

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Управління системою підготовки кадрів у ТОВ «АЛАМАК»

THESIS FOR THE BACHELOR`S DEGREE

Management of personnel training system at «ALAMAC», LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 4 курсу, групи 6.0739-2мо  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
Д.С. Верескун

---

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, к.е.н. Шишкін В.О.  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, к.н.держ.упр. Онищенко О.А.

Запоріжжя  
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Верескуну Данилу Сергійовичу

1. Тема роботи Управління системою підготовки кадрів у ТОВ «АЛАМАК»  
керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_
2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, аналітичні та статистичні матеріали, інформаційні ресурси Інтернет, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління кадрами і організації системи підготовки кадрів на підприємствах, а також фактичні дані з досліджуваного підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:  
Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління підготовкою кадрів на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність управління підготовкою кадрів; 1.2 Організація навчання персоналу на підприємстві; 1.3 Передовий досвід в організації підготовки кадрів на підприємстві; 2 Розділ – Аналіз діяльності ТОВ «АЛАМАК» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «АЛАМАК»; 2.3 Аналіз системи підготовки кадрів на досліджуваному підприємстві; 3 Розділ – Шляхи удосконалення системи управління підготовкою кадрів у ТОВ «АЛАМАК» – складається з 1 підрозділу: 3.1 Розробка заходів з підвищення

ефективності системи управління підготовкою кадрів на досліджуваному підприємстві.

### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	20.02.2023 р.	20.02.2023 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	20.03.2023 р.	20.03.2023 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	24.04.2023 р.	24.04.2023 р.

6. Дата видачі завдання 20.02.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	травень	виконано
8	Формулювання висновків	червень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	червень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Д.С. Верескун

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В.О. Шишкін

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 94 с., 2 рис., 9 табл., 2 додатки, 36 джерел.

Об'єктом дослідження є діяльність виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «АЛАМАК».

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління підготовкою кадрів і вдосконалення існуючої системи управління підготовкою кадрів на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що процеси, які відбуваються в Україні вимагають істотного підвищення компетентності та загального освітньо-культурного рівня працівників усіх рівнів і викликають необхідність розширення освітнього простору.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління підготовкою кадрів на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було досліджено діяльність у ТОВ «АЛАМАК» та запропоновано заходи з удосконалення системи управління підготовкою кадрів на досліджуваному підприємстві.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «АЛАМАК» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ПІДГОТОВКА КАДРІВ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УДОСКОНАЛЕННЯ

## ABSTRACT

Qualification work: 94 pp., 2 fig., 9 tab., 2 appendices, 36 sources.

The object of the research is the activity of production and trading company «ALAMAC», LLC.

The purpose is to determination of ways to improve the Personnel Training Management of the enterprise under study.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is that the processes that take place in Ukraine require a significant increase in the competence and overall educational and cultural level of workers at all levels and cause the need to expand the educational space.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the Personnel Training Management of the enterprise. Based on the theoretical material was analyzed by activities of «ALAMAC», LLC and suggested ways of improvement the Personnel Training Management in this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in practice of management of production and trading company «ALAMAC», LLC and improve the activities of the domestic enterprises.

MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL TRAINING, PERSONNEL MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, EFFICIENCY, IMPROVEMENT

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури ([англ.](#) – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO);

ВНЗ – вищий навчальний заклад;

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек організації, що дозволяє не проводячи великих і дорогих маркетингових досліджень і не збираючи вичерпну інформацію про організацію, отримати уявлення про вплив зовнішнього і внутрішнього середовища організації на процес реалізації стратегічного плану;

СТЕР-аналіз (або PEST-аналіз) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії;

MBA – Master of Business Administration – з англійської – магістр бізнес-адміністрування.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	12
1.1 Сутність управління підготовкою кадрів .....	12
1.2 Організація навчання персоналу на підприємстві .....	27
1.3 Передовий досвід в організації підготовки кадрів на підприємстві .....	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛАМАК» .....	53
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	53
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «АЛАМАК» .....	60
2.3 Аналіз системи підготовки кадрів на досліджуваному підприємстві .....	65
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КАДРІВ У ТОВ «АЛАМАК» .....	78
3.1 Розробка заходів з підвищення ефективності системи управління підготовкою кадрів на досліджуваному підприємстві .....	78
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	89
ДОДАТКИ .....	92

## ВСТУП

У наше сучасне століття професійна підготовка персоналу набуває особливого значення і стає необхідною умовою нормального функціонування будь-якої організації.

Враховуючи особливості українського ринку, який характеризується швидкими та частими змінами зовнішньої та внутрішньої кон'юнктури підприємства, можна зробити висновок, що розвиток системи професійного навчання в організації визначає не лише успішність її діяльності, розвитку, а й їхнього виживання.

Управління навчанням співробітників стало ключовим елементом управління сучасною організацією за останні два десятиліття.

У сучасних умовах швидкого старіння професійних знань, умінь і навичок здатність персоналу до навчання та вміння організувати навчання є одним із найважливіших факторів успішної роботи на ринку.

Багато менеджерів сприймають навчання як безперервний процес, який безпосередньо впливає на досягнення цілей організації. Важливість освіти на сучасному етапі підтверджується такими основними факторами [16]:

- впровадження нової техніки та технологій створює умови для виключення або зміни певних видів робіт, у цьому сенсі неможливо гарантувати необхідну кваліфікацію через базову освіту;

- економіка перетворюється на безмежний ринок з високим рівнем конкуренції, тому країни, в яких організації орієнтуються на безперервне навчання персоналу, лідирують в умовах жорсткої конкуренції;

- організаціям ефективніше і дешевше підвищити віддачу вже активного персоналу на основі його безперервної освіти, ніж набирати нових співробітників.

В умовах сучасного виробництва зростає значення психологічного чинника праці, інтелектуальної активності працівника, зростання його



виробничої та загальної культури, здатності сприймати та переробляти наукову інформацію.

Зростання культурно-технічного рівня трудящих є однією з найважливіших умов, що забезпечують прогресивний процес суспільства. З економічної точки зору культурно-технічний рівень підприємства – це багатство, яке забезпечує передумову для розвитку та вдосконалення продуктивності та науково-технічного прогресу [3].

Вплив професійної підготовки робітників на економічне зростання полягає в тому, що працівники, володіючи необхідним обсягом знань, умінь і навичок, забезпечують більш високу продуктивність і якість праці при раціональному використанні матеріальних ресурсів.

Ще одним важливим моментом є характерна особливість сучасного виробництва при використанні високотехнологічної комп'ютерної техніки – автоматизація технологічних процесів, що потребує подальшого вдосконалення підготовки персоналу для управління цією технікою. Крім того, важливою проблемою є необхідність пошуку та використання нових форм і методів навчання персоналу роботі з новітніми технологіями, оволодіння якими є необхідним для підвищення продуктивності праці.

У цьому сенсі змінюється і процес підготовки робітничих кадрів. Комплексна система освіти кадрів, що забезпечує відтворення кваліфікованої робочої сили відповідно до потреб розвитку виробництва та його постійного технічного оновлення, повинна бути розрахована таким чином, щоб впливати на кожного працівника протягом усього його трудового життя.

Кожен рівень освіти створений таким чином, щоб продовжувати попередній і найкращим чином задовольняти навички та вміння працівника, а також потреби виробництва.

Прискорений розвиток науково-технічного прогресу та стрімке старіння професійних знань і навичок є не єдиними чинниками, які зумовлюють значне зростання ролі професійної освіти, а радше допомагають суспільству відповідати високим вимогам ринку [29].

Дослідження 3200 американських компаній показало, що збільшення витрат на навчання на 10% призвело до зростання продуктивності на 8,5%, тоді як таке ж збільшення капітальних інвестицій збільшило продуктивність лише на 3,8%. При цьому важливо, що інвестиції в розвиток персоналу приносять компанії більше прибутку, ніж інвестиції в поліпшення виробничих потужностей, тобто людські ресурси можна визначити як ключовий фактор ефективності використання всіх інших ресурсів компанії. розпорядження компанією [9].

Ефективне навчання співробітників має, крім прямого зростання прибутку, інші не менш важливі позитивні наслідки для організації [22]: розкрити потенціал працівників, згуртувати та покращити соціально-психологічний клімат колективу; зростання мотивації; посилити прихильність співробітників організації; забезпечити безперервність управління; залучення нових працівників; формування бажаних моделей поведінки та відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню цілей організації тощо.

Як показує досвід кращих компаній, реалізація цих «додаткових» завдань під час навчання не менш важлива, ніж комплекс завдань, пов'язаних з передачею знань слухачам і розвитком необхідних професійних навичок. І, звичайно, освіта кадрів є найважливішим чинником економічного зростання країни, тому суспільство і держава в цілому виграють від внутрішнього організаційного навчання, набору більш кваліфікованих кадрів і підвищення продуктивності праці. громадськості без подальшої потреби. витрати [2]. Тому особливу увагу дослідники приділяють розробці теоретико-прикладних аспектів управління персоналом та системи управління освітою персоналу. Ці аспекти досліджували: Т.Ю. Базаров, Л.В. Балабанова, В. Бартц, Т.В. Білорус, Р.П. Вдовиченко, С.В. Глівенко, Г. Десслер, Л.І. Іванкіна, Д. Колба, О.В. Крушельницька, А. Мамфорд, Л.О. Мажник, Д.П. Мельничук, М.М. Новікова, А.Н. Полозова, С.М. Сидорук, С.І. Сотнікова, К.М. Таньков, П. Хоні, Т.П. Хохлова, Г.М. Чепурда, Х. Шайбл та інші.

Отже, актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що процеси, які відбуваються в Україні вимагають істотного підвищення компетентності та загального освітньо-культурного рівня працівників усіх рівнів і викликають необхідність розширення освітнього простору.

Об'єктом проведеного дослідження є виробничо-торгівельне підприємство ТОВ «АЛАМАК».

Предметом дослідження є система управління підготовкою кадрів на підприємствах виробничої сфери.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління підготовкою кадрів і вдосконалення існуючої системи управління підготовкою кадрів на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади управління підготовкою кадрів на підприємстві;
- проаналізувати систему управління підготовкою кадрів у ТОВ «АЛАМАК»;
- запропонувати заходи з підвищення ефективності існуючої системи управління підготовкою кадрів на досліджуваному підприємстві.

Під час написання роботи використовувались наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, аналітичні та статистичні матеріали, інформаційні ресурси Інтернет, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління кадрами і організації системи підготовки кадрів на підприємствах, а також фактичні дані з досліджуваного підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність управління підготовкою кадрів

Сьогодні в економіці України є великий попит на молодих спеціалістів, які готові обійняти серйозні посади в приватних компаніях. Проте, на думку роботодавців, наші університети не можуть випускати випускників, придатних для негайного використання.

Сучасні компанії намагаються працевлаштувати молодь. Це пояснюється економічним зростанням країни та необхідністю компенсувати природний спад досвідчених кадрів. Водночас останнім часом молодих спеціалістів почали набирати не лише компанії у сферах комерції, послуг, фінансів, а й компанії реального сектору.

Однак переважна більшість компаній сьогодні не очікує, що освіта в коледжі дозволить молодому фахівцеві негайно стати робочою силою. Роботодавці бачать у випускнику ВНЗ лише сировину для підготовки повноцінного фахівця.

Компанії розглядають знання, отримані у вищій освіті, лише як відправну точку для безперервного навчання молодого спеціаліста.

Все більш важливим фактором в оцінці потенційного працівника стає його здатність і бажання адаптуватися, вчитися і професійно розвиватися.

Навчання - це процес спеціально організованої і керованої взаємодії вчителя і учнів, спрямований на засвоєння знань, умінь і навичок, формування світогляду, розвиток розумових здібностей і потенційних можливостей учнів, розвиток і зміцнення здібностей самонавчання відповідно до встановлені цілі [18].

Розглянемо це визначення докладніше.

По-перше, навчання - це спеціально організований процес, тобто воно не виникає і не може пройти само по собі, його ефективність буде визначатися багатьма факторами, в першу чергу професіоналізмом керівника, який організовує цей процес.

По-друге, як будь-який організований процес, він організовується відповідно до поставлених цілей, наприклад, професійне навчання персоналу – це процес підвищення знань і умінь, умінь і здібностей працівників, їх творчої діяльності. Однак процес навчання може переслідувати багато інших цілей. Кожна організація визначає для себе мету, з якою вона здійснює навчальний процес і які завдання ставить перед собою.

По-третє, вибір методів навчання визначатиметься цілями, заради яких організовується процес [32].

Навчальний процес – це сукупність освітніх процесів, спрямованих на вирішення завдань навчання, виховання та розвитку особистості [10]. Особливу увагу в цьому визначенні слід звернути на дві деталі.

По-перше, навчальний процес складається з двох елементів: навчального процесу та самонавчання. Вони взаємопов'язані, одна без іншої не може ефективно обійтися, і кожна з них визначає порядок виконання іншої.

По-друге, навчально-виховний процес спрямований на вирішення трьох завдань: освітньої, виховної та розвиваючої.

Саме наявність трьох завдань навчально-виховного процесу дозволяє визначити його цілі.

Розглянемо кожне із завдань окремо. Виховне завдання навчально-виховного процесу полягає в спрямованості на засвоєння знань, умінь і навичок. На підставі цього завдання визначається, чому буде проходити навчання персоналу.

Навчальний процес може переслідувати лише одну мету: засвоєння і засвоєння знань, умінь і навичок. Такий підхід до навчання був широко поширений у минулому. Для цього завдання вирішальну роль відіграє використання двох процесів: навчального та самопідготовчого.

Виключення будь-якого з них може значно знизити якість освіти. Виховне завдання спрямоване на розвиток в учня певних якостей особистості та рис характеру [25].

В організаціях це завдання може бути реалізовано для досягнення різних цілей, наприклад, підвищення лояльності співробітників, поліпшення психологічного клімату за рахунок зменшення конфліктів співробітників і т.д.

Завдання розвитку – спрямованість навчально-виховного процесу на потенційні можливості особистості та їх реалізацію. У концепції розвивального навчання саме навчання розглядається не як об'єкт виховних впливів учителя, а як об'єкт зміни навчання.

Поставлені завдання процесу навчання визначають багато сфер його використання. Пріоритет тих чи інших навчальних завдань залежатиме від того, що визначить організація. Кожна організація сама визначає, для чого вона проводить навчання, але все ж можна виділити основні цілі, заради яких може реалізовуватися навчальний процес [23]:

- підвищити якість людських ресурсів;
- покращувати якість продукції чи послуг, що виробляються організацією;
- здійснювати організаційні зміни, включаючи адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища,
- працівники розвитку;
- вдосконалення системи комунікації в організації;
- формування організаційної культури;
- підвищення рівня організаційної лояльності.

Підвищення якості людських ресурсів – це комплексне поняття, яке включає два основні елементи: набуття працівниками базових знань, умінь і навичок, а також розвиток якостей, необхідних для найбільш ефективного виконання ними своїх трудових функцій.[28].

У сучасному мінливому середовищі багато організацій стикаються з проблемою впровадження змін. Це можуть бути різні зміни: організаційні,

технологічні, зміна топ-менеджменту компанії та багато інших. Ці зміни потребують стратегічного плану розвитку та оптимальної організаційної структури управління, але найголовніше – потрібен кваліфікований персонал, здатний брати відповідальність та приймати рішення. Особливо це стосується менеджменту.

Ефективність впровадження будь-якої інновації в організації, незалежно від її типу, визначається рівнем зацікавленості та участі керівництва середньої та нижчої ланки. Це означає, що процес навчання в першу чергу повинен допомогти менеджерам подолати ряд характеристик, які перешкоджають здійсненню змін: це консерватизм, прихильність встановленому порядку, суворе дотримання встановленого порядку, тенденція підтримувати ієрархічні відносини в незмінному вигляді [1].

Особистісний розвиток керує професійним, особистим і кар'єрним зростанням. Кінцевими цілями цього процесу є підвищення професійного рівня співробітників відповідно до цілей організації та створення внутрішнього кадрового резерву.

При плануванні кар'єри та формуванні кадрового резерву істотними є такі характеристики: наявність необхідних знань, умінь і навичок та необхідних особистісних якостей. І те, і інше можна розвивати, реалізуючи те чи інше завдання навчального процесу [20].

Не можна недооцінювати вплив на формування та розвиток організаційної культури.

Організаційна культура - це сукупність цілей і цінностей організації, цивілізованих правил поведінки і моральних принципів співробітників. Організаційна культура має три рівні: сприйняття цінностей, норм і правил поведінки, специфічна поведінка співробітників [26].

Інформація про кожного з них може передаватися через офіційні та неофіційні канали зв'язку організації. Процес навчання є основою офіційного каналу поширення культури організації. Тільки за правильної організації інформація буде поширюватися без спотворень і доходити до всіх

співробітників організації.

