними до впровадження на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» та підприємствах із подібним напрямком діяльності.

Місце роботи та посада рецензента _____
Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.Теоретичні основи планування розвитку персоналу.....	7
1.2.Етапи планування розвитку персоналу.....	15
1.3.Система показників оцінювання процесу планування розвитку персоналу	26
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГП НПКГ «ЗОРЯ» – «МАШПРОЕКТ».....	32
2.1.Соціально-економічна характеристика діяльності підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».....	32
2.2.Аналіз системи планування розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».....	39
2.3.Оцінювання ефективності системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГП НПКГ «ЗОРЯ» – «МАШПРОЕКТ»	57
3.1.Розроблення плану розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».....	57
3.2.Напрями реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».....	65
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальністю обраної теми є те, що економічний розвиток країни та окремо взятого суб'єкта господарювання як її частини залежить від людського фактору, оскільки основою успішної діяльності будь-якого підприємства є його персонал. Діяльність кваліфікованого персоналу взаємопов'язана із інноваційною діяльністю (її результативністю), як рушійною силою росту економіки країни, а планування розвитку персоналу промислових підприємств є однією з ключових складових успішного управління персоналом. За умов швидких змін на ринку праці та стрімкого розвитку технологій, ефективне управління розвитком персоналу стає критично важливим для підтримки конкурентоспроможності бізнесу та досягнення стратегічних цілей роботодавцем.

Кардинальні зміни на ринку товарів і послуг створюють суттєву потребу в нових управлінських знаннях, відповідно посилюється інтерес до системи розвитку персоналу з метою підвищення його професійно-кваліфікаційних характеристик. За умов воєнного стану багато підприємств стикаються із проблемами скорочення конкурентоспроможності і попиту на товари і послуги, що насамперед пояснюється зниженням купівельної спроможності населення України в умовах війни. Проте досить часто, така ситуація в значній мірі зумовлена і недостатнім професійним розвитком персоналу, браком конкурентних переваг українських фахівців у професійних знаннях, вміннях у порівнянні із аналогічними фахівцями з розвинених країн. Подолання такого стану потребує формування сучасної системи мотивації професійного розвитку персоналу, що в свою чергу є неможливим без якісного та структурованого планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання планування розвитку персоналу досліджували такі науковці, як А.М. Колот [20], О.О. Герасименко [20], С.П. Ланська [24], Г.С. Лопушняк [25],

Ю.М. Маршавін [26], О.Ю. Маршавін [26], Т.Г. Кицак [26], О. К. Абесінова [1], Н. В. Акименко [2], В. Б. Васюта [4], Т. В. Вонберг [7], О. Г. Жданова [8], Д.С. Жмурко [17], О.В. Кир'янова [18], О.Л. Кишковська [11], В.А. Панченко [31], К. М. Скрипник [11], Г. В. Смалійчук [7], В.В. Ткачук [28], Б.О. Язлюк [60] та інші.

Відзначимо, що Колот А. М. та Герасименко О. О. вивчали глибоко аспекти інтелектуалізації праці, як стратегічного вектору становлення нової економіки. Цінним із точки зору аспектів вдосконалення моделі планування розвитку персоналу є доробок Ланської С. П., в якому окреслені напрямки удосконалення системи професійного розвитку персоналу на виробництві, як провідної компоненти стратегічного розвитку підприємства. За сучасних умов автоматизації управлінських та операційних процесів бізнесу особливої актуальності набуває дослідження Лопушняк Г. і Милянник Р. на тему оцінювання впливу цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Маршавін О.Ю. досліджували ринок праці України в нових соціально-економічних реаліях.

Також слід зазначити, що О. К. Абесіновою розглянуті методи аналізу професійного розвитку персоналу. Н. В. Акименко досліджує мотивацію управлінського персоналу підприємства, як важливий системний компонент в моделі управління персоналом. Високу практичну значущість має дослідження групи авторів (Вонберг Т. В., Смалійчук Г.В., Василик А.В. і Білик О.М.) із питань оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціо-економічної реальності. З іншого боку, Кир'янова О.В. і Вознюк Н. вивчили особливості управління розвитком персоналу в нових соціо-економічних реаліях, в тому числі і аспекти планування розвитку. Цікавим є доробок Панченко О.П. із питань раціоналізації політики управління персоналом: аспектів планування персоналу.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблене обґрунтування теоретичних і практичних засад планування розвитку

персоналу промислового підприємства з урахуванням особливостей промислового сектора України.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- визначити теоретичні основи планування розвитку персоналу;
- розглянути етапи планування розвитку персоналу;
- дослідити систему показників для оцінювання процесу планування розвитку персоналу;
- здійснити соціально-економічну характеристику діяльності підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»;
- проаналізувати систему планування розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»;
- оцінити ефективність системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»;
- розробити план розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»;
- запропонувати напрями реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

Об'єктом дослідження є процес планування розвитку персоналу промислового підприємства. **Предметом дослідження** є теоретичні, практичні та методичні аспекти підвищення планування розвитку персоналу промислового підприємства.

Методи дослідження З метою досягнення поставленої в роботі мети використовувалися як загальнонаукові, так й спеціальні методи дослідження, зокрема: метод узагальнення, системно-структурний метод, логічний метод – при дослідженні теоретичних основ планування розвитку персоналу; методи аналізу та синтезу, метод порівняння, методи індукції та дедукції, статистичний метод, графічний метод – при оцінці системи планування розвитку персоналу на підприємстві; метод планування, метод прогнозування,

метод моделювання – при розробленні плану розвитку персоналу підприємства.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні теоретичних, методичних і практичних рекомендацій відносно впровадження напрямів удосконалення планування розвитку персоналу на промислових підприємствах. Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що висновки та рекомендації, отримані в ході дослідження, можуть бути використані вітчизняними промисловими підприємствами для удосконалення системи планування розвитку персоналу.

Інформаційна база дослідження: праці вітчизняних і зарубіжних науковців і практиків, дані офіційних сайтів, статті періодичного друку, законодавчо-нормативна база, інформація підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Робота виконана в ініціативному порядку.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний зміст роботи складає 105 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Список використаних джерел включає 62 найменування і викладений на 8 сторінках. Також робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи планування розвитку персоналу

Важливою умовою успішної діяльності сучасних промислових підприємств є наявність висококваліфікованого персоналу. У сучасних умовах розвитку інноваційних ініціатив та діджиталізації і швидкої втрати актуальності знань обов'язковою умовою досягнення та підтримки конкурентоспроможності підприємства є його спроможність забезпечувати розвиток персоналу на постійній основі. Адже розвиток персоналу підприємства є одним із найбільш ефективних засобів з посилення і підвищення ефективності, результативного нагромадження і відтворення кадрового потенціалу суб'єктів бізнесу як на сучасному етапі відносин на ринку праці і в перспективі.

Розвиток персоналу підприємства – це процес навчання та розвитку професійних якостей його працівників з метою покращення їх професійних навичок, знань, вмінь, здібностей, який спрямований на те, щоб працівники могли ефективно виконувати свої обов'язки та відповідати вимогам сучасного бізнесу як в структурі окремо взятої компанії, так і на макрорівні [29, с. 36].

Професійний розвиток персоналу для підприємства відіграє виключно ключову роль і має виняткове значення. Засобами професійного розвитку персоналу підприємства забезпечується високий рівень ефективності управління виробничими потужностями та виробничого процесу, що дозволяє ефективно управляти продуктивністю праці персоналу суб'єкта бізнесу. Персонал, мотивований до професійного розвитку, швидше адаптується до умов внутрішнього середовища компанії та зовнішніх чинників й може легко та якісно вирішувати комплекс складних задач [24, с. 260]. Професійний

розвиток персоналу також сприяє підвищенню мотивації, стимулює його успішну діяльність. При цьому створення умов для вдосконалення знань та навичок персоналу сприяє насамперед формуванню у працівників відчуття цінності для підприємства. Результатом цього є те, що працівники стають більш задоволеними своєю роботою, і, як наслідок, є більш мотивованим до виконання посадових обов'язків та розвитку.

Варто зазначити, що важливе місце у розвитку персоналу підприємства відводиться його плануванню. Так, Н. В. Акименко зазначає, що планування розвитку персоналу підприємства потрібно розглядати з точки зору важливого структурного компоненту в системі інструментів стратегічного планування його діяльності [2, с. 365].

Планування розвитку персоналу може бути реалізоване із використанням низки інструментів (будуть розглянуті в наступних підрозділах), шляхом реалізації і проведення комплексу взаємозалежних між собою, взаємопов'язаних заходів в моделі управління персоналом, які об'єднані з точки зору оперативного планування із кадровим потенціалом суб'єкта бізнесу. Забезпечення реалізації заходів із питань розробки планів розвитку та їх впровадження в оперативну діяльність компанії – це ключове призначення процесів планування розвитку персоналу. Це дозволяє мотивувати персонал якісно та повноцінно виконувати свої посадові задачі, сприяє підвищенню кваліфікації кадрів, дозволяє ефективно управляти чисельністю персоналу і його структурою, оптимізувати витрати на рекрутинг і навчальні заходи.

Планування розвитку персоналу являє собою комплексну систему рішень та способів по впровадженню стратегічних цілей підприємства і реалізації особистих цілей працівників, яка допомагає в [3, с. 96]:

- забезпеченні підприємства персоналом відповідно до кількісних та якісних вимог штатного розпису та операційних процесів компанії;

- підборі таких фахівців, які вирішуватимуть поставлені завдання та виконуватимуть посадові обов'язки в поточному та в майбутньому періодах;
- забезпеченні високого рівня кваліфікації персоналу;
- забезпеченні участі працівників в управлінні підприємством.

Найбільш важливою задачею планування розвитку персоналу є переведення наявних цілей та планів підприємства в конкретні потреби у кваліфікованих працівниках. Після того, як заплановані величини будуть визначені, в структурі методів планування розвитку персоналу потрібно скласти плани досягнення виконання цих індикаторів та категорій.

Мета планування розвитку персоналу – надання персоналу вакантних посад в необхідний для підприємства часовий період, в необхідній кількості, необхідної якості відповідно до його цілей та відповідно до здібностей працівників [32, с. 296]. Завдання планування розвитку персоналу охоплюють наступні аспекти:

- забезпечення організації персоналом відповідно до планів руху, його розвитку, із дотриманням відповідностей відносно вимог до чисельності персоналу, сформованих вимог до робочого місця певних категорій персоналу, структури бізнес-процесів компанії цілому та тих, бізнес-процесів, які стосуються управління персоналом;
- підбір таких працівників, які здатні до якісного вирішення поставлених задач як у поточному періоді діяльності, так і в майбутньому в діючій моделі управління компанією;
- забезпечення виключно високого рівня кваліфікації працівників компанії;
- забезпечення повноцінної та активної участі працівників підприємства в управлінні організацією [48, с. 84].

Основними типами планування розвитку персоналу є наступні: довгостроковий і короткостроковий тип планування (рис. 1.1.).

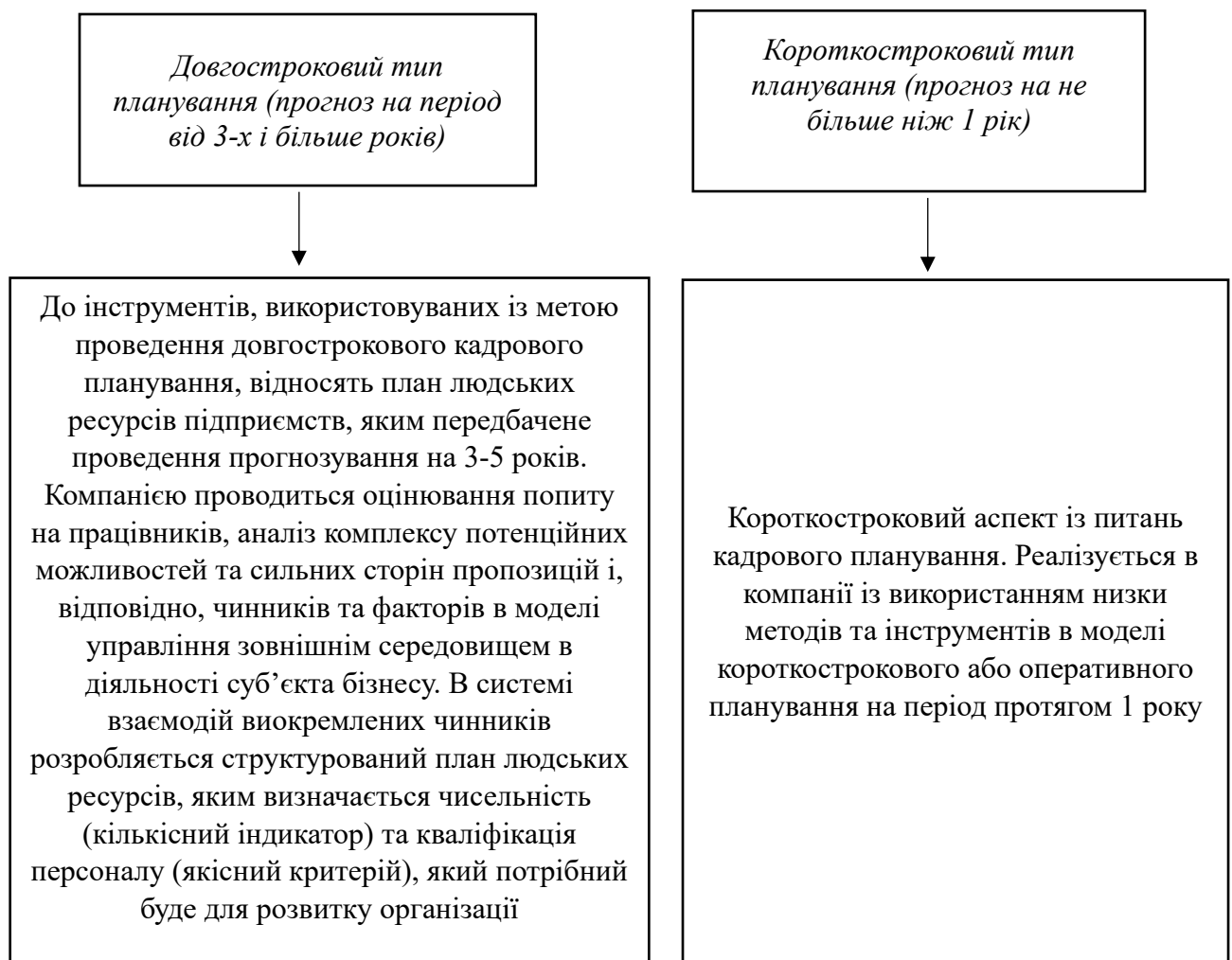


Рисунок 1.1 - Типи планування розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [51]

Беручи до уваги вище зазначене, слід виділити наступні види кадрового планування: довгостроковий формат кадрового планування (обраний період планування: прогноз на часовий період від 3-х і більше років) та короткостроковий формат кадрового планування (обраний період планування: прогноз на часову тривалість не більше 1 року). Вибір типу планування персоналу відбувається залежно від структури та сукупності поставлених цілей в організації щодо проведення кадрового планування, політики та стратегії управління персоналом.

Серед важливих елементів у системі планування розвитку персоналу варто відзначити системний підхід, який передбачає, що розвиток персоналу

підприємства слід розглядати через призму інтегрованої частини в моделі загальної стратегії діяльності організації та кадрової політики зокрема. Зважаючи на це, усі заходи з розвитку персоналу повинні бути узгоджені із векторами та напрямками в моделі управління стратегічними цілями підприємства, а також враховувати вплив та дію внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на його діяльність [57, с. 42].

В контексті нашого дослідження важливим є аналіз методів планування персоналу в організації, які використовуються для забезпечення ефективного управління персоналом бізнес-структури. Використання методів планування персоналу сприяють оптимізації використання персоналу і визначенню майбутніх потреб організації у трудовому потенціалі.

На нашу думку, при виборі певного методу планування розвитку персоналу обґрунтовується сукупністю кадрових цілей щодо його розвитку. Проте доцільним є використання не одного із запропонованих методів, а декількох методів, як якісних, так і кількісних, оскільки кожний метод має певні недоліки і переваги і може показати різні результати, які підлягатимуть подальшому співставленню. Це в свою чергу дозволить сформулювати якісні висновки в напрямку реалізації та впровадження методів та інструментів управління ефективністю планування розвитку персоналу та необхідності введення заходів із вдосконалення процесів кадрового планування.

Як демонструє рис.1.2., серед методів планування персоналу виділяють: кількісні та якісні. До кількісних методів відносяться балансовий, нормативний і статистичний методи; якісні методи – це метод експертних оцінок, метод Дельфі. На нашу думку, кількісні методи дуже складні з точки зору проведення розрахунків і досить часто для цих методів бракує кількісної інформації, що може призвести до викривлення результатів. Якісні методи також мають свої недоліки, проте з точки зору витрат часу на планування дані методи є більш оптимальними.

