

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВОРОБІЙОВ ВІТАЛІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«___» _____ 20__ р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В»**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Середа Г.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали з школою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця-2024

АНОТАЦІЯ

Воробйов В.В. Удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг-В». Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі досліджено теоретичні засади навчання та розвитку персоналу підприємства. На прикладі ТОВ «Індустрія Холдінг В» досліджено стан розвитку системи розвитку персоналу малого виробничого підприємства в умовах війни. Доведено високу економічну ефективність цільового професійного навчання робітничого персоналу. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення функціонування систему розвитку персоналу малого підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: розвиток персоналу, навчання персоналу, компетентності, управління розвитком персоналу.

71 с., 10 табл., 12 рис., 60 джерел.

Vorobiov V. Improvement of employee development system at LLC «Industria Holding B». Specialty 073 Management, Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia 2024

The paper explores the theoretical foundations of training and development of enterprise personnel. Using the example of LLC "Industria Holding B", the state of development of the personnel development system of a small manufacturing enterprise in wartime is investigated. The high economic efficiency of targeted professional training of working personnel is proven. Recommendations are offered for improving the functioning of the personnel development system of a small enterprise using modern information technologies.

Keywords: personnel development, personnel training, competence, personnel development management.

71 p., 10 tabl., 12 fig., 1 app., 60 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1 Місце та роль розвитку персоналу в досягненні організацією бізнес-цілей.....	7
1.2 Основні поняття системи розвитку персоналу	15
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	30
2.2 Аналіз кадрового потенціалу підприємства, руху персоналу.....	40
2.3 Аналіз стану та ефективності системи розвитку персоналу підприємства....	46
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1 Досвід організації навчання та розвитку персоналу на малих підприємствах та можливості його застосування в умовах на ТОВ «Індустрія Холдінг-В»....	51
3.2 Удосконалення інструментів розвитку компетентностей персоналу з використанням новітніх технологій	56
3.3. Побудова системи управління розвитком ТОВ «Індустрія Холдінг В».....	61
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Довготривала повномасштабна російсько-українська війна загострила економічні, соціальні, ментальні проблеми вітчизняного реального сектору економіки. Тривалий економічний спад, логістичні проблеми, невідновлені людські ресурси на ринку праці, періодичні стреси людей негативно позначаються на результатах економічної діяльності та людському потенціалі й обумовлюють необхідність суб'єктів бізнесу адаптуватися до змінюваних умов господарювання, ринків та регуляторної політики держави. Водночас промислові підприємства є базисом будівництва, машинобудування, оборонної промисловості, та створюють велику кількість робочих місць, тому їх розвиток є важливим для економічного зростання та добробуту людей. В умовах стрімкого розвитку науки, техніки та технологій, розвиток персоналу стає одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємств, тому удосконалення системи розвитку персоналу стає визначальною передумовою виживання та адаптації бізнесу до складних умов функціонування.

Проблемам розвитку персоналу для забезпечення стратегічних цілей організації присвячували свої дослідження багато вітчизняних та зарубіжних вчених: Т.С. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська, Н. С. Маркіна, М. В. Семикіна, В.М. Данюк, Н.Л. Гавкалова, С.С. Нісфоян, С.В. Дудко, А.А. Орлова, Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу, І.А. Грузіна, О.В. Захарова, Н.В. Городничук, Н.С. Якімова, О.В. Марценюк, В. Мойсеева, Г.В. Бей, Т. Обиденнова, А. Лещенко, І.Г. Шелюжак, С. І. Тодорюк, В.І. Кифяк, О.А. Харун, М.В. Руденко, R. Noe, M.R. Weise, H. Nuriddin, K. Jehanzeb, N. Khan, R.L. Dirboye та ін. Водночас, складні умови реалізації заходів навчання та розвитку персоналу підприємств в умовах тривалої війни разом з можливостями технологій штучного інтелекту формують потребу у пошуках науково-практичних рішень в сфері управління розвитком персоналу українських підприємств.

Метою роботи є вивчення сучасних тенденцій та технологій розвитку персоналу підприємств та розроблення на цій теоретичній основі напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В» в умовах воєнного часу.

Завданнями дослідження відповідно до поставленої мети є:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток персоналу» та «система розвитку персоналу»;
- визначити роль безперервного розвитку персоналу у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємства в умовах тривалої війни;
- проаналізувати стан та ефективність системи розвитку персоналу підприємства ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В»;
- виявити недоліки та загрози розвитку системи розвитку персоналом цього підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В».

Об'єкт дослідження – система розвитку персоналу ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні аспекти удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В» в умовах тривалої війни.

Методи дослідження – логічний аналіз, системний аналіз, мета аналіз джерел – при вивченні теоретичних основ розвитку персоналу та при виборі й обґрунтуванні напрямів удосконалення системи розвитку персоналу; вертикальний та горизонтальний аналіз бухгалтерського балансу, статистичний аналіз показників динаміки та структури персоналу, трудового потенціалу підприємства, професійного навчання працівників – у другому розділі роботи; метод Дельфі – при збиранні та аналізі експертних думок керівників підприємства при визначенні перспективних напрямів та методів навчання та розвитку персоналу.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягають в:

- узагальнені теоретичних підходів до формування системи розвитку персоналу підприємства;
- наданих рекомендаціях щодо використання релевантних умов діяльності малого промислового підприємства інструментів розвитку персоналу;
- пропозиції та обґрунтуванні змісту бізнес-процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг В» з використанням інструментів штучного інтелекту.

Апробація результатів дослідження. Результаті дослідження було взято до уваги керівництвом ТОВ «Індустрія Холдінг В» (довідка про впровадження № ____ від __.11.2024)

Кваліфікаційна робота на 71 сторінку, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 59 найменувань, додатків; містить 10 табл., 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Місце та роль розвитку персоналу в досягненні організацією бізнес-цілей

У сучасному світі відбуваються постійні зміни, які визначаються експоненційним зростанням знань та технологій. Так, з 1991 року знання стали подвоюватись щорічно [1] і зараз за оцінками, щоденно створюється 2,5 квінтільйонів байтів даних, що пов'язано з розвитком цифрових технологій, соціальних мереж та Інтернету речей (IoT), які забезпечують безперервний потік інформації. [2] Саме свідчить про перехід людства до інформаційного суспільства, в якому інформація та знання стали беззаперечним активом підприємства, і людські інтелектуальні здібності – провідним фактором бізнесу. Як стверджують українські вчені А. Колот та О. Герасименко «...нова економіка живиться знаннями, інформацією, інноваціями й інтелектом. При цьому має місце нечувана концентрація згаданих чинників і синергетичний ефект від їхнього використання» [3] У таких умовах розвиток персоналу, спрямований як на формування нових знань та навичок, так і на адаптацію до постійно змінюваних соціальних норм, соціально-економічних відносин та технологій, може забезпечити ефективний розвиток підприємства та перемогу в конкурентному середовищі.

Розвиток персоналу як окрема складова HR-менеджменту почав з'являтися в організаціях з початком IV промислової революції та безпосередньо пов'язаний з розвитком концепції людського капіталу Т.Шульца, Дж. Мінсера, Г.Беккера, які емпірично довели економічну ефективність інвестицій в освіту та професійне навчання людей. Згідно з теорією людського капіталу, навчання та розвиток працівників підвищують спроможність людини виробляти більш якісний, більш затребуваний людством продукт, з більшою цінністю, а отже – і вартістю. Це сприяє зростанню прибутковості бізнесу та добробуту як інвесторів або підприємців, так і самих працівників і ще більше підкріплює ідею інвестування у розвиток персоналу, формуючи мультиплікативний ефект.

Розвинений людський капітал робить підприємства більш конкурентоспроможними. В умовах швидких технологічних змін, компанії, які інвестують у розвиток працівників, швидше адаптуються до нових умов ринку та технологій, забезпечуючи собі довгострокові конкурентні переваги.

Крім того, навчання та розвиток персоналу підвищують рівень мотивації та залученості працівників. Коли організація інвестує в розвиток своїх співробітників, вони почуваються цінними для організації, що позитивно впливає на їх продуктивність та лояльність. Це також підкріплюється теорією людського капіталу, який розглядає персонал не просто ресурсом, а активом, що потребує розвитку та інвестицій.

Зазначені теоретичні обґрунтування підтверджуються і сучасними емпіричними дослідженнями. Згідно зі звітом LinkedIn про навчання на робочому місці за 2020 рік, професіонали в сфері навчання та розвитку побачили 27%-ве збільшення бюджетного розподілу на розвиток талантів, оскільки все більше компаній визнають прямий вплив навчання на успіх бізнесу. Звіт Deloitte про тенденції людського капіталу за 2021 рік також підкреслює, що організації з програмами підвищення кваліфікації демонструють на 218% вищий дохід на одного співробітника, ніж ті, що мають менш комплексні програми (до 1250 долл. США). [4]

Інші дослідження також демонструють, що організації, які надають пріоритет навчанню та розвитку своїх співробітників, мають на 24% вищу норму прибутку, ніж ті, хто не інвестує у подібні програми. [5]

Дослідження М.А. Аделера (Adelere) на кейсі Нігерійської розливної компанії (Nigerian Bootlin Company Plc.) підтвердило сильний вплив (коефіцієнт детермінації становить $r = 0,843$, $P < 0,05$) навчання та розвитку персоналу на організаційну ефективність бізнесу. [6]

Дослідження Д.МакКензі (McKenzie, D) доводять, що навіть в малому бізнесі навчання персоналу сприяють підвищенню рівня продажів у середньому на 5-10%. [7]

Інвестиції у навчання персоналу, за даними Американського товариства навчання та розвитку (ATD), підвищують фінансові показники компанії, сприяючи 6-відсотковому зростанню прибутковості акціонерів. Так, трирічне дослідження 575 компаній виявило, що компанії, які інвестували в розвиток персоналу, мали 39,3%-ву прибутковість бізнесу, тоді як інші компанії, які не робили подібних інвестицій, мали знижену прибутковість бізнесу – у середньому 25,5%. [8]

Навчання персоналу напряду сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники оволодівають новими, прогресивними навичками, зменшують час на виконання завдань та на виправлення помилок. Так, компанія Motorola підрахувала, що кожен долар, витрачений на навчання, дає приблизно 30-відстковий приріст продуктивності праці протягом трьох років. Ця компанія також скоротила витрати більш ніж на 3 млрд доларів США та збільшила прибуток на 47% завдяки навчанню персоналу. [9]

Крім того, навчання та розвиток персоналу підвищує задоволеність клієнтів, оскільки воно сприяє більш якісному сервісу та швидшим операціям з супроводу клієнтів.

Розвиток персоналу позитивно позначається і на зростанні задоволеності працівника своєю роботою, оцінюванням роботи з боку менеджерів, та задоволеністю умовами роботи у свого роботодавця. Дехто з роботодавців побоюється, що навчений персонал, отримавши більшу кваліфікацію, та, підвищивши свій людський капітал, швидше за все, покине свою роботу у пошуках більш привабливих умов роботи, однак все відбувається навпаки: працівники, які мають можливість розвиватись професійно та особистісно на роботі, відчують себе більш щасливими та вдячними роботодавцю за інвестиції в їх людський капітал. Це покращує їх моральний дух на робочих місцях та лояльність до роботодавця. Це підтверджується і результатами досліджень. Так, опитування Louis Harris and Associates демонструє, що серед працівників, які мали на своїх роботах погані можливості навчання, 41% мали наміри змінити роботу, тоді як, серед працівників, які вважали можливості

навчання на своїй роботі чудовими, збирались змінити роботодавця лише 12%. Звіт Hackett Benchmarking and Research показує, що компанії, які витрачають 218 доларів на одного співробітника на навчання, мають плинність кадрів на рівні 16%, тоді як компанії які витрачають на навчання понад 273 долара, мають добровільну плинність кадрів на рівні лише 7%. [8]

Таким чином, навчання та розвиток персоналу здійснюють сильний позитивний вплив на зростання продуктивності праці, організаційної ефективності, прибутковості бізнесу та доходи акціонерів, сприяють лояльності та залученості працівників у справи компанії-роботодавця.

Автори підручника «Розвиток персоналу» Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська також додають важливі переваги від наявності в організації системи розвитку персоналу:

- розкриття потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань і навичок;
- полегшення впровадження інноваційних змін;
- забезпечення спадкоємності в управлінні. [10]

З цим не можна сперечатись, адже у разі, коли організація займається не тільки професійним навчанням, спрямованим на набуття нових професійних знань, умінь та навичок, а сприяє розвитку особистості працівника, розкриттю його талантів та наданню можливостей для повної самореалізації, то цим забезпечує як високий рівень задоволеності собою та роботою, так і максимально повне розкриття людського потенціалу.

Розвиток персоналу також вирішує завдання адаптації працівників до впровадження інновацій, а також сприяє формуванню в організації напруженого «рефлексивно-аксіологічного поля, в межах якого здійснюється вербалізація, апробація, удосконалення, синтезування, наслідування, адаптація та розширення інноваційної цінності». [11] Саме в організаціях з перманентним розвитком персоналу формується критична маса передових знань, нових ідей, бенчмарок, інсайтів, які переходять цією критичною кількістю у нову якість – інновації.

Однак, як показують результати досліджень, зусилля щодо розвитку компетентностей співробітників малих та середніх підприємств мають бути підкріплені сприятливим навчальним середовищем, яке надає працівникам можливість брати участь у робочій діяльності по-новому, наприклад, шляхом участі в інноваціях, керованих працівниками, що може збільшити результати діяльності з розвитку компетенції (Evans and Waite 2010). [12] Потенціал працівників: їхні ідеї, креативність, компетентність, мотивація та здібності до вирішення проблем можуть стимулювати інновації, тільки, якщо інноваційна діяльність впроваджується в повсякденну роботу працівників.

Автори підручника з управління персоналом під загальною редакцією проф. Шубалого О.М. також зауважують, що розвиток персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці, що підвищує шанси на успішне працевлаштування, зростання добробуту працівника, захищає від застійного безробіття. Крім того, розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та soft skills, що сприяє покращенню морально-психологічного клімату у структурних підрозділах та командах. [13, С.161-162]

Визначимо далі, яке місце займає розвиток персоналу в системі управління персоналом організації.

Розвиток персоналу як один з елементів системи управління персоналом розглядають частина українських науковців: Н.С. Маркова, О.М. Шубалий зі співавторами, О. Бабчинська та О. Посвалюк, але все ж більшість науковців, зокрема В.Данюк, Т. Збрицька, В. Савченко, Д. Ульріх (D. Ulrich) розглядають розвиток персоналу як процес, хоча й системно організований. Однак система розвитку персоналу, є підсистемою загальної системи управління персоналом організації, оскільки має такі ж ознаки системи: наявність елементів (форми та методи розвитку), пов'язаних між собою процесно та зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, запасів сформованих чи розвинених компетентностей, стейкхолдерів системи.

На думку І.А. Грузіної та В.І. Дериховської, розвиток персоналу не є відокремленим етапом управління персоналом, а перебуває у тісній взаємозалежності з основними функціями управління та потребує узгодженості з ними, тому вони пропонують розглядати його як комплексну систему елементів, що забезпечують для підприємства не тільки нагромадження інтелектуального потенціалу, що сприяє ефективному виконанню складних виробничих завдань, оптимальному задоволенню потреб самореалізації, професійної підготовки та кар'єрного зростання працівників, але й також забезпечують зміцнення його конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. [22, С.61]

Систему розвитку персоналу авторки розглядають у впливі факторів зовнішнього середовища, зокрема, ринку освітніх послуг та ринку праці, єдності елементів розвитку кадрового потенціалу, особистісного потенціалу та інформаційних елементів, які дають результати у вигляді підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кожного окремого працівника, і розвиток персоналу підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Взаємозв'язок елементів системи розвитку персоналу [22, С.62]

Але більш повну структурування системи управління розвитком персоналу представили О. Бабчинська та О. Посвалюк [20], виділяючи в ній цільову підсистему, керуючу підсистему, керовану підсистему, забезпечуючу та функціональну підсистема (рис. 1.2).

У запропонованій авторками структурнологічній моделі системи управління розвитком інноваційно-активного підприємства, цільова підсистема спирається на принципи, методи, інструменти, важелі та функції управління персоналом, та містить алгоритм організації розвитку персоналу на підприємстві. Переваги цієї моделі полягають у її комплексності, врахуванні як цільового, так і системно-функціонального підходу й процесного підходу до управління розвитком персоналу, тож її зручно використовувати для аналізу наповненості реальної системи управління персоналом досліджуваних організацій необхідними цільовими, забезпечувальними, функціональними елементами та їх якісним станом.

Водночас, функціональна підсистема представлена у запропонованій авторами структурнологічній моделі системи управління розвитком інноваційно-активного підприємства у скороченому вигляді і потребує окремого детального висвітлення та інструментарію аналізу та управління.