За допомогою навчання можна підвищити лояльність співробітників до організації. Для цього можна використовувати різні методи та умови навчання. Наприклад, лояльність організації можна підвищити, поширюючи інформацію про її добрі справи.

Використання навчання під час працевлаштування може забезпечити «безболісне» звільнення працівника. «Безболісне» означає звільнення працівника, який не має бажання помститися організації та завдати їй шкоди будь-якою ціною [4].

Таким чином, виховання персоналу в організації – це складний процес, який має три основні завдання: навчальну, розвиваючу та виховну. Це забезпечує велику кількість цілей, які можуть бути досягнуті шляхом навчання персоналу. Деякі з них можна вирішити навіть без особливої уваги менеджера, який організовує навчальний процес.

Модель організаційного розвитку базується на трьох ідеях [16]:

1. Сьогодні робота організації певною мірою, іноді дуже сильно, визначається історією її розвитку.

2. Сьогодні робота організації певною мірою, іноді дуже сильно, визначається майбутніми цілями.

3. Події, які відбуваються в організації, насправді характеризуються навичками, знаннями, здібностями та досвідом її працівників. Т

аким чином, серцем будь-якої організації є колективна компетентність або «рівень освіти», яким вона володіє. Крім того, при переході від індустріального до постіндустріального (інформаційного) суспільства принцип «кожен повинен знати/вміти достатньо, щоб кожен знав/умів все» замінює принцип «кожен повинен знати/вміти робити». Достатньо, щоб все було незалежним у взаємодії з іншими. Нові інформаційні технології вносять серйозні зміни в навчальний процес.

Доступ до глобальної мережі Інтернет різко розширює і прискорює процес передачі знань. Збільшується можливість безпосереднього спілкування



між викладачами (тренерами, інструкторами) та слухачами.

У 1990-х роках програма ЮНЕСКО сформулювала освітні рекомендації, які отримали міжнародне визнання. Найважливішою рисою сучасної освіти назвали спрямованість на підготовку людини до активного управління суспільними змінами.

Доповідь «Навчання не має меж» набула всесвітньої популярності та сформулювала уявлення про основні типи навчання, розуміючи його як процес нарощування індивідуального та соціокультурного досвіду. До таких типів навчання належать «допоміжне навчання» та «інноваційне навчання» [23].

Допоміжне навчання має на меті підтримку та відтворення існуючої культури, соціального досвіду та соціальної системи. Інноваційна освіта стимулює впровадження інноваційних змін в існуючу культуру, соціальне середовище [36].

Навчання персоналу є одним із напрямків стратегії розвитку персоналу і має відповідати цінностям і значенням, які складають філософію компанії. Неадекватна кваліфікація персоналу стратегії організації негативно позначається на результатах її діяльності.

Особливо це актуально в сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу прискорює процес старіння професійних знань і умінь. Інженер, який закінчив університет наприкінці минулого і навіть на початку нинішнього сторіччя, міг не хвилюватися про підвищення кваліфікації до кінця своєї трудової діяльності – знань, отриманих в інституті, вистачало. Зараз все змінилося. Навчаючи співробітників і тим самим підвищуючи їх професійну та особистісну компетентність, організація також вирішує проблеми мотивації та стимулювання персоналу.

Оплата організацією особливо дорогого навчання є значною вигодою, яку отримує працівник від організації. Крім того, навчання веде до підвищення професійної компетентності, що робить роботу більш значущою, а отже, збільшує ймовірність реальної винагороди.

Найважливішим моментом при створенні програм навчання і розвитку

персоналу є орієнтація на потреби організації в даній сфері, що в свою чергу визначається стратегічними цілями організації, її тактикою і поточним рівнем розвитку співробітників.

На думку С. В. Факторами, під впливом яких формуються потреби організації в розвитку її персоналу, є [22]:

- динаміка зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники, держава);
- розвиток техніки і технологій, що означає появу нових продуктів, послуг і методів виробництва;
- змінити стратегію розвитку організації;
- створення нової організаційної структури;
- засвоювати нові види діяльності.

Традиційними методами встановлення та визначення потреби у підвищенні кваліфікації є атестація та розробка індивідуального плану розвитку.

На основі аналізу виявлених потреб необхідно сформулювати конкретні цілі кожної освітньої програми. Ці цілі мають бути конкретними та конкретними; спрямованість на набуття практичних навичок; здатні до оцінки (вимірювання).

Оцінка ефективності навчальних програм є одним із найважливіших аспектів навчання працівників. Витрати на навчання все частіше розглядаються в організаціях як стратегічні інвестиції та повинні приносити прибуток у формі підвищення ефективності організації.

У багатьох випадках співробітники організацій зацікавлені у власному навчанні та розвитку. Однак бувають випадки, коли це не так. Тому особливу увагу необхідно приділяти створенню мотивації, інакше навчання не буде ефективним.

Факторами, які можуть мотивувати співробітників брати активну участь в освітніх програмах, є [12]:

- бажання зберегти роботу, залишитися на посаді;

- бажання просування або зайняття нової посади;
- зацікавленість у підвищенні заробітної плати;
- інтерес до самого процесу здобуття нових знань і вмінь;
- бажання налагодити контакти з іншими учасниками програми.

До основних видів навчання належать [24]:

- 1) навчання на робочому місці;
- 2) навчання поза організацією: в університетах, бізнес-школах;
- 3) внутрішньофірмове навчання;
- 4) стажування.

Навчання на виробництві включає інструктаж, чергування, стажування та наставництво, метод комплексного завдання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Форми професійного навчання персоналу організації

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Інструктаж Учніство (копіювання) Ротація Наставництво Метод ускладнених завдань	Лекція Розгляд практичних ситуацій (кейсів) Ділові ігри Моделювання Тренінг сензитивності Рольові ігри Самостійне навчання Відкрите навчання тощо

Інструктаж є роз'ясненням і показом прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і проводиться працівником, який тривалий час виконує цю роботу, або спеціальним інструктором. Інструктаж є недорогим і ефективним методом розвитку простих навичок, тому він широко використовується в організаціях [9].

Ротація — це метод самонавчання, при якому працівник тимчасово переходить на іншу посаду для набуття нових умінь і навичок. Ротація широко використовується в організаціях, де вітається ідея взаємозамінності співробітників.

Крім навчання, мотивація співробітників підвищується в результаті плинності.

Багато організацій використовують ротацію для стабілізації співробітників, особливо там, де можливості вертикального кар'єрного росту обмежені [5].

Учнівство та наставництво (коучинг) застосовуються у випадках, коли практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівця. Цей вид навчання настільки ефективний, що в деяких випадках стає постійною формою роботи керівника з підлеглими.

У компаніях зовнішньої торгівлі менеджер, який очолює групу торгових представників, постійно приділяє час їх навчанню та підвищенню кваліфікації, проводить з ними співбесіди, обговорює результати поточної діяльності, аналізує їх роботу з магазинами [27].

Комплексні завдання — це спеціальна програма трудових дій, яка будується за ступенем їх важливості, розширює обсяг завдань і підвищує їх складність. На заключному етапі навчання учень або учень вже здатний самостійно виконувати виробничі завдання [15].

Усі форми навчання на виробництві мають одне обмеження – вони не дають працівникові можливості поглянути на свою діяльність з боку, вийти за межі традиційної поведінки. Для досягнення таких цілей краще підходять різні види навчання без відриву від виробництва. Навчання підприємству в сучасному вигляді, незважаючи на давні традиції, розвивається лише в останні кілька десятиліть.

На початку 1960-х років США значно збільшили інвестиції в дослідження, розробки та вищу освіту, а європейці почали інтенсивно вивчати досвід США у підготовці кадрів, особливо в менеджменті. Водночас у 1950-1960-х роках відбулися зміни в теорії організацій, яка сприйняла досягнення соціології, соціальної психології та науки про поведінку людини в цілому [26].

Орієнтація на науку залишається і зараз. Сьогодні прийнято вважати, що традиційні науково-орієнтовані підходи поділяються на методологію Чиказької бізнес-школи (орієнтована на кількісні методи) до Гарвардської бізнес-школи (орієнтована на вивчення бізнес-ситуацій — бізнес-

дослідження) кейси), хоча на практиці бізнес-школи у різних країнах певним чином поєднують обидва підходи [10].

За останні 30 років багато організацій взялися за професійне та особистісне зростання співробітників. Організація професійного навчання стала однією з основних функцій управління персоналом, а його бюджет — найбільшою статтею витрат (після зарплати) у багатьох компаніях. Виникла ідея організації, що навчається, коли об'єктом навчання є не окремі люди і навіть не групи, а організація в цілому. У цьому підході основний акцент робиться на розвиток внутрішньої потреби в трансформаціях від сприйняття та аналізу зовнішніх і внутрішніх проблем і навчання тому, як вирішувати ці проблеми в реальних умовах [6].

В даний час збільшується кількість шкіл внутрішньої підготовки кадрів і навіть інститутів та університетів. Такі компанії, як Motorola, IBM, General Electric та інші, мають свої корпоративні університети. Такі університети поєднують компакту освіту за програмами MBA (часто з використанням добре структурованих матеріалів дистанційного навчання) із серією психологічних та інших тренінгів, спрямованих на те, щоб усвідомити учасникам сутність корпоративних стратегій і створити єдине й узгоджене бачення того, як їх реалізувати. між керівниками різних рівнів і частково також виконавцями.

Велика увага приділяється вивченню окремих тем, у тому числі галузевих, які стосуються діяльності даного підприємства. Менеджери-практики залучаються до реалізації такого типу програм набагато частіше, ніж бізнес-школи, які навчають без відриву від виробництва [16].

Освітні консалтингові компанії все більше зосереджуються і на внутрішній роботі (наприклад, австрійська компанія Team Training). Це пов'язано з тим, що при навчанні персоналу всередині компанії можна одночасно вирішувати завдання об'єднання персоналу і створення колективу.

Навчання поза робочим місцем (поза або в організації) базується на використанні традиційних методів (лекції, семінари, читання літератури) та

активних методів навчання (ділові ігри, ситуаційний тренінг - кейс-стаді), навчання, навчання дією (див. табл. 1.1).

Освіта є частиною запланованої діяльності організації, спрямованої на підвищення професійних знань і навичок або на зміну установок і соціальної поведінки персоналу таким чином, щоб це було сумісним з цілями і вимогами діяльності організації (F.J. Landy, 1985) [28].

Специфіка тренінгу як методу навмисних змін пов'язана головним чином з його можливостями трансформації не тільки психологічних змінних конкретної людини, а й характеристик груп і організацій.

Тренінг дає хороші шанси оптимізувати поведінку співробітників організацій у процесі взаємодії у своїй організації, з іншими групами та організаціями, вирішити проблему лояльності до організації, дозволяє досліджувати міжгрупові проблеми та організаційні взаємовпливи в ситуаціях конкуренції, кооперації, створення організацій та організаційних криз.

Останнім часом для розвитку організацій використовуються різні навчальні програми, які можна об'єднати в класи [24]:

1. Програми, орієнтовані на розвиток організаційних цілей і шляхів їх досягнення (навчання організаційній філософії та стратегії, навчання прийняттю рішень, навчання стратегічному мисленню); з певними застереженнями до цього класу можна віднести цільові групи.

2. Програми, спрямовані на оптимізацію взаємодії в організації (тимблдінг, тренінг лідерства, тренінг особистого впливу, неймовірна взаємодія, вирішення конфліктів).

3. Програми, орієнтовані на розвиток особистісних якостей, умінь і навичок співробітників організації (навчання креативності в управлінні, тренінг ефективної комунікації, тренінг впевненості в собі, тренінг переговорів, тренінг продажу, тренінг чуйності, нормативні тренінги: тренінг мотивації, бажання тренінги, програми психосаморегуляції тощо).

Навчання, його специфіка та методичні інструменти створюють можливості для задоволення майже всіх потреб організації [20]:

- розробка організаційної філософії та стратегії та її впровадження;
- набір, відбір, стабілізація, ротація персоналу, супровід персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- професійна освіта та особистісне зростання співробітників організації;
- створення структур внутрішнього контролю;
- реалізація інноваційних проектів, підбір та навчання команд;
- забезпечувати оптимальні властивості продукції, що випускається організацією;
- правильний аналіз ринкової ситуації та організація просування товару з урахуванням конкурентних умов;
- реструктуризація та реорганізація, створення філій та дочірніх організацій;
- Розробка необхідних критеріїв для ефективного управління без преференцій і суб'єктивних спотворень.

Навчання, яке проводиться в інтересах організаційного розвитку, вимагає запрограмованого та системного підходу. Ситуації, коли керівництво очікує результатів від поетапного навчання, досить поширені і багато в чому дають результати, які розчаровують клієнтів.

Реальні та стійкі зміни можливі лише при реалізації комплексу навчальних програм, які враховують специфіку організації та закони управління у великих системах.

Ще однією формою навчання працівників є стажування. Стажування використовується як окрема форма, а також входить до навчальних планів бізнес-шкіл. Лекція — це традиційна форма навчання, в якій відбувається монологічне спілкування викладача з аудиторією, яка сприймає навчальний матеріал на слух.

У сучасних умовах лекцію можна зняти на відео і продемонструвати багатьом групам слухачів. Це дозволяє скоротити витрати та підвищити ефективність навчального процесу. Лекція є ефективним засобом викладання великого обсягу теоретичного навчального матеріалу за відносно короткий

термін навчання. Дає можливість протягом одного заняття сформулювати та запропонувати кілька нових ідей, акцентувати актуальні проблеми.

Водночас лекції мають обмежені можливості з огляду на те, що слухачі є пасивними учасниками навчального процесу. Лекція не передбачає активних дій з боку слухачів, їх роль зводиться переважно до сприйняття і самостійного засвоєння навчального матеріалу. Тому для лекцій характерна відсутність ефективного зворотного зв'язку між викладачем та аудиторією. Це знижує рівень засвоєння навчального матеріалу, не дозволяє вчителю вчасно вносити корективи в навчальний процес. Проведення проблемних лекцій і розгляд практичних ситуацій певною мірою дозволяє подолати слабкі сторони лекційного викладання навчального матеріалу [28].

Розгляд практичних ситуацій є формою навчання, в процесі якої відбувається груповий аналіз та обговорення конкретних виробничих ситуацій, які можуть бути виражені у формі опису, відеофільму тощо.

При розгляді практичних ситуацій відбувається групова бесіда або дискусія з виробничої проблеми, в якій активно беруть участь студенти, викладач спрямовує і контролює навчальний процес.

Іспит з практичних ситуацій дає студентам можливість ознайомитися з досвідом роботи інших організацій (змістом конкретної ситуації), а також розвинути практичні вміння та навички прийняття управлінських рішень, створення стратегії управління тощо.

Ефективне використання методу дослідження практичних ситуацій потребує певного професіоналізму та теоретичних знань студентів. Їх необхідно розвивати на роботі або іншими методами навчання.

Ділові ігри - це колективна гра з використанням комп'ютера, яка передбачає аналіз навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри беруть на себе ролі в бізнес-ситуації та розглядають наслідки управлінських рішень. Зазначена методика навчання є найбільш наближеною до реальної виробничої діяльності учнів [7].

Перевагою ділових ігор є те, що вони є моделлю реальної організації,



дозволяють значно скоротити робочий цикл і таким чином продемонструвати аудиторії, якими можуть бути кінцеві результати ваших рішень і дій.

Серед ділових ігор виділяють глобальні (управління організаціями) і локальні (ділові переговори, складання бізнес-плану). Вони ефективні з точки зору формування умінь і практичних навичок (складання планів, організації зустрічей, переговорів тощо), а також у зміцненні навичок поведінки, таких як задоволення потреб клієнтів, орієнтація на співпрацю.

Водночас ділові ігри менш ефективні в тих випадках, коли студентам необхідно отримати теоретичні знання або отримати нові спеціальності.

Ділові ігри вимагають великих грошових витрат на розробку та значної кількості навчального часу для самої гри. Для ефективного проведення ділової гри необхідна також наявність спеціально підготовлених викладачів [15].

Моделювання — форма навчання, яка полягає у відтворенні реальних умов праці за допомогою тренажерів, моделей тощо. [одиннадцять]. Тренінг сенситивності – це форма навчання, яка обумовлює участь слухача в групі з метою підвищення сензитивності людини та вдосконалення навичок взаємодії з іншими людьми [26].

Навчання за визначеною формою навчання відбувається за участю практичного психолога, профконсультанта.

Рольова гра (імітація рольової поведінки) полягає в тому, що слухач ставить себе на місце іншої людини, щоб отримати практичний досвід роботи (в основному в міжособистісному спілкуванні) і отримати підтвердження правильності своєї поведінки (зазвичай через фільми).