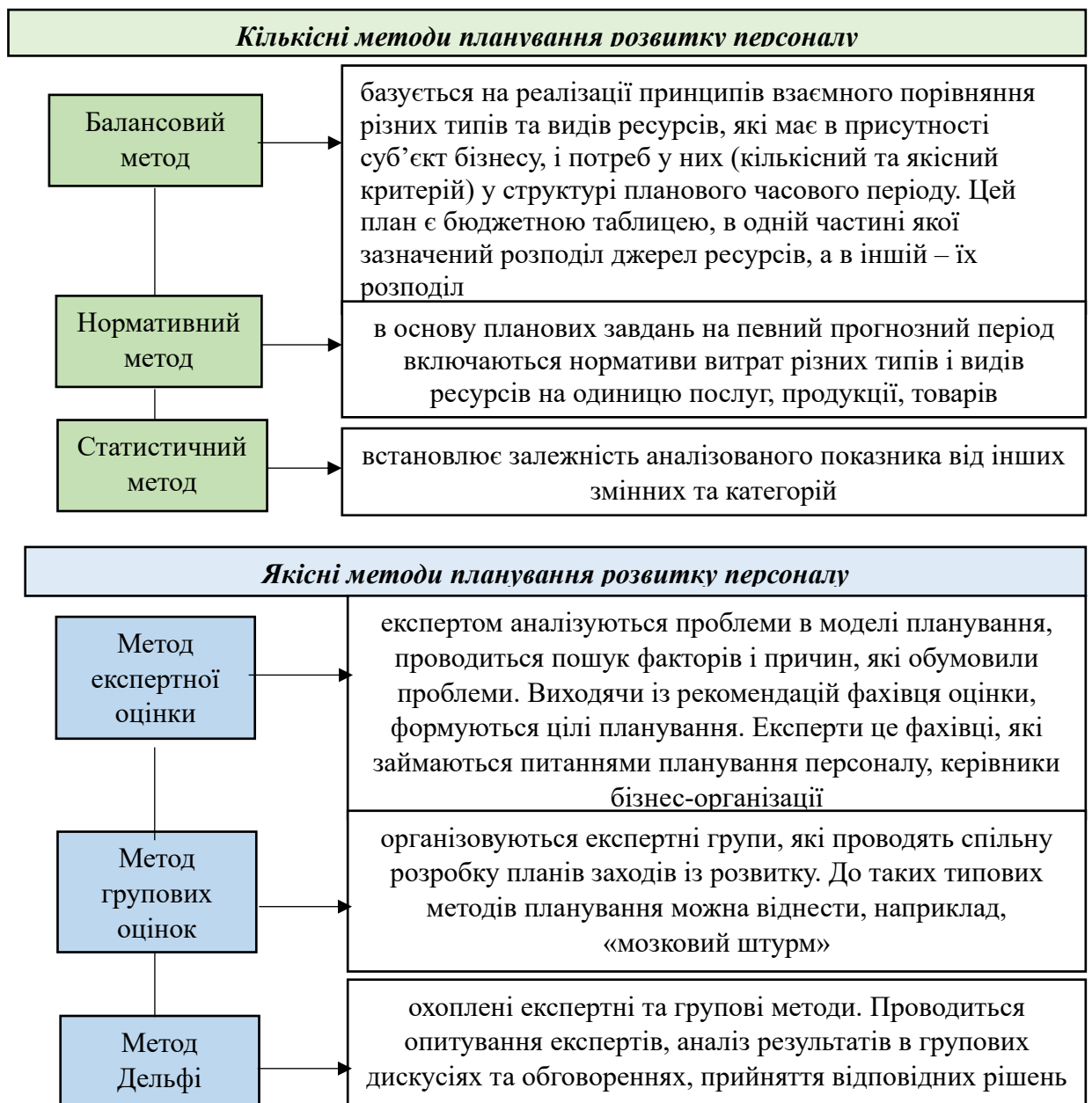


Рисунок 1.2 - Методи планування розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [51]

Під час планування розвитку персоналу використовуються різні наукові теорії щодо організації навчання та розвитку. Однією з таких теорій є підхід андрагогіки, який розроблений для організації процесів навчання дорослих [3, с. 98].

Працівники з досвідом мають особливі потреби та мотивації до навчання на відмінну від пріоритетів дітей [3, с. 98]. Вони прагнуть бути активними

учасниками в навчальних процесах, мають багатий життєвий досвід (як в професійному, так і навчальному плані), який можна використовувати в подальшому як ресурси для організації навчання в компанії, та орієнтуються виключно на практичне використання отриманих в процесі навчання навичок і знань. Таким чином, програми розвитку персоналу повинні бути структуровані таким чином, щоб враховувати ці, згадані вище особливості, забезпечуючи інтерактивність, практичність та високий рівень залученості працівників.

На нашу думку, важливу роль у плануванні розвитку персоналу відіграє концепція «навчання протягом життя», яка підкреслює важливість безперервного розвитку та оновлення знань протягом всього трудового життя працівника. На сучасному етапі знання, вміння та навички швидко втрачають свою актуальність, тому навчання протягом життя стає необхідністю для збереження відповідної конкурентоспроможності фахівця на ринку праці [3, с. 98].

Крім того, під час планування розвитку персоналу зростає значення синергетичного ефекту, адже потрібно оцінити результативність роботи всіх працівників, які працюють у команді організації. Недосконале та нечітке планування чисельності працівників призводить до підвищення адміністративних витрат та витрат на оплату праці і, зрештою, до погіршення показників фінансової діяльності. Забезпечення процесів із ефективного планування чисельності працівників чинить виключно позитивний вплив на формування результатів діяльності підприємства.

Це відбувається за рахунок створення оптимальної системи інтеграції працівників в навчальні та трудові процеси; оптимального використання трудового потенціалу підприємства; організації фахового навчання персоналу суб'єкта бізнесу; створення системи підготовки якісного кадрового резерву; планування подальшої кар'єри працівників; формування ефективної системи

винагороди (мотивація праці – методи матеріальної та нематеріальної мотивації); скорочення загальних затрат на утримання персоналу [8, с. 145].

Під час організації процесів планування розвитку персоналу важливим є аналіз ефективності та повноти виконання попередніх розроблених та впроваджених планів з персоналу, важливо оцінити [19, с. 76]:

- ступінь виконання планових показників із продуктивності праці персоналу;
- ступінь виконання плановим балансів часу одного працівника, а також в розрізі виокремлених у компанії підрозділів;
- ступінь виконання сформованих потреб у персоналі та його планової структури.

У процесі планування розвитку персоналу необхідним є складання плану розвитку працівників, аналіз кадрового резерву. Під час проведення аналізу планів за попередні звітні періоди необхідно здійснити оцінювання загального рівня із питань забезпеченості персоналом (як в кількісному, так і якісному аспекті), провести оцінку ефективності моделі управління та використання трудових ресурсів, здійснити виявлення потенціалу і резервів із питань економного використання трудових ресурсів та розробити відповідні заходи стосовно їхнього використання.

Після реалізації даних задач важливим є проведення аналізу із питань забезпеченості підприємства персоналом (якісно та кількісно) шляхом здійснення порівняння низки планових та базисних індикаторів і критеріїв. За допомогою проведення відповідного аналізу, про особливості та техніки якого йшлося вище, виявляється дефіцит або надлишок персоналу в цілому в компанії та її окремих підрозділах.

Головними слід назвати наступні розділи плану розвитку персоналу є: кадрова політика – мета та цілі політики, розподіл задач із питань управління персоналом; вивільнення персоналу – встановлення порядку вивільнення та нормативів; добір персоналу – методи пошуку персоналу, витрати на пошук

персоналу; оборот персоналу – встановлення нормативів в структурі підрозділів; кадровий резерв – правила формування в розрізі підрозділів та компанії в цілому; розвиток персоналу – методи та напрямки розвитку персоналу, бюджетування витрат; економічна ефективність управління персоналом; вдосконалення організації праці – в розрізі підрозділів із врахуванням структури бізнес – процесів; план інноваційної діяльності – інноваційні проекти, бюджетування [28, с. 318].

Таким чином, аналізуючи літературні джерела з питань обґрунтування теоретичних основ процесів планування розвитку персоналу, ми дійшли висновку, що планування розвитку персоналу це система різноманітних форм і методів роботи, направлених на підвищення ефективності кадрової політики та управління трудовими ресурсами.

Планування розвитку персоналу охоплює широкий спектр аспектів: визначення потреб і встановлення цілей, вибір методів та інструментів навчання персоналу і оцінки результатів його роботи [8, с. 145]. Ефективне планування розвитку персоналу дозволяє підприємствам не лише підвищувати професійний рівень своїх працівників, але й забезпечувати досягнення стратегічних цілей та індикаторів, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність в умовах постійних змін та викликів сучасного світу.

1.2. Етапи планування розвитку персоналу

Система планування розвитку персоналу включає різні складові, які в сукупності формують ефективну стратегію для організації навчання та розвитку працівників суб'єкта бізнесу. Планування розвитку персоналу на підприємстві починається з якісно побудованого процесу пошуку і відбору персоналу, побудови системи критеріїв для пошуку персоналу із якісним рівнем знань та високою мотивацією.

Складові процесу планування розвитку персоналу підприємства наведені на рис. 1.3.

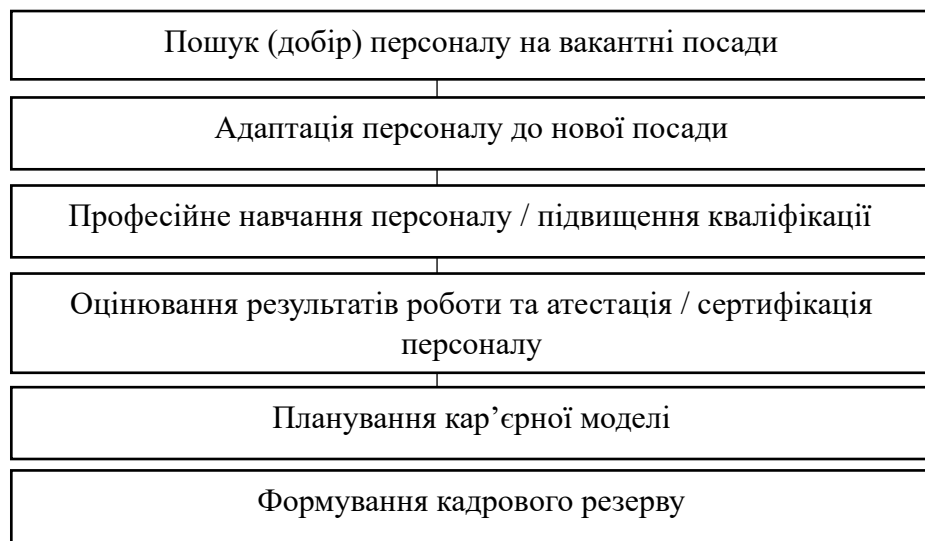


Рисунок 1.3 - Складові процесу планування розвитку персоналу

Джерело: складено актором на основі [49]

Переваг в даному напрямку для реалізації програми розвитку персоналу досить багато. По-перше, це сприяє набору нових працівників двох дуже важливих категорій:

- висококваліфікованого персоналу із досвідом роботи в інших компаніях (бажано з одної сфери діяльності), які завжди є новаторами в пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства як в розрізі окремих підрозділів, так і компанії в цілому;

- випускників навчальних закладів, які є носіями сучасних теоретичних знань, навичок, вмінь, але не мають практичного досвіду. Молоді працівники також мають велику жагу до самореалізації в компанії та прояву своїх знань та навичок. Вони прагнуть показати себе із найкращої сторони, проявляють ініціативу.

По-друге, при прийнятті висококваліфікованих працівників на вищий рівень управління відбувається конкуренція за зайняття керівних посад, що сприяє розвитку персоналу, мотивує його та надихає. По-третє, пошук і підбір персоналу свідчить про конкурентні позиції компанії та її стійкий розвиток не

лише із питань управління персоналом, але й компанії в цілому: публікуються нові посади, що є показником розвитку підприємства, який вимагає від працівників активного розвитку.

Наступним елементом процесу планування розвитку персоналу є адаптація персоналу, яка є важливим етапом процесу професійного самовизначення працівника, коли проявляються недоліки його попередньої професійної підготовки та діяльності, відбувається процес формування системи нових установок, інтересів, потреб, та виявляє, наскільки життєві плани працівників реалізувалися та сформувались резерви їх реалізації в компанії.

Адаптація персоналу є процесом пристосування до умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який ґрунтується на поступовому освоєнні працівниками нових організаційних, соціальних та професійних умов праці [43, с. 112]. Адаптація персоналу - це важливий захід, що забезпечує продовження процесів із наймання та пошуку персоналу, оскільки за умов пошуку нових працівників підприємством вже витрачаються значні фінансові та трудові ресурси (витрати на оплату розміщення вакансій, робочий час персоналу, оплата праці персоналу), тому воно є зацікавленим в тому, щоб новоприйнятий працівник якісно пройшов адаптаційні процеси і не звільнився через декілька тижнів, та почав якнайшвидше приносити підприємству дохід та вийшов на 100% - у продуктивність праці при виконання посадових обов'язків.

З метою організації ефективного здійснення процесу адаптації на підприємствах застосовують програму адаптації – документ, який складається на період проходження працівником випробувального терміну та передбачає заходи, направлені на оволодіння персоналом системою спеціалізованих професійних знань та вмінь, навичок, необхідних для певної посади та виконання обов'язків на цій посаді, а також їх ефективне використання на практиці [43, с. 147].

Після планування процесу адаптації, виходячи з логіки рис. 1.3., слід розпочати процедури планування професійного навчання. Професійне навчання персоналу є процесом отримання певного рівня знань, вмінь, навичок за конкретними професіями та посадами із отриманням певного результату. Результатом професійного навчання є навчання професійним компетентностям. Професійне навчання як один із найважливіших заходів в системі інструментів та механізмів активної політики із питань мотивації зайнятості населення, що сприяє якісному досягненню задач із стабільного економічного зростання, чинить активний вплив на профілактику проблеми масового безробіття серед зайнятих працівників, забезпечує збереження та ефективний розвиток трудового потенціалу в суспільстві в цілому. Професійним навчанням персоналу на окремо взятому підприємстві забезпечена первинна професійна підготовка, охоплюються заходи із питань перепідготовки або підвищення кваліфікації в межах займаної посади та із врахуванням розвитку.

Отже, професійне навчання є процесом цілеспрямованого формування у персоналу компанії системи спеціальних знань, навичок, розвитку необхідних навиків, здібностей та умінь, що уможливорює підвищення продуктивності праці та результативності роботи фахівців. Навчаючись, персонал в подальшому максимально якісно може виконувати поставлені задачі і функціональні обов'язки, із великим інтересом освоювати нові види і напрямки діяльності, приймати активну участь в підприємницьких ініціативах. За умов кадрової конкуренції висуваються вимоги щодо систематичності навчання і розвитку персоналу та їх стратегічного спрямування в моделі управління підприємством та його потребами.

В моделях управління сучасними підприємствами професійне навчання - це комплексний безперервний процес, яким охоплена низка етапів та підетапів (рис. 1.4).

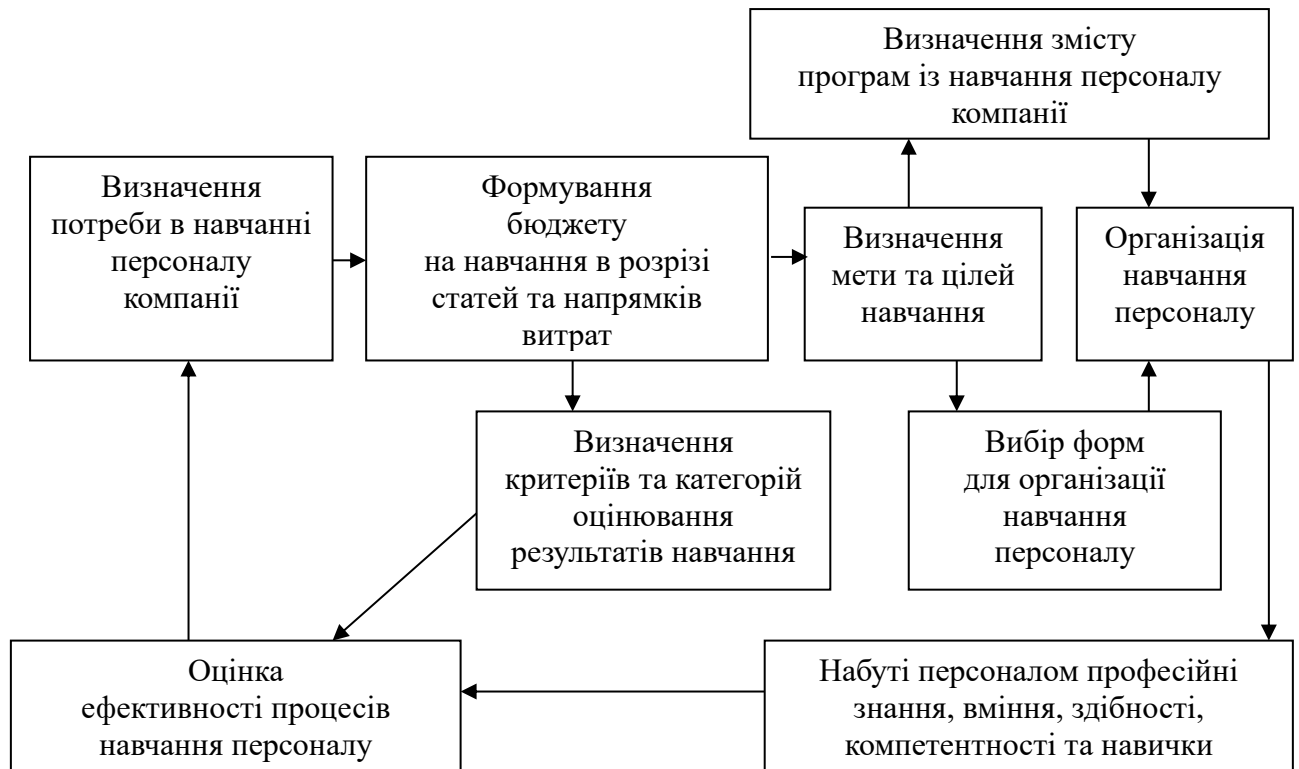


Рисунок 1.4 - Організація професійного навчання персоналу

Джерело: складено актором на основі [22]

Після планування професійного навчання персоналу потрібно перейти до планування процесів оцінювання та атестації персоналу, які є важливими елементами системи професійного розвитку персоналу підприємства. Оцінювання та атестація персоналу спрямовані на визначення компетентностей, потенціалу та результативності працівників. Ці процеси дозволяють підприємству ефективно оцінювати та розвивати свій персонал з метою досягнення стратегічних цілей та підтримки успішної діяльності.

Основними завданнями процесу оцінювання персоналу на підприємстві є:

- визначення структури та складу потенціалу конкретного працівника та оцінювання його фактичного використання;
- визначення вимог до визначення показника продуктивності праці для окремо взятого робочого місця працівника та критеріїв оцінки;
- розроблення політики здійснення оцінювання продуктивності праці;

- збір інформаційних ресурсів та проведення оцінювання рівня результативності праці;
- обговорення отриманої інформації за результатами проведеного оцінювання (з працівниками);
- прийняття рішення щодо подальшого розвитку та кар'єрного просування працівника.

Оцінювання персоналу підприємства проводиться за показниками та індикаторами, що характеризують та описуються характер виконуваної ним роботи. Цими показниками можуть бути: якість виконуваної роботи; продуктивність праці; ефективність праці; виконання норм виробітку; трудові витрати за кількістю відпрацьованих людино-днів.

Важливим елементом професійного розвитку персоналу є планування кар'єрного просування, яке потребує забезпечення реального зв'язку між бажаннями працівника досягнути високого професіоналізму, визнання, соціального статусу та розвитком управлінської, організаційної та соціальної структури підприємства, його загальних можливостей для стимулювання та забезпечення розвитку персоналу. Кар'єра є процесом розвитку і самореалізації людини, який виражається в особистій послідовності поведінкових проявів, які пов'язані із досвідом і активністю у трудовій сфері діяльності [48, с. 95].

Планування кар'єри персоналу передбачає комплекс заходів, які реалізуються працівниками служби управління персоналом щодо процесів із планування, організації, мотивації і контролю кар'єрного зростання кожного працівника, виходячи з його потреб, цілей, орієнтирів, здібностей та схильностей, та виходячи із можливостей, потреб та соціально-економічних умов підприємства. Кар'єрне зростання - це підсумковий результат в моделі балансування індивідуального планування кар'єрного розвитку працівника та забезпечення організацією відповідної та якісної підтримки працівника для реалізації окреслених роботодавцем та працівником можливостей.

