



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління розвитком персоналу у Приватному акціонерному товаристві
«Коломийська швейна фабрика»**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Нагірняк Орести Вікторівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Думич Наталія Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Шалений Віктор Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

начальник відділу збуту ПрАТ
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Нагірняк Оресті Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема **«Управління розвитком персоналу у Приватному акціонерному товаристві «Коломийська швейна фабрика»**

Керівник роботи: **Думич Наталія Богданівна**

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *12 лютого 2025 року №12*

2. Строк подання студентом роботи *30 травня 2025 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.7, табл. 1.1-1.2 – теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства

Рис. 2.1 – 2.4 і табл. 2.1. – 2.4 – особливості управління розвитком персоналу у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

Рис. 3.1 – 3.8 і табл. 3.1 - шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2025 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка Нагірняк О. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Думич Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Нагірняк О. В. «Управління розвитком персоналу у Приватному акціонерному товаристві «Коломийська швейна фабрика». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 79 сторінок, включаючи 7 таблиць, 19 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи сутності управління розвитком персоналу підприємства; з'ясовано принципи, напрями та заходи управління розвитком персоналу підприємства; проаналізовано методичні аспекти управління розвитком персоналу підприємства; оцінено фінансово-господарську діяльність підприємства; розглянуто систему управління розвитком персоналу; оцінено особливості управління розвитком підприємства та проблеми, що виникають при цьому; обґрунтовано можливості реалізації сучасних підходів до управління розвитком персоналу; сформульовано проблему управління розвитком персоналу у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» в сучасних умовах; підготовлено рекомендації для покращення передумов ефективного розвитку персоналу підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: персонал, розвиток, управління, підприємство, світовий досвід, ефективність.

ANNOTATION

Oresta Nagirnyak. "Management of personnel development at the Private Joint-Stock Company "Kolomiysk Sewing Factory". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of work is 79 pages, including 7 tables, 19 figures.

The theoretical and methodical foundations of the essence of managing the development of the company's personnel are considered; the principles, directions and measures of managing the development of the company's personnel are clarified; methodical aspects of managing the development of the company's personnel were analyzed; the financial and economic activity of the enterprise was assessed; the personnel development management system was considered; the peculiarities of enterprise development management and the problems arising in this case were evaluated; the possibility of implementing modern approaches to personnel development management is substantiated; the problem of personnel development management at PJSC "Kolomyskaya Sewing Factory" in modern conditions is formulated; recommendations have been prepared to improve the prerequisites for the effective development of the company's personnel.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Keywords: personnel, development, management, enterprise, world experience, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність управління розвитком персоналу підприємства.....	9
1.2 Управління розвитком персоналу підприємства: принципи, напрями та заходи.....	13
1.3 Методичні аспекти управління розвитком персоналу підприємства.....	20
Висновки до I розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОЛОМИЙСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА».....	28
2.1 Характеристика Приватного акціонерного товариства «Коломийська швейна фабрика» як суб'єкта господарювання.....	28
2.2 Аналіз факторів впливу на процес управління розвитком персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика».....	35
2.2.1 Сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства.....	35
2.2.2 Система управління розвитком персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика».....	40
2.2.3 Система чинників, які визначають політику управління у даній сфері.....	44
2.3 Оцінювання особливостей управління розвитком підприємства та проблем, що виникають при цьому.....	47
2.3.1 Структура витрат, які спрямовуються на розвиток персоналу підприємства.....	47
2.3.2 Можливості реалізації сучасних підходів до управління розвитком персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика».....	54
Висновки до II розділу.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «КОЛОМИЙСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА».....	63
3.1 Проблема управління розвитком персоналу у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» в сучасних умовах.....	63
3.2 Рекомендації для покращення передумов ефективного розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика».....	69
Висновки до III розділу.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що ще не так давно управління кадрами обмежувалося лише питаннями набору та відбору робочої сили. Основною ідеєю було те, що, якщо вдалося знайти потрібних працівників, вони могли виконати будь-яку роботу.

У сучасних компаніях, де функціонує розвинута система управління персоналом, вважають, що процес підбору кандидатів — це лише початковий етап. Натомість, оскільки більшість ресурсів підприємства є матеріальними об'єктами, вартість яких з часом зменшується через амортизацію, цінність людського капіталу з роками може і повинна збільшуватися. Отже, для добробуту самої організації і персоналу в цілому, керівництво повинно постійно працювати над розвитком людського потенціалу.