Самостійне навчання є найдоступнішим методом навчання для співробітників організації. Для цього не потрібні ні викладачі, ні навчальні простори, ні фіксований час навчання, оскільки студент навчається там, де і коли йому зручно.

Тим часом компанії можуть отримати значну користь від самоосвіти співробітників, якщо вони розробляють і забезпечують студентів сучасними навчальними засобами: аудіо- та відеокасетами, підручниками, навчальними

посібниками тощо.

Перспективними формами навчання працівників організації є навчання за модульною системою та відкрите навчання.

Під впровадженням модульної системи навчання розуміється форма навчання, яка не має чіткої регламентації тривалості навчання і може розглядатися як блочне заняття. Цей урок включає такі етапи: самостійне опрацювання учнем навчального матеріалу за його індивідуальним планом; самостійне відпрацювання професійних умінь і навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; контрольна робота, що забезпечує перевірку рівня набутих теоретичних знань, умінь та оволодіння практичними навичками.

Відкрита освіта – форма навчання, за якої слухач і викладач-консультант розділені в часі та просторі, встановлюються двосторонні освітні контакти з переважним використанням інформаційно-комунікаційних систем. Вони надають студенту можливість опанувати навчальну програму в результаті самоосвіти незалежно від віку, місця проживання, термінів і тривалості навчання.

Основними компонентами пізнавальної діяльності учнів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, методів і способу навчання. Дистанційна освіта є перспективним видом відкритої освіти для співробітників організацій [8].

Дистанційна освіта є найбільш динамічно розвивається видом професійної освіти.

Це дистанційна освіта з використанням ефективних інформаційно-комунікаційних засобів для надання навчальних матеріалів аудиторії. Характеризується характером пізнавальної діяльності слухачів, здійснюється на основі самостійного навчання.

Дистанційне навчання спрямоване на забезпечення максимальної доступності та зручності та здійснюється з урахуванням інтересів студентів. Його розвиток робить це можливим.

Основними методами теоретичної підготовки виробничого персоналу є [15]:

- словесні методи (усне викладання, пояснення оповідання, бесіда), робота учнів і слухачів з книгою тощо;
- практичні методи (вправи, дослідницька діяльність, лабораторні та практичні роботи);
- наочні методи (використання натуральних засобів наочності, використання образних засобів наочності).

Найпоширенішими методами виробничого навчання на підприємстві є: демонстрація прийомів роботи, самостійне спостереження за учнями та слухачами, вправи, письмові інструктажі, методика навчання прийомам і прийомам високопродуктивної праці тощо [28].

## 1.2 Організація навчання персоналу на підприємстві

Організація навчання персоналу підприємства включає кілька етапів. Перш за все, необхідно визначити потребу в освіті персоналу, яка визначається перспективами розвитку персоналу підприємства, а також потребою в працівниках для виконання своїх виробничих функцій.

Шляхом проведення досліджень, тестування та аналізу результатів роботи компанії визначається узгодженість між знаннями, вміннями та професійними навичками, якими повинні володіти співробітники для забезпечення виконання поточних і майбутніх завдань компанії на робочому місці, і конкретними знаннями. і навички, які вони мають.

Також для визначення освітніх потреб необхідно враховувати зміни в законодавстві, перспективи реструктуризації, технічне оснащення підприємства для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, впровадження нових технологій тощо.

Наступним етапом організації професійного навчання персоналу

підприємства є вибір його видів і форм з урахуванням побажань працівників у сфері навчання, перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації. Так, наприклад, навчання - це навчання робітника, який вперше здобуває професію. У цьому випадку працівник зареєстрований на підприємстві як студент.

Перекваліфікація проводиться у разі набуття працівником іншої професії у зв'язку з реконструкцією або перепрофілюванням підприємства, з метою розширення профілю професійної діяльності, а також у зв'язку з відсутністю роботи за фахом або втратою роботи. здатність виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації доцільно, коли необхідно підвищити професійний рівень працівника за наявною професією.

Найпоширенішими напрямками підвищення кваліфікації робітників є техніко-виробничі курси (для підвищення професійного рівня) та спеціальні курси (для вивчення нової техніки, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації та автоматизації, що використовуються у виробництві), правила та вимоги його безпечної експлуатації, технічна документація, ефективні способи організації праці, економічні питання, законодавчі та нормативні акти) [9].

Спеціалізація, тривале або короткострокове підвищення кваліфікації, стажування служать для підготовки керівників і спеціалістів виробництва. Ці форми підвищення кваліфікації дають змогу керівникам і спеціалістам отримати додаткові професійні знання, уміння та навички в рамках раніше здобутої спеціальності.

Залежно від форми та мети навчання визначається обсяг матеріалу, який повинен засвоїти експерт. У разі спеціалізації тривалість навчання має бути не менше 500 годин; довгострокове підвищення кваліфікації – від 72 до 500 годин, короткострокове – не більше 72 годин [22].

Професійне стажування на підприємствах, в установах та організаціях в Україні та за кордоном означає набуття кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних навичок та вміння виконувати функції на

нинішній або вищій посаді. Тривалість стажування визначається виходячи з мети та потреб виробництва і не перевищує 10 місяців [29].

Вибір місця навчання залежить від наявності та стану навчальної бази в компанії, можливостей навчальних закладів регіону, виду та форми навчання. За відсутності спеціальних навчальних закладів або менших освітніх потреб бажано проводити підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників на виробничо-технічних курсах безпосередньо на підприємстві індивідуально або курсово, а також безпосередньо на підприємстві, підготовку для підвищення кваліфікації робітників і спеціалістів може здійснюватися на спеціальних курсах.

Для організації навчання персоналу фірми за її межами необхідно визначити навчальні заклади, установи, організації, підприємства, на базі яких вона буде проводитися.

Критеріями вибору навчального закладу повинні бути [14]:

- наявність виданої в установленому порядку ліцензії на провадження відповідної освітньої діяльності;
- витрати на навчання;
- якість освіти;
- перевага територіального розташування навчального закладу.

Після визначення потреби у професійному навчанні, його видів і форм підприємство розробляє план професійного навчання працівників підприємства на рік, у якому відображає [2]:

- категорія аудиторії (працівники, спеціалісти, керівники);
- вид навчання (навчання, переробка та підвищення кваліфікації);
- форма навчання (курсова або індивідуальна);
- напрям підготовки (назва професії або тема курсів підвищення кваліфікації);
- кількість слухачів;
- місце навчання (власне підприємство чи інша навчальна база);
- орієнтовні періоди навчання (початок і кінець);

- Відповідальний за організацію тренінгів.

Планування фінансування професійного навчання працівників підприємства здійснюється згідно з навчальним планом – календарем на основі розрахунків середньої вартості навчання учня за окремими професіями, спеціалізаціями, видами і формами навчання, які розроблені на момент проведення розрахунків. планових та очікуваних показників інфляції.

Обсяги фінансування визначаються витратами на: заробітну плату вчителів, викладачів та інструкторів виробничого навчання; розрахунок заробітної плати; необхідні канцтовари для забезпечення навчального процесу; освітні потреби (сировина, матеріали, малоцінні та швидкозношувані предмети, спецодяг, амортизація обладнання, бланки свідоцтв про закінчення школи тощо) [23].

Загальний обсяг фінансування складається з фінансування професійного навчання безпосередньо на підприємстві та навчання на договірних умовах поза підприємством. Як показує досвід інших країн і вітчизняних компаній, на професійне навчання оптимально витратити 3-4% фонду заробітної плати [28].

Організація навчання персоналу безпосередньо на заводі включає наступні етапи [12]:

- підготовка навчально-матеріальної бази;
- розробка та затвердження в установленому порядку робочих навчальних планів та програм;
- розробка графіка навчального процесу;
- добір викладацьких кадрів та інструкторів виробничого навчання;
- підготовка розкладу занять, графіка консультацій;
- визначення обсягів фінансування навчання кадрів на підприємстві;
- вибір форм та методів професійного навчання персоналу підприємства;
- комплектування навчальних груп (для курсового навчання);
- здійснення контролю за навчальним процесом.

Підготовка бази навчального матеріалу залежить від форми навчання. У

разі навчання персоналу за модальністю курсу необхідно обладнати аудиторію, площа якої повинна бути визначена у розмірі 4 м<sup>2</sup> на учня (студента) та аудиторію.

Кабінети та навчальні кабінети повинні бути оснащені дидактичним і методичним матеріалом, ілюстративними посібниками, зразками, моделями, тренажерами тощо.

Для проходження виробничої практики необхідно підготувати відповідну кількість робочих місць, обладнаних відповідно до вимог технології виробництва та техніки безпеки. Для здійснення навчання за індивідуальною формою необхідно обладнати навчальний клас для індивідуальних консультацій та робоче місце для кожного студента.

Наступним етапом професійного навчання є розробка та затвердження в установленому порядку планів професійного навчання та програм професійного навчання. Навчальні плани і програми повинні розроблятися на основі типових навчальних планів і програм, затверджених Міністерством освіти і науки України або іншим спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади та погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України.

У разі відсутності типових планів і програм навчання підприємство розробляє плани і програми навчання, які затверджуються вашим керівником відповідно до вимог до кваліфікаційних характеристик.

Навчальні плани і програми необхідно періодично переглядати, оновлювати та доповнювати інформацією про нове обладнання, технології, сировину, матеріали, нові законодавчі акти тощо.

На основі документації освітньої програми складається графік навчального процесу, який відображає теоретичну та практичну підготовку, розклад іспитів та тижневе навантаження.

Велике значення має добір педагогічних кадрів для професійного навчання працівників підприємства, склад яких щорічно затверджується наказом керівника підприємства за погодженням з профспілковим комітетом.

Це викладачі з числа керівників і спеціалістів підприємств, які мають вищу освіту та стаж роботи за фахом не менше трьох років, педагогічні та науково-педагогічні працівники навчальних закладів, фахівці інших організацій, установ, підприємств; викладачі виробничого навчання; викладачі виробничого навчання з числа кваліфікованих працівників підприємства, які мають стаж роботи за фахом не менше трьох років та високі виробничі показники [7].

Після визначення термінів проведення занять та складу практикантів (слухачів) видається відповідний наказ по підприємству, з яким ознайомлюються керівники відповідних структурних підрозділів не пізніше як за тиждень до початку занять.

Відділ професійної підготовки кадрів складає навчальний календар для курсової підготовки або календар консультацій для індивідуального навчання, який затверджується завідувачем відділення не пізніше як за тиждень до початку занять. У розкладі вказується послідовність вивчення розділів, курсів навчальних дисциплін, час і місце проведення занять, прізвища викладачів.

Під час навчання викладачі, викладачі та викладачі виробничого навчання, практиканти (слухачі) повинні вести відповідну документацію, визначену положенням про професійне навчання робітників на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 15 січня 2018 р. № 34/33 [16].

Важливе значення для ефективності професійного навчання має вибір педагогами (вчителями виробничого навчання) форм і методів навчання.

Основним напрямком удосконалення процесу підготовки кадрів на виробництві та підвищення його ефективності є впровадження методів, спрямованих на стимулювання студента до активної діяльності в процесі засвоєння професійних знань і умінь.

Високий рівень активності студентів характеризується проблемним, творчим, пошуковим та ігровим методами навчання.

Найпоширенішими формами організації теоретичного навчання є



заняття, лекції, семінари, практичні та лабораторні роботи, екскурсії, консультації, оцінювання, самостійна робота тощо; виробниче навчання: виробниче навчання, виробнича екскурсія, консультація, курси в навчальній майстерні, майстерні, в цехах підприємства, виробнича практика. Крім того, з метою урізноманітнення навчального процесу з метою кращого засвоєння знань слід запровадити такі нововведення [11]:

- заняття у формі змагань та ігор (ділові ігри, конкурси, змагання, естафети);
- заняття на основі методів роботи, які використовуються в суспільній практиці (дослідження, винахід, аналіз, мозковий штурм, інтерв'ю, доповідь, огляд);
- уроки на основі нетрадиційного вивчення навчального матеріалу (урок мудрості, урок прямої);
- діяльність, що нагадує публічні форми спілкування (прес-конференція, аукціон, мітинг, дискусія, панорама, телевізійний ефір, діалог, прямі новини тощо);
- уроки фантазії (урок-сюрприз, урок майбутнього тощо);
- заняття, що імітують діяльність фірми (організація виробництва, арбітраж, робота патентного відомства, ради директорів акціонерного товариства, редколегії тощо).

Найбільш перспективною формою навчання співробітників компанії є модульна система. Він включає самостійне вивчення студентом (студентами) навчального матеріалу за індивідуальним планом, відпрацювання професійних умінь і навичок відповідно до письмового навчального матеріалу та оцінювання, яке включає перевірку рівня засвоєння знань і професійних умінь за частина студента. (учні).

Роль педагогічного працівника зводиться до консультування, інструктажу, координації підготовки учнів та їх оцінювання.

Застосування модульної системи дозволяє студенту повною мірою використовувати знання та вміння, які він має, опановувати навчальну

програму в індивідуальному темпі відповідно до своїх здібностей та створювати умови для самореалізації [25].

Структурна підготовка підприємства забезпечує своєчасний початок занять і контроль навчального процесу. Основними питаннями, яких необхідно дотримуватися під час професійної підготовки персоналу на виробництві, є: ведення документації, пов'язаної з плануванням та обліком процесу навчання; виконання навчальних планів і програм у повному обсязі; дотримання термінів навчання; якість освіти; відвідування учнями уроків [15].

При цьому можливе використання таких методів контролю, як відвідування занять для визначення рівня знань учнів, вивчення підприємницьких якостей викладачів та надання практичної допомоги, перевірка наявності документації з планування та обліку навчального процесу, інтерв'ю з викладачами, викладачами, студентами.

Організація навчання працівників на договірних умовах за межами підприємства включає наступні етапи [33]:

- узгодження документації освітньої програми;
- затвердження кошторису професійного навчання працівників підприємства;
- укладення договору на професійне навчання персоналу підприємства;
- забезпечити рекомендацію працівників до навчання у визначений час;
- контроль за дотриманням термінів навчання, виконанням навчальних планів і програм;
- Участь у роботі кваліфікаційної комісії.

Керівник навчального закладу (підприємства, установи, організації), на базі якого буде проходити навчання, затверджує документацію освітньої програми та погоджує її з підприємством-замовником.

Виходячи з потреб виробництва підприємство має право вносити зміни та доповнення до запропонованої навчально-програмної документації, якщо це не суперечить державним стандартам освіти.

Витрати на професійне навчання визначаються кошторисом, складеним

навчальним закладом і узгодженим з компанією-замовником.

За загальним правилом кошторис має такі пункти [21]:

- заробітна плата, яка включає витрати на проведення теоретичного та практичного навчання;
- нарахування заробітної плати;
- господарські витрати (оренда приміщень, оплата опалення, водопостачання та водовідведення, електроенергії тощо);
- адміністративні витрати (придбання паперу, бланків, товарів, необхідних для забезпечення навчального процесу);
- витрати на навчання, у тому числі: придбання сировини та матеріалів, що використовуються для навчальних цілей під час практичного та виробничого навчання; розроблення та тиражування методичних матеріалів, бланків документів тощо; придбання малоцінних і швидкозношуваних речей, інструментів, спецодягу або компенсація за користування ними; оплата електроенергії, палива, газу, води, використаних на навчальні потреби; нарахування амортизації обладнання та споруд; державні випускні та кваліфікаційні форми тощо.

За згодою сторін до кошторису можуть бути включені додаткові види витрат. Після затвердження документації освітньої програми та кошторису між сторонами укладається договір.

У договорі встановлюються: предмет договору; кількість учнів (студентів); назва професії (відділення) або напряму підготовки, форми навчання; період навчання; порядок розрахунків між сторонами; зобов'язання сторін; відповідальність сторін за порушення договору; порядок внесення змін та розірвання договору; строк дії договору; адреси місцезнаходження сторін; підписи сторін, що укладають договір, засвідчені печатками [27].

Договір вважається укладеним, якщо сторони дійшли згоди з усіх пунктів і правильно його виконали. Після укладення договору підприємство видає наказ про направлення працівників на навчання.

Структурний підрозділ ПТО повинен контролювати своєчасність

прибуття працівників на навчання. Організацію навчально-виховного процесу, вибір форм і методів навчання здійснює навчальний заклад.

Як клієнт компанія контролює виконання навчальних планів і програм, дотримання термінів навчання, участь студентів у навчанні. Водночас слід зазначити, що контроль за якістю освіти можуть здійснювати лише посадові особи, які мають відповідні повноваження.

Представник компанії як особистий клієнт може бути включений до складу кваліфікаційної комісії або бути присутнім на кваліфікаційному іспиті.