Виключно кожен працівник підприємства повинен володіти інформацією не лише щодо своїх перспектив діяльності в компанії на короткостроковий та довготривалий період, але й те, які показники він має досягнути, щоб розраховувати на швидке кар'єрне просування. Планування та управління розвитком власної кар'єри вимагає від працівника та від підприємства (якщо на ньому підтримується цей процес) певних додаткових зусиль, проте разом з тим визначає переваги цього процесу для обох сторін, тобто управління кар'єрним зростанням має вплив в тому, що із початку працевлаштування працівника та до моменту, коли вже передбачається його звільнення, кадрова служба повинна організувати напрямки із питань планомірного горизонтального і вертикального просування персоналу по системі посад в організаційній структурі [3, с. 96].

В системі планування розвитку персоналу виокремлені наступні етапи:

- оцінка кваліфікації працівників;
- прогнозування потреби у працівниках;
- розроблення плану реалізації визначених задач та цілей;
- формування кадрового резерву;
- визначення рівня заробітної плати.

В першу чергу при проведенні заходів із планування розвитку персоналу важливо провести оцінювання кваліфікації працівників, окреслити напрямки основних заходів щодо оптимізації діяльності. Важливим є проведення атестації і тестування рівня знань працівників [3, с. 96].

Наступний етап в моделі планування розвитку – це етап прогнозування, яким передбачене визначення майбутніх потреб, пріоритетів у кількісній та якісній структурі персоналу відповідно до цілей та завдань організації. Обов'язкове врахування змін в системі управління зовнішнім середовищем бізнесу, оскільки дані фактори і чинники мають суттєвий вплив на ефективність діяльності організації (фактори бувають як позитивного, так і негативного спрямування). На цьому етапі важливо використовувати різні

методи стратегічного аналізу, до яких слід віднести, наприклад, метод SWOT-аналізу. Цим етапом передбачене також прогнозування змін в структурі персоналу (в розрізі посад та відділів, департаментів); визначення рівня забезпеченості посад; оцінювання якісної та кількісної структури персоналу за різними індикаторами та критеріями. Визначається стан персоналу підприємства та потреби в ньому у майбутній перспективі. Для встановлення оптимальної чисельності персоналу потрібно визначити:

- потребу в персоналі на найближче майбутнє чи більш тривалий термін (до 5 років);
- фактичну чисельність наявного на даний момент персоналу в залежності від рівня кваліфікації та освітньої категорії;
- відсоток вибуття працівників, в тому числі за конкретними причинами (коефіцієнт обороту персоналу організації за вибуттям);
- кількість фахівців керівних посад - топ-менеджерів, які вивільняються по причині зміни структури управління бізнес-структурою, та які можуть використовуватись для виконання задач управлінської діяльності [19, с. 102].

Після визначення потреби підприємства у працівниках, необхідно розпочинати процес розробки плану реалізації поставлених задач та цілей. В плані описуються всі можливі інструменти, моделі та заходи, важливі для організації пошуку, рекрутингу, навчання та подальшого просування персоналу для досягнення окреслених стратегічних цілей і задоволення встановлених роботодавцем та працівниками потреб. На початку аналізу необхідно чітко окреслити майбутні обов'язки та задачі працівників, оскільки в протилежному випадку підвищується ймовірність виникнення ризиків прийняти на роботу працівника із професійними та особистими характеристиками та здібностями, не відповідними вимогам посадових інструкцій [30, с. 113].

Аналіз може бути проведений із використанням технік і методів співбесіди, організації спостережень за поведінкою та моделями роботи

працівника, організації проведення тестування виконання задач. Після проведення аналізу змісту роботи важливою є розробка детальної посадової інструкції, якою окреслюються основні його обов'язки, описуються навички та вміння, якими працівник повинен володіти для виконання окреслених задач, його права.

Важливий етап планування - це формування кадрового резерву підприємства (в розрізі запланованих посад в штатній структурі), формування резерву є можливим як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел пошуку персоналу. Головна проблема при наборі персоналу з зовнішніх джерел, на нашу думку, це невідповідність майбутньої професійної діяльності певним очікуванням кандидата на посаду, тому важливим є прикладання максимуму зусиль у напрямку детального ознайомлення майбутнього працівника з його посадовими обов'язками. Це сприятиме його швидшій адаптації та виходу на 100% продуктивності. При наборі персоналу з кадрового резерву ця проблема не є такою гострою, оскільки кандидати вже в деякій мірі можуть бути знайомими з майбутніми посадовими обов'язками. При цьому з кадрового резерву обираються ті кандидати, які, на думку менеджменту компанії, найкраще підходять для виконання задач на певній посаді.

Визначення рівня заробітної плати - це заключний етап в моделі планування персоналу. Заробітна плата - це форма винагороди працівників за виконану роботу. Вона відіграє роль важливого фактору при здійсненні пошуку роботи та має вагомий вплив на рівень мотивації [30, с. 117]. Оплата праці має відповідати структурі конкурентоздатних ставок й тарифів та включати систему винагород за професійні здобутки. Розмір заробітної плати має визначатися не лише кількісними та якісними показниками виконаної роботи, ефективністю виконання професійних обов'язків, але й стимулює працівника до поліпшення якості виконуваних задач, якості продукції та послуг.

Таким чином, планування розвитку персоналу - це доволі трудомісткий за виконанням низки етапів процесом, проте його раціональна організація є

істотною умовою для забезпечення дієвого управління персоналом на підприємстві.

Планування розвитку персоналу не матиме відповідну ефективність і результативність без здійснення якісного моніторингу та впровадження контрольних процедур (виконання затверджених планів зі сторони працівників кадрової служби). Адже аналіз рівня виконаних планів та прогнозів дає розуміння керівництву щодо можливостей діяльності підприємства на майбутнє та можливість їх корегування. Крім того, у процесі імплементації плани щодо розвитку персоналу можуть підлягати коригування у зв'язку з дією та впливом різних непередбачуваних факторів в середовищі функціонування, виникнення ризиків, пов'язаних із системою управління персоналом.

Тому в даному контексті важливого значення набуває проведення контролю за виконанням планів та розробка відповідних контрольних процедур і індикаторів. Забезпечення своєчасного контролю за виконанням планів допоможе вчасному виявленню проблем. В даному контексті необхідно буде переглянути плани діяльності компанії. Це дозволить скоротити негативний вплив ризиків діяльності, сприятиме уникненню небажаних витрат, пов'язаних із кадровою політикою [28, с. 314].

Система контролю діяльності персоналу підприємства сформована із підсистем та інструментів внутрішнього та зовнішнього контролю. Внутрішнім контролем охоплене комплексне дослідження виконання виробничих планів та програм (за підрозділами та в цілому по компанії), управлінських рішень, забезпечення стандартів якості виконуваних задач, товарів та послуг. Внутрішній контроль має на меті підвищення продуктивності праці персоналу, результативності бізнесу, підвищення якості та своєчасне відтворення кадрового потенціалу, підвищення ефективності управлінської діяльності (в тому числі із питань кадрового управління та планування).

Метою зовнішнього контролю охоплене проведення перевірки із точки зору дотримання принципів та положень законності управління персоналом в компанії і соціально-економічної доцільності здійснюваних напрямків діяльності із питань кадрової політики. Зовнішній контроль поділяється на державний і недержавний (громадський) контроль. Він здійснюється керівництвом підприємства або уповноваженими відповідно до посадових задач працівниками. Його ідея полягає в тому, що персонал підприємства, принаймні формально, краще виконує свої професійні обов'язки, якщо знає, що за ним ведеться спостереження та його робота детально аналізується [13, с. 232].

Важливим завданням проведення контролю слід назвати фіксацію результатів в моделі планування персоналу. Порівнюючи запланований та отриманий фактичний результат, проводиться детальний аналіз сформованих відхилень та розробляються відповідні заходи відносно коригування даних відхилень в структурі планових показників, здійснюється факторний аналіз. Згідно такої інтерпретації контроль є заключною фазою планування персоналу, яка дає можливість проаналізувати рівень виконання планів та виявити фактори, які мають найбільший вплив на їх відхилення [28, с. 315].

Таким чином, ефективне планування розвитку персоналу є складним та багатограним процесом, який вимагає системного підходу та активної участі всіх рівнів управління в структурі управління персоналом та бізнес - процесами суб'єкта бізнесу. Від цього залежить не лише професійний розвиток та мотивація працівників, але й успіх та конкурентоспроможність підприємства в загальному на ринку товарів та послуг. Ретельно спланований та реалізований процес розвитку персоналу дає змогу підприємствам зберігати високий рівень компетентностей своїх працівників, якісно та вчасно адаптуватися до змін на ринку товарів та послуг і забезпечити виключно стабільний ріст і розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Система показників оцінювання процесу планування розвитку персоналу

Важливим інструментом для забезпечення ефективності та успішності процесу планування розвитку персоналу є оцінювання результатів. Оцінювання дозволяє визначити ефективність навчальних програм, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також забезпечити зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення. В основі системи показників оцінювання процесу планування розвитку персоналу має бути чітке розуміння його мети та завдань. Насамперед, підприємство повинне визначити, які результати воно очікує досягнути через розвиток трудового потенціалу. Це може бути підвищення рівня кваліфікації фахівців, посилення продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності працівників чи інші конкретні цілі, окреслені відповідно до використовуваної кадрової стратегії. Відповідно до цього, показники для оцінювання повинні бути вибрані таким чином, щоб вони точно відображали досягнення згаданих вище цілей.

Найбільш розповсюдженим засобом впливу на персонал є мотивація праці, яка включає систему винагородження, методів та моделей матеріального та нематеріального заохочення. Мотивація передбачає:

- підвищення інтересу до виконуваної роботи, збагачення змісту праці та посадових обов'язків;
- розвиток персоналу, надання йому можливості професійного просування, планування кар'єри як за рахунок внутрішніх інструментів, так і зовнішніх;
- покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві за рахунок зміни стилю керівництва, умов праці, заохочення індивідуальної та групової ініціативи, реалізації програм саморозвитку;

– активне залучення персоналу до управління виробничими процесами, участь у прибутках, якщо це передбачено формою власності суб'єкта бізнесу [31, с. 52].

Важливою складовою частиною загального планування діяльності підприємства є планування персоналу. Метою планування персоналу є визначення необхідної чисельності працівників, складу персоналу, а також планування необхідних коштів на стимулювання праці. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та ефективно управляти витратами на оплату праці та стимулювання персоналу.

При плануванні розвитку персоналу підприємства слід використовувати наступні джерела інформації та аналітичні відомості:

- інформацію про стан використаних трудових ресурсів підприємства, рівень продуктивності праці, ефективності мотиваційних моделей для персоналу підприємства;
- матеріали дослідження і прогнозування кон'юнктури ринку праці в сфері в якій працює підприємство;
- законодавство в сфері регулювання трудових відносин, прогнозу очікуваних законодавчих змін;
- програму стратегічного розвитку підприємства та обсягів планової господарської діяльності на майбутній період;
- інформацію щодо режим роботи підприємства, структуру виробничих потужностей, устаткування, кількість робочих місць, графік роботи, виробничу програму [27, с. 42].

Усі ці джерела повинні бути досконально проаналізовані з метою безпосередньої підготовки до процесу планування розвитку персоналу. Планові розрахунки слід починати з обґрунтування потреб підприємства в персоналі на майбутній період. В загальному усі показники, які використовуються при плануванні розвитку персоналу, можна згрупувати у три групи:

1. планування чисельності персоналу підприємства в розрізі посад, підрозділів та в цілому по компанії;
2. планування продуктивності праці в розрізі посад, підрозділів та в цілому по компанії;
3. планування витрат на оплату праці в розрізі підрозділів та в цілому по підприємству.

Вихідною інформаційною базою для формування показників, якими охоплене планування розвитку персоналу на підприємстві, є наступні: стратегічні вектори та план діяльності підприємства; прогнозування кількісної і якісної структури потреб в кадрах; заплановані обсяг продажу, виробнича програма та виробничі потужності; план технічного розвитку та організації бізнес-процесів виробничої інфраструктури; норми і нормативи витрат праці і заробітної плати.

Максимально ефективними під час оцінювання процесів планування розвитку персоналу є кількісні методи оцінки ефективності, наприклад, бальний чи коефіцієнтний [47]. При використанні бального методу оцінювання процесу планування розвитку персоналу кожному досягненню працівника заздалегідь присвоюється певна кількість балів із наступним їх підсумовуванням. Коефіцієнтний метод оцінювання передбачає присвоєння певних коефіцієнтів за різними критеріями продуктивності праці персоналу. За допомогою цих коефіцієнтів можна отримати загальний показник щодо ефективності роботи кожного працівника та порівняти його з іншими.

Перевагами кількісних методів є дотримання принципів об'єктивності, незалежності суджень, можливостей до формалізації результатів, якісного порівняння параметрів, використання низки математичних методів. При використанні кількісних методів результати планування розвитку персоналу оцінюються за такими показниками, як:

- загальна чисельність працівників, що підвищують кваліфікаційний рівень;

- чисельність працівників за категоріями та посадами;
- види форм підвищення кваліфікації;
- бюджет витрат, спрямованих на розвиток персоналу.

Кількісний облік результатів планування розвитку персоналу необхідний для ефективного балансування чисельності персоналу, проте за його допомогою не можлива якісна оцінка ефективності професійної підготовки працівників, оцінка її відповідності цілям підприємства [52, с. 51].

Якісні методи оцінки результатів планування розвитку персоналу дозволяють визначити результативність реалізованих заходів та їх вплив на параметри діяльності підприємства. Якісний показник характеризує ефективність роботи служби персоналу з питань планування персоналу, розраховується за наступною формулою:

$$КН = (РК + П_p + О_p) / Ч, \quad (1.1.)$$

де КН – кваліфікація прийнятих на роботу фахівців, %;

РК – середній рейтинг якості виконання завдань працівниками;

П_p – % нових фахівців, якими здійснене просування по кар’єрних сходах протягом 1 року;

О_p – % нових фахівців, що працюють на підприємстві після 1 року діяльності в компанії;

Ч – кількість показників, які були взяті до уваги при розрахунках.

Варто відзначити наступні способи проведення якісної оцінки результатів професійного навчання:

– оцінка здібностей, вмінь і знань працівників у процесі чи після закінчення курсу навчання. Цей спосіб дозволяє визначити ступінь здобуття професійними знаннями під час проходження навчання. Оцінювання проводить викладач курсу;

– оцінювання професійних знань та навичок працівників в умовах сформованої виробничої ситуації. За оцінювання результатів відповідає безпосередній керівник працівника, який проходив навчання. Керівник оцінює

рівень інтеграції отриманих знань в структуру навичок, які необхідні для реалізації посадових обов'язків. Формується та оцінюється цінність отриманих знань. Це спосіб оцінювання дозволяє якісно визначити ступінь сформованого практичного використання отриманих знань;

- оцінювання впливу процесів навчання на стан здійснюваної підприємством діяльності. Цей спосіб може розглядатися як головний оцінний рівень, який пов'язує результати навчання із вимогами функціонування і розвитку виробництва на підприємстві. Показники оцінювання впливу процесів навчання на критерії виробництва зазначені у фізичних величинах чисельності персоналу, коефіцієнтах (браку продукції, плинності кадрів);

- економічне оцінювання результатів навчання. Вона ґрунтується на доцільності інвестування у людський капітал. Критерієм доцільності інвестування у людський капітал є величина відповідного приросту додаткового доходу (чистого доходу) після впровадження програми навчання [46].

Проте певні програми навчання використовуються не для вироблення чи покращення конкретних професійних навичок, а для формування певного типу поведінки (переважно для управлінського персоналу). Тому ефективність таких програм досить складно виміряти безпосередньо, адже їх результати розраховані на довгостроковий період та пов'язані з поведінкою й свідомістю працівників, які точному оцінюванню не піддаються. У таких випадках, як правило, використовують непрямі методи оцінювання: тести, які проводяться до і після навчання працівників, та показують, наскільки покращився рівень знань; спостереження за поведінкою працівників, які пройшли навчання, на робочому місці; спостереження за працівниками під час навчальної програми; оцінка ефективності навчальної програми самими працівниками за допомогою анкетування чи під час відкритого обговорення.

Окрему увагу при плануванні розвитку персоналу необхідно приділити ключовим показникам ефективності діяльності, які демонструють

ефективність використання трудового потенціалу і ресурсів в процесах професійного розвитку персоналу [49, с. 284].

Фінансові показники виконують виключно важливу роль для оцінювання ефективності планування розвитку персоналу. Вони дозволяють оцінити, наскільки економічно вигідними є інвестиції в розвиток працівників. До таких показників можна віднести: вартість навчання на одного працівника; загальні витрати на розвиток персоналу; рентабельність інвестицій у розвиток; приріст продуктивності праці у порівнянні із приростом витрат на оплату праці (продуктивність праці повинна зростати швидшими темпами, що демонструватиме ефективність інвестицій у розвиток персоналу). Аналіз цих показників допомагає керівникам підприємства визначити, чи доцільно продовжувати інвестувати в певні методи навчання, чи варто шукати альтернативи, які потребують менше фінансових ресурсів.

Отже, для забезпечення об'єктивності та точності оцінювання необхідно буде використовувати комплексний підхід до аналізу показників. Це передбачає поєднання кількісних та якісних методів оцінки, залучення різних джерел інформації, а також регулярний моніторинг та оновлення даних. Крім того, важливо враховувати контекст та специфіку діяльності організації, оскільки однакові показники можуть мати різне значення для різних компаній.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГП НПКГ «ЗОРЯ» – «МАШПРОЕКТ»

2.1. Соціально-економічна характеристика діяльності підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

Підприємство ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» є розробником і виробником газових турбін морського і загальнопромислового призначення та входить до складу ДК «Укроборонпром».

Основними напрямками діяльності ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» є наступні:

- виробництво турбін і двигунів, за виключенням категорії «авіаційні, автотранспортні і мотоциклетні двигуни»;
- виробництво устаткування: «гідравлічне та пневматичне»;
- виробництво зубчастих передач, підшипників та елементів механічних передач;
- виробництво устаткування: «підіймальне та вантажно-розвантажувальне».

Підприємство включене до переліку підприємств, що мають особливе стратегічне значення для економічної системи країни та безпеки держави (особливо за умов воєнного стану); підприємств галузі оборонно-промислового комплексу; суднобудівних підприємств.

Структура підприємства складається з наступних підрозділів: центр проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; цехи організації серійного виробництва. Працівниками центру виконуються проектні, дослідно-конструкторські, конструкторські та науково-дослідні роботи по створенню, удосконаленню та введенню в експлуатацію продукції

підприємства (газотурбінна техніка та супутні пристрої), проводяться випробування функціональних елементів та компонентів нової техніки, виготовляються дослідні зразки виробів, відпрацьовуються моделі і технології для серійного виробництва. Серійним виробництвом забезпечене виготовлення, реалізація, супроводження в період гарантійного користування та ремонт газотурбінних редукторів, установок, газотурбінних двигунів.