Тому, на сучасному етапі для вітчизняних підприємств постає важливе завдання — активне управління розвитком персоналу. Важливими в цьому контексті є питання обґрунтування необхідності управління розвитком персоналу на рівні підприємства, створення системи показників для оцінки ефективності інвестицій у розвиток кадрів та розробка науково-методичних рекомендацій щодо вибору стратегій для реалізації програм розвитку персоналу. Таким чином, проблема наукового обґрунтування управління людським капіталом підприємств у аспекті ефективного розвитку персоналу стає надзвичайно актуальною.

Природа розвитку персоналу, його значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та пошук способів удосконалення цього процесу були предметом дослідження низки відомих вітчизняних та міжнародних вчених, таких як Бесєдін В., Волгін Н., Карташов С., Коваленко Н., Колпаков В., Крушельницька О., Левченко О., Нікіфоров А., Грішнова О., Кулик Ю., Христофоров І., Савченко В., Кузнєцов О., Рогов І., Дрозач М., Травенко О., Ілляшенко А., Прокопенко І., Кібанова А. та інших. Вони зазначають, що на ринку праці з'являються стійкі тенденції, спрямовані на підвищену увагу до якісних характеристик робочої сили, а також до

раціонального використання та розвитку найманих працівників підприємств. Проте сам термін «розвиток персоналу» трактують по-різному, акцентуючи увагу на різних аспектах цієї діяльності та механізмах її реалізації.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад організації системи управління розвитком персоналу на підприємствах та надання рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Завданнями роботи є:

- визначити сутність управління розвитком персоналу підприємства;
- з'ясувати основні принципи, напрями та заходи управління розвитком персоналу підприємства;
- проаналізувати методичні аспекти управління розвитком персоналу підприємства;
- оцінити фінансово-господарську діяльність підприємства;
- дослідити фактори, що впливають на процес управління розвитком персоналу;
- розглянути систему управління розвитком персоналу;
- оцінити особливості управління розвитком підприємства та пов'язані з цим проблеми;
- обґрунтувати можливості впровадження сучасних підходів до управління розвитком персоналу;
- сформулювати проблему управління розвитком персоналу на прикладі ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» в умовах сучасної економіки;
- підготувати рекомендації для покращення умов ефективного розвитку персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на підприємстві з урахуванням світового досвіду.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади розвитку персоналу підприємства з урахуванням міжнародного досвіду.

Об'єктом дослідження є Приватне акціонерне товариство «Коломийська швейна фабрика».

У процесі виконання роботи застосовувались такі методи: загальнонауковий діалектичний метод пізнання, методи абстракції та аналогії, абстрактно-логічний метод, системний метод для аналізу теоретичних аспектів ефективності персоналу; статистичний метод, графічний метод для оцінки функціонування системи управління персоналом на підприємстві; метод прогнозування для розробки рекомендацій щодо покращення формування та використання персоналу; монографічний метод для аналізу і узагальнення наукової літератури.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що висновки, отримані в процесі вивчення теоретичних основ розвитку персоналу та обґрунтування пропозицій для удосконалення системи управління розвитком персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

Інформаційною основою дослідження стали методичні, наукові та навчальні джерела провідних вітчизняних і закордонних економістів, нормативно-правові акти, законодавчі документи, статті наукових видань, інтернет-ресурси, а також дані обліку та звітності підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота має обсяг 79 сторінок і складається з трьох розділів, восьми підрозділів, вступу, висновків, списку використаних джерел (включаючи 66 позицій), містить 7 таблиць і 19 ілюстрацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління розвитком персоналу підприємства

Персонал є важливим чинником досягнення успіху будь-якої організації. Загальні результати її діяльності безпосередньо залежать від рівня кваліфікації працівників, їх досвіду, професійних якостей і мотивації. Набір кадрів є лише першим етапом у формуванні організації. Основним завданням керівництва повинно бути безперервне вдосконалення персоналу та забезпечення його стабільного перебування в компанії [3].

Для сучасного підприємства розвиток персоналу має велике значення, і цьому є кілька пояснень. По-перше, загострення конкуренції на основних світових ринках підвищує потребу в персоналі з високою кваліфікацією, який постійно вдосконалюється. Такий персонал може стати джерелом конкурентної переваги та допомогти зміцнити позиції компанії на ринку. По-друге, кваліфіковані працівники сприяють швидшому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі, що дає підприємству можливість збільшити свою частку на ринку. По-третє, інтенсивний розвиток науки і техніки спричиняє постійні зміни в вимогах до професійних знань і навичок працівників [4]. Таким чином, розвиток персоналу має бути основою ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Що стосується терміну «розвиток персоналу», серед фахівців немає єдиної думки. Деякі автори визначають під розвитком персоналу професійний розвиток [3]. Це означає, що під час розвитку працівник набуває нові знання, вміння та навички, які згодом застосовує у своїй професійній діяльності. Таку точку зору поділяє й Закон України «Про професійний розвиток працівників» [4], який вказує, що «розвиток працівників» і «професійний розвиток працівників» є синонімами, що підкреслюють важливість підвищення

кваліфікації працівника через професійну підготовку (як формальну, так і неформальну).