Для того, щоб ефективність тренувального процесу була високою, його необхідно правильно підготувати і провести.

Виділяють наступні фази процесу навчання [10]:

- ставити навчальні цілі,
- визначити потребу в навчанні,
- комплекс підготовчих заходів,
- сама освіта,
- перевірка набутих знань,
- оцінка ефективності навчання.

При організації навчального процесу важливо правильно сформулювати цілі навчання. Як і всі цілі управління, вони повинні відповідати принципу SMART (аббревіатура від Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-related) [13].

Стандарти продуктивності мають бути конкретними. Конкретність означає його ясність і відсутність приводу для суперечок.

Стандарти ефективності мають бути вимірюваними, щоб не виникало розбіжностей щодо того, наскільки успішно (чи ні) вони були досягнуті.

Стандарти продуктивності повинні бути узгоджені. Якщо співробітники не згодні зі стандартами і вважають їх надто складними, у них є стимул зазнати невдачі, щоб довести свою правоту. Нерозумно ставити завдання, повністю ігнорувати думку виконавців. Стандарти ефективності мають бути реалістичними та досяжними.

Стандарти ефективності повинні бути часовими, тобто відомо, коли вони повинні бути досягнуті. Але крім загальних ознак цілей, для цілей навчання характерні такі ознаки: цілі служать орієнтиром у створенні змісту освітніх програм; дають змогу точно визначити вимоги до учнів; визначають форму організації освітнього процесу та пріоритети в діяльності суб'єкта освіти та організаторів навчально-виховного процесу; слугувати основою для подальшої оцінки ефективності навчання. Вони повинні бути доведені до відома всіх працівників цільової групи. Треба, щоб люди розуміли, чому вони вчаться, відчували відповідальність.

Постановка цілей освіти є стратегічним моментом в організації системи освіти в організації. Зокрема, залежно від поставлених цілей формується загальна концепція навчальних програм, розробляються відповідні моделі та технології навчання. Однак перш ніж приступити до підготовки програм навчання, необхідно визначити потреби в навчанні персоналу організації.

Потреба в навчанні повинна визначатися в двох основних аспектах: якісному (чому навчитися, які навички розвивати) і кількісному (скільки працівників різних категорій необхідно навчити).

Оцінку потреби у професійній підготовці можна визначити за такими методами [28]:

1. Оцінка наявної в кадровій службі інформації про співробітників (досвід роботи, стаж роботи, базова освіта, чи брав працівник раніше навчання або програми підвищення кваліфікації тощо).

2. Щорічне оцінювання результатів роботи (атестація). Під час щорічного оцінювання результатів праці (атестації) можуть бути виявлені не тільки сильні, а й слабкі сторони в роботі конкретної особи. Наприклад, низька оцінка у працівників певної професійної групи у графі «професійні знання» свідчить про виявлення потреби в навчанні для цієї категорії працівників.

3. Аналіз перспективних і найближчих планів організації та планів окремих підрозділів і визначення рівня кваліфікації та професійної підготовки персоналу, необхідного для їх успішного виконання.

4. Спостереження за роботою персоналу та аналіз проблем, що заважають ефективній роботі. Якщо в роботі персоналу регулярно трапляються помилки, прорахунки, що призводять до неякісної роботи, браку, порушень безпеки, не виправдано великих втрат часу, то ця інформація може бути використана для обґрунтування вимоги щодо навчання співробітників і при складанні освітніх програм.

5. Складання та аналіз заявок на навчання персоналу від керівників підрозділів. Сьогодні це один із найпоширеніших методів визначення потреби в навчанні співробітників у національних організаціях.

6. Організація роботи з кадрами резерву та роботи з планування кар'єри.

7. Зміни в роботі, які висувають підвищені вимоги до кваліфікації персоналу.

8. Індивідуальні запити та пропозиції співробітників. Якщо працівник зацікавлений у здобутті певних знань і навичок, він може подати заяву на ім'я начальника навчального відділу, погоджену з безпосереднім керівником, із зазначенням виду навчання, яке йому необхідно.

9. Опитування працівників. Опитування співробітників, спрямоване на оцінку їх потреби в нових професійних знаннях і розвитку навичок, дає можливість точніше визначити потребу в навчанні окремих категорій працівників, конкретних підрозділів або окремих працівників. Опитування можуть охоплювати всю організацію або окремі підрозділи, вони можуть бути вибірковими, включаючи лише репрезентативну вибірку. Якщо група респондентів невелика, можна використовувати метод інтерв'ю.

10. Вивчати досвід інших організацій. Досвід конкуруючих або подібних компаній часто дає важливі підказки, пов'язані з необхідністю навчання тієї чи іншої категорії персоналу для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності.

На основі визначеної потреби в навчанні виконується комплекс підготовчих заходів. Його обов'язковою частиною є визначення змісту, форм і методів навчання. Зміст повинен визначатися завданнями, які стоять перед

організацією в короткостроковій і середньостроковій перспективі.

До найважливіших характеристик досліджуваного матеріалу належать його зміст, складність і ступінь структурованості. Ці три характеристики і цілі навчання визначають способи і методи навчання.

У комплекс підготовчих заходів входить також визначення навчальної роти, складання навчальних програм, груп осіб, що направляються на навчання, підбір викладачів та інші заходи. Всі вони можуть виконуватися як власними фахівцями організації, так і за участю зовнішнього консультанта.

Далі відбувається сам процес навчання. Він побудований на основі навчальних цілей, якісних навчальних потреб і підготовлених програм. Велику роль у навчальному процесі відіграють умови: приміщення повинно бути легко пристосованим або пристосованим для проведення в ньому занять, дотримуватись температурного режиму, режиму освітлення та ін.

Під час навчального процесу має бути забезпечений постійний контроль відвідування, безперервне виконання навчальної програми та забезпечення студентів усім необхідним.

Наступний етап – перевірка отриманих знань. Під час екстернатного навчання відносно важко оцінити набуті знання співробітників, оскільки організація, яка проводила навчання, зацікавлена у високому рівні засвоєння знань і може спотворити результати оцінювання, або бути упередженою. В інших випадках набуті знання можуть бути оцінені.

Існують різні методи перевірки знань, тому в залежності від форми і методів навчання співробітники можуть скласти залік, іспит, написати будь-яку роботу (наприклад, бізнес-план), ділову гру, практику (наприклад, при розробці публічні виступи). навички, виступи, формою оцінювання набутих навичок може бути публічний виступ перед структурним підрозділом організації) [11].

Заключним етапом процесу навчання персоналу є оцінка ефективності персоналу. Його основна мета – проаналізувати вплив навчання на кінцеві результати всієї організації.

Оцінити ефективність навчального процесу за реальними здобутками досить складно, тому оцінити ефективність можна за якісними показниками. Таким чином, деякі програми проводяться не для отримання знань, умінь і навичок, а для формування певного типу мислення і поведінки.

Для якісної оцінки ефективності навчального процесу можна використовувати також непрямі методи, наприклад, порівняння результатів тестів, проведених до і після навчання, моніторинг трудової поведінки навчених співробітників, спостереження за ставленням студента до змін в компанії та ін.

Також можлива кількісна оцінка. Але він також базується на відносних показниках, таких як задоволеність слухачів програмою навчання, оцінка навчального матеріалу, ефективність виконання вимог компанії до навчання, які виражаються числами від 0 до 1. Кожному показнику присвоюється власний коефіцієнт важливості, яка може відрізнятися залежно від організації. Потім розраховується інтегральний показник як середнє арифметичне добутку цих показників на коефіцієнти важливості [35].

Оцінка ефективності навчального процесу дозволяє вирішити наступні завдання: контроль виконання програмних пунктів системи навчання; аналіз і виправлення недоліків; моніторинг ефективності, якості; контроль за ефективністю навчання, розроблення та виконання корекційних заходів. Кожна тренінгова організація намагається максимізувати свою ефективність.

Для досягнення поставленої мети необхідно приділяти достатню увагу кожному етапу процесу навчання.

Недостатня увага до будь-якого з етапів може звести нанівець усі результати цього чи майбутніх процесів навчання персоналу в організації. Тому процес навчання персоналу є невід'ємною частиною кадрової політики успішної організації, яка може переслідувати широкий спектр цілей: підвищення якості людських ресурсів, підвищення якості продукції чи послуг, що виробляються організацією, зміни, в т.ч. адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища, розвиток персоналу, вдосконалення системи



комунікацій в організації, формування організаційної культури, підвищення рівня організаційної лояльності.

Недостатня увага або її неналежна організація може призвести до багатьох проблем в організації, які в кінцевому підсумку знижують ефективність організації.

Кількість видів, форм і методів навчально-виховного процесу дає можливість підібрати підходяще або відповідне поєднання для кожної унікальної індивідуальної соціальної організації.

### 1.3 Кращий досвід організації навчання співробітників в компанії

При всій різноманітності підходів до управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях більшість визначає величезну важливість кваліфікованого персоналу для забезпечення зростання своїх компаній за кордоном і досягнення поставлених цілей. Industry Conference Board, дослідницька організація, провела круглий стіл для генеральних директорів, щоб обговорити, як змінюється світ і що бізнес-лідери можуть зробити, щоб керувати цими змінами. Керівник корпорації Unilever сказав: «Найголовніше для нас — це організація і люди» [22].

Переоцінити потребу в кваліфікованому персоналі для укомплектування організації практично неможливо. Будь-який бізнес повинен починатися з визначення потреб у персоналі та найму людей, здатних виконувати високоефективну роботу та підвищення кваліфікації для виконання більш складних завдань.

Нижче наведено фактори, які відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних операціях від управління цими ресурсами в конкретній країні.

1. Відмінності ринків праці. Кожна країна має свої відмінності в структурі робочої сили та її витрат і транснаціональних компаній. Наприклад,

на заводі з оббивки General Motors у Мексиці працюють низькокваліфіковані робітники, а у відділі досліджень і розробок IBM працюють кваліфіковані фізики у Швейцарії. Коли компанії звертаються до іноземних джерел або ринків, той самий продукт може виготовлятися по-різному через відмінності на ринках праці.

2. Проблеми робітничого руху. Коли робоча сила переїжджає в іншу країну, люди стикаються з правовими, економічними, фізичними та культурними перешкодами. З іншого боку, транснаціональні компанії виграють від руху робочої сили, особливо якщо відмінності на ринках праці призводять до нестачі необхідних фахівців. У таких випадках компанії часто змушені розробляти методи найму, навчання, винагороди та стимулювання праці співробітників, переводячи їх з одного місця на інше.

3. Стиль і практика управління. У країнах по-різному підходять до стилів управління; це підтверджується практично різними соціальними нормами відносин між працівниками та керівництвом. Подібні розбіжності можуть порушити відносини між працівниками материнської компанії та її дочірніми компаніями або знизити ефективність роботи керівника за кордоном порівняно з продуктивністю вдома. Водночас знання національних особливостей управління персоналом дає можливість переносити позитивний досвід однієї країни в іншу.

4. Національна спрямованість. Хоча перелік цілей компанії може включати досягнення високої продуктивності та глобальної конкурентоспроможності, її співробітники (як працівники, так і керівники) можуть приділяти більше уваги національним інтересам, ніж глобальним. Деякі прийоми роботи з особовим складом допоможуть подолати вузьконаціональну орієнтацію, але якщо переважає націоналізм, знадобляться інші способи коригування ведення операцій.

5. Контроль. Такі фактори, як територіальна віддаленість і специфіка закордонної діяльності ускладнюють контроль, тому для забезпечення управління виробництвом в закордонних філіях компанії іноді необхідно

дотримуватися чітко визначених принципів кадрової політики. Однак відстані та особливості країни можуть ускладнити для компанії застосування тієї політики щодо кадрів, якій вона віддає перевагу, і змусити її використовувати інші політики. Політика та практика оплати праці безпосередньо впливає на життєздатність і конкурентоспроможність компанії, оскільки визначає утримання та мотивацію працівників.

Різниця у вартості робочої сили в різних країнах іноді призводить до конкурентних переваг і спонукає багато компаній створювати виробничі потужності за кордоном.

Розмір заробітної плати залежить від коштів, вкладених у бізнес; попит і пропозиція (загальноприйнятий рівень зарплати для певних професій у цьому регіоні, вартість життя; законодавство країни та здатність профспілок захищати інтереси працівників. Тип оплати (зарплати, комісійні, премії та додаткові переваги) залежить від звичаїв, відчуття безпеки, податки та державні вимоги [1].

Багатонаціональні компанії часто платять більше, ніж місцеві компанії в країнах з дешевою робочою силою, але набагато менше, ніж рівень заробітної плати за аналогічну роботу в багатих країнах.

Фактори, що впливають на вищу заробітну плату в транснаціональних компаніях, включають основні принципи управління а також організаційну структуру (наприклад, використання методів, що викликають підвищення продуктивності праці, призводить до підвищення вашої оплати праці).

Головний принцип управління в міжнародних компаніях, особливо в порівнянні з місцевими сімейними підприємствами, полягає в тому, щоб пропонувати вищу заробітну плату для залучення висококваліфікованих працівників. Крім того, коли компанія вперше з'являється в країні, досвідчені працівники можуть вимагати підвищення зарплати, оскільки вони не впевнені в успіху компанії.

Кадрова політика в корпоративній Америці багато в чому базується на більш-менш тих самих принципах.

6. Підбір персоналу. Основними критеріями відбору персоналу є освіта, практичний досвід, психологічна сумісність та вміння працювати в команді. Призначається керівний склад компанії. Особлива увага приділяється забезпеченню підприємства кваліфікованими кадрами з таких професій, як ремонтники, інструментальники тощо. У нижній ланці бракує кваліфікованих кадрів: майстрів і старших майстрів. Це пов'язано з високими вимогами і відповідальністю, недостатнім моральним і матеріальним заохоченням, небажанням кваліфікованих робітників займати посади майстра, підвищенням вимог до цієї роботи в області техніки і людського фактору.

7. Умови праці. Впровадження автоматизації виробництва внесло істотні зміни в умови праці персоналу:

- заміна жорстких переліків професій та трудових інструкцій на інші більш вичерпні, прийнятні та вигідні для працівників;
- зменшити обсяг роботи в центральних службах і скоротити адміністративний апарат;
- перехід на гнучкі способи оплати;
- об'єднання інженерів, науковців і виробників у перехідні колективи (від проектування до виробництва продукції)
- цільові групи проекту.

У формуванні кадрової політики велике значення мають принципи та вимоги, які пред'являються до найманих працівників. Американські компанії, які використовують традиційні принципи підбору персоналу, приділяють особливу увагу спеціальним знанням і професійним навичкам. Фірми спеціалізуються на вузькій спеціалізації менеджерів, інженерів і вчених.

Як правило, американські фахівці є професіоналами в обмеженій галузі знань, тому їх просування в управлінській ієрархії відбувається тільки по вертикалі, а це означає, що, наприклад, фінансист плануватиме свою кар'єру тільки в цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, зумовлює ротацію управлінського персоналу, його перехід з однієї компанії в іншу.

Під час прийому на роботу всі кандидати проходять тестування на виявлення професійної підготовки. Звичайно, кожна компанія розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників.

Після прийому на роботу проводиться введення в посаду, коли працівник знайомиться зі своїми функціями згідно з інструкціями, що відповідають його спеціалізації, діяльністю підприємства в цілому та його організаційною структурою.

В американських компаніях звільнення персоналу, в тому числі керівників, завжди супроводжується низкою оціночних і виховних заходів, за винятком екстремальних ситуацій (крадіжка, шахрайство, явний безлад).

Кожен співробітник оцінюється один або два рази на рік. Результати оцінювання обговорюються працівником і його керівником і підписуються. У них міститься перелік недоліків у роботі та шляхи їх усунення, при необхідності також повідомлення про звільнення або про те, що продовження на посаді залежить від поліпшення роботи.

Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на два-три рівні вище безпосереднього керівника.

Якщо звільнений є членом профспілки, мотиви звернення обговорюються з представниками профспілки згідно з трудовим договором. У будь-якому випадку працівник може оскаржити рішення про звільнення до вищого рівня керівництва або до суду.

Деякі компанії мають комітети з трудових спорів, які розглядають скарги працівників на звільнення. Ці комітети включають як керівництво, так і представників працівників [31].

На більшості підприємств у сучасних умовах спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників функціональних служб у процесі реорганізації підприємств у цілому. Наприклад, компанії «Форд» і «Крайслер» скоротили на 40% працівників функціональних служб. Разом зі скороченням адміністративного персоналу реконструйовано систему інформаційних ресурсів і процедур прийняття рішень [24].

Японія має свою специфіку в управлінні персоналом, яка базується на таких ознаках: наймання працівників довічно або на тривалий період; підвищення заробітної плати за вислугу років; участь працівників у профспілках, створених на підприємстві.