Стратегічною концепцією розвитку ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» на 2024 рік окреслене максимальне збереження науково-технічного та виробничого потенціалу в умовах російської агресії проти України, вчасна поставка якісної продукції відповідно до державних замовлень та договорів із суб'єктами бізнесу. Відповідно до положень Стратегічного плану розвитку, ґрунтуючись на бізнес-місії підприємства: «Створення цінності для замовників та споживачів продукції за рахунок пропозиції передових інноваційних рішень у галузі ОВТ («озброєння та військова техніка»), кораблебудування, транспорту газу та енергетики», були окреслені наступні стратегічні напрямки діяльності компанії:

- підвищення обороноздатності країни та сприяння матеріально-технічному забезпеченню лав ЗСУ;
- нарощування обсягів випуску продукції, розширення асортименту продукції;
- задоволення потреб економіки в продукції компанії;
- підвищення експортного потенціалу, розширення асортименту продукції на експорт, пошук нових клієнтів;
- підвищення конкурентоспроможності компанії та продукції;
- збільшення чистого доходу та фінансового результату;
- підвищення ефективності управління державним майном, управління активами та пасивами компанії.

В таблиці 2.1 приведені основні техніко-економічні показники діяльності ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» за 2021-2023 рр. Звітність підприємства за 2022 рік приведена у Додатку А. За 2023 рік з точки зору забезпечення конфіденційності (підприємство виготовляє продукцію для оборонного комплексу) підприємством був наданий лише Звіт про управління.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2021, %	Абсолютний приріст 2023/2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, млн..грн.	3552,25	1054,76	3198,53	-10%	-353,72
2	Темпи росту обсягів чистого доходу до попереднього року, %	98,6	29,69	303,2	208%	204,6
3	Валовий прибуток, млн..грн	1158,04	194,63	1773,33	53%	615,29
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, млн..грн	201,70	-1046,02	406,08	101%	204,38
5	Фінансовий результат до оподаткування, млн..грн	50,89	-2710,45	-256,47	-604%	-307,36
6	Витрати (дохід) з податку на прибуток, млн..грн	-10,62	460,84	37,22	-450%	47,84
7	Чистий фінансовий результат, млн..грн	40,27	-2249,61	-219,24	-644%	-259,51

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, дохід (чистий дохід) від реалізації продукції ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» скоротився в 2023 році порівняно із 2021 роком на 10%, проте зріс порівняно із 2022 роком майже в 3 рази. Основна причина зростання доходу в 2023 році пояснюється стратегічною важливістю діяльності підприємства за умов воєнного стану. 2022 рік – рік початку повномасштабного вторгнення став шоковим для компанії, як і для всіх інших суб'єктів господарювання, проте в 2023 році підприємству вдалось розробити

антикризові заходи та наростити обсяги реалізації продукції до довоєнного рівня.

В 2023 році підприємство отримало чистий збиток розміром 219,24 тис.грн., що в 10 разів менше збитку, отриманого за результатами діяльності в 2022 році.

Темпи росту обсягів чистого доходу від реалізації продукції до попереднього року відповідно в 2021 році порівняно із 2020 року склали 98,6% (скорочення чистого доходу), в 2022 році порівняно із 2021 роком відповідно 29,69% (скорочення чистого доходу). В 2023 році порівняно із 2022 роком темп росту чистого доходу склав 303,2% (збільшення показника в 3 рази). Валовий прибуток в 2023 році зріс порівняно із 2021 роком на 53% або 615 млн.грн., що є позитивно та доводить зростання бази для покриття постійних витрат.

За підсумками 2023 року виконане виготовлення, випробування, кодифікацію та впровадження у виробництво інноваційних видів продукції, зокрема окремих складових ОВТ («озброєння та військова техніка»), розпочате їх постачання за окремими комерційними договорами; розроблено технічну документацію на модернізацію продукції; виконане складання та випробування модернізованого обладнання, яке призначене для використання з метою здійснення механічного приводу у газоперекачувальних агрегатах; виконане складання та випробування на спеціалізованому стенді та у складі камери згоряння із вдосконаленими екологічними характеристиками тощо. Компанія продовжує активно розробляти інноваційні види продукції, необхідні країні за умов воєнного стану для успішної боротьби із країною – агресором рф.

ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» - соціально-орієнтований суб'єкт господарювання. ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» - це єдине підприємство в Україні, що представляє наукоємну і високотехнологічну галузь промисловості – корабельне газотурбобудування. Серійним виробництвом «Зоря»-«Машпроект» забезпечується виготовлення та ремонт основних видів

продукції (газотурбінні двигуни, редуктори та інше обладнання), компанія виконує роботи по комплектації та збірці газотурбінних установок і турбогенераторів.

Загальна середньооблікова чисельність працівників компанії станом на 31.12.2023 року становила 4457 осіб, з них жінок – 1 861 особа (або 42% загальної чисельності). На керівних посадах при цьому працює 538 осіб, з них жінки – 131 особа, що складає 2,9 % від загальної кількості працівників підприємства та 24,3 % від загальної кількості керівників.

Динаміка чисельності персоналу, а також розрахунок показника продуктивності праці за 2021-2023 рр. приведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності персоналу, розрахунок показника продуктивності праці ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2021, %	Абсолютний приріст 2023/2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Чисельність персоналу, осіб:	8170	3472	4457	-45%	-3713
	жінки	3666	1381	1861	-49%	-1805
	чоловіки	4504	2091	2596	-42%	-1908
	жінки, %	45%	40%	42%	-7%	-3%
	чоловіки, %	55%	60%	58%	6%	3%
2	Керівні посади, осіб:	885	421	538	-39%	-347
	жінки	208	95	131	-37%	-77
	чоловіки	677	326	407	-40%	-270
	жінки, %	24%	23%	24%	4%	1%
	чоловіки, %	76%	77%	76%	-1%	-1%
3	Продуктивність праці, млн..грн./осіб	0,435	0,304	0,718	65%	0,283

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, чисельність персоналу ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» скоротилась в 2023 році порівняно із 2021 роком майже вдвічі (на 45% або на 3713 осіб). Продуктивність праці демонструє позитивну динаміку до зростання, що доводить ефективність політики управління персоналом. Так, в

2023 році показник склав 0,718 млн.грн. / 1 особа, що вище показника 2021 року на 65% або на 0,283 млн.грн. / 1 особа.

В таблиці 2.3 наведений аналіз середньої заробітної плати по підприємству та порівняння даного показника із середньою заробітною платою по ринку праці України та по галузі, в якій представлене підприємство.

Таблиця 2.3 - Аналіз середньої заробітної плати по підприємству ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

№	Показник	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2021, %	Абсолютний приріст 2023/2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн.	14156	14176	16106	14%	1951
	одного працюючого	13761	14191	16567	20%	2806
	робітника промислово-виробничого персоналу	14311	14709	16846	18%	2535
	основного робітника	14395	13629	14906	4%	511
2	Середньомісячна заробітна плата по ринку праці, грн.	14014	14847	17442	24%	3428
3	Середньомісячна заробітна плата по галузі, грн.	13374	15441	15441	15%	2067
4	Співставлення середньомісячної заробітної плати штатних працівників підприємства, заробітної плати по ринку праці	1,01	0,95	0,92	-	-0,09
5	Співставлення середньомісячної заробітної плати штатних працівників підприємства, заробітної плати по галузі	1,06	0,92	1,04	-	-0,02

Джерело: складено автором за даними підприємства та Державної служби статистики
Примітка: останні статистичні відомості на сайті Служби приведені за 2022 рік, тому за 2023 рік відомості вказані на рівні 2022 року

Як видно з таблиці 2.3., середньомісячна заробітна плата штатних працівників підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» за підсумками 2023 року становила:

—на одного працюючого – 16,56 тис.грн., що вище показника за 2022 рік на 2,37 тис.грн., або на 16,7%;

—робітника категорії «промислово-виробничий персонал» – 16,84 грн, що вище показника за 2022 рік на 2,13 тис.грн, або на 14,5%;

—робітника категорії «основний робітник» – 14,906 тис.грн., що вище показника за 2022 рік на 1,277 тис.грн., або на 9,4%.

Заробітна плата працівників компанії за підсумками 2023 року була вища заробітної плати по галузі на 4%, проте нижче оплати праці по ринку праці в цілому. Слід відмітити підвищення заробітної плати по підприємству в 2023 році порівняно із 2021 роком на 14%, при цьому продуктивність праці зросла на 65%. Дана динаміка є позитивною, результативність праці вища за ефективність системи мотивації.

Отже, діагностика сучасного стану планування розвитку персоналу проведена за матеріалами ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». Підприємство включене до переліку підприємств, що мають особливе стратегічне значення для економічної системи країни та безпеки держави (особливо за умов воєнного стану).

Чистий дохід від реалізації продукції ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» скоротився в 2023 році порівняно із 2021 роком на 10%, проте зріс порівняно із 2022 роком майже в 3 рази. 2022 рік – рік початку повномасштабного вторгнення став шоковим для компанії, як і для всіх інших суб'єктів господарювання, проте в 2023 році підприємству вдалось розробити антикризові заходи та наростити обсяги реалізації продукції до довоєнного рівня. Заробітна плата працівників компанії за підсумками 2023 року була вища заробітної плати по галузі на 4%, проте нижче оплати праці по ринку праці в цілому. Слід відмітити підвищення заробітної плати по підприємству в 2023 році порівняно із 2021 роком на 14%, при цьому продуктивність праці зросла на 65%. Дана динаміка є позитивною, результативність праці вища за ефективність системи мотивації.

2.2. Аналіз системи планування розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

Оскільки метою кваліфікаційної магістерської роботи окреслене поглиблене обґрунтування практичних засад планування розвитку персоналу промислового підприємства з урахуванням особливостей промислового сектора України, в даному параграфі доцільним є проведення аналізу системи планування розвитку персоналу підприємства.

Планування розвитку персоналу є завданням Служби управління персоналом, до складу якої входить підрозділ заступника директора з управління персоналом (управління праці та заробітної плати, відділ кадрів, відділ підготовки персоналу), медико – санітарна частина, відділ дитячих навчальних закладів, відділ громадського харчування. В таблиці 2.4 наведений короткий опис посадових обов’язків працівників служби, в тому числі із питань планування розвитку персоналу.

Таблиця 2.4 - Опис посадових обов’язків працівників Служби управління персоналом в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект», в тому числі із питань планування розвитку персоналу

№	Працівник	Посадові обов’язки	Задачі із питань планування розвитку персоналу
1	2	3	4
1	Директор з управління персоналом	Розробка концепту управління персоналом компанії, стратегічне управління підрозділом, загальне управління підрозділом, розробка заходів з питань підвищення результативності управління трудовим потенціалом	Розроблення концепції планування розвитку персоналу, стратегічне планування розвитку персоналу, розроблення заходів із питань підвищення ефективності планування розвитку персоналу

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
2	Керівник управління праці та заробітної плати	Розроблення мотиваційної моделі, формування концепту визначення окладів персоналу, визначення систем та форм оплати праці	Виокремлення індикаторів для формування системи КРІ, виокремлення індикаторів для розробки мотиваційної моделі, планування мотиваційних виплат та заходів нематеріальної мотивації
3	Заступник директора з управління персоналом	Загальне управління управлінням праці та заробітної плати, відділом кадрів, відділом підготовки персоналу, розробка заходів із питань підвищення ефективності роботи підрозділів, розробка концепту з питань визначення розміру оплати праці та мотивації персоналу, розробка концепту із питань навчання та розвитку персоналу, виконання задач директора Служби на час його відсутності	Спільна робота із директором із питань планування розвитку персоналу, планування заходів із навчання персоналу, планування заходів із розвитку персоналу, планування заходів з адаптації персоналу, планування кар'єрних можливостей, планування кадрового резерву, планування витрат на заходи із розвитку персоналу, опитування персоналу із питань необхідності розвитку
4	Керівник відділу кадрів	Кадрове діловодство, пошук персоналу, адаптація персоналу, оформлення відпусток	Планування розвитку персоналу відділу, планування чисельності персоналу (визначення потреби в персоналі), планування вакансій, планування кадрового резерву, планування заходів із адаптації
5	Керівник відділу підготовки персоналу	Розроблення концепту навчання персоналу (внутрішнє та зовнішнє), розробка концепту наставництва, формування бюджету витрат на підготовку персоналу	Планування розвитку персоналу відділу, планування заходів із підготовки персоналу, опитування персоналу із питань необхідності навчання
6	Керівник відділу дитячих навчальних закладів	Розроблення концепту роботи відділу дитячих навчальних закладів, планування заходів з діяльності закладів, бюджетування витрат	Планування розвитку персоналу відділу, планування заходів із навчання дітей персоналу в закладах
7	Керівник відділу громадського харчування	Розроблення концепту роботи відділу, бюджетування витрат	Планування розвитку персоналу відділу

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, задачі із питань планування розвитку персоналу покладаються на управлінський персонал Служби управління персоналом. Керівники

підрозділів своєю чергою делегують задачі працівникам відділів. Директор з управління персоналом та заступник директора з управління персоналом визначають концепцію та модель системи планування розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». Керівники підрозділів зайняті задачами планування розвитку персоналу залежно від профілю відділу, зокрема керівник відділу кадрів (задача відділу – пошук персоналу та його адаптація, кадрове діловодство) відповідає за планування чисельності персоналу (визначення потреби в персоналі), планування вакансій, планування кадрового резерву, планування заходів із адаптації.

Для планування розвитку персоналу керівництво ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» використовує різні типи планування (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Типи планування розвитку персоналу ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

№	Тип планування	Плани	Індикатори для планування
1	2	3	4
1	Довгостроковий тип планування (прогноз на період від 3-х і більше років)	План руху персоналу (прогноз на період від 3-х і більше років)	Обсяги виробництва продукції, обсяги продажів, структура відділів, філіалів
		План кар'єрного зростання працівника на 3 роки	Рівень підготовки працівника, професійних досягнень, цілі діяльності працівника в компанії, плани на рахунок розвитку та просування по кар'єрній драбині
		Плани навчання – організовують сторонні організації	Якість виконання персоналом посадових обов'язків, тенденції ринку праці, вимоги ринку праці, які висуваються до персоналу з точки зору професійного рівня
		Плани навчання – організовують працівники служби персоналу	
		Плани адаптації персоналу	Фактичні показники щодо виходу працівників на 100% рівень потужності

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
		Планування кадрового резерву	Стратегічні плани діяльності компанії: нарощування обсягів виробництва, професійні досягнення та плани персоналу щодо роботи в компанії
2	Короткостроковий тип планування (прогноз на не більше 1 року)	Індивідуальний план розвитку працівника на 1 рік	Рівень підготовки працівника, професійних досягнень, цілі діяльності працівника в компанії, плани на рахунок розвитку та просування по кар'єрній драбині
		Плани навчання – організовують сторонні організації	Якість виконання персоналом посадових обов'язків, тенденції ринку праці, вимоги ринку праці, які висуваються до персоналу з точки зору професійного рівня
		Плани навчання – організовують працівники служби персоналу	
		Планування кадрового резерву	Стратегічні плани діяльності компанії: нарощування обсягів виробництва, професійні досягнення та плани діяльності персоналу

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як демонструють дані таблиці 2.5, плани довгострокового типу дублюють плани короткострокового типу, зокрема плани навчання (організують сторонні організації і працівники служби персоналу), плани розвитку працівника, планування кадрового резерву. До планів довгострокового типу віднесені план руху персоналу, план кар'єрного зростання працівника на 3 роки, плани навчання (організують сторонні організації і працівники служби персоналу), плани адаптації персоналу.

В таблиці 2.6 розглянуті кількісні та якісні методи планування розвитку персоналу, використовувані в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

Таблиця 2.6 - Кількісні та якісні методи планування розвитку персоналу, використовувані в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

№	Плани, для складання яких використовуються методи	Кількісні методи планування розвитку персоналу			Якісні методи планування розвитку персоналу		
		балансовий метод	нормативний метод	статистичний метод	експертна оцінка	групові оцінки	метод Дельфі
1	2	3	4	5	6	7	8
1	План руху персоналу	*	*	*	*		
2	План кар'єрного зростання працівника		*	*	*	*	*
3	Плани навчання – організовують сторонні організації		*	*	*		
4	Плани навчання – організовують працівники служби персоналу		*	*	*		
5	Плани адаптації персоналу			*	*		*
6	Планування кадрового резерву	*	*	*			
7	Індивідуальний план розвитку працівника на 1 рік			*	*	*	*

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Примітка: «» - метод використовується в практиці планування розвитку персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»; «» - метод не використовується в практиці планування розвитку персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»*

Балансовий метод використовується в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» при складанні плану руху персоналу, при якому враховується фактичний стан чисельності персоналу на початок року, резерви трудового потенціалу. Під час використання даного методу планування береться до уваги планова чисельність персоналу, який планується працевлаштувати, та середні показники, розраховані за оборотом по звільненню за останні аналізовані періоди [51]. При складанні даного плану в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» також застосовується нормативний метод (виробіток на одного працівника при визначенні чисельності персоналу, який планується найняти в звітний період)

та статистичний метод (відомості про рух персоналу на підприємствах галузі для визначення потенційного попиту зі сторони робочої сили) [51]. Балансування технік даних методів дозволяє сформувати план руху людських ресурсів аналізованої бізнес-структури.

Крім кількісних методів при складанні плану руху людських ресурсів на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» використовуються і якісні методи, зокрема метод експертних оцінок.

План кар'єрного зростання працівника в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» формується із використанням наступних методів – нормативний метод (враховує результати діяльності працівника за останні фактичні роки, що дозволяє визначити його технічну та проектну потужність по виконанню низки задач) та метод експертних оцінок і метод Дельфі. Метою використання якісних методів є висловлювання думки безпосередніх керівників та колег працівника з точки зору його подальшого розвитку в компанії із врахуванням його професійних та особистих характеристик. При формуванні планів кар'єрного зростання працівника враховується також досвід інших фахівців, що здійснили успішний кар'єрний розвиток на підприємстві [51]. В даному контексті мова йде про статистичний метод.

Плани навчання в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» формуються із використанням наступних методів: нормативний метод – бюджет витрат та кількість тренінгів, курсів на одного працівника компанії (затверджується фінансовим директором); статистичний метод – якість отриманих знань через проходження курсів та тренінгів за минулі періоди, що визначає доцільність проведення навчання; метод експертних оцінок – обговорення різних точок зору із питань навчання працівника тій чи іншій компетентності [51].

При складанні *планів адаптації персоналу* в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» використовується статистичний метод – досвід працівників, які проходили адаптацію у відділах (як успішний, так і не успішний); експертна

оцінка – при обговоренні найбільш дієвих способів адаптації при навчанні нового працівника [51].