Потребують деякого уточнення і методи розвитку персоналу, й окремі інструменти. Різними авторами вони розглядаються по-різному, і перебувають в постійному розвитку та удосконаленні. Бракує цій схемі також визначених форм та напрямів розвитку персоналу.

Однак в цілому, структурнологічна модель управління розвитком персоналу може бути використана для аналізу системи управління персоналом підприємства та побудові цієї системи на належній теоретико-методологічній основі.



Рисунок 1.2 – Структурнологічна модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства [20]

1.2 Основні поняття системи розвитку персоналу

Для успішного управління розвиток персоналу, важливо зрозуміти сутність понять, які входять до семантичного поля предмету дослідження.

Підходи до визначення сутності поняття «розвиток персоналу» вченими представлені в табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення «Розвиток персоналу»	Аспект
1	2	3
Н.С. Маркова [14]	це один з елементів системи роботи з персоналом, який передбачає здійснення кількісних та якісних перетворень, що стосуються такого: підвищення професійно-компетентнісного рівня, кар'єрними сходами, ступеня адаптованості та професійної орієнтації до певних умов господарювання, рівня мотивації; проведення оцінювання та сертифікації персоналу; формування дієвої організаційної культури	Компонентний
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [10]	Безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- так довгостроковій перспективні	Сутнісно-цільовий
В.М. Данюк [15, С.349]	системно організований процес безперервного професійного навчання і виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу	Процесно-компетентнісний
В.А. Савченко [16]	системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентностей працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання	Процесно-компетентнісний
О.М. Шубалий та ін. [17]	Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться: – навчання, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід; – підвищення кваліфікації, задача якого – поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з поширенням НТП; – навчання школі управління і керівництва, яке дає необхідні пізнання і підготовку при вступі на керівну посаду і яке формує кар'єру керівника; – перекваліфікацію, яка дає другу освіту під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність.	Компонентний

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
R. Noe [18, С.41]	Розвиток людських ресурсів стосується комплексного використання навчання та розвитку, організаційного розвитку та розвитку кар'єри для підвищення індивідуальної, групової та організаційної ефективності.	Сутнісно-цільовий
M. Armstrong [19, С. 284]	Навчання та розвиток визначається як процес забезпечення того, щоб організація мала обізнану, кваліфіковану та залучену робочу силу, яка їй потрібна. Це передбачає сприяння отриманню окремими особами та групами знань і навичок через досвід, навчальні заходи та програми, що надаються організацією, керівництвом та інструктаж, що надаються лінійними керівниками та іншими особами, а також самостійні навчальні заходи, які проводять окремі особи.	Цільовий
О. Бабчинська, О. Посвалюк [20]	Системно організований процес набуття та удосконалення знань, умінь, навичок та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників	Процесно-цільовий
І. Г. Шелюжак, С.І. Тодорюк, В. І. Кифяк [21, С.439]	цілеспрямований процес, метою якого є максимальне розкриття внутрішнього потенціалу працівників, включаючи кваліфікаційну, психологічну, соціальну складові та забезпечення їх поступового розквіту, який повинен привести до збільшення продуктивності праці як окремого працівника, так і організації в цілому.	Цільовий
І.А. Грузіна, В.І.Дериховська [22, С.5]	здобуття та удосконалення корпоративних, професійних та корпоративних груп компетентностей для забезпечення ефективної реалізації стратегічних завдань персоналом підприємства	Компетентнісно-цільовий
Л. Федоришина, О. Гарват [23]	цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення	Процесно-цільовий

Джерело: створено автором на основі [10],[14],[15],[16],[17],[18],[19],[20],[21], [22],[23]

Як видно з визначень сутності поняття «розвиток персоналу», більшість науковців визначає його як системно організований процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації з метою досягнення стратегічних цілей організації та всебічного розвитку особистості працівників. Саме таке

визначення найбільше відповідає партнерському принципу управління персоналом та соціально-трудових відносин, оскільки зосереджується не тільки на задоволенні потреб роботодавця у необхідних компетентностях, а й на задоволенні особистих та кар'єрно-професійних потреб працівників, узгодженні їх на взаємовигідних партнерських засадах.

Проте для правильного управління процесом розвитку персоналу, важливо зрозуміти, що являє собою розвиток особистості працівника та розвиток сукупності працівників, які є персоналом. Розвиток особистості визначається як складний і неперервний процес, що відбувається протягом життя людини, і який включає в себе фізичні, соціальні та психологічні аспекти, що взаємодіють між собою та впливають на формування унікальної особистості кожної людини. При цьому «розвиток» означає незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів. Отже, говорячи про розвиток персоналу, важливо пам'ятати про єдність фізичних, соціальних та психологічних змін в людях в процесі праці та життя, які є незворотними та можуть бути спрямованими. Це пропагує і нова концепція «управління людиною», відповідно до якої «людина є головним суб'єктом організації та особливим суб'єктом управління, що тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості» [24], яка на практиці підтверджується поширенням в сучасних організаціях культури та програм well-being, спрямованих на поліпшення в робочих екосистемах п'яти основних елементів благополуччя людини: здоров'я, кар'єри, фінанси, соціальних та громадських зв'язків.

Зміни, які називаються «розвитком», характеризуються нерівномірністю та гетерохронністю, наявністю криз, кумулятивністю результатів, дивергентністю (збільшенням різноманіття) та / або конвергентністю. Вони можуть бути поступовими – еволюційними та вибуховими – революційними.

В контексті управління людськими ресурсами мова йде, в основному, про професійний розвиток персоналу. Т. Балановська, М. Михайліченко диференціює поняття «професійне навчання» та «професійний розвиток» за фактором часу: професійний розвиток, на думку науковиці, спрямований у

майбутнє, а професійне навчання орієнтується на потреби сьогодення. Проте в умовах турбулентних змін різниця між цими двома поняттями, на думку науковиць, стирається. [25]

На думку колективу авторів підручника «Управління персоналом» під загальною редакцією проф. Шубалого, основними областями розвитку персоналу є організаційний розвиток, супроводження процесів змін, професійний розвиток, коучинг та наставництво, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, планування кар'єри. [2]

У нормативно-правовому полі вживається поняття «професійний розвиток працівників», хоча його визначення у відповідному Законі України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI немає. Судячи зі змісту цього нормативно-правового акту, професійний розвиток охоплює процеси формального та неформального професійного навчання, підтвердження кваліфікації та атестації працівників.

У вітчизняному законодавчому полі в контексті освіти дорослих з'явилося поняття безперервного професійного розвитку, під яким розуміється безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності. [28]

При розгляді поняття «розвиток персоналу» слід визначити сутність його складових – компонентів, які забезпечують цілісність розвитку працівника. Для цього розкриємо зміст функціональної підсистеми системи розвитку персоналу.

Історично так склалося, що основу розвитку персоналу становить професійне навчання, яке відповідно до Закону № 4312-VI визначається процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб

виробництва. [26] Як видно з цього визначення, професійне навчання працівників слугує інтересам роботодавця, що порушує принцип соціального партнерства та рівноправ'я сторін трудових відносин.

Водночас, відповідно до положень Закону України «Про зайнятість населення», професійне навчання – набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної (повної або часткової) кваліфікації, компетентності для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці. [27] Як видно з цього визначення, професійне навчання слугує інтересам працівника, підвищуючи його шанси на успішне працевлаштування та закріплення на роботі.

Професійне навчання, відповідно до Закону України, буває двох видів:

- формальним, яке характеризується набуттями працівниками професійних знань, умінь і навичок у закладі освіти або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка;
- неформальним, яке характеризується набуттям працівників професійних знань, умінь та навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою проведення. [26]

Процеси розвитку персоналу охоплюють процеси здобуття професійної й вищої освіти, професійної підготовки та адаптації на виробництві, підвищення кваліфікації, перепідготовки, тому поняття професійного навчання розглядаються і в освітньому законодавстві.

У Законі України «Про освіту» визначаються наступні види освіти, формальна, неформальна, які відповідають в цілому змісту аналогічним поняттям професійного навчання, та інформальна освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадянською та іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям. [28] Відповідно, професійне навчання також може бути інформальним, тобто спонтанним під час роботи, яке часто називають «досвідом роботи».

Професійне навчання також поділяється на наступні види:

- *первинна професійна підготовка* – це здобуття робітничої професії або фаху (в системі вищої освіти) особами, які не мали його раніше. Первинна професійна підготовка робітників та фахівців має свої особливості як за формами проведення, так і за можливими місцями її проходження. Первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійної (професійно-технічної) освіти особами, які раніше не мали робітничої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності [29]. Первинна професійна підготовка може здійснювати як у закладах професійної (професійно-технічної) освіти, так і на виробництві (на підприємствах, в установах, організаціях) на договірних засадах, і завершується вона кваліфікаційною атестацією та присвоєнням кваліфікації «кваліфікований робітник» з набутої робітничої професії відповідного розряду (класу, категорії, групи) та видається документ про це (диплом – при здобутті освіти у закладі професійної / професійно-технічної освіти; свідоцтво – при професійному навчанні на виробництві та успішній кваліфікаційній атестації). Первинна професійна підготовка фахівців та управлінців здійснюється тільки у закладах вищої освіти (університетах, академіях, інститутах);

- *перепідготовка працівників* – це здобуття іншої професії або спеціальності (фаху), відмінної від здобутої раніше. Перепідготовка робітників – це професійне (професійно-технічне) навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка осіб з вищою освітою – це здобуття вищої освіти за іншою спеціальністю у закладах вищої освіти.

- *підвищення кваліфікації* – це складова післядипломної освіти; набуття особою нових та / або вдосконалення раніше компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань на рівні сучасних знань та технологій. Підвищення кваліфікації може бути підтримувальним та випереджувальним:

○ *підтримувальне підвищення кваліфікації* – є, на думку В.М. Данюка, різновидом підвищення кваліфікації персоналу в контексті підтвердження рівня компетентності працівника, необхідного для допуску до виконання професійних видів робіт, наприклад, на атомних електростанціях відповідно до програм безпеки експлуатації;

○ *випереджувальне підвищення кваліфікації* (на відміну від підтримувального навчання, яке актуалізує у працівника знання, уміння, навички та прийоми безпечної роботи, потрібні зараз), спрямоване на опанування новими технологіями, знаннями, які лежать в основі інновацій, впровадження яких заплановано в майбутньому або має стратегічне значення для майбутніх умов діяльності.

Первинна професійна підготовка працівників за робітничими професіями на виробництві, нормативний термін якого визначається навчальними планами та навчальними програмами і не повинен перевищувати 1 року, може здійснюватися шляхом курсового чи індивідуального навчання залежно від кількості набраних слухачів (учнів). За курсовою формою організації професійної підготовки учні спочатку проходять теоретичне навчання у навчальних групах чисельністю від 5 до 30 осіб, а виробниче (практичне) навчання проводиться у 2 етапи:

- 1) у навчальних групах чисельністю від 5 до 15 осіб під керівництвом викладача теоретичного навчання з числа фахівців роботодавця (інструктора) або майстра виробничого навчання, якщо навчання здійснюється на створеній для цього навчально-виробничій базі;
- 2) на робочих місцях роботодавця, що атестовані за умовами праці, індивідуально під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого робітника - інструктора виробничого навчання. [30]

При індивідуальному навчанні робітник вивчає теоретичний курс самостійно та шляхом консультацій у викладачів. Виробниче навчання проводиться індивідуально на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання. Робітників, які навчаються індивідуально, доцільно при

можливості об'єднувати в групи чисельністю від 5 до 30 чоловік для вивчення спільної частини теоретичного курсу, передбаченої навчальними планами та програмами. Кожний робітник при індивідуальному навчанні на весь період виробничого навчання, а при курсовому – на другому етапі виробничого навчання забезпечується робочим місцем, оснащеним необхідним обладнанням, інструментами, сировиною та матеріалами. [30]

Аналогічно (шляхом курсового або індивідуального навчання) здійснюється й перепідготовка робітників, яка потрібна для збільшення можливостей їх працевлаштування у разі вивільнення в результаті перепрофілювання, реорганізації роботодавця, автоматизації виробництва та праці, для розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи в умовах колективної форми організації праці, а також при втраті здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Здійснювати первинну підготовку та перепідготовку осіб за робітничими професіями підприємства, установи, організації можуть за умови ліцензування професійно-технічного навчання при виконанні ліцензійних умов щодо наявності затвердженої навчально-методичної документації (робочих навчальних планів, робочих програм навчальних дисциплін та виробничого навчання), розроблених на основі державних стандартів професійної (професійно-технічної) освіти, належного кадрового забезпечення навчання (наявність кваліфікованих викладачів та інструкторів виробничого навчання) належного матеріально-технічного забезпечення навчального процесу на рівні професійної (професійно-технічної) освіти. [31]

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється шляхом навчання на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення. Виробничо-технічні курси проводяться для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок та вмінь робітників за наявною у них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва. Успішне закінчення курсів (тривалість яких не може перевищувати 1 року) є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії,

групи) та професійного зростання. Курси цільового призначення проводяться для вивчення робітниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів тощо. Тривалість навчання на курсах цільового призначення встановлюється в обсязі, необхідному для опанування нових знань й умінь, але не менше 8 навчальних годин. [30]

Законодавство дозволяє роботодавцям здійснювати підвищення кваліфікації робітників за іншими формами, наприклад на:

- курсах (школах) бригадирів – для підготовки керівників робітничих бригад з числа робітників з лідерськими якостями;
- курсах навчання суміжним професіям, де підвищується майстерність, кваліфікація, універсальність робітника.

Формами первинної підготовки фахівців та керівників є по суті форми здобуття вищої освіти, якими в Україні відповідно до статті 49 Закону України «Про вищу освіту» є:

- інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева);
- дуальна форма. [32]

Очна (денна, вечірня) форма здобуття вищої освіти – це спосіб організації навчання здобувачів вищої освіти, що передбачає проведення навчальних занять та практичної підготовки не менше 30 тижнів упродовж навчального року. [32]

Заочна форма здобуття вищої освіти – це спосіб організації навчання здобувачів вищої освіти шляхом поєднання навчальних занять і контрольних заходів під час короткочасних сесій та самостійного оволодіння освітньою програмою в період між ними. Тривалість періоду між навчальними заняттями та контрольними заходами не може бути меншою, ніж один місяць. [32]

Дистанційна форма здобуття освіти – це індивідуалізований процес здобуття освіти, що відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників освітнього процесу в спеціалізованому

середовищі, що функціонує на основі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій. [32]

Мережева форма здобуття вищої освіти – це спосіб організації навчання здобувачів вищої освіти, завдяки якому оволодіння освітньою програмою відбувається за участю закладу вищої освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, що взаємодіють між собою на договірних засадах. [32]

Дуальна форма здобуття вищої освіти – це спосіб здобуття освіти здобувачами денної форми, що передбачає навчання на робочому місці на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації обсягом від 25% до 60% загального обсягу освітньої програми на основі договору. Навчання на робочому місці передбачає виконання посадових обов'язків відповідно до трудового договору. [32]

Формами підвищення кваліфікації фахівців з вищою освітою є:

- *спеціалізація* – це профільна спеціалізована підготовка з метою набуття здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;
- *стажування* – це набуття особою практичного досвіду та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань;
- *інтернатура* – обов'язкова форма первинної спеціалізації осіб за лікарськими та провізорськими спеціальностями для отримання кваліфікації лікаря-спеціаліста або провізора-спеціаліста, яка проводиться в закладах вищої освіти медичного та фармацевтичного профілю або закладах охорони здоров'я визнаних Міністерством охорони здоров'я як бази інтернатури;
- *лікарська резидентура* – формою спеціалізації лікарів-спеціалістів за певними лікарськими спеціальностями для отримання кваліфікації лікаря-спеціаліста згідно з переліком лікарських спеціальностей; [28]
- *аспірантура* – основна форма підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів у закладах вищої освіти на третьому освітньо-науковому рівні вищої освіти з метою здобуття ступеня вищої освіти доктора філософії;
- *ад'юнктур*а – одна з основних форм підготовки офіцерських кадрів до

самостійної науково-педагогічної та наукової роботи; складова єдиної системи безперервної освіти при вищих військових навчальних закладах і науково-дослідних установах Збройних сил України;

- *докторантура* - основна форма підготовки наукових кадрів у закладах вищої освіти на науковому рівні вищої освіти з метою здобуття ступеня вищої освіти доктора наук.

Узагальнено форми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з числа робітників та фахівців представлені на схемі 1.3.