Виділяють наступні фундаментальні принципи японського типу менеджменту [12]:

- переплетення інтересів і сфер життєдіяльності компанії і співробітників, висока залежність працівника від своєї компанії, надання йому значних гарантій і соціальних переваг в обмін на лояльність до компанії і готовність захищати його інтереси;

- пріоритет колективного начала над індивідуальним, підтримка співпраці людей всередині компанії, в рамках різного роду малих груп, атмосфери рівності між співробітниками незалежно від їх посади;

- підтримувати баланс впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують функціонування підприємства: керівників, спеціалістів та інвесторів (акціонерів);

- створювати партнерські відносини між підприємствами - діловими партнерами, в тому числі між постачальниками і покупцями продукції.

Так, система управління персоналом в Японії передбачає гарантії працевлаштування, навчання нових співробітників, оплату праці за вислугою років, гнучку систему оплати праці.

Гарантована зайнятість певною мірою забезпечується японською системою довічного найму, яка поширюється на працівників віком від 55 до 60 років. Ця система охоплює близько 25-30% японських робітників, які працюють у великих компаніях. Але в умовах погіршення фінансової ситуації японські компанії продовжують звільняти працівників. Офіційних документів про гарантії роботи немає. Проте гарантоване працевлаштування, яке японські компанії надають своїм працівникам, вважається основою їхнього успіху у підвищенні продуктивності праці та якості продукції, одночасно забезпечуючи лояльність працівників до своєї компанії.

Японські компанії вважають, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати в будь-якій сфері діяльності компанії. Тому завідувач кафедри або кафедри вищої кваліфікації вибирає для освоєння нову сферу діяльності, в якій він досі не працював [33].

Компанії використовують як критерії суміщення професій вміння працювати в команді, розуміння важливості своєї роботи для підприємства в цілому, вміння вирішувати виробничі проблеми, комбінувати рішення різних завдань, грамотно писати записи та малювати схеми.

Кандидатів, як правило, відбирають на основі їх здатності працювати в напівавтономних командах.

У більшості компаній прийом на роботу передбачає ознайомлення працівника з описом обов'язків, прав і очікуваної відповідальності на посаді. Якщо конкретна посада, на яку приймається працівник, не включена до річного плану, то потрібне її обґрунтування, згідно з яким запропонована посада повинна бути кваліфікована службою кадрів для включення в діючу систему оплати праці [9].

Набір персоналу починається після того, як топ-менеджмент схвалить пропозиції щодо нової посади.

Відділ кадрів допомагає начальнику відділу, в якому опубліковано оголошення про вакансію, у відборі кандидатів на роботу.

Звичайно, ви готуєте короткий список кваліфікованих кандидатів на посаду.

У деяких компаніях вважається обов'язковим включення в список кандидатів співробітників з інших підрозділів компанії. Набір зовнішніх кандидатів відбувається через рекламу, особисті контакти, професійні кадрові компанії з електронними базами даних.

Кандидати, які увійшли до короткого списку, зазвичай проходять серію співбесід з потенційними керівниками (два-три рівні вище), колегами та, якщо необхідно, підлеглими.

Результати співбесід узагальнюються та доповнюються

рекомендаціями.

Остаточний вибір робить безпосередній начальник. Девіз «Nissan» «Society is personal» коротко відображає кадрову політику японських компаній [28].

В управлінні персоналом можна виділити три взаємопов'язані підходи, які базуються на економічній та організаційній теоріях.

Перший підхід пов'язаний з формуванням людського капіталу. Він заснований на прагненні організації розвивати власний робочий потенціал, а не наймати людей ззовні. Цей підхід є різновидом філософії «виготовляй або купи»: деякі компанії вважають, що дешевше купувати, ніж виготовляти компоненти для свого продукту, інші компанії вважають за краще купувати додаткових талантів, а не витратити гроші на навчання та розвиток. Ця стратегія має як позитивні, так і негативні сторони.

В умовах жорсткої конкуренції на зовнішніх ринках праці організаціям вигідніше встановлювати високу заробітну плату працівнику за додаткову кваліфікацію. У цьому випадку організація платить працівнику за нові навички, які дозволяють йому здобувати та накопичувати досвід.

Таким чином, для працівника досвід – це подарунок організації для зниження плинності кадрів, адже вартість досвіду – це додаткове навчання.

Другий підхід пов'язаний із використанням в управлінні персоналом факторів, які спонукають роботодавця шукати робочу силу оптимального професійного профілю на іноземному ринку праці. При цьому необхідно враховувати, що залучення робочої сили із зовнішнього ринку пов'язане з певними обмеженнями.

Так, певні витрати на наймання необхідні, деякі перешкоди існують через профспілкову діяльність, ринкові умови можуть зменшити пропозицію кваліфікованої робочої сили, необхідної цій організації. У цих умовах використання зовнішнього ринку збільшує витрати, пов'язані з наймом працівників.

У результаті організації вигідніше розвивати робочу силу на основі



створених нею правил. Увага приділяється утриманню кваліфікованих та досвідчених працівників з високими вимогами до кожного робочого місця.

Плинність кадрів і відсутність на робочому місці вважаються дорогими наслідками використання зовнішнього ринку праці.

Третій підхід базується на концепції прихильності до організації, що веде до створення моделі організаційної поведінки. У цьому випадку рівень залученості працівників у свою діяльність такий, що вони ідентифікуються з організацією.

Економічні відносини між працівниками та роботодавцями зміцнюються через трудові договори між працівником і організацією, які визначають заробітну плату та інші економічні параметри, які встановлюють відповідальність і обмежують зловживання владою. У той же час, однак, включені психологічні фактори, наприклад, обізнаність працівника, визначення завдання та його залежність від виконання, особисті цінності та цінність компанії, індивідуальні та групові стосунки, тощо [19].

Таке поєднання економічних і психологічних параметрів визначає мету включення відповідальності за результати діяльності в умовах високої довіри до функцій працівника. Якщо філософія управління організацією міститься в «щоденній чесній праці за певну щоденну зарплату», то її «психологічний контакт» з працівником буде характеризуватися наявністю великої кількості «синіх комірців». Якщо ваша філософія полягає в тому, щоб забезпечити змістовну та корисну роботу, ви більше інвестуватимете в розвиток співробітників [11].

Система управління персоналом «зверху вниз» централізує рішення щодо відбору, оцінки, просування та розвитку; система управління зверху вниз розподіляє рішення на всі рівні.

Групова система управління персоналом, орієнтована на продуктивність, враховуватиме соціальну сумісність у процесі відбору. Ви також будете використовувати систему оцінювання, орієнтовану на групу, і забезпечуватимете стимули, прийнятні групою в цілому.

Американські бізнесмени насамперед прагнуть до індивідуального підходу, японські бізнесмени віддають перевагу командній концепції.

Сполученням трьох розглянутих підходів формують дві зарубіжні моделі управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до управління персоналом

Підхід до управління персоналом	Американська модель	Японська модель
1. Підхід «людський капітал»	Невеликі вклади в навчання. Співробітника легше «купити». Навчання конкретним навичкам. Формалізована оцінка.	Великі вклади в навчання. Співробітника потрібно «зрощувати». Загальне навчання. Неформалізована оцінка.
2. Підхід «ринок трудових ресурсів»	На першому місці зовнішні фактори. Короткостроковий найм. Спеціалізовані сходи просування.	На першому місці внутрішні фактори. Довгостроковий (довічний) найм. Неспеціалізовані сходи просування.
3. Підхід «відданість організації»	Прямі контакти по найму. Зовнішні стимули. Індивідуальні робочі завдання. Жорстка модель службової кар'єри.	Припускаємо контракти. Внутрішні стимули. Групова орієнтація в роботі. Складні сходи просування («змія»)

Як видно з таблиці 1.2, американська модель організаційного менеджменту адаптується до зовнішніх обставин, зміна яких призводить до зміни діяльності організації в цілому.

У японській моделі менеджменту найважливіші механізми змін пов'язані з внутрішнім механізмом розміщення робочої сили.

Управління персоналом, роботою та людськими ресурсами – це діяльність, яка здійснюється в організаціях і сприяє більш ефективному використанню можливостей співробітників для досягнення організаційних і кадрових цілей [46].

Система управління персоналом невіддільна від системи управління організацією, оскільки до складу першої входять не тільки функціональні відділи, що займаються персоналом, а й усі лінійні керівники від директора до

майстра, а також керівники функціональних відділів, які виконують поза функціями технічне, виробниче, економічне управління тощо. Тому система управління персоналом є ядром системи менеджменту кожної організації. Міжнародний досвід у сфері навчання персоналу наведено в додатку А.

Як показує світова практика, сьогодні для ефективного функціонування компанії недостатньо просто найняти працівників, а необхідно адекватно інвестувати в «людський капітал».

За словами американського вченого Е. Денісона, інвестиції в «людський капітал» приносять у 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво.

За даними американських аналітиків, збільшення інвестицій в освіту на 10% підвищує продуктивність праці на 8%, а збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто ефективність подвоюється).

У Сполучених Штатах з кожного долара, інвестованого в розвиток виробництва, 85 центів витрачається на розвиток робочої сили.

Німецькі компанії щорічно витрачають до 9 мільярдів євро на навчання співробітників.

У Франції середні витрати компаній на підвищення кваліфікаційного рівня працівників досягають 3% від фонду оплати праці і продовжують зростати [28].

Подібні приклади є і в Україні. Так, інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу Новокраматорського машинобудівного заводу складають 2% фонду оплати праці [31].

На жаль, подібний рівень інвестицій у людей тут є радше винятком, ніж правилом.

В Японії фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, кошти якого використовуються для розвитку професійних навичок працівників. З цього приводу роботодавці сплачують внески в розмірі 0,1% від фонду оплати праці своїх підприємств.

За рахунок коштів фонду фінансуються навчальні організації системи

професійно-технічної освіти, надається фінансова допомога для реалізації офіційно затверджених освітніх програм у приватному секторі. Подібна практика існує в Греції [30].

У багатьох європейських країнах на основі добровільних двосторонніх угод між урядом і роботодавцями створені фонди навчання.

У Бельгії, зокрема, роботодавці роблять спеціальні внески до фонду соціального страхування (встановленого в положеннях колективних договорів), а галузеві фонди навчання фінансуються з цих сум. Подібні галузеві фонди діють у Нідерландах, через них також розподіляються державні освітні субсидії. Крім того, підприємства здійснюють відрахування на фінансування освіти тих груп населення, які не можуть конкурувати на ринку праці (у розмірі 0,25% фонду оплати праці). Ці внески надходять до національного фонду зайнятості, а ті компанії, які самостійно проводять таке навчання, звільняються від сплати податків до цього фонду [23].

Держави, зацікавлені у підвищенні кваліфікації власної робочої сили, намагаються виробити в людей «звичку до навчання». Для цього використовуються різні схеми фінансового стимулювання як для роботодавців, так і для працівників: компанії звільняються від сплати певних податків і отримують державні позики під помірні відсотки на розвиток співробітників. Наприклад, у Чилі та Канаді компаніям, які працюють у промисловості, сфері послуг і сільському господарстві, компенсується частина витрат на освіту: вони можуть знизити ставку податку на прибуток до 1% фонду заробітної плати [8].

Отже, ефективне функціонування будь-якої організації в першу чергу визначається рівнем розвитку її персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок здатність організації постійно підвищувати професійний рівень своїх співробітників є одним із найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення випуску товарів або надання послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛАМАК»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «АЛАМАК» є виробничо-торгівельною фірмою. Основні види діяльності підприємства – виробництво та оптова торгівля будівельними сумішами.

ТОВ «АЛАМАК» зареєстроване 26.09.2008 року. Розташоване підприємство за адресою: м. Запоріжжя, вул. Незалежної України, 28.

Якість продукції ТОВ «АЛАМАК» підтверджена не тільки українськими, а й міжнародними сертифікатами.

У 2010 році компанія стала лауреатом премії «Бренд року» в номінації «Бездоганна якість».

Серед напрямків діяльності ТОВ «АЛАМАК» - виробництво широкого асортименту сумішей для сухого будівництва, арматурних мереж як для внутрішніх робіт, так і для монтажу систем зовнішньої теплоізоляції, монтаж поліуретанових герметиків (пінопластів), шпалер і клеїв, силіконові та акрилові герметики, широкий асортимент базових матеріалів різного призначення.

Продукція ТОВ «АЛАМАК» представлена в усіх куточках України завдяки широкій мережі дилерів. Також компанія має філію з регіональним складом у Києві.

Використання сучасних технологій виробництва та постійне впровадження інновацій, тісна співпраця компанії з провідними світовими виробниками модифікованих хімічних добавок – все це є запорукою успіху продукції ТОВ «АЛАМАК» на вітчизняному будівельному ринку. Постійний лабораторний контроль використовуваної сировини гарантує стабільну та високу якість продукції.

Успіх досліджуваної компанії на українському ринку сухих будівельних сумішей пов'язаний не тільки з високою якістю продукції, що випускається, а й з налагодженим механізмом виробництва та збуту, постійним прагненням компанії бути в курсі будь-яких зміни на ринку будівельних матеріалів, висока кваліфікація співробітників і, насамперед, індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Постійне навчання співробітників – запорука довіри клієнтів до співробітників ТОВ «АЛАМАК». Загальний штат компанії налічує 56 співробітників. Організаційна структура управління досліджуваним підприємством є лінійно-функціональною (рис. 2.1.).



Рис. 2.1 – Структура управління ТОВ «АЛАМАК»

Це виробництво характеризується поглибленням спеціалізації

виробництва і управління, а виконання функцій управління розподіляється між керівниками та органами влади, які передають обов'язкові для них завдання на нижчі рівні управління. Тому диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління.

У зазначеному управлінні кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на здійсненні певних видів управлінської діяльності (функцій). Виконання розпоряджень функціонального органу його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Функціональна організація співіснує з лінійною, створюючи подвійну підпорядкованість для виконавців.

Подвійна звітність має на меті інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх на окремих ланках.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури усуває недоліки лінійно-функціонального типу структур управління:

- функціональні підрозділи позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців;

- вони готують рішення для ієрархічного начальника, який має безпосередній адміністративний вплив на виконавців.

Перевагами функціональної структури управління підприємством є:

1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій.

2. Розширити можливості безпосередніх керівників щодо стратегічного управління виробництвом шляхом передачі низки функцій спеціалізованим відділам.

3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.

4. Відповідність структури стратегії.

5. Підвищує ефективність управління там, де завдання повсякденні та повторюються.

6. Легко відповідайте на потреби практики, створюючи нові

функціональні сервіси.

Недоліками функціональної структури управління підприємством є:

1. Труднощі в підтримці постійних зв'язків між різними функціональними службами.
2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих підрозділів підприємства.
3. Зниження відповідальності роботи виконавців через подвійне підпорядкування.
4. Порухення принципу єдності влади.
5. Поява проблеми функціональної координації, можливості міжфункціональної конкуренції, конфліктів.
6. Формування вузького бачення управління та розробка малих і часткових рішень.
7. Передача відповідальності за прибутки на вищі рівні управління.
8. Наявність випадків невірною визначення організаційних пріоритетів функціональними спеціалістами.
9. «Функціональна короткозорість» часто працює проти ефективності бізнесу, адаптації до змін.

Першому (лінійному) керівнику у вирішенні конкретних проблем і підготовці відповідних рішень, програм і планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (відділів, секцій, груп). Роль функціональних органів (служб) залежить від сфери господарської діяльності та структури управління підприємством у цілому.

При лінійно-функціональній структурі управління лінійна організація має переваги, але чим вищий рівень управління, тим більша роль функціонального менеджменту.

Якщо в районному управлінні їх роль невелика, то в корпоративному управлінні зростає роль функціональних органів.

Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення проблем, пов'язаних з управлінням



виробничим процесом, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків і т.д.

Перевагами лінійної структури управління є:

- одноманітність і чіткість управління;
- послідовність виконання дій артистів;
- чітка система взаємовідносин між керівником і підлеглим;
- швидкість реакції на прямі вказівки;
- отримання розпоряджень і взаємопов'язаних завдань виконавцями, забезпечених ресурсами;
- персональна відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підприємства.

Лінійна структура управління також має недоліки:

- високі вимоги до керівника, який повинен володіти великими знаннями та досвідом у всіх управлінських функціях і сферах діяльності;
- перевантаження керівників вищого рівня, великий обсяг інформації, документообіг, кількість контактів з підлеглими та керівниками;
- Схильність до прокрастинації у вирішенні проблем, що стосуються кількох відділів.

Крім сучасних виробничих потужностей, компанія має складські приміщення загальною площею понад 4000 кв. Ці склади дозволяють нам підтримувати достатньо запасів у виробництві, щоб задовольнити будь-який попит клієнтів у будь-який час.