Планування кадрового резерву на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» відбувається із використанням балансового методу, який враховує фактичну чисельність персоналу та його рух; нормативний метод – визначає показники виробітку, погодинних тарифів, продуктивності праці; статистичний метод – досвід формування та розміру кадрового резерву при фактичних показниках виробітку, погодинних тарифів, продуктивності праці за минулі роки [51]. В основі формування *індивідуального плану розвитку працівника* на 1 рік лежить статистичний метод та якісні методи. Статистичний метод демонструє ефективність розроблених планів розвитку за минулі роки, а якісні методи дозволяють виокремити найбільш ефективну думку експерта щодо успішного розвитку працівника в компанії [51].

При плануванні розвитку персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» необхідним є складання плану розвитку працівників, аналіз резервів персоналу. Основними структурними компонентами даного плану на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» є наступні (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Структурні компоненти планування розвитку персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

№	Структурний компонент	Сутність
1	2	3
1	Кадрова політика, стратегія управління персоналом	Окреслення мети та цілей політики, розподіл задач із питань управління персоналом серед працівників організації
2	Моделі вивільнення персоналу	Встановлений порядок щодо вивільнення персоналу та розробка відповідних нормативів
3	Показники обороту персоналу	Встановлення нормативів по обороту працівників в структурі підрозділів
4	Політика щодо формування кадрового резерву	Звід правил із питань формування резерву в розрізі підрозділів та компанії в цілому
5	Концепт вдосконалення організації праці	Розробляється в розрізі підрозділів із врахуванням структури бізнес – процесів

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
6	Політика щодо набору персоналу	Методи пошуку персоналу, бюджетування витрат на пошук персоналу
7	Політика із розвитку персоналу	Методи та напрямки розвитку персоналу, бюджетування витрат на заходи розвитку персоналу
8	Індикатори економічної ефективності	Продуктивність праці, ефективність заходів навчання, плинність кадрів, тривалість адаптаційного періоду та його ефективність тощо (розрахунок показників буде приведений в параграфі 2.3)
9	План інноваційної діяльності із питань розвитку	Інноваційній техніки навчання, бюджетування витрат (деталізація буде представлена в 3 Розділі в межах розроблення плану розвитку персоналу підприємства)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розподіл завдань із питань управління персоналом серед працівників організації приведений в таблиці 2.4. Стратегія управління персоналом полягає у формуванні конкурентоспроможного високопрофесійного та вмотивованого до співпраці персоналу, що сприяє досягненню цілей та реалізації стратегії розвитку компанії. В основі моделі вивільнення персоналу лежить план продажів, план виробництва, який визначає необхідну чисельність персоналу для виробництва та продажу продукції. Для адміністративного персоналу встановлюються нормативи, виходячи із роду діяльності підрозділу (кількість бухгалтерських операцій, кількість рекламних акцій, кількість співбесід тощо). Щодо встановлення нормативів по обороту працівників в структурі підрозділів, то нормативи встановлюються відповідно до планів виробництва та із врахуванням фактичних показників. Наприклад, за 2023 рік оборот із прийняття по агрегатному цеху №50 склав 10%; оборот зі звільнення – 7%. Отже, показник по прийняттю перевищує показник по звільненню, що оцінюється позитивно.

В основі формування кадрового резерву в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» лежать бізнес – плани діяльності компанії на майбутні роки, в яких вказуються заплановані обсяги виробництва та продажу продукції,

визначається мета формування кадрового резерву. В ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» розроблені:

- Положення про структурні підрозділи;
- Порядок присвоєння кваліфікаційних категорій фахівцям;
- Положення про посадові (робочі) інструкції працівників;
- Інструкція щодо викладання та оформлення положень про структурні підрозділи та посадових (робочих) інструкцій працівників;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

Одним із основних методів пошуку персоналу є рекрутинг. Фінансовим планом встановлений ліміт на розміщення та обробку однієї вакансії – 2500 грн. Пошук персоналу здійснюється на сайтах працевлаштування, важливо відмітити співпрацю підприємства з вищими навчальними закладами, які випускають персонал виробничої спеціальності. У випадку необхідності в підборі персоналу в структурному підрозділі заповнюється бланк Заявки на здійснення підбору персоналу (Додаток Б). Служба персоналу здійснює підбір кандидатів відповідно до вимог заявки. Процеси зарегламентовані в Порядку підбору персоналу. В компанії є наступні можливості розвитку персоналу: школа молодих робітників (слюсар, зварювальник, токар, фрезерувальник, механік двигунів); програми з професійної підготовки та зростання кваліфікації робітників (фрезерувальник, токар); підвищення кваліфікації фахівців, навчання навичкам: англійській мові; інформаційним технологіям (Word, Excel, Компас); внутрішні крос-тренінги (рекрутинг, тайм-менеджмент, підтримка позитивних відносин із клієнтами, ефективні комунікації, ефективні переговори); навчання питанням охорони праці; планування зростання.

Отже, планування розвитку персоналу є завданням Служби управління персоналом, до складу якої входить: підрозділ заступника директора з управління персоналом (управління праці та заробітної плати, відділ кадрів, відділ підготовки персоналу); медико – санітарна частина; відділ дитячих

навчальних закладів; відділ громадського харчування. Для планування розвитку персоналу керівництво ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» використовує різні типи планування – довгострокове та короткострокове. Крім кількісних методів (нормативний, балансовий та статистичний) при складанні плану руху людських ресурсів на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» використовуються і якісні методи, зокрема метод експертних оцінок. При плануванні розвитку персоналу необхідним є складання плану розвитку працівників, аналіз резервів персоналу.

2.3. Оцінювання ефективності системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

Із метою обґрунтування доцільності використання методів та інструментів для планування розвитку персоналу важливим є оцінювання ефективності системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». Оцінювання дозволить зробити висновки про ефективність планування розвитку персоналу, виокремити недоліки, які становитимуть основу для розробки відповідних рекомендацій із питань вдосконалення.

В таблицях 2.8 – 2.9 наведені матриці навчання персоналу за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.8 - Матриця навчання персоналу за 2022 рік

Внутрішнє навчання персоналу з професійної підготовки				Зовнішнє навчання персоналу з професійної підготовки			
№	Найменування	Кількість програм	Чисельність осіб	№	Найменування	Кількість програм	Чисельність осіб
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Школа молодих робітників	1	18	1	Навчання професії	7	30

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Перепідготовка та навчання іншим спеціальностям	26	95	2	Перепідготовка та навчання іншим спеціальностям	-	-
3	Підвищення кваліфікації робітників	52	183	3	Підвищення кваліфікації робітників	-	-
4	Підвищення кваліфікації фахівців	12	342	4	Підвищення кваліфікації фахівців	25	75
5	Навчання питанням охорони праці	17	1738	5	Навчання питанням охорони праці	25	147
6	Навчання питанням пожежної безпеки	2	524	6	Навчання питанням пожежної безпеки	15	20
	Разом		2900		Разом		272
Внутрішнє навчання по компетентностям				Зовнішнє навчання по компетентностям			
1	Англійська мова	1	12	1	Тренінг Категорійний менеджмент	1	44
2	Основи роботи на ПК	2	28	2	ІТ Курс CoralDraw	1	3
3	Робота в текстовому редакторі	1	17	3	ІТ Курс Інтернет – маркетинг	1	1
4	Робота з електронними таблицями	1	26	4	Методика розрахунків Ansys	5	16
5	Робота в програмі Компас-Графік 2D	1	18	5	Просування повідомлень в ЗМІ	1	1
6	Робота в Компас-Графік 3D	1	19	6	Навчання АВК (ПЗ) - 5	1	4
7	Психологічні тренінги	4	100	7	Психологічні тренінги	8	20
8	Захист інформації	1	150	8	Техніка переговорів	1	
	Разом		370		Разом		89

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, в 2022 році 2900 осіб пройшли внутрішнє навчання з професійної підготовки; 272 працівника - зовнішнє навчання з професійної підготовки. При цьому заходи із внутрішнього навчання по навичкам та компетентностям відвідали 370 осіб, а зовнішнє навчання по навичкам та компетентностям пройшли 89 осіб.

З іншого боку, у таблиці 2.9 наведені дані щодо навчання персоналу в 2023 році.

Таблиця 2.9 - Матриця навчання персоналу за 2023 рік

Внутрішнє навчання персоналу з професійної підготовки				Зовнішнє навчання персоналу з професійної підготовки			
№	Найменування	Кількість програм	Чисельність осіб	№	Найменування	Кількість програм	Чисельність осіб
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Школа молодих робітників	1	20	1	Навчання професії	8	45
2	Перепідготовка та навчання іншим спеціальностям	28	112	2	Перепідготовка та навчання іншим спеціальностям	-	-
3	Підвищення кваліфікації робітників	53	207	3	Підвищення кваліфікації робітників	-	-
4	Підвищення кваліфікації фахівців	13	368	4	Підвищення кваліфікації фахівців	27	83
5	Навчання питанням охорони праці	18	1962	5	Навчання питанням охорони праці	27	162
6	Навчання питанням пожежної безпеки	3	572	6	Навчання питанням пожежної безпеки	17	32
	Разом		3241		Разом		322
Внутрішнє навчання по компетентностям				Зовнішнє навчання по компетентностям			
1	Англійська мова	1	17	1	Тренінг Категорійний менеджмент	1	48
2	Основи роботи на ПК	2	35	2	IT Курс CoralDraw	1	7

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Робота в текстовому редакторі	1	20	3	ІТ Курс Інтернет – маркетинг	1	3
4	Робота з електронними таблицями	1	28	4	Методика розрахунків Ansys	5	18
5	Робота в програмі Компас-Графік 2D	1	23	5	Просування повідомлень в ЗМІ	1	4
6	Робота в Компас-Графік 3D	1	22	6	Навчання АВК (ПЗ) - 5	1	5
7	Психологічні тренінги	4	120	7	Психологічні тренінги	8	10
8	Захист інформації	1	160	8	Техніка ведення переговорів	1	5
	Разом		425		Разом		100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В 2023 році 3241 осіб пройшли внутрішнє навчання з професійної підготовки; 322 працівника - зовнішнє навчання з професійної підготовки. При цьому заходи із внутрішнього навчання по навичкам та компетентностям відвідали 425 осіб, а зовнішнє навчання по навичкам та компетентностям пройшли 100 осіб.

Відомості, приведені в таблицях 2.8 і 2.9, демонструють стійку динаміку до зростання чисельності працівників, які проходять навчання в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

В таблиці 2.10 приведено динаміку реалізації заходів із розвитку персоналу, витратність на 1 фахівця, визначено показники ефективності системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

Таблиця 2.10 - Динаміка чисельності персоналу, що пройшли навчання в компанії за 2021-2023 рр.

№	Тренінг	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2021	Абсолютний приріст 2023/2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Внутрішнє навчання персоналу з професійної підготовки	2549	2900	3241	27%	692
	Школа молодих робітників	15	18	20	33%	5
	Перепідготовка та навчання іншим спеціальностям	89	95	112	26%	23
	Підвищення кваліфікації робітників	172	183	207	20%	35
	Підвищення кваліфікації фахівців	318	342	368	16%	50
	Навчання питанням охорони праці	1527	1738	1962	28%	435
	Навчання питанням пожежної безпеки	428	524	572	34%	144
2	Зовнішнє навчання персоналу з професійної підготовки	226	272	322	42%	96
	Навчання професії	25	30	45	80%	20
	Підвищення кваліфікації фахівців	63	75	83	32%	20
	Навчання питанням охорони праці	121	147	162	34%	41
	Навчання питанням пожежної безпеки	17	20	32	88%	15
3	Внутрішнє навчання по компетентностям	318	370	425	34%	107
	Англійська мова	10	12	17	70%	7
	Основи роботи на ПК	23	28	35	52%	12
	Робота в текстовому редакторі	15	17	20	33%	5
	Робота з електронними таблицями	21	26	28	33%	7
	Робота в програмі Компас-Графік 2D	16	18	23	44%	7
	Робота в програмі Компас-Графік 3D	17	19	22	29%	5
	Психологічні тренінги	85	100	120	41%	35
	Захист інформації	131	150	160	22%	29
4	Зовнішнє навчання по компетентностям	83	89	100	20%	17
	Тренінг Категорійний менеджмент	42	44	48	14%	6
	ІТ Курс CoralDraw	2	3	7	250%	5
	ІТ Курс Інтернет – маркетинг	1	1	3	200%	2
	Методика розрахунків Ansys	14	16	18	29%	4
	Просування повідомлень в ЗМІ	1	1	4	300%	3
	Навчання АВК – 5 (ПЗ)	3	4	5	67%	2
	Психологічні тренінги	18	20	10	-44%	-8
	Техніка ведення переговорів	2	0	5	150%	3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Важливим показником є динаміка чисельності персоналу у контексті участі у підвищенні кваліфікації та програмах додаткового навчання (табл.2.10). Як видно з даних таблиці 2.10 щодо динаміки чисельності працівників, що пройшли навчання в компанії за 2021-2023 рр., спостерігається зростання кількості програм для навчання і, відповідно, збільшення чисельності персоналу, що проходить навчання в межах розробленого плану розвитку персоналу. Дані з таблиці показують щорічне зростання чисельності працівників, які проходять додаткове навчання за програмами розвитку, що доводить важливість даного вектору управління в системі управління персоналом організації.

Оцінити ефективність системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» пропонуємо виходячи із низки показників, таких як: продуктивність праці, плинність персоналу, середня тривалість роботи персоналу, що пройшли навчання, витрати на навчання персоналу, відповідність витрат на навчання персоналу та заробітної плати, відповідність витрат на навчання персоналу та продуктивності праці (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Оцінювання ефективності системи планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» за 2021-2023 рр.

№	Тренінг	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2021, %	Абсолютний приріст 2023/2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Продуктивність, млн..грн./осіб	0,435	0,304	0,718	65%	0,283
2	Плинність персоналу, %	7,2	8,1	7,9	10%	0,7
3	Середня тривалість роботи персоналу, що пройшли навчання, років	2,5	2,8	2,7	8%	0,2
4	Планові витрати на навчання персоналу (млн..грн.)	5,61	7,23	8,52	52%	2,91
	витрати на 1 особу, тис.грн.	1,75	1,95	2,15	23%	0,4
	чисельність осіб	3207	3712	3965	24%	758

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
5	Витрати на навчання персоналу, факт (млн..грн.)	5,75	7,51	9,29	62%	3,54
	витрати на 1 особу, тис.грн.	1,81	2,07	2,27	25%	0,46
	чисельність осіб	3176	3631	4088	29%	912
6	Виконання бюджету витрат на навчання, %	102%	104%	109%	6%	7%
7	Відповідність витрат на навчання персоналу та заробітної плати – темп приросту					
	заробітна плата, %	101%	100%	114%	12%	13%
	витрати на навчання, %	127%	131%	124%	-3%	-3%
8	Відповідність витрат на навчання персоналу та продуктивності праці, темп приросту					
	продуктивність праці, %	103%	70%	236%	129%	133%
	витрати на навчання, %	127%	131%	124%	-3%	-3%
9	Рівень задоволеності персоналу програмами розвитку за результатами опитування (1 мінімальний бал / 5 максимальний бал) (Додаток В) – табл.2.12	4,2	4,4	4,3	2%	0,1
10	Оцінка керівництвом результативності навчання персоналу (Додаток В) – табл.2.12	3,8	4,2	4,1	8%	0,3
11	Якісний показник ефективності роботи служби персоналу з планування персоналу - кваліфікація прийнятих на роботу фахівців, %	1,53	1,69	1,63	6%	0,09
	середній сумарний рейтинг якості виконаних завдань працівниками	3,8	4,2	4,1	8%	0,3
	відсоток нових фахівців, які просунулися по кар'єрних сходинках протягом одного року	8%	12%	10%	25%	2%
	відсоток нових фахівців, що залишилися працювати на підприємстві після одного року діяльності в компанії	72%	75%	68%	-6%	-4%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Слід відзначити, що середня тривалість періоду роботи персоналу в компанії, що пройшли навчання в 2023 несуттєво скоротилась, проте цю динаміку слід назвати негативною. Крім того, негативним явищем на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» є щорічне перевиконання

плану по витратах на навчання. Це доводить неефективність системи планування розвитку персоналу, як якісного індикатора (витрати на навчання), так і кількісного (чисельність персоналу, що планує навчатись).

З іншого боку, існує також позитивна динаміка щодо випередження темпів зростання продуктивності праці на навчання. Саме тому доцільним є підвищення якості навчальних програм, про що свідчить рівень задоволеності персоналу програмами розвитку за результатами опитування та оцінка керівництвом результативності навчання персоналу (табл.2.12) (рівень задоволеності персоналу програмами розвитку (вибірка склала 50 осіб: служба управління персоналом, фінансовий департамент, департамент маркетингу); оцінка керівництвом результативності навчання персоналу (вибірка склала 15 осіб: менеджмент служби управління персоналом, фінансового департаменту, департаменту маркетингу)).

Таблиця 2.12 – Результати опитування персоналу та оцінка керівництвом результативності навчання персоналу за 2023 р.

№	Запитання	Результати опитування персоналу, середній бал	Результати опитування керівництва, середній бал
1	2	3	4
1	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із внутрішнього навчання персоналу з професійної підготовки	4,00	3,80
2	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із зовнішнього навчання персоналу з професійної підготовки	4,08	3,80
3	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із внутрішнього навчання по компетентностям	4,50	4,27
4	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із зовнішнього навчання по компетентностям	4,12	4,27
5	Наскільки індивідуальний план розвитку працівника відповідає його потребам	4,34	4,07

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
6	Наскільки плани адаптації персоналу є ефективними для успішної адаптації	3,98	4,20
7	Наскільки ефективним є навчання, пропонуване Службою персоналу	4,38	3,87
8	Наскільки ефективним є навчання, пропонуване консалтинговими компаніями	4,52	4,00
9	Наскільки план кар'єрного зростання працівника відповідає його потребам	4,52	4,40
10	Наскільки ефективним в компанії є планування кадрового резерву	4,52	4,33
	Рівень задоволеності персоналу програмами розвитку	4,30	4,10

Джерело: складено автором на основі даних опитування

Спостерігається скорочення також якісного показника ефективності роботи служби персоналу з планування персоналу - кваліфікація прийнятих на роботу фахівців, що також наголошує на необхідності удосконалення планування розвитку персоналу підприємства.