Інші автори розглядають розвиток персоналу як набір організаційно-економічних заходів, які повинна здійснювати служба управління персоналом. Ці заходи включають навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників [5]. Завдяки цим заходам має забезпечуватися безперервне професійне навчання, що сприятиме покращенню готовності працівників до виконання нових завдань і функцій, професійному зростанню, вдосконаленню соціальної структури персоналу та формуванню резерву керівників [16].

Інші дослідники трактують розвиток персоналу як безперервний і комплексний процес, спрямований на всебічний розвиток працівника з метою підвищення його ефективності [19]. Іноді під розвитком персоналу мається на увазі сукупність заходів, що орієнтовані на покращення людського потенціалу підприємства [16].

Додаткові визначення поняття «розвиток персоналу» можна знайти в табл.

1.1

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»*

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Прокопенко І.	Для досягнення фірмою поставлених цілей варто вміло забезпечувати та організовувати процес навчання, завдяки вдосконаленню навичок і вмінь, розширенню обсягу знань, підвищенню компетентності та ентузіазму співробітників на всіх рівнях відбувається безперервне організаційне та особистісне зростання і розвиток.	Вміла організація і забезпечення процесу навчання
Енциклопедичний словник	Організаційно-економічні заходи стосовно управління персоналом організації в навчанні, перепідготовці і підвищенні кваліфікації, які охоплюють професійну адаптацію, оцінку кандидатів на певні посади, поточну періодичність оцінки кадрів, планування кар'єри та професійного просування кадрів, роботи з кадровими резервами.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Хентце І.	Функція полягає в сприянні членам колективу з усіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання теперішніх і майбутніх завдань.	Кадрово-економічна функція

	Проводить заходи для покращення розвитку індивідуальних якостей і здібностей працівників, особливо з врахуванням змін характеру діяльності, і також враховує не лише виробничі, а і індивідуальні цілі. Закономірний процес, що включає певну послідовність дій з врахуванням поставлених цілей, для покращення виробничого потенціалу працівників організації.	
Веснін В.	Сукупність заходів, що сприяють розкриттю особистісного потенціалу кадрів та підвищенню їхньої здатності робити вагомий внесок у діяльність цілої організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Філософська енциклопедія	Вищий тип руху, що не можливо кількісно відобразити. Це перехід від одного якісного стану до іншого, заміна якого супроводжується перетворенням у всередині об'єкта та його структури.	Вищий тип руху
Зенов'єв А.	Розкриття початкових потенцій глибоко в організації, розглядаючи, як автономне явище закономірностей об'єкта.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

*Джерело: [3; 4; 16; 19; 22]

Різні автори мають свої погляди на трактування поняття «розвиток персоналу». Це поняття може мати як обмежене значення (пов'язане лише з удосконаленням професійних знань і навичок працівників), так і більш широке трактування (розвиток особистості). Однак, попри розбіжності щодо того, яке визначення є найбільш правильним, всі дослідники погоджуються, що розвиток персоналу є важливим фактором для підвищення ефективності роботи підприємства та створення міцної основи для досягнення стабільної конкурентної переваги на ринку.

Основною метою розвитку персоналу є забезпечення підприємства працівниками, що мають характеристики, які відповідають цілям та стратегії організації [3].

Завдання, пов'язані з розвитком персоналу, виконання яких сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, наведені на рисунку (див. рис. 1.1). Отже, ключовим завданням є підвищення «віддачі» та ефективності як окремих працівників, так і підрозділів, або навіть всього підприємства.

До факторів, що свідчать про зростання значення розвитку персоналу в сучасних умовах, належать [3]: розвиток персоналу є важливим компонентом, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації; розвиток персоналу спрямований на підвищення вартості та цінності одного з основних ресурсів

підприємства – людських ресурсів; він також полегшує та прискорює впровадження змін в організації.



Рис. 1.1. Основні завдання розвитку персоналу підприємства*

*Джерело: сформовано автором на основі [3]

Підприємство, яке активно працює над розвитком свого персоналу, може отримати певні переваги, які представлені на рисунку (див. рис. 1.2).