Висока якість продукції досліджуваного підприємства ТОВ «АЛАМАК» забезпечується наступними факторами:

- ретельний відбір і вхідний контроль якості основної сировини;
- суворий контроль технологічного процесу;
- суворий первинний контроль готової продукції;
- дотримання оптимальних умов зберігання готової продукції;
- кваліфікований технічно-виробничий персонал;
- швидка, швидка та якісна доставка товарів споживачам.

Розглянемо ближче середовище, в якому працює аналізована компанія. Середовище будь-якої організації прийнято розглядати як частину трьох сфер: загального (або макро) середовища, робочого (або безпосереднього) середовища та внутрішнього середовища.

Макросередовище створює загальні умови для існування організації в зовнішньому середовищі. У цій частині аналізу враховуються політико-правові, техніко-економічні, соціально-культурні, екологічні тощо.

Вивчення робочого середовища включає аналіз тих компонентів зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії, це: покупці, постачальники, конкуренти, кредитори, акціонери.

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення потенціалу організації і зазвичай здійснюється за такими основними напрямками: маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал, структура управління.

Існує кілька методів оцінки умов діяльності підприємства. Одними з найбільш поширених і визнаних методів є SWOT-аналіз (від SWOT - за першими літерами слів англійською: сила, слабкість, можливості, загрози) і STEP-аналіз (від STEP - за початковими літерами слів англійською: соціальні, технічні, економічні, політичні фактори).

Розглянемо метод проведення аналізу зовнішнього середовища на основі SWOT-аналізу, оскільки він більш відомий. SWOT-аналіз як інструмент оцінки бізнес-середовища складається з двох частин.

Перша частина зосереджена на вивченні зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і загроз (негативні моменти), які можуть виникнути для суспільства в сьогоденні та в майбутньому. Тут з'являються стратегічні альтернативи.

Друга частина пов'язана з вивченням сильних і слабких сторін компанії. Тут оцінюється потенціал компанії. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє комплексно вивчити зовнішній і внутрішній стан суб'єкта господарювання.

Складемо матрицю SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства

ТОВ «АЛАМАК» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «АЛАМАК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві
Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку виробництва будівельних сумішей	Можливі неузгодженість по термінах при одночасній реалізації проекту і покупці нового цеху
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріалів і комплектуючих	Відсутність джерел фінансування
Низька трудомісткість виробництва	Труднощі в організації збуту великого обсягу продукції
Завойована частка регіонального ринку виробництва будівельних сумішей (3%)	Існуюча низька ефективність процесу відвантаження споживачам продукції
Зручне місце розташування підприємства	Нечітко оформлені умови договору
Близькість до транспортних магістралей	Затягування термінів партнерами при постачаннях устаткування
Забезпеченість виробництва всіма необхідними комунікаціями	-
Наявність виробничих потужностей, що дозволяють підтримати нове виробництво за рахунок існуючого устаткування	-
Висока якість продукції, що відповідає європейському рівню	-
Активна маркетингова політика	-
Наявність лідера проекту й управлінської команди	-
<b>Зовнішні сприятливі можливості</b>	<b>Зовнішні загрози підприємству</b>
Попит на будівельні суміші в Україні і у світі досить високий і має стійку тенденцію до збільшення	Зниження грошової складової в розрахунках зі споживачами продукції
Позитивна тенденція поступове зростання будівництва в Україні	Зниження загальної платоспроможності підприємств
Сформований імідж підприємства у споживачів продукції	Затримка росту інвестиційної активності
Підтримка з боку міських органів влади дій підприємства по збільшенню обсягів виробництва продукції	Нестабільна політична ситуація
Становлення ринкових відносин в Україні	Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні
Бажання закордонних постачальників устаткування сприяти залученню інвестицій для модернізації виробництва	Зміна податкового законодавства і знецінення гривні
Бажання закордонних фірм поставляти устаткування на український ринок	Недосконалість законодавства

## 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «АЛАМАК»

Фінансовий стан визначає місце підприємства в економічному середовищі та наскільки ефективними і без ризиковими можуть бути ділові відносини з ним комерційних банків, постачальників, потенційних інвесторів і позичальників тощо. Для підприємства, як і для його партнерів, становить інтерес не тільки фактичний стан справ, тобто те, що було, а й очікуваний фінансовий стан.

Розглядаючи діяльність підприємства за 2020-2022 рр., перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи.

Дані для техніко-економічного аналізу підприємства відобразимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «АЛАМАК», тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн. 2022/2020	Відносне відхилення, % 2022/2020
Власний капітал	222	-417	-829	-1051	-473
Необоротні активи	486	598	1157	671	138
Собівартість реалізованої продукції	31530	81025	73692	42 162	132
Чистий прибуток (збиток)	(393)	(412)	(1540)	1147	392
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	93435	84869	78839	-14596	- 16
Середньорічна залишкова вартість основних засобів	359,5	536,5	1209	849,5	236
Середньорічна вартість оборотних засобів	605	822,35	2264,2	1659,2	274
Середньорічна вартість готової продукції	1,1	0,9	2,25	1,15	104,55
Витрати на збут	2450	3771	6013	3563	145
Коефіцієнт оберненості оборотних засобів	154	103	34	-120	-78
Коефіцієнт завантаження оборотних засобів	0,01	0,01	0,03	0,02	200
Середньооблікова чисельність, осіб	75	59	56	-19	-25
Продуктивність праці	1245	1430	1407	162	13
Витрати на оплату праці	420	550	856	436	104

1. Собівартість реалізованої продукції – дані про собівартість реалізованої продукції взято зі Звіту про фінансові результати діяльності підприємства за 2020, 2021, 2022 рр. та проаналізовані у таблиці 2.2. Проаналізувавши даний показник, необхідно зазначити, що ми спостерігаємо тенденцію збільшення собівартості реалізованої продукції на протязі трьох років. У 2022 р. аналізований показник збільшився на 42162 тис. грн. (або на 132%) в порівнянні з 2020 р. Причиною збільшення даного показника є підвищення цін на паливо та електроенергію, збільшення витрат на оплату праці тощо.

2. Чистий прибуток підприємства – дані про величину чистого прибутку підприємства взято зі Звіту про фінансові результати діяльності підприємства за 2020, 2021, 2022 рр.

Розглянувши дані, представлені в таблиці 2.2, можна говорити про те, що у 2020, 2021, 2022 рр. підприємство отримувало збитки. У 2022 році даний показник (збиток) в порівнянні з 2020 р. збільшився на 1147 тис. грн. (або 392%). Причиною такої ситуації є те, що дохід поступово зменшується в 2020-2022 рр., а собівартість у той же період збільшилася у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 132%.

3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – дані взято зі Звіту про фінансові результати діяльності підприємства за 2020, 2021, 2022 роки.

Проаналізувавши чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), необхідно зазначити, що протягом трьох років даний показник знижується, що говорить про збиткове становище підприємства в цілому. У 2022 р. виручка зменшалася на 14596 тис. грн. (або 16%) в порівнянні з 2020 р. Основною причиною такого зменшення аналізованого показника у 2020-2022 р. є кризове становище України в цей період в загалі, та різке скорочення будівельної галузі та будівництва зокрема.

4. Середньорічна залишкова вартість основних засобів розраховується наступним чином: до залишкової вартості основних засобів на початок року

додається залишкова вартість основних засобів на кінець року і потім це відношення ділиться на два. Дані цього показника наведено в таблиці 2.2. Розглянувши дані, представлені в таблиці 2.2, можна говорити про те, що протягом трьох років середньорічна вартість основних засобів зростала. У 2022 р. вона зросла на 849,5 тис. грн. (або 236%) в порівнянні з 2020 р. Причиною зростання даного показника є те, що підприємство протягом цих років придбало деякі види основних засобів (комп'ютери, обладнання щодо переробки та упаковки сумішей, офісне обладнання).

5. Середньорічна вартість оборотних засобів розраховується як середня величина від додавання вартості оборотних активів на початок року, вартості оборотних активів на кінець року та витрат майбутніх періодів на початок і на кінець року. Дані цього показника представлені в таблиці 2.2. Проаналізувавши даний показник, необхідно зазначити, що ми спостерігаємо тенденцію зростання. У 2022 р. середньорічна вартість оборотних засобів збільшилась у порівнянні з 2020 р. на 1659,2 тис. грн. (або 274%). Причина збільшення середньорічної вартості оборотних засобів у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. є збільшення обсягу виробництва продукції підприємством, що пов'язане зі збільшенням потреби у виробничих запасах та з підвищенням дебіторської заборгованості.

6. Середньорічна вартість готової продукції розраховується як середня величина від вартості готової продукції на початок та кінець року. Розглянувши дані цього показника можна говорити про зменшення готової продукції в 2021 році в порівнянні з початком 2020 року на 200 грн. А в 2022 році в порівнянні з 2020 і 2021 роками спостерігається тенденція зростання.

У 2022 р. середньорічна вартість готової продукції зросла у порівнянні з 2020 р. на 1,15 тис. грн. (або 104,55%). Причиною збільшення даного показника у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. є розширення ринків збуту та збільшення обсягу виробництва продукції досліджуваного підприємства.

7. Витрати на збут ТОВ «АЛАМАК» поступово збільшуються завдяки підвищенню вартості автомобільних перевезень. Так у 2022 році витрати на

збут склали 6013 тис. грн., що на 3563 тис. грн. більше ніж у 2020 році (або 145%).

8. Коефіцієнт оберненості оборотних засобів розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції та середньорічної вартості оборотних засобів. Дані цього показника представлені в таблиці 2.2. Даний показник показує кількість обертів оборотних засобів за аналізований період. Чим він більший, тим краще використовуються оборотні засоби на підприємстві.

Розглянувши дані, представлені в таблиці 2.2, зазначимо, коефіцієнт оберненості оборотних засобів за весь період поступово знижується, у 2022 році в порівнянні з 2020 р. на 120 обертів (або на 78%), що говорить про не раціональне використання оборотних засобів. Така тенденція пояснюється тим, що у 2021 р. ми спостерігаємо різке зниження виручки майже в 11 разів в порівнянні з 2020 роком, а так як коефіцієнт оберненості оборотних засобів прямо пропорційний виручці, то й він зменшується. А зменшення даного показника у 2022 р. спричинило збільшення вартості оборотних засобів у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. майже у 3 рази, оскільки даний показник є обернено пропорційним коефіцієнту оберненості оборотних засобів.

9. Коефіцієнт завантаження оборотних засобів розраховується як відношення середньорічної вартості оборотних засобів до чистої виручки від реалізації продукції або обернена величина до коефіцієнту оберненості оборотних засобів. Дані цього показника представлені в таблиці 2.2. Оскільки даний показник характеризує участь оборотних засобів в кожній гривні реалізованої продукції, то він є обернено пропорційним до коефіцієнта оберненості оборотних засобів. Чим менше оборотних засобів припадає на 1 грн. виручки, тим краще вони використовуються. У 2020 та 2021 р. коефіцієнт завантаження оборотних засобів є найменшим, а в 2022 р. він знову починає зростати в порівнянні з 2020 р. на 0,02 обертів (або 200%). Така тенденція пояснюється тим, що у 2021 р. ми спостерігаємо різке зростання виручки майже 11 разів в порівнянні з 2020 р., а так як коефіцієнт завантаження

оборотних засобів обернено пропорційний виручці, то й він різко зменшується. А збільшення даного показника у 2022 р. спричинило збільшення вартості оборотних засобів у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. майже у 3 рази; оскільки даний показник є прямо пропорційним коефіцієнту завантаження оборотних засобів.

10. Середньооблікова чисельність працівників представлена в таблиці 2.2. Дані про середньооблікову чисельність працівників взято зі штатного розкладу ТОВ «АЛАМАК».

На підприємстві спостерігається тенденція зниження кількості працівників протягом трьох років. У 2022 р. аналізований показник зменшився на 19 осіб (або на 25%) в порівнянні з 2020 р. Причиною зменшення даного показника у 2022 та у 2021 рр. є кризовий період у економіці держави, та зменшення об'єму виробництва продукції досліджуваного підприємства.

11. Продуктивність праці розраховується як відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників. Дані цього показника представлені в таблиці 2.2. Даний показник хвилеподібно зростає протягом трьох років, які ми аналізуємо. У 2022 р. він збільшився на 162 грн./чол. (або 13%) в порівнянні з 2020 роком.

Причиною невеликого збільшення продуктивності праці є різке зменшення кількості працівників підприємства у 2021 та 2022 рр. в порівнянні з 2020 р., оскільки продуктивність праці обернено пропорційна кількості працівників.

12. Розмір фонду оплати праці (витрати на оплату праці) представлений в таблиці 2.2. У 2022 р. показник збільшився у порівнянні з 2020 р. на 436 тис. грн. (104%), що пояснюється збільшенням розміру заробітної плати.



### 2.3 Аналіз системи підготовки кадрів на досліджуваному підприємстві

Штатна чисельність і організаційна структура управління визначаються відповідно до затверджених на підприємстві типових структур і нормативами чисельності з урахуванням умов, особливостей та обсягів робіт.

Кадрова політика компанії спрямована на створення ефективного механізму управління персоналом на основі соціального партнерства. У зв'язку з цим, одним із головних завдань, що стоять перед керівництвом, є розвиток професіоналізму персоналу та збереження традицій підприємства. Працівники розглядаються в якості одного з головних стратегічних ресурсів, що забезпечують конкурентоспроможність і сприяють розвитку компанії.

Основними напрямками кадрової політики ТОВ «АЛАМАК» є:

- підбір, оцінка та використання персоналу;
- навчання і розвиток персоналу;
- мотивація і винагорода персоналу;
- соціальна політика;
- корпоративні комунікації.

В основу кадрової політики ТОВ «АЛАМАК» закладено такі базові принципи:

- комплексність – охоплені всі сфери діяльності з управління персоналом;
- системність – всі складові елементи кадрової політики розглядаються у взаємозв'язку;
- обґрунтованість – використовуються сучасні наукові розробки, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- ефективність – витрати на заходи повинні окупатися результатами господарської діяльності.

Аналіз руху кадрів у ТОВ «АЛАМАК» за 2020-2022 рр.

У досліджуваному підприємстві на 01.01.2023 року працює 56 співробітників.

До показників, що характеризують рух персоналу, відносяться:

1) показники обороту персоналу:

- загальний коефіцієнт обороту ( $K_o$ ) характеризує відношення суми прийнятих ( $\text{Чпр.}$ ) і звільнених ( $\text{Чув.}$ ) до середньооблікової чисельності ( $\text{Чс.}$ ) працівників в організації, тобто:

$$K_o = \frac{\text{Чпр.} + \text{Чув.}}{\text{Чс.} \cdot 100} \quad (2.1)$$

- частковий коефіцієнт обороту по прийому ( $K_o.\text{пр.}$ ) визначається відношенням кількості прийнятих ( $\text{Чпр.}$ ) за визначений період (місяць, квартал, рік) до середньооблікової чисельності працівників ( $\text{Чс.}$ ), тобто:

$$K_o.\text{пр.} = \frac{\text{Чпр.}}{\text{Чс.} \cdot 100} \quad (2.2)$$

- приватний коефіцієнт обороту по звільненню ( $K_{зв.}$ ) визначається відношенням числа звільнених ( $\text{Чзв.}$ ) до середньооблікової чисельності працівників ( $\text{Чс.}$ ), тобто:

$$K_{зв.} = \frac{\text{Чзв.}}{\text{Чс.} \times 100} \quad (2.3)$$

2) показники плинності кадрів: загальний коефіцієнт плинності ( $K_{п.}$ ), що визначається відношенням суми числа працівників, що звільнилися за власним бажанням ( $\text{Чз.в.б.}$ ) та числа працівників, звільнених з ініціативи адміністрації за прогули й інші порушення трудової дисципліни ( $\text{Чп.п.д.}$ ) до середньооблікової чисельності працівників ( $\text{Чс.}$ ), тобто:

$$K_{п.} = \frac{\text{Чз.в.б.} + \text{Чп.п.д.}}{\text{Чс.} \times 100} \quad (2.4)$$

- часткові коефіцієнти плинності, що характеризують рівень плинності в окремих підрозділах або групах працівників визначаються аналогічно загальному коефіцієнтові плинності;

- коефіцієнт інтенсивності плинності (Кі.п.), що визначається як відношення часткового коефіцієнта плинності (Кп.ч.) до загального коефіцієнта плинності (Кп.), тобто:

$$Кі.п. = \frac{Кп.ч.}{Кп.} \quad (2.5)$$

Він показує у скільки разів плинність працівників досліджуваної групи вище (нижче), чим у цілому по підприємству.