Рисунок 1.3 – Види та форми професійного навчання та підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою

Джерело: створено автором на основі [28], [29], [30], [31], [32]

Розвиток персоналу, крім професійного навчання, включає й інші види розвитку компетентностей персоналу, особливо універсальних, загальних навичок (soft skills), потрібного рівня та типу мотивації, цінностей та переконань. Тому крім традиційного професійного навчання система розвитку персоналу також включає:

- тренінги;
- наставництво та коучинг;
- надання корегувального та розвивального зворотного зв'язку;
- консультації;
- ротації та новий досвід;
- участь у нових проєктах;
- програми розвитку кадрового резерву, школи лідерства;
- участь у конференціях та майстер-класах.

Тренінг – це форма активного розвитку компетентностей людей у групі, з поведінковими вправами та практичним застосуванням теорії. Тренінг поєднує в собі ознайомлення з теоретичним матеріалом, практичні вправи на засвоєння теорії, рефлексію, мозкові штурми, ділові та рольові ігри, соціальні та психологічні експерименти, які змінюють ставлення слухачів тренінгу до певного явища, забезпечуючи зміну звичних алгоритмів виконання роботи, формування нових трудових алгоритмів та прийомів роботи.

Наставництво – це форма розвитку працівника, яка будується на відносинах, у яких досвідченіша чи більш компетентна особа допомагає менш досвідченій або менш обізнаній засвоїти певні компетенції. Досвід і знання, щодо яких будуються відносини наставництва, можуть стосуватися як особливої професійної тематики, так і широкого кола питань особистого розвитку. [33] Наставник у стосунках наставництва надає поради, передає знання, демонструє прийоми роботи, перебуваючи в позиції старшого, а учень сприймає це, перебуваючи в позиції молодшого.

Коучинг – це метод розвитку людини, спрямований на досягнення нею видатних результатів в особистому житті, кар'єрі, бізнесі, професійному

розвиткові шляхом партнерської взаємодії з коучем в процедурах спостереження, прояснення та постановки цілей, планування дій, надання регулярного зворотного зв'язку та тренування нових моделей поведінки. Спеціалісти з коучингу наголошують, що коучинг не є ані тренінгом (немає прямого формування знань та навичок), ані консультуванням (коуч не пропонує готових рішень, лише допомагає клієнту прийняти їх та реалізувати), ані наставництвом (знання та досвід, власний приклад наставника не передаються в коучингу), ані психотерапією (коуч працює з майбутнім клієнта – цілями та планами, а не з минулими психологічними травмами клієнта). [34]

Надання коригувального зворотного зв'язку – метод управлінського впливу на працівників, який відображає відгук, реакцію співробітника на певну дію, поведінку і дає працівникові важливу інформацію про те, як оцінюється робота стосунки в колективі, професійна компетентність працівника. Коригувальний зворотній зв'язок допомагає працівникам усвідомити свої слабкі компетентності та отримати рекомендації з їх посилення.

Окремим різновидом зворотного зв'язку (фідбеку) від керівника, ментора чи колег є *розвивальний фідбек*, основною метою якого є особистісний та професійний розвиток працівника за рахунок надання чітких порад, рекомендацій та пропозицій щодо напрямів особистісного зростання та професійного навчання. [35]

Консультації як метод розвитку сприяють формуванню нових знань, усвідомленню та сприйняттю змін працівниками. Для цього залучені консультанти повинні мати високий рівень фахової компетентності, досвіду консультування різних бізнесів, володіти навичками переконання. Часто послуги зовнішніх консультантів передбачають не тільки удосконалення чи реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження нових технологій, цифрову трансформацію функцій управління, але й навчання та розвиток працівників.

Ротації, виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника є технологією розвитку персоналу через отримання нового досвіду через переміщення на інші посади, в інші підрозділи, виконання інших робочих ролей

та відповідне інформальне навчання, внаслідок чого розвиваються нові компетентності та розширюється «картина світу» працівника.

Аналогічний ефект мають залучення працівника до участі у проєктах, кросфункціональних командах та робочих групах, які дозволяють спробувати себе у нових ролях, поліпшити комунікативні навички, збагатити соціальний капітал, розширити світогляд та навички командної взаємодії.

Для розвитку лідерських та менеджерських компетентностей у чинних керівників та фахівців з лідерським потенціалом в організаціях часто створюють *спеціальні програми розвитку кадрового резерву, школи лідерства*, в яких слухачі отримують знання та практичні навички зі стратегічного управління, операційного менеджменту, управління персоналом, прийняття управлінських рішень, лідерства та командоутворення, тощо. Часто навчання в школах передбачає стажування на управлінських посадах, участь у нарадах вищого рівня, коучингові сесії, підготовку та захист проєкту.

Участь у наукових та науково-практичних, галузевих конференціях та майстер-класах найкращих фахівців-експертів галузі забезпечує працівників новими знаннями та технологіями, найкращими практиками та бенчмарками, корисними професійними та бізнесовими контактами, що крім прямого підвищення наявного рівня професійних знань, має потужний вплив на трудову мотивацію працівника, надихає удосконалювати власні методи роботи, впроваджувати інновації, формувати стратегічне бачення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретичні основи розвитку персоналу як стратегічного ресурсу організації. Визначено місце розвитку працівників у досягненні бізнес-цілей, акцентуючи увагу на його значенні в умовах IV промислової революції та стрімкого технологічного прогресу. Висвітлено концепцію людського капіталу, яка підтверджує економічну доцільність інвестицій у професійне навчання та підвищення кваліфікації.

Розглянуто системний підхід до управління розвитком персоналу, де розвиток розглядається як безперервний процес формування знань, навичок та компетенцій. Наголошено на важливості узгодженості цього процесу з функціями управління персоналом та бізнес-цілями організації. Особлива увага приділена інтеграції формального та неформального навчання, коучингу, наставництва та ротації як ефективних методів розвитку компетенцій.

Окреслено роль розвитку персоналу у підвищенні продуктивності, мотивації та лояльності працівників, а також у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Підкреслено важливість створення сприятливого середовища для навчання та стимулювання інноваційної активності співробітників.

Запропоновано структурнологічну модель управління розвитком персоналу, яка враховує цільовий, процесний та функціональний підходи, а також принципи адаптивності, мотиваційності та стратегічності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ В» є виробником дрібних металевих виробів для будівельної сфери. Товариство засновано одноосібним власником Воробйовим Віталієм Валерійовичем 13.02.2017 у м. Вінниця, вулиця Немирівське шосе, буд. 201, зі статутним капіталом 100 000 грн. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Інформаційні данні про юридичну особу “ТОВ “Індустрія Холдінг – В”

№	Категорія інформаційних даних	Зміст
1.	Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ-В"
2.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3.	Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	вулиця Немирівське шосе, буд. 201, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 23234, Україна
4.	Органи управління підприємством	Генеральний директор
5.	Розмір статутного капіталу, кількість та вид акцій, відсоток, що належить державі	Розмір (грн.): 100 000,00 Дата закінчення формування: 14.10.2023
6.	Інформація про власників акцій емітента / учасників товариство	Одноосібний власник, що володіє 100% розміром статутного капіталу – Воробйов В.В.
7.	Кількість зареєстрованих філій (представництв)	-
8.	Види економічної діяльності за КВЕД	46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього
9.	Зареєстровані торгові марки	-
10.	Географія експорту (збуту) продукції	До 2020 – Республіка Молдова, територія України, 2021-2023 рр.- територія України

Джерело: інформаційні дані підприємства

Місія ТОВ «Індустрія Холдінг В» – задоволення потреб споживачів в Україні за її межами якісними товарами з металу, що дозволяють покращувати будівельну сферу, робити її більш доступнішою та легшою; створення якісного та надійного продукту, який буде служити роками.

Предметом діяльності товариства є:

- виготовлення виробів із металу різних діаметрів та розмірів;
- вироблення товарів з дроту;
- закупівля металургійної сировини в українських партнерів;
- оптова та роздрібна торгівля виробами будівничого призначення;
- надання логістичних послуг, перевезення важких вантажів в українські міста;
- виготовлення на допоміжному підприємстві необхідного обладнання, можливість його постійного вдосконалення та ремонту;
- надання консультаційної підтримки для клієнтської бази;
- здійснення економічних досліджень.

В цілому підприємство займається виготовленням всього необхідного матеріалу для будівництва, утримання своєї присадибної ділянки, двору тощо. Доступні ціни від виробника, дозволяють «перегравати» конкурентів та ставати постійним постачальником «в прямі руки».

Свою діяльність підприємство розпочало із купівлі необхідного обладнання та матеріалу для виготовлення продукції, приміщення було взяте в оренду за адресою м.Вінниця, вул.Чехова 56а. Саме за цією адресою і знаходився перший офіс компанії. Вже за рік підприємство почало співпрацю із багатьма областями України, продаючи товари із заліза в різні кутки України та отримуючи сировину від надійних поставників із м. Кривий Ріг.

Також, товариство має декілька великих складів, які здаються в оренду в містах Вінниця, Чернівці, Дніпро, Ямпіль.

На підприємстві ТОВ «Індустрія Холдінг – В» наявна проста організаційна структура управління, що має ознаки простої лінійно-функціональної, яка забезпечує високий рівень керованості, маневреності, оперативності управління за умов невеликої кількості працівників – 16 осіб та спеціалізованої діяльності підприємства. На рисунку 2.1 зображена організаційна структура Товариства, яка дає зрозуміти про функціонування підприємства.

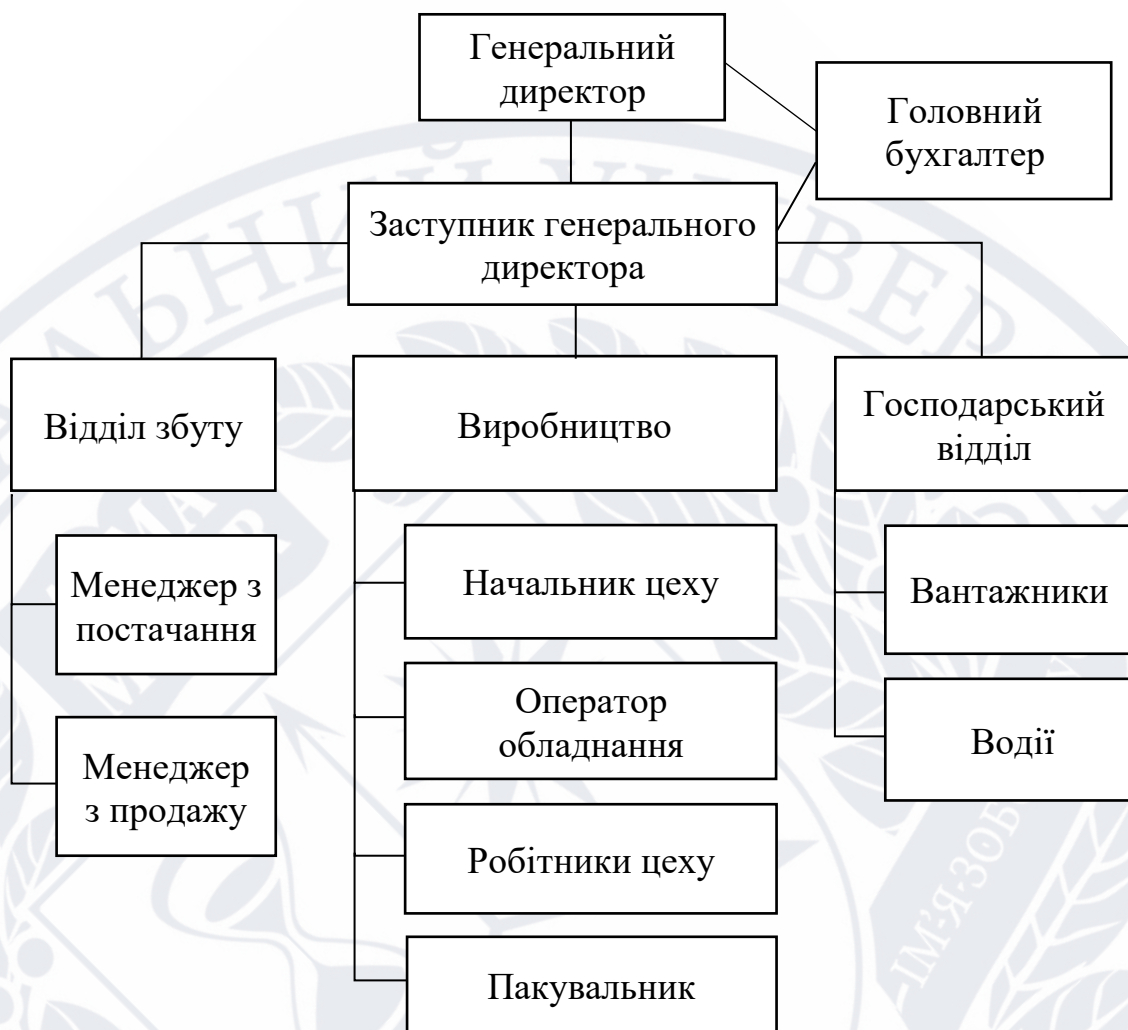


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ В»

Джерело: інформаційні дані підприємства

Основним напрямком діяльності ТОВ «Індустрія Холдінг – В» є виробництво армованої зварної сітки методом точкового контактного зварювання. Цей метод не порушує структуру металу, тому сітка має високу міцність. Армована зварна сітка широко використовується в будівництві. В поєднанні з бетоном утворює єдину монолітну структуру збільшуючи міцність покриття. Використовується при армуванні дорожнього покриття, стяжки підлоги, цегляної кладки, виробів з бетону. Це незамінний продукт, який прискорює і підвищує виконання та якість робіт. Додатково компанія пропонує споживачам вироби з металу, будівельні та господарські товари. [36]

Проаналізуємо обсяги виготовлення ТОВ «Індустрія Холдінг В» основної продукції у 2021-2023 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Обсяги виготовлення основної продукції ТОВ «Індустрія Холдінг – В» у 2020-2023 рр., грн

№	Найменування продукції	Роки					
		2021		2022		2023	
		шт.	грн	шт.	грн	шт.	грн
1	Сітка зварна армувальна	186 670	6 104 456	210 788	7 136 990	233 395	7 887 124
2	Сітка рабиця (Оцинкована + ПВХ покриття)	32 670	6 786 098	51 086	9 980 769	56 640	10 861 695
3	Сітка зварна Оцинкована (для огорожі)	2 360	3 891 099	4880	5 850 001	4 180	5 350 862
4	Секційний паркан	3 600	1 455 715	7650	3 129 539	8 128	3 576 091
5	Цвяхи, тонн	1 098,2	22 751 081	1011,2	20 349 418	1 024,5	21 696 279
6	Стовпчики (в ПВХ покритті)	8 702	1 242 752	14 750	2 459 087	16 322	2 872 913
7	Кріплення	-	-	-	-	48 644	437 796
	Загалом		42 231 201		48 905 805		52 682 760

Джерело: створено автором на основі інформаційних даних підприємства

Як видно з даних табл. 2.2, за всіма видами продукції відбувалося зростання фізичного обсягу виробництва, у період з 2021 по 2023 роки, крім сітки зварної оцинкованої, обсяг виробництва якої скоротився у 2023 році на 700 шт. У 2022 році, компанія не виробляла кріплення для секційного паркану та стовпчиків в ПВХ покритті, тільки у 2023 році було власноруч виготовлене обладнання для виготовлення повноцінного кріплення (вирізання болта та галтування скоби). У свою чергу створення даного обладнання дало змогу реалізовувати компанії повноцінний комплект секційної огорожі (паркан + стовпчик + кріплення). Повний збір даного обладнання обійшовся компанії близько 150 тис. грн.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності підприємства за останні 3 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності

ТОВ «Індустрія Холдінг – В» у 2020-2023 рр.

№	Показники в тис. грн	Періоди			Відхилення, 2023 р. у порівнянні з 2021 р.	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абс. (+/-)	Відн.,%
1.	Обсяг виробництва продукції	6 138,3	8 539			
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3 641	5 371,5	16 621,9	11 250,4	309%
3.	Інші операційні доходи	0	2,9	0	0	0
4.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 911,6	4 994,4	15 661,4	10 667	314%
5.	Інші операційні витрати	545,6	634,1	521,2	-24,4	-4,47%
6.	Інші витрати	162,7	3,3	257,4	+94,7	+58,2%
7.	Валовий прибуток	21,1	-257,4	181,9	439,3	171%
8.	Чистий прибуток (збиток)	17,3	-257,4	149,2	406,6	167%

Джерело: інформаційні дані підприємства

Як видно з даних, наведених в табл. 2.3, тільки у 2022 рік підприємство мало збиток. Важливо дослідити причини цього збиткового стану та перспективи виходу з нього. До початку повномасштабного вторгнення підприємство вело прибуткову діяльність (рис. 2.2). Темпи зростання прибутку почали спадати ще в 2021 році внаслідок економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, але найважчим був 2022 рік, коли витрати перевищили доходи підприємства і підприємство мало збиток у розмірі 30% від обсягу виробленої продукції. Водночас у 2024 році підприємство наростило виробництво та відновило прибуткову діяльність, отримавши 149,2 тис грн чистого прибутку.