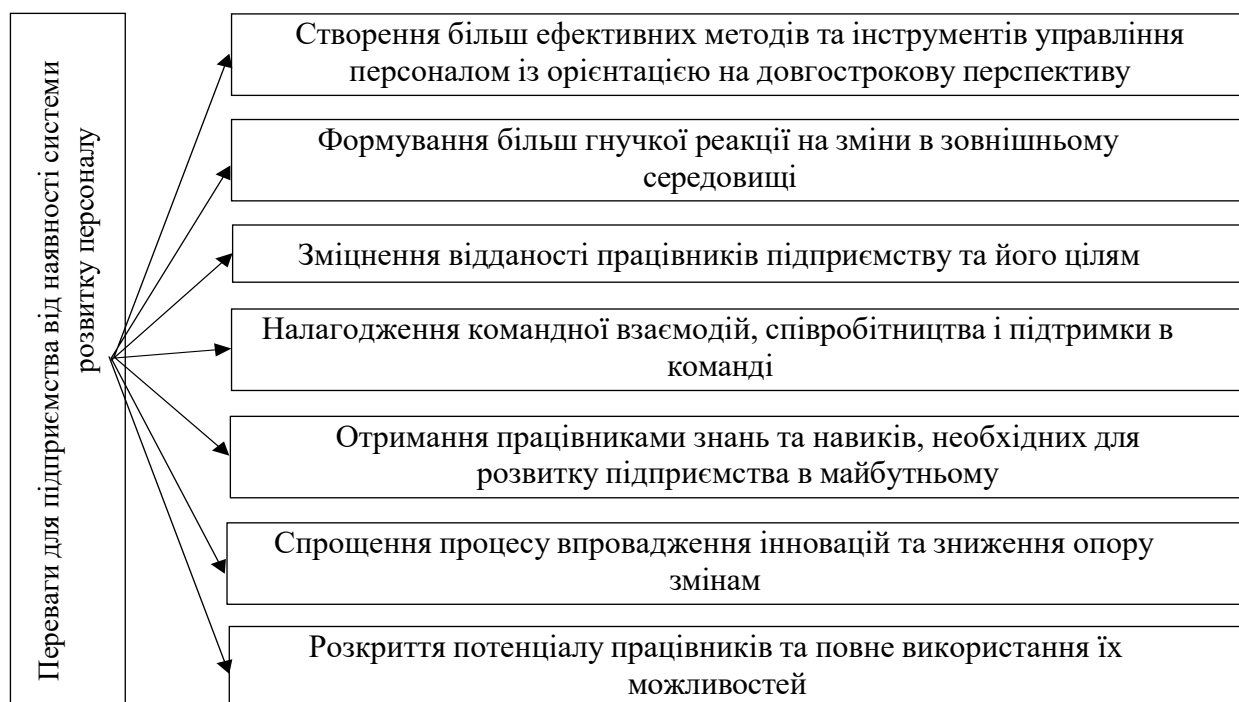


Рис. 1.2. Переваги, які отримає підприємство від активізації роботи по розвитку персоналу*

*Джерело: сформовано автором на основі [3]

Таким чином, удосконалення персоналу приносить вигоду як усій організації (це проявляється у значному підвищенні ефективності й продуктивності праці), так і кожному окремому працівнику (розширюються можливості для задоволення власних потреб і реалізації здібностей, відкриваються перспективи кар'єрного росту, зростає заробітна плата, збагачується зміст виконуваної роботи, а також підвищується рівень конкурентоспроможності на ринку праці) [3].

1.2 Управління розвитком персоналу підприємства: принципи, напрями та заходи

Щоб забезпечити належний процес розвитку персоналу, необхідно здійснювати ефективне управління ним. Під управлінням розвитком персоналу слід розуміти процес планування, організації та реалізації комплексу заходів, які спрямовані на досягнення бажаного професійного рівня працівника відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства [3]. Професійний рівень працівника охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій, досвіду тощо, і його підвищення має відбуватися шляхом постійного розвитку.

Організація процесу управління розвитком персоналу повинна зосереджуватися на впровадженні заходів, що сприяють «цілеспрямованій гармонійній трансформації працівника», яка, у свою чергу, дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства з максимальною ефективністю [16].