3) показники стабільності персоналу: коефіцієнт сталості кадрів (Кстал.) визначається відношенням числа працівників, які перебували в списках організації протягом усього періоду (Чпост.) до середньооблікової чисельності працівників (Чс.), тобто:

$$Кст. = \frac{Чст.}{Чс. \times 100} \quad (2.6)$$

- коефіцієнт стабільності кадрів (Кст.) визначається відношенням числа осіб, що працюють у даній організації тривалий час (3-5 років) – Чст. до середньооблікової чисельності працівників, тобто:

$$Кст = Чст. / Чс. \cdot 100. \quad (2.7)$$

Важливим показником ефективності роботи організації є коефіцієнт плинності кадрів, який багато в чому пов'язаний зі ступенем задоволення співробітників своєю роботою, умовами праці, заробітною платою.

Загальне положення щодо плинності кадрів на підприємстві у 2022 році

покращилося у порівнянні з 2021 та 2020 роками. Це свідчить про те, що в 2022 році економічне становище підприємства почало стабілізуватися. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році зменшився на 14% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшився ще на 10% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Рух робочої сили у ТОВ «АЛАМАК» за 2020-2022 рр.

Показник	Значення показника		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
Прийнято на роботу	5	3	2
Звільнено робітників	21	7	1
Кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням	18	6	1
Кількість працівників, що звільнилися у зв'язку з виходом на пенсію	3	1	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,06	0,05	0,03
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,28	0,11	0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,24	0,10	0,01
Коефіцієнт сталості кадрів	0,78	0,93	0,96
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	75	59	56

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що на підприємстві спостерігається низький показник коефіцієнта плинності кадрів. Найнижче його значення у 2022 році – 0,01. Також у 2022 році спостерігається зниження коефіцієнта по прийому кадрів.

Особливе значення для характеристики руху кадрів підприємства має показник сталості працівників, який поступово збільшується, що свідчить про грамотну стратегічну кадрову політику. Також з таблиці 2.3, бачимо що показник плинності збігається з коефіцієнтом обороту за звільненням, що свідчить про вивільнення працівників лише з причин плинності.

У ході аналізу використання персоналу особлива увага приділяється аналізу якісного складу працівників. Доцільно аналізувати якісний склад за наступними показниками: вік, стать, освіта, стаж роботи можливо по професійній структурі та рівню кваліфікації персоналу структурних підрозділів ТОВ «АЛАМАК». У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу становила 56 чоловік, при цьому відбулися зміни складу персоналу за категоріями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад і структура працівників ТОВ «АЛАМАК» по категоріях

Категорії працівників	2021 рік		2022 рік		Зміна чисельності у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., осіб	Зміна структури у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., %
	Чисельність, осіб	У % до підсумку	Чисельність, осіб	У % до підсумку		
Середньооблікова чисельність персоналу, у тому числі:	59	100,0	55	100,0	- 4	-
керівники	14	23,0	18	33,0	+ 4	+ 10
фахівці та службовці	18	30,0	20	36,0	+ 2	+ 6
робітники	27	46,0	12	22,0	- 15	- 24

З таблиці 2.4 бачимо, що за аналізований період питома вага керівників збільшилася на 10%, в абсолютному вираженні їх кількість збільшилася на 4 особи і склало 18 працівників. Питома вага фахівців та службовців збільшився на 6% і склав 36% (20 осіб), що обумовлено потребою організації у висококваліфікованих фахівцях і службовців. Питома вага робітників, навпаки, зменшилася на 15% і склав 22% від загальної кількості працівників компанії, що обумовлено підвищенням кваліфікації робітників і отриманням ними суміжних професій.

Одним з напрямків роботи відділу кадрів ТОВ «АЛАМАК» є залучення персоналу, що володіє високим освітнім і професійним рівнем, і підтримка прагнення працівників до підвищення свого професійного рівня.

Освітній рівень працівників досліджуваного підприємства стабільно підтримується на досить високому рівні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Рівень освіти працівників ТОВ «АЛАМАК»

Рівень освіти	2021 рік		2022 рік		Зміна чисельності у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., осіб	Зміна структури у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., %
	Чисельність, осіб	У % до підсумку	Чисельність, осіб	У % до підсумку		
Вища освіта	18	30,5	22	37,2	+ 4	+ 6,7
Середньо-професійна освіта	12	20,3	13	23,6	+ 1	+ 3,3
Середньо-загальна освіта	29	49,1	20	36,3	- 9	- 12,8

З таблиці 2.5 бачимо, що за період 2021-2022 рр. питома вага працівників досліджуваного підприємства з вищою освітою збільшилася на 6,7% і склала 37,2%. Частка працівників із середньою професійною освітою збільшилася на 3,3% і склала 23,6% (13 осіб), а частка працівників із середньою загальною освітою зменшилася на 12,8% і склала 36,3% (20 осіб)

За 2021-2022 рр. незначно змінився і віковий склад працівників ТОВ «АЛАМАК» за рахунок залучення молодих фахівців і робітників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Віковий склад працівників ТОВ «АЛАМАК»

Вік	2021 рік		2022 рік		Зміна чисельності у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., осіб	Зміна структури у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., %
	Чисельність, осіб	У % до підсумку	Чисельність, осіб	У % до підсумку		
18 – 30 років	20	34,0	21	38,2	+ 1	+ 4,2
30 – 50 років	29	49,0	32	58,0	+ 3	+ 9,0
50 років та старші	10	17,0	2	4,0	- 8	- 13,0

З таблиці 2.6 бачимо, що за аналізований період частка працівників у віці від 18 до 30 років збільшилася на 4,2% і склала 38,2% від загального числа працівників ТОВ «АЛАМАК». При цьому питома вага працівників у віці від 30 до 50 років збільшилася на 9% і склала 58%, а працівників від 50 років і старше зменшилася на 13%, та склала усього 4%.

Отже, збільшення чисельності персоналу компанії в 2021 році і системна робота з підготовки і залучення молодих фахівців вплинули на зміну вікового складу працівників.

Для залучення кваліфікованого персоналу ТОВ «АЛАМАК» здійснює політику просування позитивного іміджу організації, відбір кандидатур на конкурсній основі, сприяє швидкій адаптації нових працівників, удосконалює взаємовідносини з навчальними закладами вищої та середньої професійної освіти.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «АЛАМАК» спрямована на забезпечення основоположного принципу: професіоналізм працівників, досягнення ними високих результатів роботи, націленість на розвиток і

впровадження інновацій, прихильність корпоративним цінностям є необхідними умовами підвищення їх матеріального рівня і просування по службі, індикатором їх корисності організації.

Організація навчання персоналу ТОВ «АЛАМАК» здійснюється на основі оцінки ефективності навчання за стандартом ISO 10015:2007, та відповідно Положення про «Порядок організації безперервного професійного навчання керівників, фахівців, службовців і робітників у ТОВ «АЛАМАК». Відповідно до цього стандарту основними напрямками професійного навчання керівників, фахівців, службовців і робітників досліджуваного підприємства є:

- отримання базової вищої професійної освіти;
- отримання другої вищої профільної освіти;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та інші види навчання у галузевих навчальних закладах, інститутах та на факультетах підвищення кваліфікації, у навчальних центрах як в Україні, так і за кордоном;
- навчання за індивідуальними планами підготовки.

Роботу з професійного навчання керівників, фахівців і службовців ТОВ «АЛАМАК» організовує відділ кадрів. Робота здійснюється в три етапи:

- 1) планування навчання;
- 2) організація направлення на навчання;
- 3) контроль процесу навчання, оцінка ефективності навчання.

На етапі планування відділ кадрів в термін до 10 серпня поточного року формує і надає:

1. До керівництва ТОВ «АЛАМАК»:
  - пропозиції до плану-графіка навчання керівників, фахівців і службовців за тематиками, пропонованими відділом кадрів;
  - пропозиції до плану-графіка навчання керівників, фахівців і службовців за тематиками, які не включені до пропозиції відділу кадрів.
2. До Центру з підготовки кадрів: пропозиції до плану-графіка комплектування груп підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів.

При розробці планів-графіків вибір навчальних закладів, тематик і

термінів навчання проводиться на наступних умовах:

- періодичність навчання – не рідше одного разу на три роки;
- тематика вибирається з урахуванням актуальності (вимоги наглядових органів, поява нових нормативних актів, вивчення нових технологій і методів роботи).

Керівництво ТОВ «АЛАМАК» на підставі пропозицій відділу кадрів та інших структурних підрозділів в термін до 1 вересня поточного року формує зведений проект плану-графіка навчання за тематиками, пропонованими відділом кадрів, а також формує план-графік навчання за тематиками, які не включені до пропозицій відділу кадрів.

Відділ кадрів ТОВ «АЛАМАК» у десятиденний термін після отримання плану-графіка виробляє його коригування і направляє на затвердження директору підприємства, а також у термін до 15 жовтня на підставі пропозицій розробляє і направляє на затвердження директору план-графік комплектування груп підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів.

До 30 грудня поточного року через відділ кадрів ці графіки доводяться до працівників, які направляються на навчання, та їх безпосередніх керівників. На підставі затверджених планів-графіків відділом кадрів проводиться розрахунок коштів, необхідних для оплати навчання. Копії зазначених планів-графіків та розрахунок коштів передаються в планово-економічний відділ для формування плану витрат на наступний рік.

На другому етапі (організація направлення на навчання) відділом кадрів ТОВ «АЛАМАК» до 20 грудня поточного року укладаються договори з навчальними закладами на надання послуг відповідно до плану-графіка навчання керівників, фахівців і службовців.

Відділом кадрів до 15 числа кожного місяця складається інформація про працівників, які направляються на навчання, за встановленою формою і надається керівникам підрозділів. На працівників, які направляються на навчання, видаються накази і оформляються відрядні документи. Наказ, підписаний директором доводиться до відома працівника під розпис.



Працівник, що успішно завершив навчання, надає до відділу кадрів ТОВ «АЛАМАК» документ, що засвідчує факт проходження навчання (сертифікат, свідоцтво). На підставі даного документа працівником відділу кадрів вносяться:

- запис у відповідний розділ особової картки працівника (уніфікована форма П-2);
- інформація в АСУП (система управління персоналом);
- копія документа в особисту справу працівника.

Відділом кадрів на підставі анкет (додаток Б) і додаткового усного опитування того хто навчався, проводиться аналіз ефективності навчання, виробляються пропозиції і в письмовому вигляді надаються на розгляд директора ТОВ «АЛАМАК».

Методика розрахунку ефективності навчання на підставі анкети представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок ефективності навчання на підставі анкети працівника

№ запитання	Варіант відповіді	Кількість балів	Варіант відповіді	Кількість балів	Варіант відповіді	Кількість балів
1	1	0	2	15	3	25
2	1	0	2	5	3	15
3	1	0	2	5	3	15
4	1	0	2	15	3	25
5	1	0	2	10	3	20

Ефективність навчання визначається складанням кількості балів за варіантами відповіді:

- 80-100 балів – висока ефективність навчання;
- 50-80 балів – середня ефективність навчання;
- менше 50 балів – неефективне навчання.

Організація роботи з професійного навчання працівників ТОВ «АЛАМАК» також здійснюється в три етапи, проте відрізняється від організації роботи з професійного навчання керівників, фахівців і службовців.

На етапі планування відділ кадрів ТОВ «АЛАМАК» в термін до 20

серпня поточного року формує та надає до відповідних навчальних центрів з підготовки кадрів заявки встановленої форми за робітничими професіями, навчання за якими пропонують навчальні центри у відповідності з ліцензіями, виданими спеціалізованими органами. Заявки формуються за всіма видами навчання працівників. Періодичність навчання працівників – не рідше одного разу на п'ять років.

Навчальні центри з підготовки кадрів на підставі заявок до 15 жовтня поточного року розробляють проекти плану-графіка комплектування груп на наступний рік і направляють його на затвердження директору ТОВ «АЛАМАК».

До 30 грудня поточного року через відділ кадрів план-графік доводиться до працівників, які направляються на навчання, та їх безпосередніх керівників.

На етапі організації направлення на навчання відділом кадрів до 15 числа кожного місяця складається і надається до відповідних навчальних центрів з підготовки кадрів заявка на навчання працівників у наступному місяці, відповідно до затвердженого плану-графіка комплектування груп.

Навчальні центри з підготовки кадрів до 1 числа навчального місяця, на який подано заявки, доводить до відділу кадрів ТОВ «АЛАМАК» інформацію про дату початку навчання запланованих груп.

На працівників, які направляються на навчання, видаються накази і оформляються відрядні документи. Наказ, підписаний директором компанії, доводиться до відома працівника під розпис.

Працівник, що успішно завершив навчання, представляє до відділу кадрів документ, що засвідчує факт проходження навчання (сертифікат, свідоцтво). На підставі даного документа працівником відділу кадрів і соціального розвитку вносяться:

- запис у відповідний розділ особової картки працівника (уніфікована форма П-2);
- інформація в АСУП;
- копія документа в особисту справу працівника.

Відділом кадрів на підставі анкет і додаткового усного опитування, тих хто навчався, проводиться аналіз ефективності навчання, виробляються пропозиції і в письмовому вигляді надаються на розгляд директору ТОВ «АЛАМАК».

Проведений аналіз організації навчання персоналу на досліджуваному підприємстві показав, що дана робота здійснюється в три етапи: планування навчання, організація направлення на навчання і контроль процесу навчання.

На основі проведеного аналізу та анкетування, можна відзначити наступні недоліки в організації процесу навчання персоналу ТОВ «АЛАМАК»:

1. Недостатньо повна оцінка потреби працівників підприємства в навчанні – необхідність навчання визначається виробничою потребою і вимогами кваліфікаційних характеристик та інших нормативів.

2. Одностороння оцінка результатів навчання – аналіз ефективності навчання проводиться тільки на підставі анкет працівників і додаткового усного опитування.

3. Програми підвищення кваліфікації персоналу повинні бути зорієнтовані на досягнення перспективних цілей розвитку бізнесу, а спеціалізоване навчання – на вирішення конкретних виробничих, технологічних або організаційних проблем і підвищення якості виконання працівниками поставлених перед ними функціональних завдань.

4. Не аналізується та не відбувається виявлення потреб у навчанні працівників.

5. На підприємстві навчання не планується та не розроблюється за результатами річної оцінки персоналу: для кожного співробітника інженерно-технічного складу та керівників можливо розробити індивідуальний план розвитку.

6. Для оцінки ефективності проведеного професійного навчання та аналізу змін в діяльності співробітників можна скористатися чотири рівневою моделлю Д. Киркпатріка, яка добре зарекомендувала себе на практиці.

Тим не менше, кадрова політика ТОВ «АЛАМАК» спрямована на створення ефективного механізму управління персоналом на основі соціального партнерства. У зв'язку з цим, одним із головних завдань, що стоять перед керівництвом, є розвиток професіоналізму персоналу та збереження традицій підприємства. Працівники розглядаються в якості одного з головних стратегічних ресурсів, що забезпечують конкурентоспроможність і сприяють розвитку підприємства.

Основні напрями кадрової політики ТОВ «АЛАМАК»:

- підбір, оцінка та використання персоналу;
- навчання і розвиток персоналу;
- мотивація і винагорода персоналу;
- соціальна політика;
- корпоративні комунікації.

Важливим показником ефективності роботи організації є коефіцієнт плинності кадрів, який багато в чому пов'язаний зі ступенем задоволення співробітників своєю роботою, умовами праці, заробітною платою.

Особливе значення для характеристики руху кадрів підприємства має показник сталості працівників, який поступово збільшується, що свідчить про грамотну стратегічну кадрову політику.

Що стосується структури кадрів підприємства та її плинності, то нам здається що необхідно з'ясувати основні причини, які спонукають робітників і службовців за своїм бажанням змінювати місце роботи.

Як показує аналіз у ТОВ «АЛАМАК», однією з головних причин звільнення працівників за власним бажанням є незадоволеність заробітною платою. Різниця в оплаті праці призводить до постійного переміщення людей. Причому ця причина більшою мірою стосується робітників, хоча велика її вплив і на процес плинності серед службовців.

Наступна за важливістю причина – це незадоволеність умовами та організацією праці. До них відносяться, перш за все, шкідливість виробництва, великі фізичні навантаження, монотонний режим роботи тощо.

Певний вплив на плинність роблять і побутові умови. Сюди можна віднести погане транспортне обслуговування, відсутність деяких соціально-культурних об'єктів. Причинами звільнення молоді, є незадоволеність професією, а також погана організація дозвілля. Таким чином, причини плинності кадрів численні і різноманітні як і конкретні шляхи її скорочення. Частина з них може бути реалізована керівництвом підприємства тільки за рахунок організаційних заходів, інші вимагають певних матеріальних витрат, треті – прийняття відповідних нормативних актів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КАДРІВ У ТОВ «АЛАМАК»

3.1 Розробка заходів з підвищення ефективності системи управління підготовкою кадрів на досліджуваному підприємстві

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що освітня система ТОВ «АЛАМАК» потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій в управлінні персоналом.