Отже, щодо динаміки чисельності працівників, які пройшли навчання на підприємстві за 2021-2023 рр., спостерігається зростання кількості програм для навчання і, відповідно, збільшення чисельності персоналу, що проходить навчання в межах розробленого плану розвитку персоналу. Середня тривалість періоду роботи персоналу на підприємстві, що пройшли навчання в 2023 несуттєво скоротилась, проте цю динаміку слід назвати негативною. Негативним явищем на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» є щорічне перевиконання плану по витратах на навчання. Це доводить неефективність системи планування розвитку персоналу, як якісного індикатора (витрати на навчання), так і кількісного (чисельність персоналу, що планує навчатись).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГП НПКГ «ЗОРЯ» – «МАШПРОЕКТ»

3.1. Розроблення плану розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

Як демонструють проведені дослідження, планування розвитку персоналу відіграє важливу роль в системі управління персоналом підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» і чинить суттєвий вплив на мотивацію персоналу та його рівень кваліфікації. За результатами проведеної нами діагностики сучасного стану планування розвитку персоналу на підприємстві доцільною є розробка заходів із удосконалення планування розвитку персоналу підприємства, якими охоплені розроблення плану розвитку персоналу та напрями реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві. Для розроблення плану розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» виокремимо основні недоліки та проблеми в системі планування розвитку персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Виявлені проблеми в системі планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

№	Виявлені проблеми	План із розвитку персоналу, що потребує перегляду
1	2	3
1	Підвищення показника плинності кадрів	План кар'єрного зростання працівника, плани навчання (організують сторонні організації і працівники служби персоналу), плани адаптації персоналу, індивідуальний план розвитку працівника, планування кадрового резерву
2	Скорочення середньої тривалості роботи персоналу на підприємстві, що пройшли навчання	
3	Неефективне планування витрат на навчання персоналу (фактичні витрати суттєво перевищують заплановані)	Плани навчання – організують сторонні організації і працівники служби персоналу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
4	Перевищення темпів зростання витрат на навчання над темпами зростання заробітної плати	Плани навчання – з точки зору бюджетування витрат та індикаторів, які лежать в основі планування
5	Скорочення чисельності (у відсотках) нових фахівців, які просунулися по кар'єрних сходинках протягом одного року	План кар'єрного зростання працівника, індивідуальний план розвитку, планування кадрового резерву
6	Скорочення рейтингу якості виконаних завдань працівниками служби персоналу (планування розвитку персоналу)	План кар'єрного зростання працівника (служба персоналу), індивідуальний план розвитку (служба персоналу), планування кадрового резерву (служба персоналу), матриця розподілу відповідальності серед працівників служби персоналу із метою підвищення ефективності виконання посадових обов'язків
7	Скорочення чисельності (у відсотках) нових фахівців, що залишилися працювати на підприємстві після одного року	План кар'єрного зростання працівника, індивідуальний план розвитку працівника, планування кадрового резерву, план адаптації
8	Скорочення рівня задоволеності персоналу програмами розвитку	План кар'єрного зростання працівника, плани навчання, плани адаптації персоналу, індивідуальний план розвитку працівника, планування кадрового резерву
	вичерпність переліку програм із внутрішнього навчання персоналу з професійної підготовки - 4,0 бали із 5,0 (Додаток В)	
	вичерпність переліку програм із зовнішнього навчання персоналу - 4,08 балів із 5,0 (Додаток В)	
	ефективність планів адаптації - 3,98 балів із 5,0 (Додаток В)	
9	Зниження результативності навчання персоналу за оцінками керівників підрозділів	План кар'єрного зростання працівника, плани навчання, плани адаптації персоналу, індивідуальний план розвитку працівника, планування кадрового резерву
	вичерпність переліку програм із внутрішнього навчання персоналу - 3,80 балів із 5,0 (Додаток В)	
	вичерпність переліку програм із зовнішнього навчання персоналу - 3,80 балів із 5,0 (Додаток В)	
	ефективність навчання, пропонованого Службою персоналу - 3,87 балів із 5,0 (Додаток В)	
	ефективність навчання, пропонованого консалтинговими компаніями - 4,0 бали із 5,0 (Додаток В)	

Джерело: розроблено автором

В таблицях 3.2-3.7 приведемо план розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» із врахуванням окреслених вище недоліків в системі розвитку персоналу. Вважаємо, що у контексті діяльності підприємства план розвитку персоналу повинен включати кожен структурний компонент: план кар'єрного зростання працівника, плани навчання – організовують сторонні організації і працівники служби персоналу, плани адаптації персоналу, індивідуальний план розвитку працівника, планування кадрового резерву.

Таблиця 3.2 - План розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» на 2025 рік (план кар'єрного зростання працівника)

№	План дій	Заходи	Терміни реалізації заходів
1	2	3	4
1	Якісне та швидке просування працівника по кар'єрній драбині	Оцінювання бачення кар'єрного зростання працівником	до 25.12.2024
		Оцінювання бачення кар'єрного зростання роботодавцем	до 25.12.2024
		Балансування пріоритетів в кар'єрній моделі	до 27.12.2024
		Виокремлення етапів в плані кар'єри	до 27.12.2024
		Кожні півроку перевірка стану виконання поставлених цілей, у разі необхідності коригування плану	до кінця півріччя: 30.06 та 31.12
2	Реалізація цілей в моделі кар'єрного зростання працівника	Окреслення цілей і способів їх досягнення	до 25.12.2024
		Визначення інструментів та ресурсів для досягнення цілей	до 25.12.2024
		Побудова моделі для здійснення контролю за виконанням окреслених задач	до 25.12.2024
		Призначення наставника для контролю виконання кар'єрного плану	до 25.12.2024

Джерело: розроблено автором

Отже, задачі, що стосуються оцінки бачення кар'єрного зростання працівником та роботодавцем повинні бути окреслені до 25.12.2024 р. Кожні півроку здійснюватиметься перевірка стану виконання поставлених цілей, у разі необхідності коригування плану. Балансування пріоритетів в кар'єрній моделі виглядатиме наступним чином:

1. працівник – через рік працівник планує покращити свої професійні навички, що дозволить через 2 роки зайняти позицію керівника підрозділу. Інструменти досягнення цілей для працівника – професійні навички, знання, освітній рівень. Кінцевий продукт в моделі кар’єрного зростання – отримання позиції керівника підрозділу та підвищення заробітної плати;

2. роботодавець – бачить або не бачить потенціал в даному працівнику для обіймання ним в майбутньому посади керівника підрозділу, оцінює рівень його професійних навичок, знань та освітній рівень. Інструменти досягнення цілей для роботодавця – надання можливостей працівникам для підвищення професійних навичок, знань, підвищення конкурентоспроможного працівника та трудового потенціалу компанії в цілому.

Мета розробки моделі кар’єрного зростання в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» – розвиток висококваліфікованого персоналу, який високомотивований до роботи в компанії, демонструє гарні результати в роботі та високу продуктивність праці. Здійснення контролю за виконанням окреслених задач передбачає проведення із працівником кожні півроку обговорень із питань досягнення його цілей в моделі кар’єрного зростання та цілей компанії; обговорення проблем та напрямків їх усунення.

Під час розроблення плану розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» на 2025 рік (плани навчання – організовують сторонні організації) важливим є проведення аудиту ефективності пропонованих тренінгів та навчальних програм з точки зору підвищення кваліфікації персоналу. Важливо також провести опитування персоналу щодо рівня задоволеності ними наявними програмами та тренінгами. Пропоновані навчальні програми і тренінги повинні відповідати потребам персоналу та роботодавця з точки зору підвищення професійної майстерності персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - План розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» на 2025 рік (плани навчання – організовують сторонні організації)

№	План дій	Заходи	Терміни реалізації заходів
1	2	3	4
1	Відповідність тематичних аспектів програм навчання потребам персоналу і організації	Оцінювання портфолію тренінгів та навчальних програм, пропонованих сторонніми організаціями	до 15.12.2024
		Складання портфолію тренінгів та навчальних програм, пропонованих сторонніми організаціями, для персоналу певного підрозділу	до 15.12.2024
		Оцінювання ефективності пропонованих тренінгів та навчальних програм з точки зору підвищення кваліфікації персоналу	до 18.12.2024
		Оцінювання вартості пропонованих тренінгів та навчальних програм на відповідність бюджету витрат на навчання	до 18.12.2024
		Проведення опитування серед персоналу на предмет популярності та актуальності використання тренінгів та навчальних програм, пропонованих сторонніми організаціями	до 20.12.2024
		Оновлення портфолію тренінгів та навчальних програм, пропонованих сторонніми організаціями	до 25.12.2024
		Складання графіку проходження навчання для працівників із врахуванням наданих заявок – запитів на навчання від керівників підрозділів та графіку роботи і виробничої програми	до 25.12.2024

Джерело: розроблено автором

Під час розроблення плану розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» на 2025 рік (плани навчання – організовують працівники служби персоналу) важливим є проведення аудиту ефективності пропонованих тренінгів та навчальних програм з точки зору підвищення кваліфікації персоналу. Важливо також провести опитування персоналу щодо рівня задоволеності ними наявними програмами та тренінгами. Під час складання графіку тренінгів важливо не лише враховувати графік роботи персоналу, який навчатиметься, а також ступінь завантаженості задачами

працівників служби персоналу, оскільки вони займаються безпосередньо даними задачами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - План розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» на 2025 рік (плани навчання – організовують працівники служби персоналу)

№	План дій	Заходи	Терміни реалізації заходів
1	2	3	4
1	Відповідність тематичних аспектів програм навчання потребам персоналу та організації	Оцінювання портфолію тренінгів та навчальних програм, пропонованих службою персоналу	до 15.12.2024
		Складання портфолію тренінгів та навчальних програм, пропонованих службою персоналу, для персоналу певного підрозділу	до 15.12.2024
		Оцінювання ефективності пропонованих тренінгів та навчальних програм з точки зору підвищення кваліфікації персоналу	до 18.12.2024
		Проведення опитування серед персоналу на предмет популярності та актуальності використання тренінгів та навчальних програм, пропонованих службою персоналу	до 18.12.2024
		Погодження бюджету витрат на навчання (витрати будуть порівняно із пропозиціями сторонніх організацій невеликі, оскільки навчання проводять працівники Служби персоналу в межах витрат на оплату праці)	до 20.12.2024
		Оновлення портфолію тренінгів та навчальних програм, пропонованих службою персоналу	до 25.12.2024
		Складання графіку проходження навчання для працівників із врахуванням наданих заявок – запитів на навчання від керівників підрозділів та графіку роботи і виробничої програми	до 25.12.2024

Джерело: розроблено автором

Під час складання планів адаптації персоналу важливо враховувати не лише професійний рівень підготовки працівника, а й його психологічний стан (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - План розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря»
– «Машпроект» на 2025 рік (плани адаптації персоналу)

№	План дій	Заходи	Терміни реалізації заходів
1	2	3	4
1	Досягнення максимальної ефективності в адаптаційній моделі	Аудит адаптаційних програм для різних категорій працівників: виділення слабких сторін та недоліків	до 15.12.2024
		Оцінювання минулого досвіду: частка працівників, які успішно пройшли адаптацію, частка працівників, які не успішно пройшли адаптацію (не пройшли випробувальний термін або пропрацювали менше 2-3 місяців)	до 15.12.2024
		Аналіз причин звільнення персоналу, які не пройшли ефективно адаптацію	до 15.12.2024
		Відповідно до результатів адаптації зміна форматів планів на адаптацію	до 20.12.2024
		Призначення наставників, зміна формату моделі наставництва	до 20.12.2024
		Тестування нової моделі адаптації, коригування за умов потреби, впровадження у діяльність	з 01.01.2025

Джерело: розроблено автором

Типові для всі працівників підрозділу програми адаптації досить часто не підходять для всіх, тому на цьому особливо робити важливий акцент. Значущим аспектом є також врахування причин звільнення персоналу, які не пройшли ефективно адаптацію, та внесення відповідних змін в програми адаптації в подальшому. Доцільним є також формування відгуків від персоналу щодо оцінювання ними роботи наставників та реалізацію заходів із вдосконалення в даному напрямку. Після розроблення нової адаптаційної моделі важливим є її тестування, коригування за умов потреби, впровадження у діяльність.

При розробці індивідуального плану розвитку працівника важливо враховувати цілі, окреслені в плані кар'єрного зростання. Вони повинні корелювати. Важливо складати індивідуальний план за п'ятьма основними компонентами: «Розвиток на робочому місці»; «Спеціальні проекти»;

«Навчання з досвіду інших»; «Самонавчання»; «Тренінги та семінари» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - План розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря»
– «Машпроект» на 2025 рік (індивідуальний план розвитку працівника)

№	План дій	Заходи	Терміни реалізації заходів
1	2	3	4
1	Максимальне досягнення цілей плану розвитку персоналу	Балансування інтересів (працівника і роботодавця) при окресленні цілей в індивідуальному плані розвитку	до 15.12.2024
		Перегляд цілей в плані кожні півроку, коригування залежно від успіхів в роботі, професійної підготовки, сформованого досвіду	до 20.12.2024
		Кожні півроку перегляд пропозицій щодо навчання. Оцінка ефективності навчальних курсів і програм	до кінця півріччя: 30.06 та 31.12
2	Кореляція цілей розвитку працівника із цілями кар'єрного зростання	Співставлення цілей плану кар'єрного зростання із цілями плану розвитку працівника	до 15.12.2024
		Виокремлення цілей та напрямків їх досягнення за компонентою «Розвиток на робочому місці»	до 20.12.2024
		Виокремлення цілей та напрямків їх досягнення за компонентою «Спеціальні проекти»	до 20.12.2024
		Виокремлення цілей та напрямків їх досягнення за компонентою «Навчання з досвіду інших»	до 20.12.2024
		Виокремлення цілей та напрямків їх досягнення за компонентою «Самонавчання»	до 20.12.2024
		Виокремлення цілей та напрямків їх досягнення за компонентою «Тренінги та семінари»	до 20.12.2024
		Контроль виконання плану за компонентами	протягом року

Джерело: розроблено автором

При плануванні кадрового резерву доцільним є розширення контактної аудиторії: випускники та студенти, колишні працівники, неуспішні працівники, працівники, які не готові подавати заявку на іншу вакансію в компанії тощо (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - План розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря»
– «Машпроект» на 2025 рік (планування кадрового резерву)

№	Компонент стратегії	Заходи	Терміни реалізації заходів
1	2	3	4
1	Досягнення найвищої ефективності процесів планування	Аудит використовуваних на підприємстві методів планування кадрового резерву; оцінювання ефективності методів	до 15.12.2024
		Перегляд основних критеріїв та індикаторів при плануванні кадрового резерву	до 15.12.2024
		Перегляд моделі планування кадрового резерву: залучення студентів із метою підвищення рейтингу компанії як надійного роботодавця; залучення неуспішних кандидатів із метою підвищення їх мотивації; підтримка інтересу кандидатів, які не готові подати заявку на іншу вакансію в компанії; залучення талановитих працівників; залучення колишніх працівників;	до 20.12.2024
		Тестування нової моделі планування кадрового резерву, коригування за умов потреби, впровадження у діяльність	з 01.01.2025

Джерело: розроблено автором

Отже, зважаючи на недоліки в системі планування розвитку персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект», був розроблений план розвитку персоналу на 2025 р. Розробка плану передбачає його складання за основними складовими компонентами: план кар'єрного зростання, плани навчання, індивідуальний план розвитку, план адаптації та план формування кадрового резерву.

3.2. Напрями реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

Напрямам реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві підлягають усі плани, що зазначені в таблиці 3.1. Із цією метою пропонується

впровадження певних напрямів з точки зору реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»:

1. Сприяння кар'єрному зростанню працівників підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». План кар'єрного зростання працівника потребує уточнення у наступних аспектах:

1.1. проведення особистої зустрічі працівника із керівником у форматі staff assessment 2 рази на рік (за підсумками роботи за півріччя).

На цій зустрічі працівник разом із керівником обговорюють перспективи кар'єрного зростання працівника: працівник наголошує керівнику на своїх сильних сторонах і можливостях, на своїх цілях та побажаннях; керівник, своєю чергою, оцінює працівника з точки зору його професійного зростання, відповідальності, здібностей та навичок, вмінь до командної роботи і рівня мотивації до роботи в компанії. Результати даної зустрічі повинні обов'язково закінчуватись оформлення формуляру із загальними оцінками керівника, окресленими цілями на майбутнє та присвоєнням оцінки за результатами роботи (А – максимальна оцінка, В – середня результативність роботи, С – низька результативність роботи – мінімальна оцінка).

1.2. формування плану кар'єрного зростання працівника із врахуванням побажань працівника, проте із акцентом на можливості виконання даних цілей (знання працівника, освітній рівень, його досвід роботи тощо).

В моделі кар'єрного зростання важливо розглядати не лише аспект просування по кар'єрній драбині і підвищення працівника за рівнем посади, важливо корелювати аспекти кар'єрного зростання із рівнем знань працівника, його освітнього рівня та бажанням далі навчатись, його досвідом роботи як в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект», так і в інших компаніях, його мотивацією до розвитку в компанії не лише з точки зору підвищення посади і заробітної плати, а з точки зору всіх аспектів розвитку.

1.3.обговорення плану реалізації поставлених цілей; з'ясування причин відхилень від плану; виокремлення заходів, які передбачатимуть надання допомоги працівнику або зміну вектору поставлених цілей.

Працівник спільно із керівником повинні обговорювати напрямки та методи досягнення поставлених цілей в плані кар'єрного зростання. З іншого боку, керівник повинен дослухатися до потреб працівника і разом із ним скласти оптимальний план реалізації цілей, що враховуватиме як інтереси працівника, так і роботодавця.

1.4.виявлення прогалин у знаннях для досягнення певного рівня в кар'єрному зростанні; розробка плану навчання (силами служби персоналу та навчання, пропоноване консалтинговими компаніями).

Виявити прогалини у знаннях працівників можливо за умов проведення своєрідного тестування. Наприклад, фахівці фінансового департаменту проходять тестування із питань управління фінансовими ресурсами (це можуть бути як кейсові – творчі завдання, проекти, так і задачі на розуміння сутності фінансових показників та управління ними); фахівці відділу маркетингу отримують завдання, наприклад, на розробку концепту організації ПР – заходу чи виступу керівника тощо; фахівці відділу персоналу отримують завдання на складання опису вакансії, складання плану адаптації для певної категорії працівника тощо.

За результатами тестування та контрольної перевірки рівня знань робиться висновок про наявність прогалин в знаннях персоналу. На основі сформованих даних важливим є складання плану навчання для працівників, які потребують додаткового навчання. Оскільки навчання та проходження своєрідних тренінгів є завжди цікавим для працівників, тому рекомендується залучати до участі в них і успішних працівників, що сприятиме підвищенню їх мотивації.

1.5.складання матриці розподілу відповідальності при розробленні плану.

В контексті розробки напрямів реалізації планів розвитку персоналу з точки зору складання планів кар'єрного розвитку важливим є перегляд матриці розподілу відповідальності саме з акцентом на даний компонент (табл. 3.8, де * - це відповідальний за виконання завдання).