Загальні засади, на яких повинна ґрунтуватися система управління розвитком персоналу на підприємстві, подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи системи управління розвитком персоналу підприємства*

№ п/п	Назва принципу	Суть принципу
1	Науковий підхід	Всі заходи по розвитку персоналу мають бути науково обґрунтованими та проводитись кваліфікованими фахівцями
2	Демократія	При визначенні заходів по розвитку персоналу потрібно враховувати думку не лише фахівців, які відповідають за розвиток, а й враховувати думку та ініціативу працівників, яких розвивають
3	Гнучкість	Система розвитку персоналу має швидко і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та перебудовувати заходи при зміні стратегії підприємства

4	Планомірність	Розвиток персоналу має бути чітко спланованим і всі заходи із цього плану потрібно виконувати вчасно
5	Незалежність	Система розвитку персоналу має враховувати лише потреби окремого працівника і не залежати від думки керівництва
6	Відкритість	До заходів по розвитку мають бути залучені всі працівники, котрі матимуть змогу впливати на власний розвиток, та їх потрібно постійно інформувати про існуючі можливості для розвитку
7	Перманентність	Процес розвитку персоналу має бути постійним і безперервним, що дозволить планувати розвиток, проводити більш раціонально, моніторити хід заходів і вносити корективи
8	Адаптивність і відновлення	Розвиток персоналу має включати як традиційні заходи, так і інноваційні, котрі враховуватимуть специфіку організацію та зміни в оточенні
9	Практичність і корисність	Система розвитку персоналу має бути направлена на формування стійкої конкурентної переваги підприємства в сфері кадрової діяльності

*Джерело: сформовано автором на основі [3]

Процес управління розвитком персоналу охоплює ключові складові, які також можна трактувати як етапи, а саме: етап планування, етап впровадження та етап контролю (див. рис. 1.3).

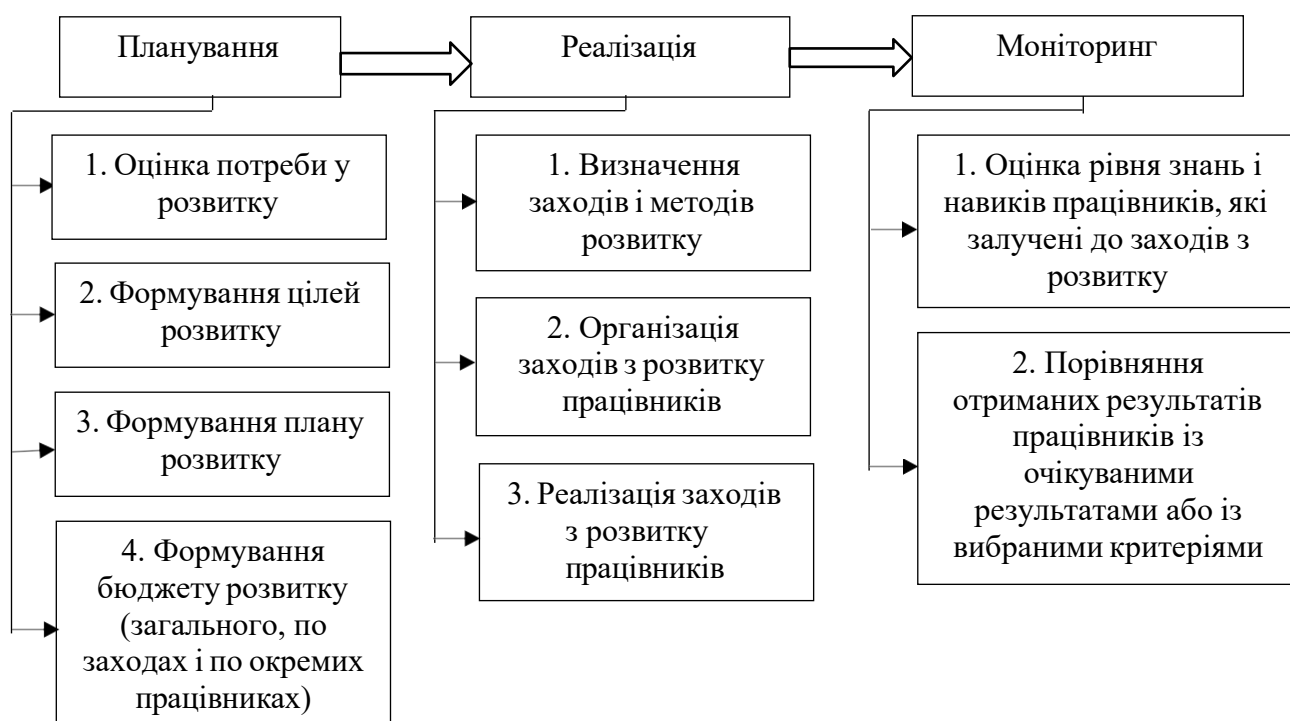


Рис. 1.3. Етапи процесу управління розвитком персоналу організації*

*Джерело: [4]

У межах кожної зі стадій необхідно здійснювати низку важливих дій, що утворюють систему підетапів, властиву кожному процесу управління розвитком персоналу.