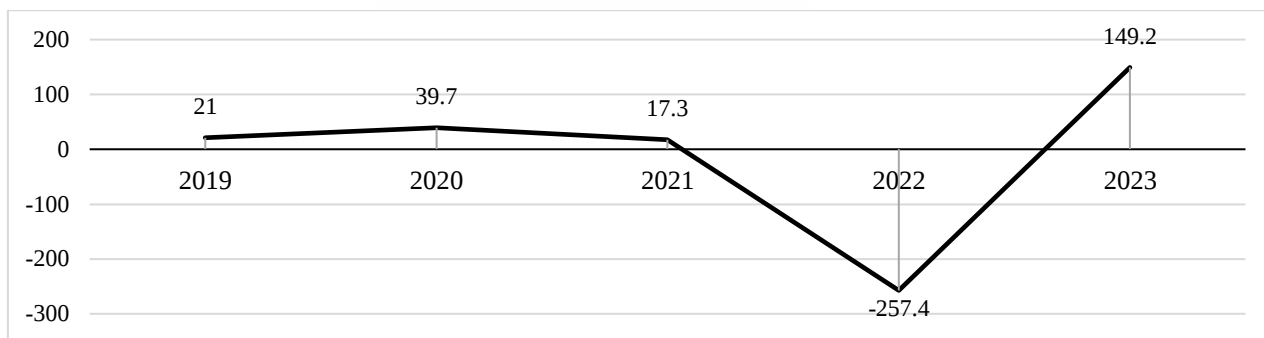


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку підприємства 2019-2023 рр.

Джерело: інформаційні дані підприємства

У 2022 році підприємство відчувало брак можливостей реалізації продукції, спричинений спадом будівництва, падінням цін на ринку, а також підвищенням витрат на виробництво через закупівлю більш якісної міді, близько 10 тон, у європейського виробника KGHM Polska Miedź S.A., через її кращу якість (рівна поверхня, гладенька текстура та висока міцність), що забезпечує високу якість та міцність зварки, менший відсоток відходів, браку продукції. Крім того, у 2022 році Товариство закупило один зварювальний верстат, одне вантажне авто, один навантажувач, а також впровадило раціональну пропозицію начальника цеху щодо монтажу до нового верстату трифазного трансформатору, який дозволив виготовляти продукцію в рази швидше. Тобто, збільшення витрат у 2022 році мало здебільшого інвестиційний характер, які у 2023 році

Якщо подивись на динаміку будівництва – основного споживача металопродукції підприємства (рис. 2.3), то можемо бачити, що будівництво зросло у 2015-2017 рр., у 2018, 2020-2021 рр. було уповільнення темпів зростання, у 2022 році у зв'язку з початком повномасштабної війни будівництво обвалилося втричі порівняно з довоєнним рівнем, а в 2023 році виробництво будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) зросло у 3,5 рази порівняно з 2022 роком, надолуживши довоєнні темпи, що було пов'язано з необхідністю відновлюваних робіт зруйнованого житла та інфраструктури та будівництвом фортифікаційних споруд. Отже, у перспективі прогнозується зростання попиту на продукцію підприємства та його перманентність.

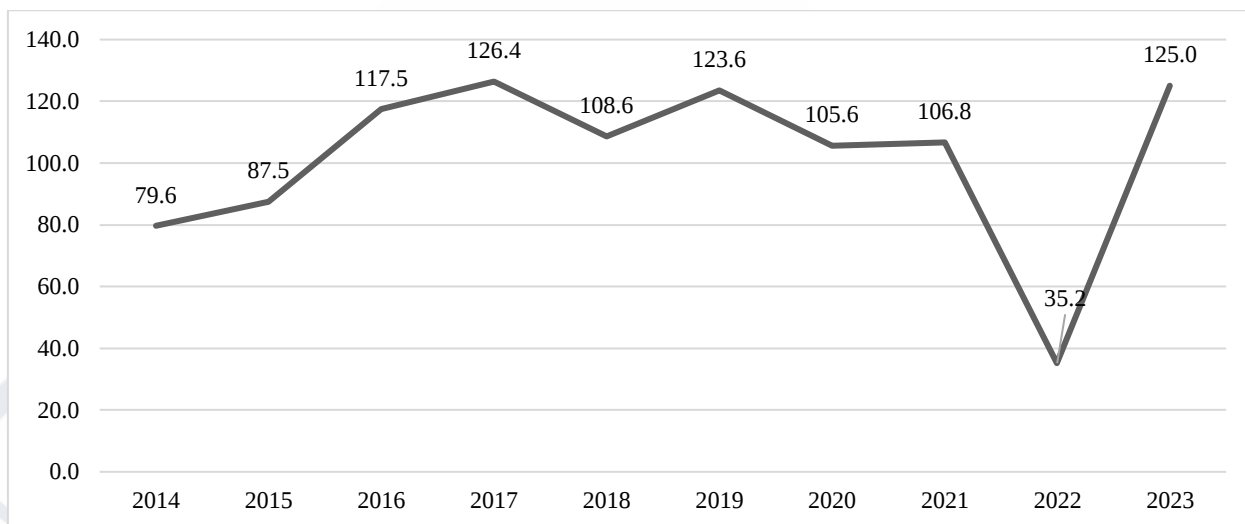


Рисунок 2.3 – Індекси будівельної продукції у 2014-2023 роках за січень грудень (рік до року) [25]

Проаналізуємо стан та динаміку необоротних активів Товариства з обмеженою відповідальністю «Індустрія Холдінг В» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка необоротних активів ТОВ «Індустрія Холдінг В» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абс. зміни, 2023 р. до 2021 р., тис грн	Відносні зміни, %
	2021	2022	2023		
Незавершені капітальні інвестиції, тис грн	212,3	211,3	211,3	-1	-0,5%
Основні засоби, тис грн	42,8	19,3	6,8	-36	-84%
Первісна вартість основних засобів, тис грн	139,2	139,2	139,2	0	0
Знос, тис грн	(96,4)	(119,9)	(132,4)	-36	+37%
Частка основних засобів в активах, %	16,8	8,4	3,1	-13,7	-81%
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	69,25	86,13	95,1	-1	+37%

Джерело: створено автором за даними підприємства [38], [39], [40]

Як видно з даних таблиці 2.4, на підприємстві наявний значний знос основних фондів (зварювального обладнання) за 2021-2023 рр., однак у I кварталі 2024 року Товариством було придбано нове повністю автоматизоване обладнання для виготовлення сітки рабиці за капітальні інвестиції, і тому за підсумками 2024 показники зносу основних фондів матимуть сприятливу картину.

Далі проаналізуємо оборотні активи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка оборотних активів ТОВ «Індустрія Холдінг-В» у 2021-2024 рр.

Показники	Роки			Абс. зміни, 2023 р. до 2021 р., тис грн	Відносні зміни, %
	2021	2022	2023		
Запаси, тис грн	2 497,3	3 167,5	1 120,0	-1 377,30	-55,15%
у тому числі готова продукція, тис грн	2 456,2	2 636,4	511,0	-1 945,20	-79,20%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	980,5	2 270,9	4 054,2	3 073,70	313,48%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис грн	9,1	90,9	1,9	-7,20	-79,12%
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис грн	920,8	1 095,0	2 107,7	1 186,90	128,90%
Гроші та їх еквіваленти, тис грн	21,3	163,4	41,2	19,90	93,43%
Витрати майбутніх періодів, тис грн	1,7	3,8	4,6	2,90	170,59%
Інші оборотні активи, тис грн	80,7	95,2	0	-80,70	-100,00%
Оборотні активи, всього, на кінець року тис грн	4 511,4	6 886,7	7 329,6	2 818,20	62,47%
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	4515,3	5699,0	7108,15	12 980,90	356,52%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3 641	5 371,5	16621,9	-1 377,30	-55,15%
Коефіцієнт обороту активів, %	80,6	102,0	261,7	зростання	
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	452,6	357,7	139,5	скорочення	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, %	1,91	1,55	2,70	зростання	
Час обороту дебіторської заборгованості	191,5	234,9	135,4	зменшення	

Джерело: створено автором за даними підприємства [38], [39], [40]

Оборотність активів є показником ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Він розраховується відношенням чистого доходу до середньорічного обсягу активів (визначеного за наявними даними як середнє арифметичне між значеннями показника на початок та кінець року). Як видно з результатів аналізу оборотних коштів Товариства (табл. 2.5), у 2023 році оборотні активи зросли на 62,47% порівняно з довоєнним 2021 роком. Однак за останній рік суттєво зменшились обсяги готової продукції, що свідчить про активізацію реалізації раніше виробленої продукції, накопиченої на складах. Це підтверджують й коефіцієнти оборотності оборотних активів та

дебіторської заборгованості, які суттєво зросли за останній рік, та скорочення тривалості оборотності активів, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів підприємства, ефективну збутову діяльність підприємства.

Проналізуємо капітал підприємства за 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка капіталу та показників фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Індустрія Холдінг-В» у 2021-2024 рр.

Показники	Роки			Абс. зміни, 2023 р. до 2022 р., тис грн	Відносні зміни, %
	2021	2022	2023		
Зареєстрований (пайовий) капітал, тис грн	100	100	100	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис грн	244,90	-502,30	-353,1	149,20	-30%
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	805,2	458,4	459,7	1,30	0%
Поточні зобов'язання, всього, тис грн	4766,4	7 061,2	7 341,1	279,90	4%
Короткострокові кредити банків, тис. грн	-	2 270,9	4 054,2	1 783,30	79%
Поточна кредиторська заборгованість, всього, тис грн				279,90	4%
за товари, роботи, послуги	1795,2	4 108,9	2 948,4	-1 160,50	-28%
за розрахунками з бюджетом, тис грн	9,9	49,8	115,2	65,40	131%
за розрахунками зі страхування, тис грн	7,2	71,6	0	-71,60	-100%
за розрахунками з оплати праці, тис грн	16,7	191,7	0	-191,70	-100%
Інші поточні зобов'язання, тис грн	1886,4	2 639,2	4 277,5	1 638,30	62%
Показники ліквідності				Нормативне значення:	
Коефіцієнт покриття	0,947	0,975	0,998	1-3	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,405	0,513	0,845	0,6-0,8	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,0045	0,0231	0,0056	0,1-0,2	
Робочий капітал (чистий оборотний капітал)	-255,00	-174,50	-11,50	>0, збільшення	
Показники фінансової стійкості				Нормативне значення:	
Коефіцієнт фінансової автономності	0,072	-0,057	-0,034	0,4-0,6	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,241	0,008	0,027	0,7-0,9	
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,062	-0,054	-0,032	0,67-1,5	

Джерело: створено автором на основі даних підприємства [38], [39], [40]

Аналіз капіталу та пасивів ТОВ «Індустрія Холдінг-В» у 2021-2024 рр. за означений період дозволяє стверджувати, що джерелами фінансування діяльності підприємства є короткострокова кредиторська заборгованість за кредитами банків та контрагентів (за поставлені товари, робота, послуги). У структурі пасивів переважають поточні зобов'язання, з яких майже половину займають короткострокові кредити банків, більше половини – інші зобов'язання.

Розраховані показники ліквідності демонструють задовільний рівень швидкої ліквідності, проте коефіцієнт покриття не досягає нормативних значень, хоча й має позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду. Це означає, що поточних активів підприємства бракує для погашення його короткострокових зобов'язань, хоча у 2023 році значення коефіцієнту майже досягає нижньої межі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є меншим ніж нормативне значення – від 0,1 до 0,2, що означає, що підприємству буде важко погасити борги, якщо термін їх платежів настане незабаром. Також підприємство має недостатність робочого капіталу.

Коефіцієнти фінансової стійкості, розраховані та представлені у табл. 2.6, демонструють відхилення показників фінансової стійкості від нормативних значень, що свідчить про потенційно високий рівень банкрутства, що пояснюється стадією економічної кризи в країні. Зниження обсягів продажів може привести до зміни чистого грошового потоку на від'ємний, і у таких умовах низьке значення коефіцієнта фінансової стабільності вказує на наявність фінансових ризиків у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості мав найвищі значення у 2021 році, найнижчі – у 2022, і трохи підвищився у 2023 році, однак не досягнув нижньої межі нормативного значення. Для підвищення показника можна або збільшити суму власного капіталу шляхом реінвестування прибутку, доформуванням уставного капіталу або збільшувати суми довгострокових позичкових коштів (реструктуризацією кредитів, отриманням довгострокових кредитів від інших підприємств тощо). [41]

2.2 Аналіз кадрового потенціалу підприємства, руху персоналу

Проаналізуємо далі кадровий склад підприємства, рух персоналу як індикатори ефективності управління персоналом підприємства.

За чисельністю персоналу підприємства ТОВ «Індустрія Холдінг – В» належить до підприємств малого бізнесу. Кадровий склад підприємства залишався стабільним у 2021-2023 рр., а у 2022 році чисельність співробітників зросла на 3 працівника у 2 півріччі 2024 року (рис. 2.4).

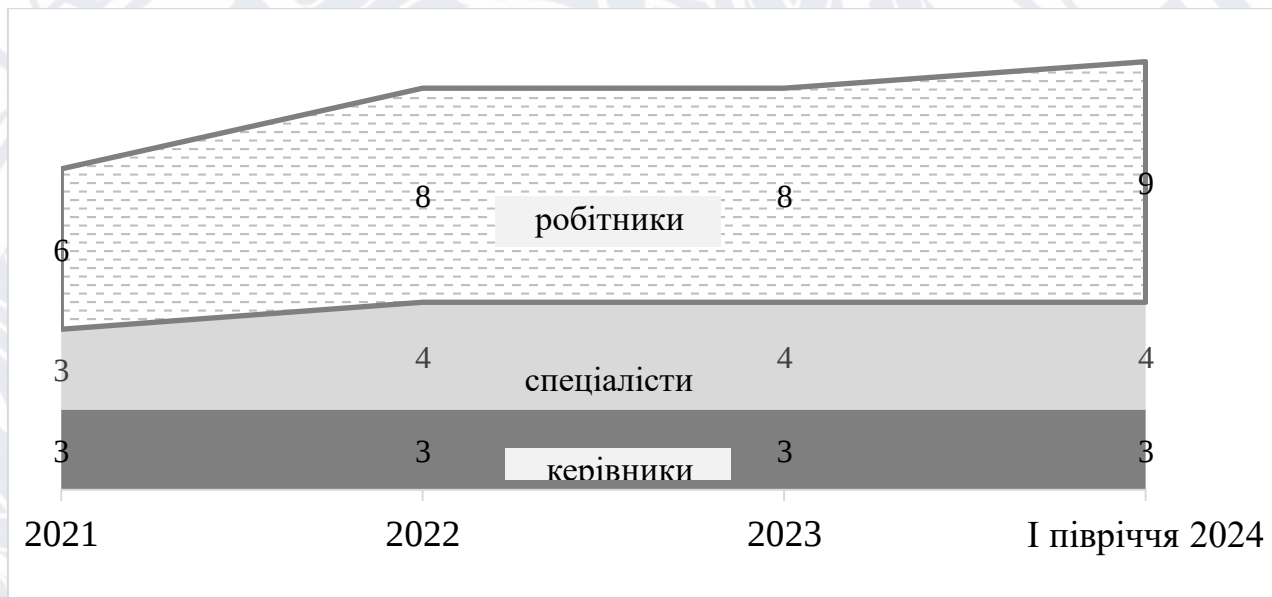


Рисунок 2.4 – Динаміки функціонального складу персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг – В» у 2021 – I половині 2024рр.



Рисунок 2.5 – Гендерний склад персоналу підприємства у I півріччі 2024 року

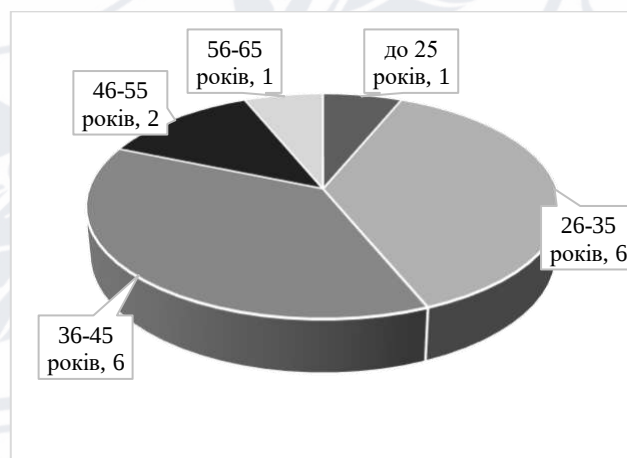


Рисунок 2.6 – Віковий склад персоналу підприємства у I півріччі 2024 року

У функціональній структурі промислового підприємства (рис. 2.4) переважає виробничий персонал – робітники складають в останній рік 53-56,3% загальної чисельності підприємства, спеціалісти – 26-31,3%, керівники – до 12,5-20%. Ця функціональна структура відповідає галузевій спеціалізації підприємства. У динаміці розвитку функціональної структури бачимо зростання як чисельності, так і частки робітників, які виготовляють продукцію підприємства, на фоні постійної чисельності керівного персоналу. Це можна оцінити позитивно, адже стабільність чисельності керівників та спеціалістів не спричиняє зростання постійних витрат підприємства, тоді як зростання чисельності робітників виправдано зростанням обсягів виробництва продукції.