Таблиця 3.8 - Матриця розподілу відповідальності при розробленні плану кар'єрного зростання

№	Завдання	П	К	УП	ЗД	ВПП	КВК
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Оцінювання бачення кар'єрного зростання працівником	*					
	Оцінювання бачення кар'єрного зростання роботодавцем		*				
	Балансування пріоритетів в кар'єрній моделі	*	*				
	Виокремлення етапів в плані кар'єри		*	*	*		
	Кожні півроку перевірка стану виконання поставлених цілей, у разі необхідності коригування плану		*				
2	Окреслення цілей і способів їх досягнення	*	*				
	Визначення інструментів та ресурсів для досягнення цілей	*	*			*	*
	Побудова моделі для здійснення контролю за виконанням окреслених задач			*	*		
	Призначення наставника для контролю виконання кар'єрного плану		*				

Джерело: розроблено автором

Примітки: П – Працівник; К – Керівник; УП - Директор з управління персоналом; ЗД - Заступник директора; ВПП - Керівник відділу підготовки персоналу; КВК - Керівник відділу кадрів

2. Підвищення якості навчання персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». Потребують уточнення наступні аспекти плану навчання персоналу:

2.1. аудит програм із внутрішнього навчання персоналу з професійної підготовки на предмет сформованого попиту зі сторони працівників на ці програми та результативності з точки зору підвищення якості професійної підготовки.

В другому розділі приведені статистичні відомості щодо рівня відвідуваності навчальних програм та тренінгів. Дана статистика демонструє рівень сформованого попиту на навчальні програми. Виходячи із цього, робляться висновки про доцільність даної програми в навчальному портфоліо компанії.

За умов воєнного стану доцільним є розширення портфоліо на тренінги психологічної тематики: «Управління стресом», «Як подолати страх», «Як управляти робочим часом в умовах стресу» тощо. Також за результатами проходження додаткового навчання керівникам підрозділів важливо робити зріз знань працівників, що дозволить зробити висновки про ефективність навчальної програми.

Якщо рівень знань по всіх працівниках після проходження навчання залишився незмінним, це доводить низьку ефективність пропонованої навчальної програми та наголошує на необхідності перегляду модулів даного тренінгу.

2.2. аудит програм із зовнішнього навчання персоналу з професійної підготовки на предмет сформованого попиту зі сторони працівників на ці програми та результативності з точки зору підвищення якості професійної підготовки. Даний напрямок реалізується за аналогічним алгоритмом, що і з питань аудиту програм із внутрішнього навчання (п.2.1).

2.3. аудит програм із внутрішнього навчання по компетентностям на предмет сформованого попиту зі сторони працівників на ці програми та результативності з точки зору підвищення рівня навичок. Даний напрямок реалізується за аналогічним алгоритмом (п.2.1).

2.4. аудит програм із зовнішнього навчання по компетентностям на предмет сформованого попиту зі сторони працівників на ці програми та результативності з точки зору підвищення рівня навичок. Даний напрямок реалізується за аналогічним алгоритмом (п.2.1).

2.5. оцінювання економічних компонентів – динаміка вартості програм із навчання, пропонованих консалтинговими компаніями, і співставлення із темпами підвищення продуктивності праці.

Даний аспект відіграє важливу роль із точки зору економічного обґрунтування використання низки навчальних програм. Оскільки наразі всі суб'єкти бізнесу працюють за складних умов воєнного часу, умов режиму економії, питання ефективності інвестування ресурсів в навчання персоналу відіграє важливу роль.

Доцільним є проведення аналізу темпів змін в продуктивності праці або виробітку (досить легко оцінити даний показник для персоналу виробничих категорій) і співставлення динаміки даних показників із динамікою витрат на навчання. Якщо темпи зростання виробничих показників ефективності перевищують темпи зростання витрат на навчання, дані навчальні програми є дієвими і доцільними до включення в план розвитку персоналу.

2.6. щорічне опитування персоналу на предмет вичерпності та результативності пропонованих програм навчання.

Опитування доцільно провести за наступними питаннями щодо ефективності навчальних курсів:

- структурованість навчальних курсів;
- оптимальність тривалості навчальних курсів;
- достатність теоретичного забезпечення навчальних курсів;
- практична орієнтованість навчальних курсів;
- задоволеність і бажання рекомендувати курс.

З цією метою доцільним буде використання таких питань, як:

—«чи вважаєте Ви програму навчального курсу структурованою та такою, що відповідає потребам працівника і роботодавця»;

—«чи вважаєте, що тривалість програми є оптимальною для повноцінного та якісного вивчення всіх аспектів предметної області»;

—«чи достатньо розглянутий теоретичний матеріал»;

—«чи достатньо в навчальній програмі практичних задач»;

—«чи можете Ви рекомендувати даний курс Вашим колегам, оскільки відзначаєте високу ефективність тренінгу».

Проведення опитування дозволить сформувати рейтинг кожного навчального курсу в загальній навчальній програмі та зробити відповідні висновки щодо подальшої доцільності впровадження в план розвитку персоналу.

2.7.складання матриці розподілу відповідальностей при розробці плану. Задачі із питань навчання персоналу покладаються на персонал служби персоналу, проте враховуючи той факт, що чисельність персоналу дуже велика і важливим є постійне його навчання, в контексті даного аспекту доцільно запропонувати наймання ще одного працівника до служби персоналу – менеджера із питань навчання.

На менеджера покладатимуться задачі, пов'язані виключно із навчанням: він збиратиме заявки на навчання персоналу, комунікуватиме із керівниками із питань доцільності проходження навчання персоналу, складатиме графік проведення тренінгів із урахуванням графіків роботи персоналу підприємств та працівників служби персоналу у випадку організації тренінгів власними силами. На менеджера з навчання покладатимуться також задачі, пов'язані із проведенням тренінгів: він проводитиме тренінги для персоналу компанії як самостійно, так із залученням інших працівників служби персоналу.

В таблиці 3.9 приведемо матрицю розподілу відповідальності при розробленні плану навчання із урахуванням введення в штатний розклад нової штатної одиниці – менеджера з навчання служби персоналу (де * - це відповідальний за виконання завдання).

Таблиця 3.9 - Матриця розподілу відповідальності при розробленні плану навчання

№	Завдання	К	УП	ВПП	КВК	МН	ФМ
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Оцінка портфоліо тренінгів та програм		*	*		*	
2	Оцінка ефективності пропонованих тренінгів та навчальних програм з точки зору підвищення кваліфікації персоналу	*	*	*		*	
3	Оцінка вартості пропонованих тренінгів та навчальних програм на відповідність бюджету витрат на навчання		*			*	*
	Організація опитування серед персоналу на предмет актуальності використання тренінгів	*			*	*	
	Складання графіку проходження навчання для працівників	*				*	

Джерело: розроблено автором

Примітки: К – Керівники; УП - Директор з управління персоналом; ВПП - Керівник відділу підготовки персоналу; КВК - Керівник відділу кадрів; МН - Менеджер з навчання; ФМ - Фінансовий менеджер

3.Підвищення якості та прискорення процесів адаптації персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». В планах адаптації персоналу потребують уточнення наступні аспекти:

3.1. обговорення результатів проходження періоду адаптації із новими працівниками (опитування, особисте обговорення результатів проходження адаптації). Доцільно опитування нових працівників на предмет ефективності адаптаційного періоду проводити за наступним алгоритмом, приведеним в таблиця 3.10.

Таблиця 3.10 - Схема опитування нових працівників щодо ефективності адаптаційного періоду

№	Запитання	Мета
1	2	3
1	Як пройшла адаптація, на Вашу думку?	Оцінювання критичної точки зору нового працівника щодо ефективності процесів адаптації компанії в цілому і відносно його посади
2	Які пункти будуть доцільними до наповнення програми адаптації?	Покращення структури та якості задач адаптаційної програми

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
3	Чи задоволені Ви процесом адаптації чи вважаєте, що вона повинна бути довшою?	Оцінка рівня засвоєння знань працівником. У разі необхідності подовження терміну із метою якісного завершення періоду
4	Чи надавав наставник необхідну підтримку при проходженні адаптації?	Оцінювання якості роботи наставника; відповідність задачам, окресленим в плані адаптації, рівень підтримки та допомоги. Це дозволить в подальшому оцінити роботу наставника та робити висновки про доцільність призначення його в майбутньому

Джерело: розроблено автором

Обговорення результатів проходження періоду адаптації із новими працівниками:

3.1.1.успішне проходження адаптаційного періоду, успішна діяльність в компанії – обговорення сильних та слабких сторін; обговорення пропозицій зі сторони працівника, який вже певний час пропрацював і по-іншому б побудував свій план адаптації на початку кар’єри в компанії.

Даний захід реалізується для працівників, які успішно пройшли адаптацію, які коректно зрозуміли задачі та якісно їх виконали. Ці працівники є «генераторами ідей» з точки зору вдосконалення процесів адаптації, тому їх опитування набуває особливої важливості та актуальності.

3.1.2.неуспішне проходження адаптаційного періоду, відмова від співпраці або нетривалий період роботи через нерозуміння процесів або неефективність планів адаптації – обговорення сильних та слабких сторін; обговорення причин відмови від співпраці або низької результативності роботи із вказанням прогалин в моделі управління адаптацією нових працівників.

Дана категорія фахівців, хоч вони і неуспішно пройшли адаптацію, також є важливою з точки зору вдосконалення процесів адаптації. Негативний досвід працівників демонструє прогалини в системі планування адаптаційних періодів, прогалини в моделі управління адаптацією, тому є корисним для Служби персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». По завершенню

опитування успішних та неуспішних працівників з точки зору проходження адаптації, складається матриця прогалин (табл.3.11, де * - це ступінь впливу).

Таблиця 3.11 – Матриця прогалин в системі адаптації в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект»

№	Проблеми і прогалини	Ступінь впливу – високий	Ступінь впливу – середній	Ступінь впливу – низький
1	2	3	4	5
1	Наставники досить часто працюють за принципом «для галочки»		*	
2	Наставники досить часто не розуміють важливість та контекст задачі	*		
3	Новому працівнику бракує загальної інформації про підприємство			*
4	Новому працівнику бракує загальної інформації про бізнес-процеси в компанії	*		
5	Працівнику психологічно некомфортно через високу завантаженість персоналу підприємства, який не може багато часу приділити працівнику	*		

Джерело: розроблено автором

Матриця демонструє, що слід негайно вирішувати ряд проблем, зокрема: підвищувати мотивацію наставників до участі в процесах адаптації нових працівників; деталізувати для нового працівника інформацію щодо загальних відомостей про підприємство та бізнес-процеси; мотивувати персонал до стимулювання швидкої адаптації нового працівника.

3.2. перегляд загального концепту в моделі адаптації: відповідальні особи, етапи адаптаційного періоду (типові для всіх працівників), етапи адаптаційного періоду (залежно від займаної посади) тощо.

При перегляду концепту важливим є врахування окреслених вище напрямків вдосконалення адаптаційних процесів та розробки планів адаптації.

3.3. складання матриці розподілу відповідальності при розробленні плану (табл. 3.12, де * - це відповідальний за виконання завдання).

Таблиця 3.12 - Матриця розподілу відповідальності при розробленні плану навчання

№	Завдання	К	Н	УП	ВПП
1	2	3	4	5	6
1	Аудит адаптаційних програм	*		*	*
	Оцінювання минулого досвіду: частка працівників, які успішно пройшли адаптацію, частка працівників, які не успішно пройшли адаптацію (не пройшли випробувальний термін або пропрацювали менше 2-3 місяців)	*	*	*	*
2	Аналіз причин звільнення персоналу, які не пройшли ефективно адаптацію	*	*	*	*
3	Зміна форматів планів на адаптацію			*	
4	Призначення наставників, зміна формату моделі наставництва		*	*	
5	Тестування нової моделі адаптації, коригування за умов потреби, впровадження у діяльність			*	

Джерело: розроблено автором

Примітки: К – Керівники; Н – Наставники; УП - Директор з управління персоналом; ВПП - Керівник відділу підготовки персоналу

4.Вдосконалення моделі індивідуального розвитку працівників в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». В індивідуальному плані розвитку працівника – потребують уточнення наступні аспекти плану:

4.1.балансування інтересів роботодавця та працівника при розробці плану розвитку. Балансування інтересів роботодавця та працівника сприятиме швидшому та якіснішому розвитку працівника в компанії. Працівник мотивований до розвитку та роботи в компанії, оскільки враховані його інтереси і пріоритети; роботодавець зацікавлений в роботі працівника, оскільки цілі і пріоритети відповідають стратегічним задачам розвитку компанії і вимогам моделі управління персоналом.

4.2.кожні півроку перегляд індивідуальних планів розвитку працівника із врахуванням його кар'єрного зростання, професійного розвитку, здобутків на посаді та майбутніх планів. Даний аспект є важливим, оскільки за цей період можуть змінитись стратегічні плани діяльності компанії, бачення працівника щодо своєї позиції компанії та бачення роботодавця відносно

перспектив роботи працівника. Доцільним є перегляд пунктів плану відповідно до нових векторів.

4.3. оцінювання ефективності пройденого навчання при складанні плану розвитку – обґрунтування тематики подальшого навчання для працівника. Якщо навчання пройшло ефективно, працівник в будь-якому випадку демонструватиме покращення результатів своєї роботи – зменшення кількості помилок (навчання роботи в спеціальному програмному забезпеченні або навчання практичним навичкам), підвищення якості задач (навчання роботи в спеціальному програмному забезпеченні або навчання практичним навичкам), дотримання термінів виконання (тренінги із питань управління часом тощо). Якщо працівник не демонструє позитивних результатів після закінчення тренінгу, можуть бути дві причини: або працівник безвідповідально підійшов до навчання або навчальна програма не повністю відображає побажання роботодавця відносно підвищення компетентностей працівників. Доцільно аналізувати ці причини та приймати відповідні рішення.

4.4. оцінювання поточного стану окреслених індивідуальним планом розвитку цілей і задач. Це передбачається у формі обговорення із керівником стану виконання окреслених індивідуальним планом задач. Якщо працівник затримує терміни виконання задач або якість даних задач низька, доцільно проаналізувати проблеми та запропонувати напрямки вирішення – якщо працівник не в змозі виконати задачі: перегляд цілей і задач; якщо працівник високомотивований в якісному виконанні задач, проте йому не вистачає знань або часу: запропонувати допомогу.

5. Підвищення якості планування кадрового резерву в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». Потребують уточнення наступні аспекти планування кадрового резерву:

5.1. оцінювання тенденцій ринку, планової виробничої потужності. Стратегічні вектори діяльності компанії переглядаються щороку, особливої важливості це набуває за умов воєнного стану, а оскільки компанія працює

частково на оборонну галузь, то її плани змінюються відповідно до ситуації, що склалась на фронті з точки зору обсягів державних замовлень на відповідні види продукції. Інформація щодо планової виробничої потужності суворо конфіденційна і не може бути представлена в контексті нашого дослідження. За цих умов перегляду потребує і концепт планування кадрового резерву для виконання стратегічних задач та виробничої програми.

5.2. аналіз організаційної структури управління і штатного розкладу на предмет відповідності стратегічним та виробничим векторам діяльності компанії. На жаль, організаційна структура управління і штатний розклад компанії також не може бути наданий через причини конфіденційності даної інформації. Перегляд організаційної структури управління і штатного розкладу є важливим аспектом повноцінного та повного виконання стратегічних цілей і пріоритетів, тому дана задача є однією із важливих завдань працівників Служби персоналу. Зміни в організаційній структурі управління і штатному розкладі спричиняють відповідні зміни і в планах кадрового резерву.

Отже, враховуючи недоліки в системі планування розвитку персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект», був розроблений план розвитку персоналу на 2025 р. Розробка плану передбачає його складання за основними складовими компонентами: план кар'єрного зростання, плани навчання, індивідуальний план розвитку, план адаптації та план формування кадрового резерву. Також окреслені напрями реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». Впроваджені рекомендації дозволять підвищити мотивацію персоналу, рівень кваліфікації та якість виконуваних посадових обов'язків, що чинитиме виключно позитивний вплив на систему управління персоналом в компанії та результати фінансово-господарської діяльності підприємства в загальному.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження слід зробити наступні висновки. Метою першого розділу є вивчення теоретико-методичних основ планування розвитку персоналу промислового підприємства.

Аналізуючи літературні джерела з питань обґрунтування теоретичних основ процесів планування розвитку персоналу, ми дійшли висновку, що планування розвитку персоналу є системою різноманітних форм і методів роботи, направлених на підвищення ефективності кадрової політики та управління трудовими ресурсами. Планування розвитку персоналу охоплює широкий спектр аспектів: визначення потреб і встановлення цілей, вибір методів та інструментів навчання персоналу і оцінки результатів його роботи. Ефективне планування розвитку персоналу дозволяє підприємствам не лише підвищувати професійний рівень своїх працівників, але й забезпечувати досягнення стратегічних цілей, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність в умовах постійних змін та викликів сучасного світу. Ефективне планування розвитку персоналу є складним та різнобічним процесом, який має вплив системного підходу та активної участі всіх рівнів управління в структурі управління персоналом та бізнес - процесами суб'єкта бізнесу. Від цього залежить не лише професійний розвиток та мотивація працівників, але й успіх та конкурентоспроможність підприємства в цілому на ринку товарів та послуг. Ретельно спланований та реалізований процес розвитку персоналу дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень компетентностей своїх працівників, адаптуватися до змін на ринку товарів та послуг і давати стабільний ріст та розвиток у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення об'єктивності та точності оцінювання треба брати до уваги використання комплексного підходу до аналізу показників. Це передбачає поєднання кількісних та якісних методів оцінки, залучення різних джерел інформації, а також регулярний моніторинг та оновлення даних. Крім

того, важливо враховувати контекст та специфіку діяльності організації, оскільки однакові показники мають різне значення для різних компаній.

Метою другого розділу є діагностика сучасного стану планування розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». Діагностика сучасного стану планування розвитку персоналу проведена за матеріалами ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект».

Чистий дохід від реалізації продукції ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» скоротився в 2023 році порівняно із 2021 роком на 10%, проте зріс порівняно із 2022 роком майже в 3 рази. 2022 рік – рік початку повномасштабного вторгнення став шоковим для компанії, як і для всіх інших суб'єктів господарювання, проте в 2023 році підприємству вдалось розробити антикризові заходи та наростити обсяги реалізації продукції до довоєнного рівня. Заробітна плата працівників компанії за підсумками 2023 року була вища заробітної плати по галузі на 4%, проте нижче оплати праці по ринку праці в цілому. Слід відмітити підвищення заробітної плати по підприємству в 2023 році порівняно із 2021 роком на 14%, при цьому продуктивність праці зросла на 65%. Дана динаміка є позитивною, результативність праці вища за ефективність системи мотивації.

Планування розвитку персоналу є завданням Служби управління персоналом, до складу якої входить підрозділ заступника директора з управління персоналом (управління праці та заробітної плати, відділ кадрів, відділ підготовки персоналу), медико – санітарна частина, відділ дитячих навчальних закладів, відділ громадського харчування. Для планування розвитку персоналу керівництво ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» використовує різні типи планування – довгострокове та короткострокове. Крім кількісних методів (нормативний, балансовий та статистичний) при складанні плану руху людських ресурсів на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» використовуються і якісні методи, зокрема метод експертних

оцінок. При плануванні розвитку персоналу необхідним є складання плану розвитку працівників, аналіз резервів персоналу.