Процес управління розвитком персоналу на підприємстві має реалізовуватись завдяки відповідній інфраструктурі. До її складу входять керівники підприємства (особливо ті, що займають лінійні посади), підрозділ або спеціаліст із розвитку персоналу, а також навчальні ресурси [3, 4, 5]. Керівний склад організації займається затвердженням планів розвитку персоналу, формує та погоджує плани навчання працівників і відповідні бюджети. При цьому самі керівники, з одного боку, мають брати участь у навчальних заходах з метою власного розвитку, а з іншого — організовують процес розвитку своїх підлеглих і несуть за нього відповідальність. Це пояснюється тим, що керівники мають чітке уявлення про знання, навички та компетенції працівників, тому можуть запропонувати ефективні шляхи їх вдосконалення. Саме з цієї причини керівний персонал залучається до створення програм та планів розвитку співробітників.

Відповідальний підрозділ або спеціаліст із розвитку персоналу здійснює аналіз потреб у навчанні, розробляє плани професійного навчання, складає програми та визначає найбільш ефективні методики і форми навчального процесу, підбирає кваліфікованих викладачів або зовнішніх виконавців, а також встановлює критерії та механізми оцінки результатів навчання [28].

Інфраструктура навчання персоналу може складатися як із внутрішніх, так і зовнішніх елементів. Власні ресурси зазвичай охоплюють корпоративні навчальні центри, що спеціалізуються на підвищенні кваліфікації саме співробітників цієї організації.

Зовнішні ж освітні структури — це організації, які не є частиною підприємства, проте надають послуги з навчання та розвитку персоналу. До них можуть належати навчальні заклади різних типів, консалтингові компанії, тренінгові організації, а також міжнародні програми та проєкти. Зазвичай такі установи пропонують універсальні освітні програми, орієнтовані на розвиток загальних компетенцій та навичок.

Варто зазначити, що ефективність функціонування та управління системою розвитку персоналу забезпечується лише у випадку узгодженої та

злагодженої взаємодії всіх елементів інфраструктури. При цьому обов'язковим є дотримання двох ключових умов: орієнтація на принципи системного управління розвитком працівників і забезпечення узгодженості між загальноорганізаційними цілями розвитку та особистими цілями окремого працівника [28].

Щодо напрямів, які сприяють успішному розвитку персоналу, наукова спільнота дійшла висновку, що до ключових можна віднести три основні складові [58]: розвиток особистості, розвиток професійних якостей та соціальний розвиток.

Особистісний розвиток охоплює позитивні внутрішні трансформації індивіда як особистості, що є результатом як зовнішніх впливів, так і внутрішніх змін [22]. Такий розвиток зумовлюється віковими й життєвими змінами, а також впливом зовнішнього середовища та спільної діяльності у трудовому колективі. До заходів, які організація може реалізувати задля сприяння особистісному розвитку своїх працівників, можна віднести впровадження програм психологічної й фізичної підтримки, створення системи цінностей, орієнтованої як на розвиток окремих працівників, так і організації загалом [28].

Соціальний розвиток полягає у залученні людини до певної соціальної групи або соціального середовища з метою підвищення її соціальної активності [3]. Основна мета соціального розвитку персоналу полягає у формуванні соціально значущих рис, таких як соціальні вміння, потреби та цінності. Прикладами заходів, які сприяють соціальному розвитку, є просування працівника по кар'єрній драбині, що водночас підвищує його соціальний статус [28].

Професійний розвиток реалізується через цілеспрямований і систематизований вплив на працівників шляхом безперервного професійного навчання упродовж усього періоду їх трудової діяльності з використанням різноманітних методик [4]. Головною метою професійного розвитку є досягнення високих результатів діяльності організації за рахунок

максимального розкриття потенціалу працівників, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та здатності ефективно вирішувати складні професійні завдання.

До ключових заходів професійного розвитку відносяться курси підвищення кваліфікації, а також постійне оновлення знань, умінь і навичок співробітників [28].

Усі три напрямки — особистісний, соціальний та професійний — складають атрибутивну модель управління розвитком персоналу [19], яка втілює концепцію «трьохвимірності» цього процесу в межах трьох підсистем, що функціонують на різних управлінських рівнях організації (див. рис. 1.4).