У гендерному складі (рис. 2.5) переважають чоловіки – 75%, що пов'язано з профілем діяльності підприємства та його професійним складом. Так, переважають робітники цеху (оператори зварювання) та водії, вантажники й пакувальники важких комплектів металовиробів – представники переважно чоловічих професій.

У віковому складі персоналу (рис. 2.6) переважає молодь віком до 35 років. Лише один працівник належить до старшої вікової групи. Ця вікова структура сприятливо позначається на ефективності трудової діяльності та спроможності працівників навчатися та опановувати нові технології роботи та управління процесами.

Дві третини персоналу (11 працівників) має стаж роботи на підприємстві до 5 років, ще третина – має досвід роботи більше 10 років, що забезпечує добрий баланс відкритості до нового та наступності досвіду.

У освітньо-професійному розрізі (рис. 2.7) персонал представлений спеціалістами загальних для всіх галузей спеціальностей (економіка, менеджмент, бухгалтерський облік), а також робітничими професіями галузі металообробки та (електрогазозварник, електрозварник на автоматичних та напіваавтоматичних машинах, зварник арматурних сіток та каркасів, оператор обладнання з числовим програмним управлінням, укладальник-пакувальник, водій, вантажник, водій навантажувача).

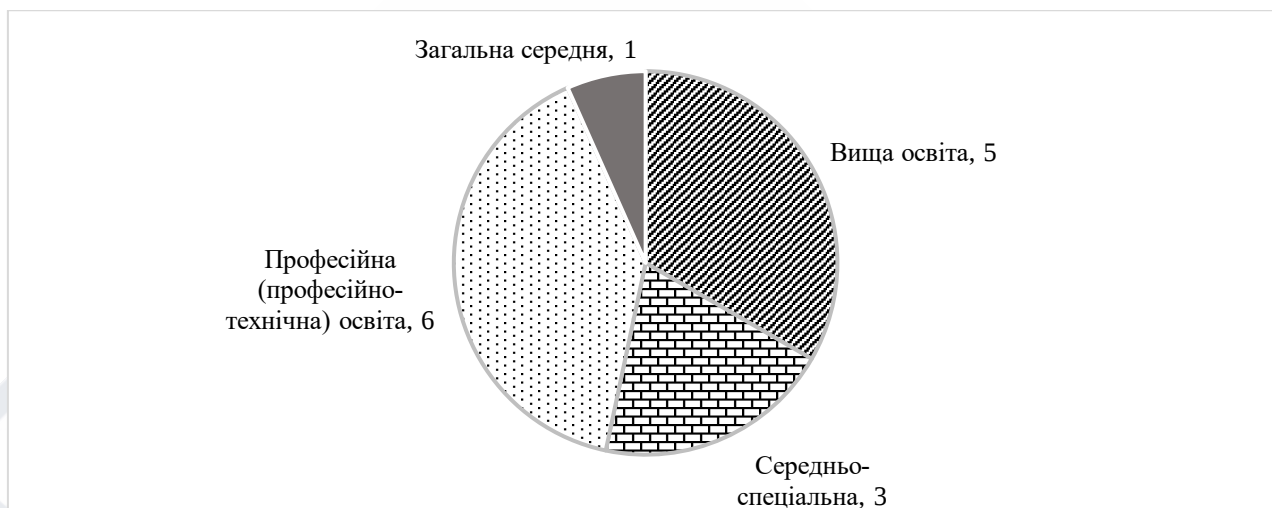


Рисунок 2.7 – Освітній рівень персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг В» у 2023 році

Проаналізуємо показники руху персоналу підприємства за останні 3 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг – В» у 2021- I півріччі 2024 року

Показники	Значення показника, по роках			
	2021	2022	2023	I півріччя 2024 рр.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	15	15	16
Прийнято на роботу протягом року, осіб	2	3	0	1
Звільнено з роботи протягом року, осіб	2	1	0	0
з них за власним бажанням, осіб	2	1	0	0
Коефіцієнт обороту кадрів, осіб	33,3%	33,3%	0	6,25%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	16,7%	6,7%	0	0
Плинність кадрів найбільш проблемної професії	Зварник	Бухгалтер	-	-

Джерело: інформаційні дані підприємства

Як видно з даних табл. 2.7, у 2022 році середньооблікова чисельність персоналу зросла на 25%, за рахунок прийняття на роботу робітників виробництва та логістики: оператора зварювального верстату на додатково придбаний новий зварювальний верстат, водія на вантажне авто на придбаний додатково вантажний автомобіль, водія навантажувача на придбаний новий

автоматизований навантажувач. Чисельність персоналу у 2022-2023 рр. залишалась незмінною, а у 2023 році на підприємстві спостерігався нульовий оборот кадрів. У першому півріччі 2024 року на роботу було прийнято ще одного вантажника у господарський відділ, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва.

Показники плинності кадрів у досліджуваному періоді мають позитивну тенденцію до скорочення, що свідчить про поліпшення якості кадрової політики підприємства, задовільними умовами роботи та винагороди для працівників.

Оклади на підприємстві представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Штатний розпис ТОВ «Індустрія Холдінг – В» на 2023 рік

№	Назва структурного підрозділу	Посада	Кількість штатних посад	Посадовий оклад	Фонд заробітної плати на місяць (грн.)
1	Адміністрація	Генеральний директор	1	30000	30000
		Заступник генерального директора	1	22000	22000
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	14000	14000
3	Відділ збуту	Менеджер з постачання	1	15000	15000
		Менеджер з продажу	1	15000	15000
4	Виробництво	Начальник цеху	1	13500	13500
		Пакувальник	1	11000	11000
		Оператор обладнання	1	13000	13000
5	Господарський відділ	Вантажник	2	10000	20000
		Різноробочий	2	10000	20000
		Водій автотранспортних засобів	2	15000	30000
		Водій навантажувача	2	15000	30000

Джерело: дані підприємства

Проаналізуємо відповідність рівнів оплати праці на ТОВ «Індустрія Холдінг В» та в цілому у галузі промисловості Вінницького регіону. Через обмеження щодо публікування офіційної соціально-економічної статистики під час дії воєнного стану, скористуємося аналітичними сервісами порталу пошуку роботи robota.ua за 2023 рік (рис. 2.8). Значення рівнів оплати праці з порталу robota.ua взято як середнє значення між заробітною платою, вказаною у вакансіях та резюме у Вінниці за 2023 рік.

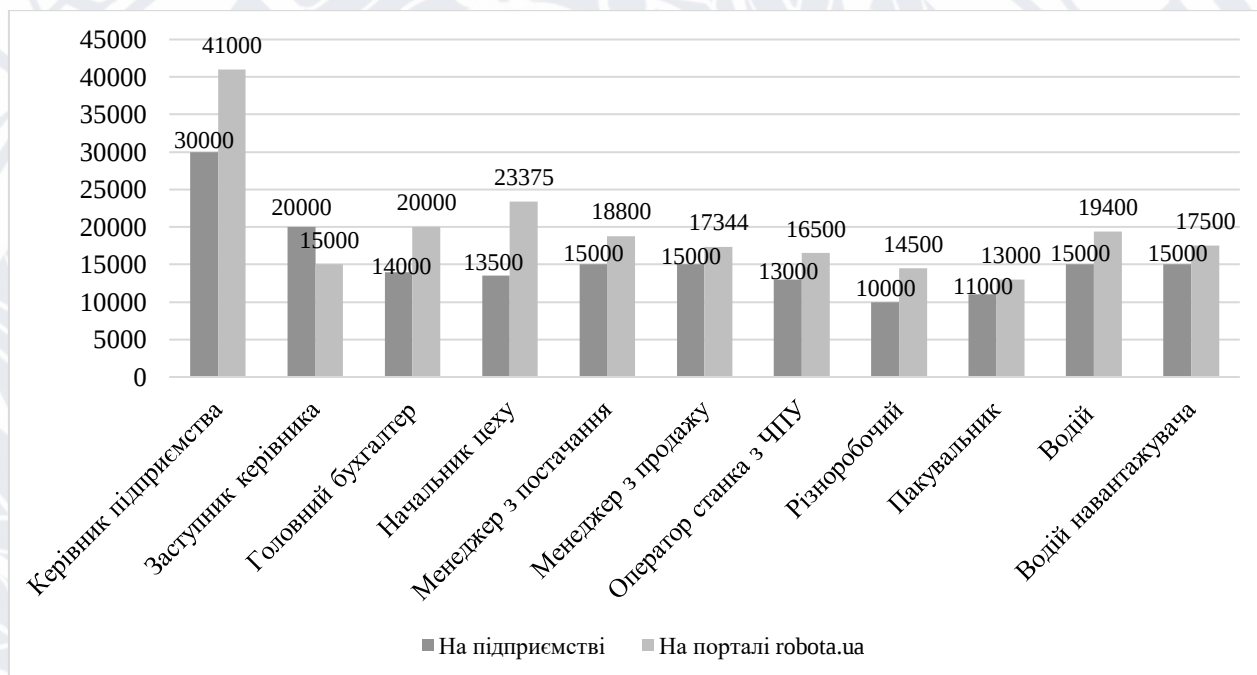


Рисунок 2.8 – Порівняльний аналіз рівнів оплати праці на підприємстві та порталі robota.ua за посадами / професіями у 2023 році

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та [42]

Як видно з порівняльного аналізу рівнів оплати праці на підприємстві та порталі robota.ua за посадами / професіями у 2023 році, у ТОВ «Індустрія Холдінг В» оклади, в основному, не досягають середніх значень за ринком. Однак на підприємстві існує система стимулювання, яка пов'язує фактичний рівень оплати праці (з бонусами та преміями) з фактичним виробітком або відпрацьованим часом.

Для основних робітників у цеху існує відрядна оплата праці за відрядними розцінками, які переглядаються відповідно до зростання ціни продукції на

ринку. Через перевиконання норм виробітку оператори зварювальних станків отримують фактично заробітну плату на рівні 19000 – 20000 грн.

Адміністративний персонал (генеральний директор та головний бухгалтер) мають стабільні посадові оклади. Водії навантажувачів та пакувальники отримують місячний оклад як обслуговуючий персонал.

Водії вантажних автомобілів отримують позмінну оплату праці (900 грн за зміну). В середньому зарплата водія становить 20000-216000 грн на місяць.

Заробітна плата менеджера з постачання та менеджера з продажу є комбінованою комісійною. У менеджера з продажів до постійного окладу додається комісійна оплата у розмірі 3% від суми закритих угод з продажу продукції. У менеджера з постачання виплачується бонус 1% від доходу компанії. Таким чином персонал відділу збуту стимулюється сприяти збільшенню продажів та зменшенню витрат на виготовлення продукції за умов збереження її якості.

Крім того, для працівників діє система непрямих матеріальних компенсацій вартості навчання та підвищення кваліфікації, вартості проїзду шляхом надання паливних карток на заправлення автомобілів.

Підприємство працює і над поліпшенням умов праці та виробничих процесів. Так, у I кварталі 2024 року підприємство замінило старий станок для виготовлення сітки-рабиці на автоматичний верстат контактної зварки (багатоточковий). Це значно підвищило рівень промислової безпеки, поліпшило умови праці та вплинуло на рівень мотивації працівників цеху.

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу підприємства та руху персоналу демонструють позитивні тенденції щодо зменшення плинності кадрів, зростання частки основного персоналу відповідно обсягів виробництва та відповідність освітнього рівня працівників функціонально-посадовій структурі персоналу. Разом із ринковими рівнями оплати праці й наявністю систем матеріального стимулювання забезпечує задоволеність співробітників працею та місцем роботи, стабілізацію персоналу та, як наслідок, формує передумови для планомірного розвитку персоналу та інвестувань у це.

2.3 Аналіз стану та ефективності системи розвитку персоналу підприємства

Система розвитку персоналу підприємства складається з підсистеми адаптації персоналу, виробничого навчання та підвищення кваліфікації працівників з вищою освітою, самоосвіти.

Виробниче навчання, через відсутність власної матеріально-технічної бази та викладацьких кадрів до початку повномасштабного вторгнення росії до України, здійснювалося на базі ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» на договірних засадах на курсах цільового призначення. За спеціально розробленою програмою працівники цеху (начальник та оператори – зварники) 5 днів вивчали різні способи електрозварювання на новому закордонному устаткуванні, режими роботи зварювальних апаратів для зменшення часу оперативної роботи при виготовленні армувальних сіток, передові трудові прийоми та нові технології автоматичного багатоконтактного зварювання. Метою навчання було ознайомлення та покращення професійних навичок при виготовленні сітки армувальної кладочної.

Це навчання носило випереджувальний характер підготовки виробничого персоналу перед закупівлею ідентичного закордонного зварювального устаткування на власне підприємство.

Проаналізуємо ефективність пройденого навчання.

До проходження навчання та відповідно купівлі новітнього загородного обладнання оператор зварювального станку виготовляв в середньому 300-350 виробів сітки армувальної на день. Слід зауважити, що робота відбувалась на ручному станку точкового зварювання.

Після проходження навчання на базі ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» у 2022 році та купівлі даного обладнання кількість виробленої продукції зросла майже вдвічі, приблизно 600 виробів на день.

Порівняння обсягів виробленої продукції за місяць(24 робочих дні)

До закупівлі обладнання та навчання : 8400 шт.

Після закупівлі обладнання та навчання: 14400 шт.

Відповідно, у результаті проведеного навчання та автоматизації обладнання продуктивність праці зросла:

$$I_{\text{пт}} = \frac{B_1}{B_0} = \frac{14400}{8400} = 1,7$$

де B_1 – місячний виробіток після проходження навчання та встановлення нового обладнання, шт / місяць.

B_0 – місячний виробіток до проходження навчання та встановлення нового обладнання, шт / місяць.

Як видно з проведених розрахунків, продуктивність праці після встановлення обладнання та проходження оператором зварювального станку навчання зросла на 70%.

Розрахуємо економічну ефективність навчання за формулою ROI (Revenue of Investments – повернення інвестицій у навчання). Вартість навчання на даному устаткуванні склала приблизно 35 тис. грн., враховуючи всі прямі та непрямі витрати – на проживання, транспорт та спецодяг. Вартість нового обладнання становила 840 тис. грн. Купівля комплектуючих (електроніки, міді, комп'ютерна діагностика, спец. одяг) обійшлася в 100 тис. грн.

Розрахуємо ROI інвестицій у нове обладнання та навчання оператора в річному обчисленні, врахувавши приріст фінансового результату від підвищення продуктивності праці та витрат на придбання обладнання та вартості професійного навчання оператора:

$$\begin{aligned} ROI_{\text{заг}} &= \frac{(B_1 - B_0) \times Ц - (I_o + I_n)}{I_o + I_n} \\ &= \frac{(14400 - 8400) \times 12 \times 33,8 - (940000 + 35000)}{940000 + 35000} = 1,496 \end{aligned}$$

де:

$ROI_{\text{заг}}$ – повернення інвестицій в нове устаткування та навчання оператора роботи на ньому;

$Ц$ – ціна одиниці продукції, грн. Ціна продукції залишалась незмінною протягом року і становила 33,8 грн за одиницю продукції;

I_o – інвестиції в нове устаткування: вартість обладнання + витрати на комплектуючі;

I_n – інвестиції у навчання оператора зварювального станка.

Відповідно до проведених розрахунків, інвестиції у нове обладнання та навчання оператора окупилися вже через 6,6 місяців роботи на новому обладнанні. Загальний економічний ефект склав 1 458 600 грн у перший рік. Розрахуємо окремо ефект від навчання, помноживши загальний отриманий економічний ефект на частку інвестицій у навчання у сукупний інвестиціях на придбання обладнання й навчання оператора ($\frac{I_n}{I_o + I_n}$):

$$\begin{aligned} E_n &= ((B_1 - B_0) \times \Pi - (I_o + I_n)) \times \frac{I_n}{I_o + I_n} = \\ &= (14400 - 8400) \times 12 \times 33,8 - (940000 + 35000) \times \frac{35000}{940000 + 35000} = \\ &= 52509,6 \text{ грн} \end{aligned}$$

Таким чином, бачимо, що інвестиції у навчання окупилися повністю, принісши на 1 грн витрат на навчання 1,5 грн доходу:

$$ROI_n = \frac{E_n}{I_n} = \frac{52509,6}{35000} = 1,5$$

Проаналізуємо далі навчання фахівців підприємства з вищої освіти.