Скорочується якісний показник результативності роботи служби персоналу підприємства з планування персоналу - кваліфікація прийнятих на роботу фахівців, %, що також наголошує на необхідності удосконалення планування розвитку персоналу підприємства. Щодо динаміки чисельності працівників, які пройшли навчання в компанії за 2021-2023 рр., спостерігається зростання кількості програм для навчання і, відповідно, збільшення чисельності персоналу, що проходить навчання в межах розробленого плану розвитку персоналу. Середня тривалість періоду роботи персоналу в компанії, що пройшли навчання в 2023 несуттєво скоротилась, проте цю динаміку слід назвати негативною. Негативним явищем на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» є щорічне перевиконання плану по витратах на навчання. Це доводить неефективність системи планування розвитку персоналу, як з точки зору якісного індикатора (витрати на навчання), так і кількісного (чисельність персоналу, що планує навчатись).

В третьому розділі представлено удосконалення планування розвитку персоналу підприємства. Враховуючи недоліки в системі планування розвитку персоналу в ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект», був розроблений план розвитку персоналу на 2025 р. Розробка плану передбачає його складання за основними складовими компонентами: план кар'єрного зростання, плани навчання, індивідуальний план розвитку, план адаптації та план формування кадрового резерву.

Окреслені напрями реалізації планів розвитку персоналу на підприємстві ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект». При розробленні плану розвитку персоналу підприємства ГП НПКГ «Зоря» – «Машпроект» на 2025 рік (плани навчання) важливим є проведення аудиту ефективності пропонованих тренінгів та навчальних програм з точки зору підвищення

кваліфікації персоналу. Важливо також провести опитування персоналу щодо рівня задоволеності ними наявними програмами та тренінгами.

Типові для всі працівників підрозділу програми адаптації досить часто не підходять для всіх, тому на цьому особливо робити важливий акцент. Значущим аспектом є також врахування причин звільнення персоналу, які не пройшли ефективно адаптацію, та внесення відповідних змін в програми адаптації в подальшому. Доцільним є також формування відгуків від персоналу щодо оцінювання ними роботи наставників та реалізацію заходів із вдосконалення в даному напрямку. Після розроблення нової адаптаційної моделі важливим є її тестування, коригування за умов потреби, впровадження у діяльність.

При розробці індивідуального плану розвитку працівника важливо враховувати цілі, окреслені в плані кар'єрного зростання. Вони повинні корелювати. Важливо скласти індивідуальний план за п'ятьма основними компонентами: «Розвиток на робочому місці»; «Спеціальні проекти»; «Навчання з досвіду інших»; «Самонавчання»; «Тренінги та семінари».

Впроваджені рекомендації дозволять підвищити мотивацію персоналу, рівень кваліфікації та якість виконуваних посадових обов'язків, що чинитиме виключно позитивний вплив на систему управління персоналом в компанії та результати фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Методи аналізу професійного розвитку персоналу. *Креативний простір*. 2021. № 4. С. 30-31.
2. Акименко Н. В. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. Н. В. Акименко, Н. С. Мамонтенко. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364-370.
3. Баб'як Г. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. Г. Баб'як, Т. Сич. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 95-98
4. Васюта В. Б. Удосконалення системи планування витрат на персонал підприємства. В. Б. Васюта, А. В. Феохарій. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 44-52.
5. Ведерніков М.Д. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. М.Д.Ведерніков, Л.В.Волянська-Савчук, В. А.Клімас, А. Ю.Конопко. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. №56.
6. Водянка Л. Д. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. Л. Д. Водянка, С. І. Тодорюк, А. Г. Карп. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119-123.
7. Вонберг Т. В., Смалійчук Г.В., Василик А.В., Білик О.М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431
8. Гаврилюк О. І. Розробка алгоритмів планування роботи персоналу з гнучким графіком роботи. О. І. Гаврилюк, О. Г. Жданова, М. О. Сперкач. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*. 2019. Т. 9, № 3. С. 144-157.

9. Галайда Т. О. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька, Н. В. Черногорська. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 53-59.
10. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 109-113
11. Гуріна О. В. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. О. В. Гуріна, О. Л. Кишківська, К. М. Скрипник. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_13
12. Дашко І. М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 11(1). С. 34-41
13. Денисенко М.П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С.231-238.
14. Дзямулич М. І. Програмно цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. М. І. Дзямулич, О. А. Урбан, О. С. Гура. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193-197.
15. Дудко С. В. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу. С. В. Дудко, С. М. Маклаков. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 148-155.
16. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект ХХІ*. 2021. Випуск 2. С. 33–37
17. Жмурко Д. С. Удосконалення кадрового планування на прикладі торгової організації ТОВ "Епіцентр К". Д. С. Жмурко, М. М. Кудінова. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 145-149

18. Кир'янова О.В., Вознюк Н. Управління розвитком персоналу в нових соціоекономічних реаліях. Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення : *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, м. Київ, 11 травня 2022 р.* Частина 1. Київ, 2022.
19. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
20. Колот А. М., Герасименко О. О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1(29). С. 6–24
21. Ковальська К. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.
23. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.
24. Ланська С. П. Удосконалення системи професійного розвитку персоналу на виробництві – провідна компонента стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 260-267.
25. Лопушняк Г., Миляник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

26. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Маршавін О. Ю. Ринок праці України в нових соціально-економічних реаліях: проблеми трансформації публічної політики. *REICST*. 2022. С. 75–190
27. Мінчак Н. Д. Інформаційно-методичне забезпечення управління персоналом. Н. Д. Мінчак, Г. В. Ожубко. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28, № 9. С. 40-43.
28. Олійник О. С. Кадрове планування, як засіб управління персоналом підприємства. О. С. Олійник, В. В. Ткачук. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 13. С. 312-318.
29. Ольмезова І. К. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. І. К. Ольмезова, В. В. Дергачова. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 17(2). С. 35-37
30. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
31. Панченко В. А. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. В. А. Панченко, О. П. Панченко. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 10(2). С. 50-55.
32. Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 295-301.
33. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Факультет міжнародних економічних відносин,

Ужгородський національний університет. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ». 2019. Вип. 25. С. 51–54

34. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. І. В. Партика, Г. В. Ожубко. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 154-158.

35. Поплавська О. М. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.

36. Почтовюк А. Б. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. А. Б. Почтовюк, В. В. Семеніхіна. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.

37. Продіус О. І. Теоретично-методичні аспекти управління персоналом транспортного підприємства. О. І. Продіус, Ш. Наврузов. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 116-120.

38. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 461-467.

39. Рекуненко І. І. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. І. І. Рекуненко, Я. В. Кобушко, С. М. Рибальченко, В. А. Рижков, А. Ісмайлова. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 254-262.

40. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180-190.

41. Сазонова С. В. Інноваційні методи управління персоналом телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1-2. С. 57-61.

42. Сакун Л. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи. Л.М.Сакун, Ю.Ю.Веденіна, Т. М. Бражнікова. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 198-202.

43. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
44. Седікова І. О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. І. О. Седікова, К. Б. Козак, Д. В. Седіков. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57.
45. Семикіна М.В. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. М.В. Семикіна, Л.А. Коваль, Н.А. Іщенко. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 121-131.
46. Сидоренко А.О., Чорний В.В., Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
47. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2013. № 12, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629>
48. Телишевська Л.І. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Київ, 2018. 166 с.
49. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
50. Устіловська А. С. Теоретико-методичний базис системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 91-97.
51. Череп О. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. О. Череп, Л. Бехтер, В. Таболкін. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187.

52. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 49-55
53. Чхеайло А. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. А. А. Чхеайло, І. А. Ткаченко. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.
54. Харитоненко С. В. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2018 № 4(15). С.225-228.
55. Харченко Т. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Т. О. Харченко, І. Г. Коваленко, М. О. Петренко. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 126-130.
56. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 354-360.
57. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.
58. Шимановська-Діанич Л. М. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства. Л. М. Шимановська-Діанич, Т. Є. Іщейкін. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 2. С. 81-85.
59. Шевченко О. С. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. О. С. Шевченко, Г. І. Євтушенко. *Молодий вчений*. 2019. № 10(2). С. 753-757.
60. Язлюк, Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191– 198

61. Oluwaseun, M. A. Solving nurse problem using constraint programming technique. Computing Research Repository / M. A. Oluwaseun, O. A. Akeem. – Ogbomoso, Nigeria: Ladoke Akintola University of Technology, 2019. 9 p.
62. Lupak R., Kynytska- Iliash M., Berezivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. *Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. Accounting*. 2021. No. 7 (7). P. 1785–1798.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Звітність вимоги до фінансової звітності"

Підприємство

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників

Адреса, телефон

Однієї чи декількох фіз. пр. бездієств. осіб

Складено (робота позначу "х" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПЕГ
за КРЕД

КОДЖ

2023

01

01

31324351

2630435600

140

48,21

У

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2022 р.

форма № 1		Код за ЄДРПОУ		1801001
Актив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Необоротні активи		1000	5 637	3 172
первісна вартість		1001	28 500	28 582
накопичені амортизації		1002	22 863	28 810
Неповернені капітальні інвестиції		1005	78 455	175 751
Осередні засоби		1010	564 170	557 888
первісна вартість		1011	1 188 982	1 232 083
знос		1012	622 752	674 195
Інвестиційна нерухомість		1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомісті		1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомісті		1017	0	0
Довгострокові фінансові активи		1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	0	0
інші фінансові інвестиції		1035	1 851	2 350
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	0	0
Відстрочені податкові активи		1045	0	0
Інші необоротні активи		1050	0	0
Усього за розділом I		1095	648 913	739 171
II. Оборотні активи				
Залишки		1100	2 420 425	2 774 182
Вироблені залишки		1101	880 832	702 564
Накопичені виробництва		1102	1 437 571	1 589 399
Готові продукти		1103	301 438	487 729
Товари		1104	788	588
Поточні фінансові активи		1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги		1125	838 455	748 277
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за відвантаженим авансами		1130	387 291	92 104
з бюджетом		1135	308 698	354 735
у тому числі з податку на прибуток		1136	188 783	285 088
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нерозрахованих доводів		1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	0	0
Інші поточні дебіторська заборгованість		1155	13 918	58 487
Поточні фінансові інвестиції		1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти		1165	58 039	50 810
Витрати майбутніх періодів		1170	0	0
Інші оборотні активи		1190	7 409	82 972
Усього за розділом II		1195	3 850 232	4 181 407
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	0	0
Баланс		1300	4 500 145	4 920 578

Продовження:			
Послі	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	295 704	295 704
Капітал у дооцінку	1405	281 128	281 128
Додатковий капітал	1410	33 418	34 005
Резервний капітал	1415	0	0
Перекладітний прибуток (неператит збиток)	1420	1 018 932	1 037 378
Неоплачений капітал	1425	0	0
Висуваний капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	1 628 182	1 628 215
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 427	35 875
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення виплат персоналу	1521	0	0
Цільові фінансування	1525	7 752	7 568
Усього за розділом II	1595	26 189	43 473
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	897 088	1 413 018
Поточному понов. банків	1605	0	0
Поточна кредиторська зобов'язаність за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товарами, роботами, послугами	1615	33 478	200 795
розрахунками з бюджетом	1620	7 897	4 944
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	20 217	14 391
розрахунками з оплати праці	1630	32 503	15 280
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	1 847 852	1 572 808
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська зобов'язаність зі внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1650	0	0
Доходи майбутніх періодів	1655	0	0
Інші поточні зобов'язання	1660	27 901	18 658
Усього за розділом III	1695	2 868 804	3 248 890
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	4 500 145	4 920 578

¹ Ізгоджується в порядку, встановленому спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі статистики

Керівник

Пітренко Юрій Пітрович

Головний бухгалтер

Рогова Олена Валентинівна

Підприємство	Приватне підприємство "Зоря" (найменування)	Дата (рік, місяць, день) ЄДРПОУ	КОДИ		
			2023	01	01
			21324351		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 228 253	2 979 178
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 261 768)	(2 070 222)
Валовий:			
прибуток	2090	966 485	908 956
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	215 466	252 257,00
Адміністративні витрати	2130	(159 610)	(153 270)
Витрати на збут	2150	(481 721)	(460 265)
Інші операційні витрати	2180	(361 361)	(365 078)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	179 259	182 600
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4455	157
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(97 990)	(91 340)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(48)	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	85 676	91 417
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-37 970	-48 181
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	47 706	89 274
збиток	2355	()	()

Страница 4

продовження

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	699	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	699	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	112	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	587	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48293	43236

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 767 323	1838604
Витрати на оплату праці	2505	649 501	600449
Відрахування на соціальні заходи	2510	248 602	229373
Амортизація	2515	56 012	50487
Інші операційні витрати	2520	684 695	556007
Разом	2550	3 406 133	3274920

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00000	0,00000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00000	0,00000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00000	0,00000

Керівник

Петренко Юрій Петрович

Головний бухгалтер

Рогова Олена Валентинівна

ПОГОДЖЕНО	ЗАТВЕРДЖЕНО
Начальник <u>УПтаЗП</u>	Заступник ГД з управління персоналом та <u>соціальної політики</u>
_____	_____

ЗАЯВКА НА ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

*Назва посади/професії			
*Найменування структурного підрозділу			
*Якому керівнику за напрямком діяльності безпосередньо підпорядковується підрозділ (посада)			
*Причина виникнення вакансії			
Кого із працівників нашого Підприємства можна розглядати як потенційних кандидатів на цю вакансію (вказати підрозділ, П.І.Б., контактний телефон та поставити відмітку X навпроти категорії)	Працює	☐	
	Раніше працював	☐	
	Не працював	☐	
*Умови та оплата праці (заповнюється відповідальним за штатний розпис або управлінням праці та заробітної плати)			
*Режим роботи			
*Наявність службових відряджень			
*Дата подачі заявки			
Випробувальний термін або строкові трудові відносини			
Бажаний термін виходу на роботу			
*Зворотній зв'язок (контактна особа)			
Відмітка про заповнення вакансії			

	Інше		
Досвід роботи за профілем/напрямком (кількість років, не має значення)			
Знання, вміння та навички			
Додаткові вимоги до кандидата			

ФУНКЦІЇ ТА ПОСАДОВІ ОБОВ'ЯЗКИ

*Основні функції	
-------------------------	--

Кого Ви можете порекомендувати з інших підприємств/компаній? (вказати П.І.Б, посаду, яку займає на іншому підприємстві/компанії, контактний телефон)	
--	--

Примітка.

** поля обов'язкові для заповнення.*

Керівник структурного підрозділу

Висновок по співбесіді

ПІБ кандидата на роботу			
В підрозділ			
На посаду			
Інтерв'юер (Прізвище, ініціали, контактний телефон)		Дата попередньої співбесіди	

***Висновок по кандидату**

Остаточне рішення по кандидату:		
Прийняти на роботу		
Кандидат не підходить (вказати причину (розго- рнуто)		
Посада	Прізвище, ініціали	Підпис, дата

Примітка.

** заповнюється керівником структурного підрозділу (Замовником).*

Додаток В

Рівень задоволеності персоналу програмами розвитку (вибірка складала 50 осіб: служба управління персоналом, фінансовий департамент, департамент маркетингу)

№	Запитання	Оцінка 1, осіб	Оцінка 2, осіб	Оцінка 3, осіб	Оцінка 4, осіб	Оцінка 5, осіб	Всього осіб	Середній бал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із внутрішнього навчання персоналу з професійної підготовки	0	8	8	10	24	50	4,00
2	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із зовнішнього навчання персоналу з професійної підготовки	2	5	5	13	25	50	4,08
3	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із внутрішнього навчання по компетентностям	0	3	3	10	34	50	4,50
4	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із зовнішнього навчання по компетентностям	3	5	5	7	30	50	4,12
5	Наскільки Індивідуальний план розвитку працівника відповідає його потребам	0	4	5	11	30	50	4,34
6	Наскільки Плани адаптації	1	5	10	12	22	50	3,98

	персоналу є ефективними для успішної адаптації							
7	Наскільки є ефективним навчання, пропоноване Службою персоналу	1	3	3	12	31	50	4,38
8	Наскільки є ефективним навчання, пропоноване консалтинговими компаніями	1	2	4	6	37	50	4,52
9	Наскільки План кар'єрного зростання працівника відповідає його потребам	2	2	2	6	38	50	4,52
10	Наскільки ефективним в компанії є планування кадрового резерву	1	2	2	10	35	50	4,52
	Рівень задоволеності персоналу програмами розвитку							4,30

Оцінювання керівництвом результативності навчання персоналу
(вибірка складала 15 осіб: менеджмент служби управління персоналом,
фінансового департаменту, департаменту маркетингу)

№	Запитання	Оцінка 1, осіб	Оцінка 2, осіб	Оцінка 3, осіб	Оцінка 4, осіб	Оцінка 5, осіб	Всього осіб	Середній бал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із внутрішнього навчання персоналу з	0	1	3	9	2	15	3,80

	професійної підготовки							
2	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із зовнішнього навчання персоналу з професійної підготовки	0	2	2	8	3	15	3,80
3	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із внутрішнього навчання по компетентностям	0	1	1	6	7	15	4,27
4	Наскільки вичерпним на Вашу думку є перелік програм із зовнішнього навчання по компетентностям	0	0	3	5	7	15	4,27
5	Наскільки Індивідуальний план розвитку працівника відповідає його потребам	0	0	4	6	5	15	4,07
6	Наскільки Плани адаптації персоналу є ефективними для успішної адаптації	0	0	3	6	6	15	4,20
7	Наскільки є ефективним навчання, пропоноване Службою персоналу	0	1	4	6	4	15	3,87
8	Наскільки є ефективним навчання, пропоноване консалтинговими компаніями	0	2	2	5	6	15	4,00

9	Наскільки План кар'єрного зростання працівника відповідає його потребам	0	0	1	7	7	15	4,40
10	Наскільки ефективним в компанії є планування кадрового резерву	0	0	2	6	7	15	4,33
	Рівень задоволеності персоналу програмами розвитку							4,10



Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU
Заголовок
Планування розвитку персоналу промислового підприємства
Автор
Науковий керівник / Викладач
ВолодарСмайлічук
назва
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Трипаго

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових сплворень. Ці сплворення в тексті можуть творити про MOOLIMI маніпуляції в тексті. Сплворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічного помилки при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmallMarks)		19

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначав, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що велич значення коефіцієнта не автоматично означаєсть платіж. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КД 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КД 2

16966

Кількість слів



КД 3

133040

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає, в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого платіжу. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Копія тексту
порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)		кількість знайдених слів (відсоток)
1	Пігунь, Дестер ПігуньВісник_5_2023.docx 2/12/2024 Sumy State University (Кафедра маркетингу)		17 0.10 %
2	Петрик С. 02.12.docx 12/2/2022 Lviv Ukrainian Volyn National University (Кафедра менеджменту)		15 0.09 %