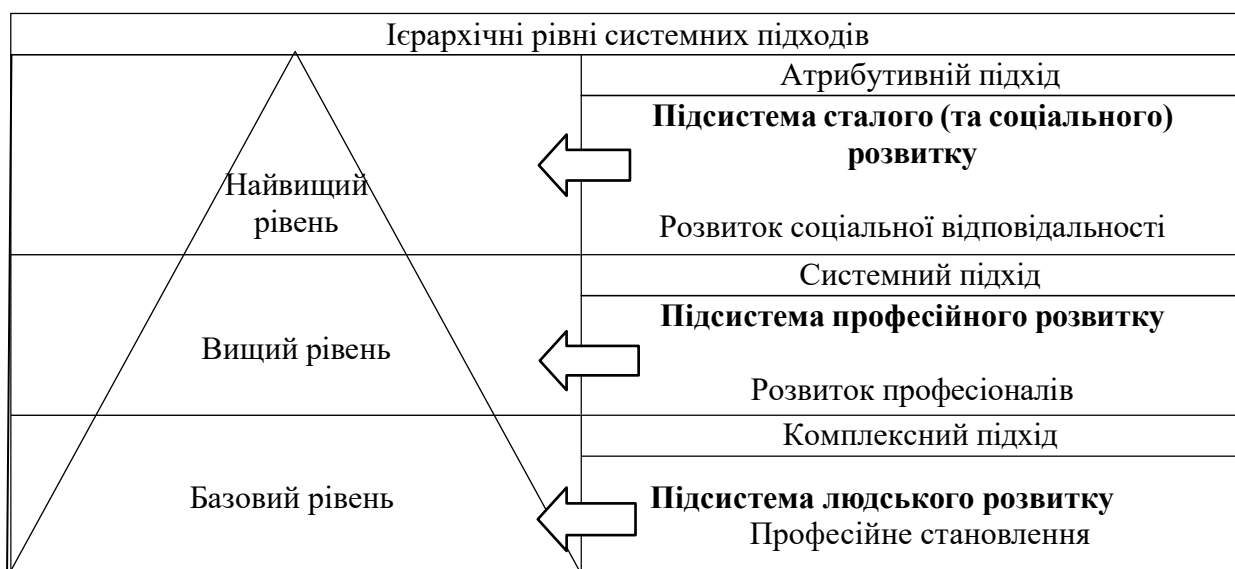


Рис. 1.4. Атрибутивна структура управління розвитком персоналу організації*

*Джерело: [19]

Відповідно до рис. 1.4, досягнення високого рівня атрибутивної якості управління розвитком персоналу забезпечується [19]:

– на первинному рівні управління (який формує підсистему людського розвитку та сприяє професійному зростанню працівників) – завдяки тренуванню здатності оперативно реагувати на зміни, що стосуються продукції, технологічних процесів, устаткування, виробничої стратегії та реалізації продукції тощо;

– на середньому рівні управління (який створює підсистему професійного розвитку та підтримує формування висококваліфікованих фахівців) – шляхом

професійної адаптації (тобто професіоналізації) і вдосконалення навичок професійної діяльності;

– на вищому рівні управління (що відповідає за формування підсистеми сталого та соціального розвитку) – через культивування у працівників почуття соціальної відповідальності.

Стосовно інструментів, які можуть бути використані керівниками для забезпечення розвитку персоналу, на основі узагальнення різних підходів можна виокремити такі напрями [3; 4; 5]: підтримка процесів змін; організаційний розвиток; розвиток професійної компетентності; професійне навчання; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; коучинг; система наставництва; кар'єрне планування; ротація кадрів.

Підтримка процесів змін охоплює діяльність, спрямовану на підготовку працівників до змін і залучення їх до активної участі в плануванні та реалізації змін. Цей процес зазвичай орієнтований на досягнення таких цілей, як трансформація ставлення до трудової діяльності, корекція поведінкових моделей працівників у потрібному напрямі, а також стимулювання ініціативи у впровадженні змін в межах організації, зокрема змін у структурі або кадровій політиці.

Організаційний розвиток охоплює комплекс заходів щодо формування згуртованого колективу та створення розвиненої корпоративної культури, яка спрямована на постійне вдосконалення. Він передбачає створення умов, за яких професійне зростання працівників стає повсякденним і звичним процесом. Цей процес є складним, адже кожен член колективу має власні цінності та уявлення про взаємодію в команді. У зв'язку з цим важливим є формування нового типу корпоративної культури, що потребує тісної взаємодії між керівництвом та працівниками. Така культура має на меті чітко донесення цілей розвитку до персоналу та визначення ролі кожного працівника в реалізації цих цілей. Організаційний розвиток також передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток символічного управління та створення нових нормативних документів, таких як Кодекс корпоративної культури.

Професійний розвиток передбачає реалізацію заходів, що готують працівників до нових обов'язків, призначення на інші посади, розв'язання нових завдань або досягнення нових цілей. Зазвичай такий розвиток є частиною індивідуальних кар'єрних планів керівників вищого рівня.