Менеджер з продажу, щорічно має змогу відвідувати курси «Найкращий продажник», який організовує компанія «Сітка Захід», демонструючи на своєму прикладі спеціалістам нові техніки продажів, просування товару, побудови діалогу з клієнтами тощо.

У 2023 році У 2023 році було вирішено прийняти участь у навчання менеджерів (з постачання та продажу) на курсі Наталії Шмигельської (засновниця холдінгу «Астор», «Укрптахосервіс», ТМ «ГОТОВО», «Фудмама»). – «Успішний управлінець», в місті Києві.

Метою даного заходу було покращення управлінських якостей в менеджерів ТОВ «ІНДУСТРІЯ ХОЛДІНГ – В», що у подальшому позначилось на ефективності їхньої роботи та фінансових показників компанії.

Навчання відбувалось 2 дні, та проходило у 2 етапи.

1-ий етап: теоретичний, ознайомлення, пізнання досвіду бізнесвумен Наталії Шмигельської, розповіді її власного досвіду, та чіткі направлення управлінців.

2-ий етап – практичний: передбачав створення міні-проекту з постановки та розроблення плану досягнення цілей, як власних, так і покращення показників компанії на 5 років вперед.

Після проходження дводенного курсу навчання, були видані пам'ятні сертифікати, подяки та найголовніше ввібраний досвід від досвідченого управлінця.

Плануванням кар'єри працівників займається виключно керівник підприємства. Планування кар'єри кожного працівника здійснюється шляхом узгодження особистих кар'єрних прагнень та намірів працівників з можливостями їх задоволення доступними засобами. Головною задачею планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр. При розробці заходів планування кар'єри працівників враховується :

- рівень та напрям їх освіти;
- ставлення до роботи;
- внутрішня мотивація;
- професійна компетентність;
- наявність управлінських якостей (організованість, відповідальність, комунікабельність та вміння мотивувати себе та інших на досягнення поставлених цілей).

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано стан предмету дослідження – системи управління персоналом у ТОВ «Індустрія Холдінг В». Проаналізовано внутрішнє середовище Товариства, його основні виробничі та економічні показники протягом 2021-2023 рр. Виявлено, що підприємство нарощувало обсяги випуску продукції останні три роки, не зважаючи на надзвичайно несприятливі умови зовнішнього середовища – повномасштабну російсько-українську війну, та спричинену нею економічну, міграційну та соціальні кризи. Аналіз показників фінансової стійкості хоч і демонструє позитивну динаміку, однак викликає занепокоєння через відхилення від нормативних значень, що означає обмежені можливості інвестування в розвиток персоналу та удосконалення його системи.

Водночас показники складу та руху персоналу мають задовільні значення та позитивну динаміку: чисельність основного виробничого персоналу зріз за останні роки, а плинність кадрів у 2022 та 2023 році не спостерігалась взагалі. Це свідчить про задовільну політику управління персоналом та створює передумови для розвитку стабільного персоналу.

Проведений розрахунок ефективності зовнішнього цільового виробничого навчання оператора зварювального станка довів високу ефективність інвестицій у професійне навчання, окупність витрат підприємства як закупленого обладнання, так і в навчання оператора роботи на ньому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Досвід організації навчання та розвитку персоналу на малих підприємствах та можливості його застосування в умовах на ТОВ «Індустрія Холдінг-В»

Аналіз виробничої та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Індустрія Холдінг В» в умовах тривалої повномасштабної війни показав, що підприємство практично «виживає» у несприятливих економічних умовах, демонструючи останній рік збиткову діяльність. У той же час, розуміючи важливість нових технологій, підприємство інвестує отриманий дохід та позичкові кошти в закупівлю нового обладнання, удосконалення товарно-цінової політики, закупівельної та збутової діяльності.

За даними порталу «Дія. Бізнес» за підсумками 2023 року лише 29% підприємств малого та середнього бізнесу (далі за текстом – МСБ) мали зростання обсягів робіт, порівняно з 2023 роком, тоді як у 37,1% малих та середніх суб'єктів господарювання відбулося скорочення. За підсумками за 8 місяців 2024 року показники економічної активності МСБ ще погіршилися: зростання робіт мали 22,6% підприємств, а скорочення – 48,5% малих та середніх суб'єктів господарювання. Опитування представників МСБ показало, що заважає відновлюватися після шоку 2022 року непрогнозованість розвитку ситуації в країні – на це вказали 54,6% опитаних, непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу – 53,9%, відсутність достатньої кількості працівників – 52,4%, брак платоспроможних клієнтів – 44,9%, брак капіталу – 31,4%, демпінг конкурентів, зниження прибутковості на ринку – 26,5%, перешкоди з боку регуляторних та фіскальних органів – 22,8%. [43]

Виходячи з несприятливих поточних економічних умов та прогнозів довготривалих бойових дій, український малий та середній бізнес потребуватиме все більше зусиль щодо збереження ділової активності. В таких умовах,

найгострішою проблемою є збереження наявного персоналу – проблему неукомплектованості персоналом відчувають 74,8% роботодавців сегменту малого та середнього підприємництва; середній рівень укомплектованості персоналом становить 70,9%. Підприємців лякають посилення мобілізації військовозобов'язаних, а 18% опитаних влітку 2024 року малих підприємців вже стикнулись з відмовою у бронюванні військовозобов'язаних працівників. [43]

В таких умовах важливо забезпечити збереження компетентностей персоналу і можливість їх швидкого опанування новими працівниками у разі їх призову / мобілізації до військової служби в умовах воєнного часу.

Проект підвищення кваліфікації та розвитку навичок у МСП (TSME) Організації економічного співробітництва (OECD), результати якого були опубліковані у 2013 року, вивчав доступ МСП до навчання в семи регіонах у шести країнах ОЕСР та питання політики, пов'язані з низьким рівнем доступу МСП до навчання та розвитку навичок. У проекті взяли участь сім регіонів: Східна Фландрія (Бельгія); промислова зона Близькосхідного промислово-торгового центру (OSTIM) в Анкарі (Туреччина); Кентербері (Нова Зеландія); субрегіон Заглембе (Польща); регіон Вест-Мідлендс (Великобританія); і Квебек і Манітоба в Канаді. [45]

Результати цього проекту мали важливі відкриття щодо навчання й розвитку персоналу на фірмах малого та середнього бізнесу:

1. Хоча суб'єкти малого та середнього підприємництва використовують як формальне, так і неформальне навчання персоналу, компанії – респонденти повідомляють про кращі результати розвитку навичок від неформального навчання та діяльності з розвитку навичок (зокрема через участь у наукомістких послугах), ніж від формального професійного навчання.

2. Основними сферами розвитку навичок для низькокваліфікованих працівників є загальні, рутинні навички, гігієна та безпека праці та навички інформаційних технологій (ІТ), тоді як для висококваліфікованих працівників увага зосереджена на сферах продуктивності та підвищення компетентності (наприклад, технічні та управлінські). навички, підприємництво), і, якщо вони

взагалі використовуються, зелені навички. Це стосується як виробничих підприємств, так і підприємств сфери послуг. [45]

3. «Потенціал зростання» МСП зосереджені на навичках підвищення продуктивності через неформальне навчання. Високо інноваційні та експортні компанії використовувалися для малими та середніми підприємствами із «потенціалом зростання» як проксі для проведення неформального навчання свого персоналу. Порівнюючи результати компаній із «потенціалом зростання» з іншими опитаними компаніями у цілому, показники участі в неформальному навчанні були вдвічі вищими, ніж у решти фірм. Це доводить ефективність неформального навчання, пов'язаного зі зростанням продуктивності робітничого персоналу та менеджментом й бізнесом для керівників. [45]

4. Мотиваційною силою для навчання та розвитку в сфері малого та середнього підприємництва є не регуляторні норми, політика чи стимулювання з боку держави, а ринкові сили – зміни у вподобаннях споживачів, дії конкурентів щодо нових продуктів чи сервісів. Вони є наслідком внутрішніх вимог, що виникають у зв'язку з розробкою продукту чи виробничими потребами, або в результаті фінансових коригувань (наприклад, тиск робити більше з аналогічними ресурсами), або участі у зовнішній діяльності приватного сектора з клієнтами та постачальниками. [45]

5. Підприємствам МСБ складно оцінити свої потреби в кваліфікаціях та компетентностях. Малі фірми мають обмежену кількість ресурсів, які вони можуть виділити на цю діяльність, тому політичні заходи повинні зосереджуватися на сферах, які пропонують МСП спосіб систематизувати свою практику навчання. Крім того, визнаючи, що розвиток навичок є ресурсомістким заходом, необхідно приділити увагу демонстрації переваг для фірм від участі в навчальних заходах – іншими словами, віддача від їх інвестицій у навчання та розвиток навичок має бути достатньою, щоб компенсувати витрати. Саме тому, OECD за результатами Проєкту TSME рекомендувала визнавати навички, отримані неформально на рівних з формальними кваліфікаціями, особливо з

огляду на те, що якість неформального професійного навчання в МСБ доводить свою ефективність. [45]

Важливий практичний висновок з цього дослідження стосувався того, розташування малого підприємства в промисловому регіоні та використання кластерних стратегій для навчання промислового персоналу дозволило суб'єктам МСБ ставити більш інноваційними: так, 83% турецьких малих та середніх фірм, розташованих в промислових регіонах, демонстрували високу інноваційну активність, на противагу 60% польським компаній, які не використовували можливості промислових кластерів. [45]

Враховуючи вище викладене, ТОВ «Індустрія Холдінг В» доцільно долучитися до Вінницького кластеру приладобудування та автоматизації для отримання доступу до можливостей стажування, обміну досвідом організації виробничих, операційних та управлінських бізнес-процесів, ознайомленням з новими технологіями та практиками застосування інструментів автоматизації, цифровізації та інтеграції технологій III у виробничі та управлінські процеси.

Дослідження навчанню на робочому місці підтверджують, що воно може бути достатньо ефективним за наступних умов:

- необхідність інтеграції формального навчання з розвитку компетентностей з повсякденною роботою для досягнення бажаного рівня їх розвитку в організації;
- сприятливі умови для навчання на робочих місцях, зокрема, актуальні та пов'язані з навчанням робочі завдання, соціальні взаємодії, продумані стратегії розвитку компетентностей та підтримка менеджерів;
- підтримка та організація широких можливостей для відходу від загальновідомої робочої рутини;
- визнання та організаційна й управлінська підтримка просування інновацій від працівників (знизу вгору).

ТОВ «Індустрія Холдінг В» також може скористатися можливістю визнання результатів неформального навчання за робітничою професією «Зварник» та «Електрозварник» для створення кадрового резерву на цій позиції

штатного розпису. Відповідно до Порядку підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями, затверджено наказом Міністерства соціальної політики України від 23.12.2013 № 886, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 09.01.2014 за № 5/24782 за організації Державної служби зайнятості та її територіальних органів. [46] Відповідно до затвердженого в Україні Переліку робітничих професій, за якими здійснюється підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями, можна підтвердити результати неформального навчання за професіями «Зварник» (3-6 розряди), код професії за Національним класифікатором України ДК 003:2010 "Класифікатор професій" 7219 та «Електрозварник ручного зварювання» (2-6 розряди), код 7212. [47]

Мале підприємство немає фінансових можливостей для отримання ліцензії на надання освітніх послуг у сфері професійно-технічної освіти за відповідною професією, і це не є економічно доцільним в умовах дрібносерійного виробництва. Однак використовуючи методи наставництва та неформального професійного навчання, а також технології створення відеоконтенту трудових прийомів та операцій, можна навчити нових працівників основам професії для подальшого працевлаштування на підприємстві учнів з числа кадрового резерву.

При цьому ефективним буде мікронавчання – короткі програми навчання окремим складових компетентностей. Мікронавчання як нова освітня технологія фокусується на розробці навчальних модулів на основі мікроуроку короткої тривалості у цифровому середовищі. [48] Мікронавчання має декілька організаційних та когнітивних переваг:

- мінімально відволікає працівника, що навчається, від виробничого процесу, оскільки передбачає коротку взаємодію з навчальним контентом;
- забезпечує краще запам'ятовування через задіяння інтервального повторення та короткому фокусуванню на новому матеріалі, що не знижує пізнавальний інтерес учня.

Мікронавчання, яке виникло в системі загальної освіти, стало активно застосовуватися і приватним бізнесом для корпоративного навчання. Так,

компанія Cisco використала мікронавчання на основі коротких навчальних відеороликів TechTalks тривалістю до 10 хвилин, кожне з яких розглядає конкретне питання чи концепцію інформаційних технологій, які розмістила на спеціальному репозиторію Cisco Learning Network, для навчання як власних розробників, так і користувачів своїх програмних продуктів та застосунків. [49]

Глобальний техногігант Google використав мікронавчання для майже інформального здобуття менеджерами знань з безпечної корпоративної культури, при цьому ефективно поєднавши теорію з практикою. Кожен учасник програми мікронавчання Google Whisper Courses отримує листи на свої електронні скриньки, у яких викладено ідеї щодо підвищення ефективності роботи окремих процесів. Слухачам програми рекомендується озвучити їх на командному мітингу та отримати відгук від колег. [49] У цьому кейсі компанія поєднала мікронавчання з підштовхуванням управлінського персоналу до інновацій та змін.

Таким чином, розвиток персоналу підприємств малого бізнесу має свої особливості та потребує адаптації традиційних підходів до планування та реалізації навчальних програм, які орієнтовані на великі промислові корпорації, зокрема, навчання у ТОВ «Індустрія Холдінг В» має ставати більш прагматичним – спрямованим на вирішення конкретної виробничої проблеми або успішної реалізації стратегічного завдання (заміну обладнання, автоматизацію процесів, цифровізацію управління тощо). Активно можна застосовувати і мікронавчання як технологію формування окремих складових навичок та компетентностей.

3.2 Удосконалення інструментів розвитку компетентностей персоналу з використанням новітніх технологій

Сучасні інформаційні технології, пошукові інтернет системи, відеохостінгові сервіси, хмарні технології, віртуальні бібліотеки, платформи дистанційного навчання, спеціалізовані LMS-системи, чат-боти і, врешті-решт,

технології штучного інтелекту значно розширюють можливості для розвитку працівників підприємств, особливо малих та середніх.

З метою забезпечення прагматизації професійного розвитку персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг В» потрібно розробити базу компетентностей за основними професіями / посадами та інструментами їх формування або розвитку у нового працівника. Для цього кожному з компетентностей необхідно розкласти на основні знання, навички (трудові прийоми) та soft skills, професійні установки та цінності та визначити релевантні їм методи розвитку.

Знання формуються ефективно шляхом використання методів електронного навчання з моментальним квізом отриманих знань. Також вони здобуваються шляхом самоосвіти, на семінарах, лекціях, конференціях. Для засвоєння знань критично важливо інтервальне повторення та застосування знань на практиці. Тому кожне теоретичне навчання має завершуватися тестуванням знань та практичним застосуванням нової інформації в роботі.

Уміння та навички формуються в процесі тренування з моментальним зворотнім зв'язком, виконання практичних завдань під контролем носія навички, а також шляхом повторення дій за інструктором - людиною або за відео. Сучасні технології дозволяють формувати навички в безпечному середовищі віртуальної реальності. Також метод ускладнювальних завдань як спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності, є дієвим інструментом здобуття нових а удосконалення наявних навичок на робочому місці. [49] Для його застосування наставник / ментор може використовувати наявні в Довіднику кваліфікаційних характеристик працівників професіограми за різними рівнями кваліфікації (розрядами робіт – для робітників, категорії – для фахівців).