З метою покращення організації навчання персоналу в ТОВ «АЛАМАК» надано наступні рекомендації:

1. Щодо комплексної оцінки потреб у навчанні працівників досліджуваної компанії, рекомендується використовувати наступні заходи:

- регулярне оцінювання результатів роботи, під час якого можна виявити сильні та слабкі сторони в роботі кожного окремого працівника;

- аналіз джерел проблем, що заважають ефективній роботі персоналу - інформація про наявні проблеми та їх джерела повинна бути використана для визначення тем і методів навчання, категорій працівників, які направляються на навчання;

- вивчення думок і пропозицій працівників - збір інформації проводити шляхом регулярного анкетування.

2. Для більш точного оцінювання навчальних результатів рекомендується використовувати такі види оцінювання:

- емоційна оцінка навчання відразу після його завершення (визначення того, чи подобається працівнику програма навчання чи ні, чи корисна вона з практичної точки зору);

- свідомо оцінка навчання через короткий час, наприклад 1 тиждень (визначення ступеня засвоєння матеріалу та готовності до його використання

в роботі);

- оцінка поведінки на основі оцінки безпосереднього керівника (з'ясувати, наскільки отримані під час навчання знання та вміння використовуються та передаються колегам при виконанні роботи);

- оцінка безпосереднього результату навчання: досягнуто/не досягнуто навчальної мети (наприклад, скорочення простоїв на виробництві, підвищення продуктивності праці).

3. У зв'язку з впровадженням системи безперервної освіти персоналу ТОВ «АЛАМАК».

Систему безперервного навчання персоналу досліджуваного підприємства можна представити таким чином (рис. 3.1):

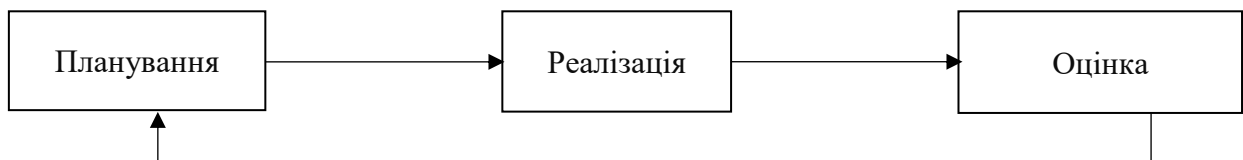


Рис. 3.1 – Основні блоки системи безперервного навчання персоналу

Блок 1 направлений на планування навчання персоналу. На цьому етапі виконуються наступні задачі:

1. Виявлення потреби у навчанні персоналу підприємства, що відбувається за допомогою аналізу і зіставлення:

- знань, умінь і навиків, якими володіє персонал;
- знань, умінь і навиків, які необхідні для здійснення мети організації.

2. Розробка плану навчання персоналу підприємства, яка включає наступні дії:

- 1) складання програм навчання – зміст програми визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні персоналу конкретної організації, а також характеристиками потенційних учнів;

- 2) вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони – даний

вибір слід робити, погоджуючи три чинники: чому потрібно навчити співробітників, який викладач найбільш компетентний у даній галузі і які фінансові можливості підприємства;

3) вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат;

4) визначення термінів навчання – цей чинник важливий, оскільки працівник на час навчання відривається від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків;

5) розробка критеріїв оцінки ефективності навчання – критерії оцінки повинні бути встановлені до навчання і доведені до всіх;

б) розподіл витрат на навчання – професійне навчання пов'язано зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням.

На величину бюджету на навчання персоналу впливають два чинники: потреби компанії у навчанні і фінансовий стан компанії.

Підсумком роботи даного блоку є готовий, затверджений вищим керівництвом компанії детальний план навчання персоналу підприємства.

Блок 2 – реалізація навчання персоналу – передбачає безпосереднє здійснення складених планів навчання персоналу. Особливістю блоку є те, що він виявляє недоліки наявних планів, що при системній роботі дозволяє уникнути недоліків у майбутньому.

Блок 3 – оцінка ефективності навчання.

Системний підхід до навчання дозволяє врахувати як стратегічні, так і поточні плани компанії розвитку бізнесу, прогнозувати перспективи розвитку персоналу і формувати кадрові резерви. Схему навчання персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли в компанії підтримується чітка послідовність дій. Модель організації безперервного навчання персоналу, що ми рекомендуємо впровадити у ТОВ «АЛАМАК», складається з 3 стадій:

1 етап – планування – включає аналіз, визначення потреб і мети



навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

2 етап – реалізація – має на увазі безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання;

3 етап – оцінка – є етапом моніторингу, вистежування ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, в якому ступені співробітники використовують знання і навички, котрі вони отримали в результаті навчання.

Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі. Результати останнього етапу аналізуються і враховуються на 1 етапі.

Оцінка ефективності проведеного професійного навчання та аналіз змін в діяльності співробітників – є заключним етапом роботи. Для оцінки ми пропонуємо скористатися добре зарекомендованою на практиці чотири рівневою моделлю Д. Кіркпатріка.

1-й рівень – реакція учасників на навчання. Оцінюється, як правило, безпосередньо після навчання або на наступний день. Менеджер з персоналу роздає учасникам анкети (додаток В) і просить викласти свою думку про програму, тренера і про організацію навчального процесу в цілому. Отримана інформація узагальнюється й аналізується.

2-й рівень – засвоєння інформації. Неповне засвоєння отриманої інформації – явище фізіологічне. Якщо зовсім нові для людини відомості не включаються до його повсякденне життя, то до кінця першого тижня втрачається до 40% інформації. Відповідно, через тиждень має сенс «заміряти» рівень того, наскільки нові знання засвоїлися, закріпилися в пам'яті учасників навчання. Для цього можна використовувати або інтерв'ю з ними, або підготовлені завчасно тести/опитувальники.

3-й рівень – зміна поведінки. На цьому рівні важливо визначити, наскільки нові знання, а також набуті навички та вміння закріпилися в реальній професійній діяльності учасників. Оскільки період доведення навички до автоматизму становить 21 день, проводити оцінку на цьому рівні краще через місяць після проходження навчання.

Як інструмент найчастіше використовується спостереження.

4-й рівень – вплив на бізнес-результати. Заміряти конкретні результати проведеного навчання доцільно через три-шість місяців. Саме такий період необхідний людині для того, щоб усвідомити зміни та «переварити» нові знання, остаточно закріпити нові способи поведінки у професійній діяльності. При оцінці та аналізі бізнес-результатів використовуються кількісні і якісні показники роботи окремого співробітника або структурного підрозділу. Проводять такий аналіз спільно лінійний менеджер і менеджер з персоналу.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу у ТОВ «АЛАМАК».

Для забезпечення безперервного навчання персоналу досліджуваного підприємства необхідно сформувати 5 груп по 6 осіб. Вартість навчання кожної групи становить 42 тис. грн., термін навчання – 20 робочих днів. Таким чином нам необхідно залучення інвестицій у сумі:

$$42 \cdot 5 = 210 \text{ тис. грн.}$$

Після навчання очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 2% у 2023 році, що складе 1,58 млн. грн.

Чистий прибуток тоді обчислюється таким чином:

$$1580000 - 210000 = 1,37 \text{ млн. грн.}$$

При розрахунку економічного ефекту від інвестицій в розвиток персоналу у ТОВ «АЛАМАК» ми будемо використовувати класичну методичку визначення результативності навчання розроблену у 1975 р. Дональдом Кірпатріком. Її мета – підрахувати, як змінилися показники роботи підприємства завдяки проведеному навчання, продемонструвати, чи принесли інвестиції у підготовку кадрів необхідну віддачу.

Теоретично можна підрахувати віддачу на інвестиції в навчання за

наступною формулою:

$$ROI = \frac{\Delta Д - Зоб}{Зоб} \times 100\% \quad (3.1)$$

Тоді:

$$ROI = (1366,78 / 210) \cdot 100 = 65\%$$

Термін окупності від інвестицій у навчання можна обчислити таким чином:

$$\text{Вартість навчання} / \text{чистий прибуток} \cdot 12 \quad (3.2)$$

Тоді:

$$\text{Термін окупності} = 210 / 1366,78 \cdot 12 = 1,8 \text{ роки}$$

Отже, запропоноване інвестування є ефективним і заслуговує впровадження в дію. В цілому запропоновані заходи для покращення роботи з підвищення ефективності існуючої системи управління підготовкою кадрів на досліджуваному підприємстві потребують невеликих інвестицій у сумі 210 тис. грн., а очікуваний результат – на 2023 рік складатиме 1366,78 тис. грн.

Оцінка ефективності програм вдосконалення системи управління персоналом вимагає визначення не тільки економічних, але і соціальних наслідків.

До соціальних результатів слід віднести:

- забезпечення повної реалізації потенціалу співробітників;
- підвищення обґрунтованості кадрових рішень з перестановки персоналу;
- забезпечення зв'язку між результативністю і оплатою праці;

- забезпечення можливостей розвитку;
- забезпечення узгодженості цілей співробітників і адміністрації;
- забезпечення стабільності персоналу тощо.

Відповідальність за ці результати бере на себе відділ кадрів. Оцінка показників буде проводитися із залученням експертів після реалізації розглянутих в рамках даної роботи заходів.

Таким чином, заходи з навчання персоналу та підвищенню його кваліфікації у компанії ТОВ «АЛАМАК» є економічно та соціально ефективними.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Система освіти і підвищення кваліфікації співробітників організації буде ефективною тільки в тому випадку, якщо вона буде тісно пов'язана з найважливішими напрямками роботи з управління персоналом, системою стимулювання праці (оклади, премії, пільги, моральне заохочення та ін.), робота з резервом на керівні посади, розробка кадрових програм.

Зростання ролі освіти в процесах підвищення конкурентоспроможності компанії, організаційного розвитку та трудового потенціалу працівників зумовлене трьома факторами:

- 1) навчання працівників є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації;
- 2) освіта є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації;
- 3) без своєчасної підготовки персоналу впровадження організаційних змін буде надзвичайно ускладненим або неможливим.

У даній кваліфікаційній роботі досліджено систему управління навчанням персоналу у виробничо-комерційній компанії ТОВ «АЛАМАК».

Основним видом діяльності компанії є виробництво та оптова торгівля будівельними сумішами.

Станом на 01.01.2023 штат компанії налічує 56 працівників. Протягом останніх трьох років у компанії спостерігається тенденція до зменшення кількості працівників.

У 2022 році аналізований показник порівняно з 2020 роком зменшився на 19 осіб. Причиною зменшення чисельності працівників компанії «АЛАМАК» є період кризи в будівельній галузі та зменшення обсягів виробництва досліджуваної продукції. компаній.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «АЛАМАК» показав, що протягом досліджуваного періоду 2020-2022 рр. підприємство зазнало збитків.

Причина — поступове зниження доходів і зростання собівартості продукції. Також за три роки знизився чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, що свідчить про збитковість підприємства в цілому.

У 2022 році виручка зменшилася на 16% порівняно з 2020 роком. Крім того, у ТОВ «АЛАМАК» поступово зростають витрати на збут за рахунок збільшення витрат на автотранспорт.

Аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «АЛАМАК» показав, що кадрова політика на досліджуваному підприємстві спрямована на забезпечення головного принципу: професіоналізм працівників, досягнення високих результатів праці, орієнтація на розробку та впровадження інновацій, прагнення до суспільства цінностей. необхідні умови для підвищення вашого матеріального рівня та рекламні послуги, які є показником вашої корисності для організації.

Аналіз організації навчання персоналу на досліджуваному підприємстві показав, що ця робота здійснюється в три етапи: планування навчання, організація рекомендацій щодо навчання та контроль процесу навчання.

Ефективне навчання персоналу ТОВ «АЛАМАК» має, крім прямого збільшення прибутку для організації, ряд інших не менш важливих позитивних наслідків:

1. Розкриття потенціалу працівників, згуртування та поліпшення соціально-психологічного клімату колективу.
2. Збільшення частки ринку.
3. Зменшення частки браку.
4. Зменшення плинності кадрів.
5. Зміцнення відданості співробітників організації, лояльності.
6. Забезпечення приємності в управлінні.
7. Залучення нових співробітників.
8. Формування бажаних зразків поведінки та відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню організаційної цілі.

На основі проведеного аналізу та анкетування було визначено недоліки

в організації процесу навчання персоналу ТОВ «АЛАМАК». Це: недостатньо повна оцінка потреби працівників підприємства в навчанні, виділяється недостатньо фінансових ресурсів на навчання і підвищення кваліфікації персоналу, одностороння оцінка результатів навчання, не аналізується та не відбувається виявлення потреб у навчанні працівників, на підприємстві навчання не планується та не розроблюється за результатами річної оцінки персоналу.

З метою подальшого вдосконалення системи управління підготовкою кадрів у ТОВ «АЛАМАК» ми пропонуємо впровадити систему безперервного навчання персоналу, яка включає три замкнених циклі: планування, реалізація, оцінка.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу в даний час повинні носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника.

Керівництво підприємства повинно розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно використовувати новітні технології.

Для ефективності безперервного навчання потрібно, щоб працівники були в ньому зацікавлені.

Адміністрації необхідно підвищити мотивацію праці персоналу, а також створити клімат, який сприятиме навчанню.

Для впровадження системи безперервного навчання персоналу необхідно збільшити витрати на навчання шляхом залучення інвестицій за рахунок власних коштів у сумі 210 тис. грн.

Розрахунки показали, що за результатами впровадження системи безперервного навчання персоналу у 2023 році очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 2%, що складе близько 1,5 млн. грн.

При розрахунку економічного ефекту від інвестицій в розвиток системи управління підготовкою кадрів ТОВ «АЛАМАК» ми використали класичну методику визначення результативності навчання розроблену у 1975 р.

Дональдом Кірпатріком, мета якої підрахувати, як змінилися показники роботи підприємства завдяки проведеному навчанню, продемонструвати, чи принесли інвестиції у підготовку кадрів необхідну віддачу.

Розрахунки показали, що віддача на інвестиції з впровадження системи безперервного навчання персоналу на досліджуваному підприємстві складе 65%. А термін окупності інвестицій становитиме близько 2 років.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т. Ю. Внутрішньофірмове навчання як технологія розвитку кадрового потенціалу організації. URL : <http://www.management.com.ua/be/be038.html> (дата звернення: 19.04.2023.).
2. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом : навчальний посібник Київ : Професіонал, 2006. 511 с.
3. Виноградський М., Беляєва С., Виноградська А., Шканова О. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2006. 500 с.
4. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
5. Гірняк О. М., Ладновській П. П. Менеджмент. Львів : «Магнолія 2006», 2007. 352 с.
6. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. №2. С. 60-72.
7. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів. Україна: аспекти праці. 2006. № 7. С. 36-41.
8. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Київ : КНТУ, 2008. 293 с.
9. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : «Академ-видав», 2003. 416 с.
11. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду. Україна: аспекти праці. 2006. №1. С. 30-35.

12. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
13. Мирошниченко Ю. В., Молчанова Т. С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.
14. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
15. Новиков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.
16. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна Г. В., Застрожніков А. Г. Економіка підприємства : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2010. 244 с.
17. Осовська Г. В., Копітова І. В. Основи менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 581 с.
18. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Видання 3-є, перероблене и доповнене. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
19. Синенко Н. Про організацію професійного навчання в Нідерландах і Данії. Довідник кадровика. 2007. №7. С. 100-103.
20. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навчальний посібник для вищих навч. закладів. Київ : ЦУЛ, 2007. 415 с.
21. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
22. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій. Київ : МАУП, 2007. 488 с.
23. Солощук М. Перепідготовка и підвищення кваліфікації кадрів. Довідник кадровика. 2006. №9. С. 87.
24. Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф. Бізнес-менеджмент. Київ : МАУП, 2007. 632 с.

25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2005. 608 с.
26. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 487 с.
27. Хомяков В. І. Менеджмент підприємств. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 434 с.
28. Чубко О. Облік витрат на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів для підприємств. Бухгалтерський облік і аудит. №7 2001. С. 54.
29. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
30. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом. Київ : МАУП, 2003. 280 с.
31. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії. Справочник кадровика. 2006. №5. С. 88-90.
32. Armstrong, Michael (2006). «Human capital management». A Handbook of Human Resource Management Practice. Gale virtual reference library. Kogan Page Publishers. p. 29.
33. Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 1-16). London: Routledge.
34. Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 19-37). London: Routledge.
35. Klerck, G. (2009). «Industrial relations and human resource management». In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 238-259). London: Routledge.
36. Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, Human resource management: A critical approach (pp. 38-54). London: Routledge.