Крім того, масові онлайн-курси на платформах Coursera, Prometheus, UdeMy можуть успішно замінити традиційні курси підвищення кваліфікації, лекції та майстер-класи для фахівців з вищою освітою. Power BI або Tableau з ШІ-аналітикою можуть виявити прогалини в знаннях та рекомендувати працівникам відповідні курси. А стартап Ahura AI використовує штучний

інтелект для підвищення ефективності онлайн-освітніх програм, націлюючи їх на конкретних людей, які їх використовують. Даючи учням персоналізовані матеріали та інструкції, Ahura AI краще враховує індивідуальні потреби та можливості учня. За словами Брайана Талебі, генерального директора стартапа система Ahura AI допомагає людям навчатися в 3 – 5 разів швидше, ніж дозволяють поточні моделі освіти. [54]

Універсальні соціальні навички (soft skills) формуються як в ході тренінгів, так і інформально – в процесі виконання роботи, взаємодії з колегами, керівниками, клієнтами тощо та неформально – на різних вебінарах, майтер-класах, галузевих виставках, форумах, круглих столах тощо. Крім того, для розвитку soft skills можна натренувати персонального асистента ChatGPT, який допоможе виявити ознаки недоречних емоцій в текстових повідомленнях, ділових листах, вдосконалити стиль спілкування, змодельовати можливі реакції партнера по спілкуванню, підібрати ефективні лінгвістичні конструкції для різних ситуацій: встановлення контакту, пропонуванні продукту, висловлення зацікавленості в партнерстві, веденні переговорів, роботи з запереченнями, ввічливої відмови тощо. Генеративний ШІ також може створювати симуляції соціальних та емоційних ситуацій з використанням віртуальних персонажів, надавати зворотній зв'язок під час тренувань та навчальних симуляцій, пропонувати алгоритм саморефлексії, надавати рекомендації для саморозвитку. [44]

Професійні установки та цінності найкраще формуються завдяки програмам наставництва, менторства та коучингу. Для цього більш досвідчені співробітники мають пройти спеціальні курси з опанування навичок наставництва та коучингу.

Коучинг як спеціальна розвивальна технологія, спрямована на досягнення професійних та особистих цілей, спроможна значно підвищити ефективність традиційних навчальних методик та видів професійного навчання. Згідно з дослідженням, опублікованим у Personnel Public Management, було виявлено, що навчання саме по собі підвищило продуктивність на 22,4%, тоді як навчання в

поєднанні з коучингом підвищило продуктивність на 88%. [57] Тому вивчення та застосування в навчальних програмах коучингу працівників з боку наставників, в основному, досвідчених керівників підприємства.

Таблиця 3.1 – Інструменти розвитку компетентностей працівників з використанням новітніх технологій

<i>Складові компетентності</i>	<i>Інструменти розвитку</i>
Знання	електронне навчання з моментальним квізом отриманих знань; самоосвіта; участь у семінарах / вебінарах, лекціях, конференціях
Уміння та навички	тренування з моментальним зворотнім зв'язком; виконання практичних завдань під контролем носія навички; тренування в середовищі віртуальної реальності; метод ускладнювальних завдань; участь у проєктах, у т.ч. інноваційних
Універсальні соціальні навички (soft skills)	неформально: участь у тренінгах, вебінарах, майстер-класах, галузевих виставках, форумах, круглих столах тощо інформально: в процесі виконання роботи, взаємодії з колегами, керівниками, клієнтами тощо тренування з персональним асистентом генеративного ШІ
Професійні установки та цінності	наставництво; менторство; коучинг

Джерело: створено автором на основі [16], [21], [33], [34], [44], [50], [53]

Як зазначалося, для умов малого промислового підприємства, обмеженого як фінансовими, так і організаційними можливостями для проведення курсового чи індивідуального навчання поза робочим місцем (складнощі забезпечення заміни відсутнього працівника), дієвим інструментом розвитку компетентностей буде мікронавчання, зокрема й завдяки перегляду коротких 5-10 хвилинних навчальних відео або інтерактивних модуля (перегляд відео плюс симуляції в навчальній програмі). Інструменти генеративного штучного інтелекту, такі як ChatGPT, DALL·E або Copilot допоможуть у створенні субтитрів, навчальних

посібників, презентацій або сценаріїв для відеоуроків, інших супроводжувальних матеріалів.

Для редагування (монтажу) відео при створенні навчального відеоконтенту можна використовувати настільне програмне забезпечення. Серед безкоштовних програм, які підтримують українську мову інтерфейсу, можна використати такі:

- Shotcut – програмне забезпечення з відкритим кодом, яке має велику кількість функцій для редагування відео.
- DaVinci Resolve – професійна програма з потужними інструментами для монтажу відео, колірної корекції та звукового дизайну.
- OpenShot – проста програма з відкритим програмним кодом.
- Kdenlive – програма з відкритим кодом, що має розширені можливості монтажу.
- VideoPad – програма, яка має безкоштовну версію з обмеженим функціоналом, але достатнім для базового монтажу відео. [51]

Для створення якісного аудіо супроводу відеоряду можна зробити аудіозапис з мікрофону за допомогою Voice Recorder для Windows, GarageBand для macOS, Audacity для Linux. [51]

Окремим напрямком використання сучасних технологій для навчання є використання віртуальних тренерів та наставників. Інтерактивні асистенти, які можуть проводити тренінги або консультації, що знижує витрати на зовнішніх тренерів. Такі нейромережі як CoachHub, BetterUp, Replika спроможні симулювати управлінські та клієнтські ситуації, забезпечуючи миттєвий зворотний зв'язок та рекомендації учням. Перевага цих віртуальних асистентів за умови їх попереднього тренування засобами Machine Learning полягає у тому, що вони доступні для тренування онлайн у зручний для користувача час та надання консультацій у форматі 24/7.

Зручність використання технологій штучного інтелекту в створенні навчальних курсів та адмініструванні процесів розвитку персоналу полягає у їх доступності для користувачів, легкості у налаштуванні. Хоча успішність

використання технологій III залежить від навичок prompt-інженерії у її користувачів.

3.3 Побудова системи управління розвитком ТОВ «Індустрія Холдінг В»

Відповідно до структурнологічної моделі системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, представленої на рис. 1.2, процеси навчання розпочинаються з формування цілей підприємства з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Відповідно до дослідження М.В. Семикіної та співавторів монографії, присвяченої розвитку персоналу, високий рівень мотивації працівників до розвитку може бути забезпечений, зокрема, і залученням працівників в інноваційну діяльність [53], а Енн Марі ДеКароліс (Anne Marie DeCarolis), світова лідерка у L&D-сфері, заявляє, що спеціалісти в сфері навчання та розвитку персоналу «знімають свої вчительські капелюхи на користь фасилітаторів. Вони знаходять новий сенс у навчанні в процесі роботи та просувають організаційні моделі поведінки, які вкорінюють, підтримують і поширюють інсайти». [54]

З цими твердженнями можна погодитись. Фасилітація як метод командного обговорення та прийняття узгоджених групою рішень, коли думка та ідея кожного озвучена та почута, стає ефективним інструментом стратегічного планування. Провідну роль у цьому має відігравати керівництво компанії. Воно має організувати стратегічні сесії, забезпечити співробітників актуальною інформацією про економічний стан підприємства, зовнішні загрози та ризики, а також технологічні, кадрові, ринкові можливості для розвитку бізнесу. При цьому сама по собі фасилітація виступає методом розвитку персоналу, адже формує у її учасників зміну ставлення, мотивації, установок та цінностей, відповідальності як за подані ідеї, так і за їх реалізацію. В процесі фасилітації «картини світу» керівників та рядових співробітників максимально зближуються, що сприяє їх інтеграції навколо спільних цілей.

Дослідження (Mdhlalose, 2020), здійснене на виборці 131 співробітника Департаменту економічного розвитку провінції Гаутенг, Південно-Африканська Республіка, довели, що важливим фактором для перетворення навчання та розвитку співробітників на зростання продуктивності праці є нехтування процедурами оцінювання отриманих знань та навичок, і, як наслідок, пропонування персоналу навчання, яке не в повній мірі відповідає їх актуальним потребам. Так, коефіцієнт кореляції $r = 0,512$, $N = 131$, $p < 0,001$ був найвищим серед інших досліджуваних впливу різних програм навчання на організаційну ефективність для детальних програм розвитку, спрямованих на підвищення продуктивності та таких, які мали гарні критерії оцінки ефективності навчання (за моделлю Кіркпатрика). На відміну від цього, менша і помірна кореляція виникала між широкими програмами навчання, організованими комітетом з оцінки потреб у навчанні та без оцінювання ефективності навчання, та організаційною ефективністю ($r = 0,442$, $N = 131$, $p < 0,001$). [56] Тому оцінювання ефективності навчання є важливим чинником підвищення ймовірності конвертації інвестицій у навчання та розвиток в економічні ефекти: зростання продуктивності праці, збільшення організаційної ефективності, зростання задоволеністю праці тощо.

Це може бути пояснено і з точки зору нейроекономіки, зокрема, давно відомими Ефектом спостерігача або «готорнським експериментом», який підтвердив, що сам факт спостереження за процесом виконання роботи, описаний як «інтерес керівництва до працівників та їх роботи», спричиняв підвищення продуктивності праці. [58] Тому в бізнес-процесі управління розвитком персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг В» має бути передбачено оцінку економічної ефективності пройденого працівниками навчання.

1. Для оцінювання ефективності навчання можна використати перевірену практикою 4-рівневу модель Кіркпатрика, яка була модифікована Філіпсом (Phillips) шляхом додавання п'ятого рівня. [59]

За цією моделлю навчання вважається ефективним, якщо його цілі були досягнені – працівники здобули конкретні компетентності. Індикаторами

поступового набуття людиною компетентностей, а отже – й об'єктом оцінювання за моделлю Кіркпатрика-Філіпса є:

2. Рівень емоційної реакції на пройдене навчання (reaction, response). На цьому рівні збираються дані щодо вражень учасників від навчального курсу, їх рефлексії від приємності, якості викладання й навчального контенту, потенційної практичної корисності навчання, загальної задоволеності учасників тренінгу / вебінару / курсу. Ця оцінка має бути здійснена відразу після завершення навчального заходу. Найчастішим методом збору реакцій на навчання є анкета. [58]

3. Рівень навчання (learning), на якому оцінюється приріст знань учасників навчальної програми. Для цього за деякий час після проведення навчального заходу проводиться, як правило, тестування знань за навчальним матеріалом, які можуть містити різні варіанти тестів: хибна-правильна відповідь, множинний вибір, незавершені речення, кейси з описом варіантів відповідей тощо.

4. Рівень поведінки (behaviour, performance), на якому оцінюється вплив пройденого навчання на зміну поведінки працівника на робочому місці. З цією метою найчастіше використовується спостереження з боку тренера / ментора чи, найкраще, колег, клієнтів та керівника працівника – учасника навчання. Відповідно, методами оцінювання є оцінювання 360 градусів, анкетування керівників, а також аналіз створених працівником продуктів праці (товарів, документів, переговорів тощо). [59]

5. Рівень результатів (results), на якому аналізуються досягнення учасників навчання, які вплинули на результати роботи всієї організації. Для цього аналізуються показники обсягів виробництва, якості продукції, інновацій, нових продуктів, збільшення ринкової частки, збільшення клієнтської бази, збільшення середнього клієнтського чеку, і як результат – поліпшення фінансових показників та показників ділової активності компанії.

6. Рівень рентабельності інвестицій у навчання. Цей рівень був доданий Джеком Філіпсом у 1996 році. На цьому рівні розраховується коефіцієнт

повернення інвестицій в навчання (ROI – Revenue of Investments) та співвідношення вигід та витрат (BCR – benefits costs ratio). [59]

$$ROI = \frac{\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати на навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \quad (3.1)$$

$$BCR = \frac{\text{Дохід від навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \quad (3.2)$$

У представленому на рис. 3.1 візуалізації бізнес-процесу управління розвитком персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг В» втілений оптимальний для малого підприємства адаптивний підхід, оскільки на підприємстві недоцільно мати окрему штатну одиницю менеджера з персоналу (особливо, за високої стабільності персоналу). Тому адмініструванням процесів розвитку персоналу немає кому займатись. Більшу ефективність приносять цільові програми навчання, потребу у яких відчуває керівництво компанії.

На першому етапі бізнес-процесу визначаються стратегічні цілі ТОВ "Індустрія Холдінг В". Це може бути підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції, опанування та вивід на ринок нових видів продукції, освоєння нових ринків або впровадження нових технологій. Фасилітація на стратегічних сесіях дозволяє залучити всіх працівників до обговорення пріоритетних напрямків стратегічного та тактичного розвитку, одночасно зміцнюючи команду та підвищуючи мотивацію як до навчання, так і до реалізації стратегії.

Звичайно, що при розроблені стратегії розвитку підприємства мають використовуватися інструменти стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, 5 сил Портера, матриця Boston Consulting Group оцінки частки ринку та потенціалу його зростання, аналіз ланцюгів створення доданої вартості, проривні інновації тощо. Для якісного стратегування доцільно запросити стороннього консультанта зі стратегічного управління, який допоможе провести стратегічну сесію з інструментами фасилітації.

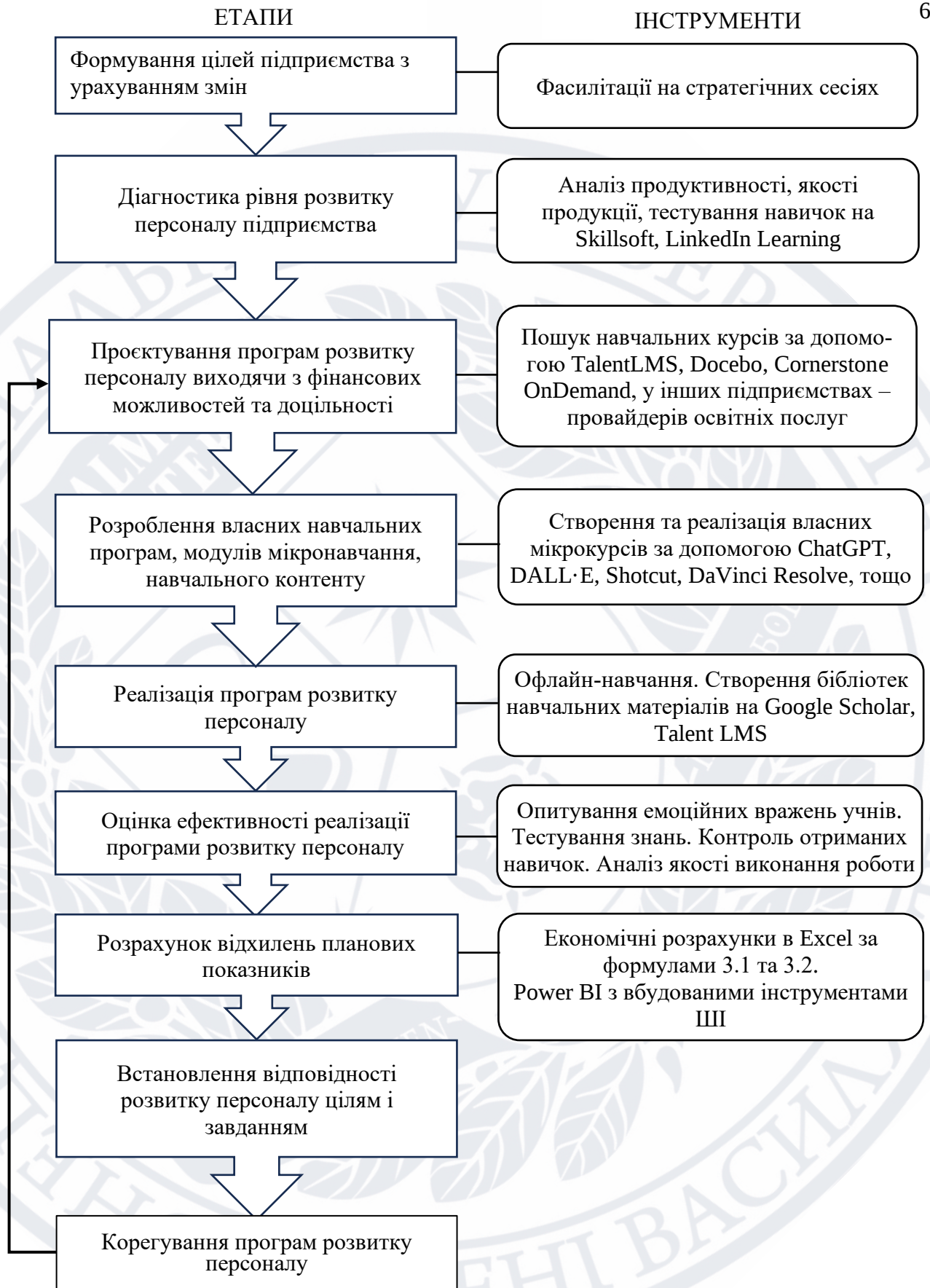


Рисунок 3.1 – Бізнес-процес управління розвитком персоналу
ТОВ «Індустрія Холдінг В» з інструментами ІІІ

Джерело: розробка автора

Другий етап – діагностика рівня розвитку персоналу підприємства. Цей етап передбачає оцінку компетенцій та навичок працівників. Для цього можуть використовуватися сучасні онлайн-платформи, такі як Skillsoft та LinkedIn Learning, що дозволяють провести тестування та аналіз якості виконання робіт. Для оцінювання рівня практичних навичок робітників використовуються інтерв'ю самих працівників та їх керівників. Такі інтерв'ю мають бути частиною ширших та максимально неформальних зустрічей 1:1 керівника з кожним співробітником, в ході яких керівник ділиться своїми поглядами на подальший розвиток бізнесу, виробництва, можливості впровадження нової техніки, технологій та потрібні для цього навички, а працівник – своїми професійними та життєвими планами й на основі такого діалогу узгоджуються можливості поєднання потреб виробництва у компетентностях та потреб працівника у своєму професійному та кар'єрному зростанні. Результати діагностики стають основою для розробки індивідуальних планів розвитку.

На третьому етапі здійснюється проектування програми розвитку персоналу з урахуванням фінансових можливостей. На основі отриманих даних про рівень компетенцій та стратегічні цілі підприємства складається проект програми розвитку. При цьому можуть бути використані інструменти, такі як TalentLMS, Docebo та Cornerstone OnDemand, які дозволяють знайти відповідні курси та оптимізувати витрати.

Для адаптації навчання до специфіки діяльності підприємства та оптимізації витрат на навчання можуть створюватися власні короткі навчальні модулі (відео, текстові матеріали). Використання інструментів штучного інтелекту, таких як ChatGPT та DALL·E, дозволяє швидко генерувати текстові та візуальні матеріали. Також можливе використання програм для створення відеоуроків, таких як Shotcut та DaVinci Resolve.

Якщо ж потрібно навчити працівників новим компетентностям, які відсутні в компанії, то підбираються навчальні програми (виробничо-технічні курси, навчання за професією або курси цільового призначення) у інших

провайдерів, які можуть запропонувати такі програми на договірних умовах за наявності у них ліцензії на проведення професійного навчання.

Наступний етап – реалізація програми розвитку персоналу. Навчання може бути організовано як в онлайн-форматі, так і у вигляді офлайн-тренінгів. Важливою умовою ефективного навчання є створення внутрішньої бібліотеки навчальних матеріалів за допомогою Google Scholar та LMS-платформ. Це дозволить забезпечити доступ працівників до актуальних знань та ресурсів.

Після проходження навчання, розпочинається етап оцінювання ефективності реалізації програми розвитку за 5-рівневою моделлю Крікпатрика-Філіпса. Це досягається через інтерв'ювання або опитування працівників, які пройшли навчання, тестування їх знань (за умов зовнішнього навчання його можна закласти в програму та договір на надання освітніх послуг) та аналіз результатів виконання робіт на робочому місці. Контроль знань і навичок дозволяє оцінити, наскільки навчання вплинуло на продуктивність і якість роботи.

Сьомий етап – розрахунок відхилення фактичних показників ефективності навчання від запланованих, що відповідає 4-му та 5-му рівню моделі Кіркпатрика-Філіпса. Економічний аналіз дозволяє оцінити витрати на навчання та порівняти їх із плановими показниками. Для цього використовуються програми, такі як Microsoft Excel та Power BI, які забезпечують побудову звітів і візуалізацію даних. III-аналітика дозволяє швидко виявити відхилення та коригувати стратегію.

На восьмому етапі проводиться аналіз відповідності отриманих результатів навчання стратегічним цілям компанії. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно реалізовано програму розвитку та які корективи необхідно внести для досягнення кращих результатів.

На основі результатів оцінки ефективності та відповідності цілям підприємства вносяться необхідні зміни до програм навчання. Це може включати оновлення навчальних матеріалів, вибір нових форматів навчання або залучення зовнішніх експертів для проведення тренінгів.

Вибір засоби для навчання – видів програм, навчальних технологій залежить, як було виявлено в першому розділі, від категорії персоналу.

Для робітників цеху обов’язковими видами навчання є:

- інструктажі з питань безпеки виробництва та праці;
- курси цільового призначення (для освоєння прийомів роботи на нових верстатах, обладнанні; технологій, які впроваджуються);
- навчання користувачів за договорами поставки придбаного обладнання / програмного забезпечення;
- виробничо-технічні курси (для підвищення рівня кваліфікації) – за умов виникнення потреби у роботах за вищим розрядом.

Для спеціалістів та керівників з вищою освітою такими формами навчання та їх стимулювання є:

- ініціативне підвищення кваліфікації на обраних та узгоджених з керівництвом курсах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах. Воно може фінансуватися підприємством частково (партнерське фінансування) шляхом укладання договору між працівником та роботодавцем – що забезпечує більшу відповідальність та мотивацію працівника до отримання результатів навчання;
- коротке навчання для підтримки цифрових навичок за програмами масових онлайн-курсів – стимулюється наданням дня відпочинку (відгулу) не частіше 1 на півроку;
- підвищення кваліфікації, ініційоване роботодавцем (оплачується підприємством);
- культура саморозвитку – підтримуються на виробничих, робочих нарадах шляхом обміну досвідом, зустрічах 1:1 керівників та працівників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто підходи до удосконалення системи розвитку персоналу малих і середніх підприємств (МСП) на прикладі ТОВ «Індустрія Холдінг В». З огляду на економічні виклики та дефіцит кадрів в умовах війни, акцент зроблено на практичному застосуванні знань через поєднання формального та неформального навчання. Особливу увагу приділено мікронавчанню, наставництву та використанню інструментів штучного інтелекту для персоналізації та оптимізації освітніх програм.

Досвід організації навчання та розвитку на малих та середніх підприємствах Європи підтверджує, що неформальне навчання підвищує продуктивність та інноваційність підприємств. Запропоновано впровадження кластерної співпраці, що сприятиме доступу до новітніх технологій та підвищенню конкурентоспроможності. У роботі акцентовано важливість інтеграції навчання у повсякденну діяльність працівників та забезпечення підтримки з боку керівництва.

У результаті аналізу можливостей сучасних технологій та ефективних підходів до організації навчання у малому бізнесі, запропоновано Бізнес-процес управління розвитком персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг В» з використанням інструментів штучного інтелекту. Оцінка ефективності навчання рекомендована за моделлю Кіркпатрика-Філіпса, що дозволяє визначити вплив навчальних програм на продуктивність та фінансові результати.

Загалом, запропоновані підходи спрямовані на створення системного механізму розвитку компетенцій працівників, орієнтованого на стратегічні цілі підприємства та підвищення його інноваційного потенціалу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні (магістерській) роботі досліджено теоретичні засади, сучасні підходи та інструменти розвитку персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основна увага приділена аналізу системи розвитку персоналу на малих та середніх підприємствах (МСБ) та впровадженню інноваційних методів навчання та розвитку персоналу, на прикладі ТОВ «Індустрія Холдінг В» в умовах тривалої повномасштабної війни та спричиненої нею економічної нестабільності.

Розв'язання поставлених завдань здійснено у три етапи: теоретичне обґрунтування концепції розвитку персоналу, діагностика системи навчання в досліджуваному підприємстві та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

У першому розділі систематизовано сучасні теорії управління людським капіталом підприємства, підтверджено економічну ефективність інвестицій у розвиток персоналу. Визначено зміст ключових компонентів системи розвитку персоналу організації: професійне навчання та розвиток персоналу, формальне та неформальне навчання, та їх основні форми для працівників з робітничими професіями та спеціалістами з вищою освітою. В результаті огляду літературних джерел виявлено основні аспекти до визначення сутності поняття «розвиток персоналу»: компонентний, процесний, цільовий, процесно-цільовий, процесно-компетентнісний,

Встановлено, що ефективне управління розвитком персоналу має інтегруватися з бізнес-стратегією, враховуючи потреби як організації, так і її працівників. Сформовано структуру системи розвитку персоналу, яка охоплює елементи планування, моніторингу та оцінки результатів навчання.

У другому розділі проведено аналіз системи навчання та розвитку персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг В». Виявлено, що підприємство функціонує в умовах економічних труднощів, спричинених війною, що обмежує фінансові ресурси для традиційних форм навчання. Водночас наголошено на високому рівні зацікавленості керівництва у впровадженні новітніх технологій та

підвищенні компетенцій працівників. Розрахований економічний ефект від проведеного виробничого навчання оператора зварювального станку за методикою ROI (повернення інвестицій в навчання) довів високий рівень рентабельності цих інвестицій: кожна гривня витрат на зовнішнє навчання принесла підприємству 1,5 грн доходу; витрати у придбання нового зварювального обладнання та навчання роботи на ньому окупились вже через 6,6 місяців.

Аналіз результатів наукових досліджень щодо навчання та розвитку персоналу малих та середніх підприємств показав, що для них ефективним є методи неформального та інформального навчання з безпосереднім застосуванням отриманих знань у роботі. Крім того, доцільним є впровадження мікронавчання за допомогою коротких навчальних модулів та відеоуроків, створених із використанням сучасних інструментів штучного інтелекту. Це дозволить мінімізувати витрати та забезпечити персонал актуальними знаннями. Також запропоновано приєднання до промислових кластерів для обміну досвідом, проведення спільних навчальних заходів. Це відкриває доступ до стажувань, нових технологій та інтеграції штучного інтелекту у виробничі процеси.

У третьому розділі запропоновано бізнес-процес управління розвитком персоналу ТОВ «Індустрія Холдінг В» з використанням інструментів штучного інтелекту, що дозволяє швидко адаптувати працівників до змін у виробничому середовищі з малими витратами. Додатково розроблено рекомендації щодо впровадження системи оцінювання результатів навчання за моделлю Кіркпатрика-Філіпса, що дозволить аналізувати вплив навчальних програм на фінансові та операційні показники підприємства.

Загалом, результати дослідження підтвердили ефективність інтеграції інноваційних підходів у систему розвитку персоналу МСБ. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Індустрія Холдінг В» та забезпеченню стійкості бізнесу в умовах нестабільного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Іванцова О.П. Інформатизація сучасного суспільства. *World science*. № 1(5), Vol.3, January 2016. С. 19-21.
2. Мулявка В. Нові технології і глобальна нерівність. 12.10.2016. URL: <https://commons.com.ua/uk/novi-tehnologiyi-i-globalna-nerivnist/>
3. Колот А.М., Герасименко О.О. «Праця 4.0» як інститут та платформа розвитку неоекономіки [в кн. Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва: монографія / І. М. Репіна, В. П. Кукоба, О. О. Кизенко та ін. К.: КНЕУ, 2021. 243 с.] С.146-180.
4. Kern R.N. Laying the Cornerstones: The Importance of Building Your L&D Career on a Solid Foundation. ATD (Association for Talent Development). 14th August 2024. URL: https://www.td.org/content/atd-blog/laying-the-cornerstones-the-importance-of-building-your-l-and-d-career-on-a-solid-foundation?_queryID=1bad58a287409e63d2ebe7730edf30d2&objectID=3gzBUNQy0JvC2nPbrNcgX6&_position=1&index=atd_composable_prod_en-US
5. An evidence-based look at the roi of investing in training. URL: <https://www.mentorgroup.com/insights/the-roi-of-investing-in-training/>
6. Adelere, M. (2017). Effect of Staff Training and Development on Organisational Performance: Evidence from Nigerian Bottling Company. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6, 10-24. <https://doi.org/10.12816/0041195>.
7. McKenzie, D. (2020). Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for “Training Doesn'T Work”. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9408>
8. Research Consistently shows that training employees pays off with profits : Blog Diadconsulting Inc. URL: <https://www.diadconsulting.com/research-consistently-shows-that-training-employees-pays-off-with-profits> (дата звернення: 04.09.2024)

9. Tim Lane et al., “Learning to Succeed in Business with Information Technology,” Motorola in Lokaj, A. S. (2014) The needs of training and development of human resources for an organization the case of companies in Kosovo. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.5 №.22, September 2014. DOI:10.5901/mjss.2014.v5n22p194
10. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
11. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник. К.С. Безгін, Ю.М. Клименко. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
12. Evans, K., & Waite, E. (2010). Stimulating the innovation potential of ‘routine’ workers through workplace learning. *Transfer*, 16(2), 243–258.
13. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
14. Маркова Н.С. Розвиток персоналу: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
15. Данюк В.М. (2018) Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267876.pdf>
16. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2015. 505 с.
17. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
18. Noe, R. (2019). Employee Training & Development. McGraw-Hill Education.
19. Armstrong, M. Armstrong’s handbook of human resource management practice. Kogan Page Limited. 2014. 880 p.
20. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of*

Management, Economics & Finance 2023; 2(2): 110-123. <https://isg-journal.com/fileasxs/article/isjmef/vol2/issue2/j.isjmef.20230202.12.pdf>

21. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес-інформ. №3. 2020. С. 437-444. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-437_444.pdf
22. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
23. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59.
24. Воронкова В.Г., Беличенко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. К.: ВД “Професіонал”, 2016. 576с.
25. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
26. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
27. Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 11.09.2024)
28. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11.09.2024)
29. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 11.09.2024)
30. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 26.03.2001 № 127/151 «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text> (дата звернення: 11.09.2024)

31. Ліцензія на діяльність на рівні професійної (професійно-технічної) освіти.
URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/vydacha-litsenzii-na-provadhennia-osvitnoi-diialnosti-na-rivni-profesiinoi-profesiino-tekhnichnoi-osvity-360763fa-f0fb-4992-83a0-a8deb7aed26b> (дата звернення: 12.09.2024)
32. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 12.09.2024)
33. Наставництво. Сторінка Вікіпедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Наставництво> (дата звернення: 13.09.2024)
34. Нежинська О.О., Тимченко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
35. Мельник М. Зворотний зв'язок мотивує: 6 формул для стимулювання професійного розвитку співробітників. URL: <https://mind.ua/openmind/20259308-zvorotnij-zv-yazok-motivue-6-formul-dlya-stimulyuvannya-profesijnogo-rozvitku-spivrobitnikiv> (дата звернення: 13.09.2024)
36. Офіційний сайт ТОВ «Індустрія Холдінг В». URL: <https://www.inho.com.ua> (дата звернення: 16.09.2024).
37. Індекси будівельної продукції у 2011-2024 роках. Державна служба статистики / Економічна статистика / Економічна діяльність / Будівництво. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/ipv_u.htm (дата звернення: 16.09.2024)
38. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Індустрія Холдінг-В» (1. Баланс на 31 грудня 2021 року; 2. Звіт про фінансові результати за 2021 рік.)
39. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Індустрія Холдінг-В» за (1. Баланс на 31 грудня 2022 року; 2. Звіт про фінансові результати за 2022 рік.)
40. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Індустрія Холдінг-В» за (1. Баланс на 31 грудня 2023 року; 2. Звіт про фінансові результати за 2023 рік.)

41. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti> (дата перегляду: 18.09.2024)
42. <https://robota.ua/prozora?keyword=riznorobochyy&cityId=5&rubricId=0>
43. Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny> (дата звернення: 17.10.2024)
44. Soft skills & AI: розвиток емоційного інтелекту за допомогою штучного : Освітній проєкт «На урок». URL: <https://naurok.com.ua/post/soft-skills-ai-rozvitok-emociynogo-intelektu-za-dopomogoyu-shtuchnogo> (дата звернення: 23.10.2024).
45. OECD (2013), Skills Development and Training in SMEs, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264169425-en> (дата звернення: 23.10.2024)
46. Порядок підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями : Наказ Міністерства соціальної політики України від 23.12.2013 № 886, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 09.01.2014 за № 5/24782. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/340-2013-п#Text> (дата звернення: 05.11.2024)
47. Перелік робітничих професій, за якими здійснюється підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями : Наказ Міністерства соціальної політики України від 23.12.2013 № 886, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 09.01.2014 за № 5/24782. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-14#Text> (дата звернення: 05.11.2024)
48. Мікронавчання : Сторінка Вікіпедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мікронавчання> (дата звернення: 07.11.2024)

49. Сірський Л. 6 прикладів мікронавчання : Блог KWIGA. URL: <https://kwiga.com/ua/blog/6-prikladiv-mikronavchannya-sho-nadihayut> (дата звернення: 07.11.2024)
50. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019, № 2. С. 73-79. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/16-15.pdf>
51. Шевченко Г. Методичні та технологічні аспекти створення ефективних відеоуроків. *Теорія, методика і практика навчання*. Вересень №2 (101), 2024. С. 41-52. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.2.2024.04>
52. Нельсон Д. ШІ використовується для персоналізації професійного навчання. URL: <https://www.unite.ai/uk/ai-being-used-to-personalize-job-training-and-education/> (дата звернення: 07.11.2024)
53. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
54. Стрімкий розвиток технологій повертає сферу навчання та розвитку персоналу до основ : Блог вебпорталу management.com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/be/be586.html> (дата звернення: 10.11.2024)
55. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ПІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
56. Mdhlalose, D. (2020). An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 48-74. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81004>
57. Aparna & YV Ambikar. Profitability from training and development programmes. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2023, 19(01), 1166–1174. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.1.1445>

58. Готорнський експеримент : Сторінка Вікіпедії.
URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Готорнський_ефект (дата звернення: 15.11.2024)
59. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентності працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, №2, 2020. С. 90 – 98. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-90-98> URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/582>
60. Захарова О.В., Городничук Н.В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (19). 4 (20). 2014. С.100-107.