Професійне навчання розглядається як окремий напрям професійного розвитку, що зазвичай має безперервний характер і спрямований на формування у працівників знань, умінь і навичок, необхідних для ефективної діяльності в конкретній організації. Цей процес охоплює: виявлення потреб у навчанні; визначення цілей освітньої програми; складання бюджету на навчання; розробку критеріїв оцінки результатів; наповнення програм змістом, вибір відповідних методик і форм навчання; проведення самого навчального процесу; аналіз ефективності отриманих знань та навичок.

Підвищення кваліфікаційного рівня працівників передбачає поглиблення їх знань, вдосконалення професійних умінь і навичок відповідно до нових вимог, що виникають у зв'язку зі зміною посадових обов'язків, переходом на нову посаду чи введенням нових функціональних завдань. Цей процес має бути комплексним, варіативним для різних груп персоналу і повинен враховувати сучасні тенденції в межах конкретної професії.

Коучинг виступає як форма професійного розвитку, що зосереджена не на передачі готової інформації чи навичок, а на заохоченні працівника до самостійного навчання та вирішення робочих завдань. Основною метою коучингу є формування у працівника здатності самостійно знаходити рішення, що в результаті дозволяє максимально реалізувати потенціал як окремого співробітника, так і організації загалом. Недаремно його часто характеризують як «процес відкриття внутрішніх ресурсів», оскільки він сприяє подоланню внутрішніх бар'єрів.

Наставництво є формою підтримки професійного становлення нових працівників через досвід більш кваліфікованих колег. У цьому форматі досвідчені співробітники передають новачкам знання про порядок виконання робіт, технології та внутрішні процедури компанії. Після того як новий

працівник спостерігає за демонстрацією, він переходить до самостійного виконання завдань під керівництвом наставника. Лише після цього етапу можливе повноцінне допущення до виконання службових обов'язків. Такий підхід дозволяє значно скоротити період адаптації, сприяє професійному зростанню нових працівників та формуванню у них здатності до самостійної діяльності в межах корпоративної культури організації чи її підрозділу.

Кар'єрне планування спрямоване на визначення потенціалу працівника у професійному розвитку та формування стратегічного маршруту досягнення кар'єрного успіху у вибраній сфері. До структури кар'єрного плану обов'язково мають входити очікування працівника щодо кар'єри, його прагнення й амбіції, а також конкретні шляхи реалізації поставлених цілей. Такий план має подвійну функцію: з одного боку — виступає орієнтиром професійного зростання, з іншого — є інструментом моніторингу змін у досягненнях та пріоритетах. Водночас важливо чітко окреслити ресурси, необхідні для реалізації запланованих заходів і досягнення поставлених результатів [16].

Ротація персоналу означає горизонтальне переміщення працівника в межах організаційної структури [19]. Це переміщення передбачає зміну посад на одному рівні управління, що супроводжується трансформацією обов'язків і відповідальності. Такий підхід сприяє зміні трудової обстановки, дає можливість освоїти нові професійні навички, отримати досвід у суміжних спеціальностях та сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву. Результати ротації можуть бути як позитивними, так і проблемними — все залежить від того, наскільки ефективно організований цей процес.

Таким чином, процес управління розвитком персоналу є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Сучасні освітні технології дозволяють адаптувати систему навчання під індивідуальні потреби кожного підприємства. В результаті реалізації програм розвитку персоналу відбувається покращення знань, умінь і навичок не лише звичайних працівників, а й управлінського складу. Ефективне управління розвитком кадрів дозволяє підприємству оптимально розміщувати працівників на посадах, що

відповідають їх потенціалу, а також своєчасно здійснювати необхідні управлінські зміни. Завдяки цьому організація зможе сформувати штат працівників із необхідними знаннями, компетенціями та професійними якостями значно швидше й економічніше, ніж шляхом пошуку зовнішніх кандидатів. У підсумку результативне управління розвитком персоналу сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню прибутковості компанії та забезпеченню узгодженості між стратегіями розвитку персоналу і загальним планом розвитку організації.

1.3 Методичні аспекти управління розвитком персоналу підприємства

У сучасних умовах підприємства приділяють значну увагу розвитку свого персоналу, оскільки саме вдосконалення людських ресурсів сприяє досягненню довгострокових стратегічних завдань в умовах жорсткої конкуренції. Необхідність оперативного реагування на зміни ринкового середовища зумовлює зростаючу потребу у високому рівні професійної підготовки, безперервному підвищенні кваліфікації працівників та їхньому особистісному розвитку. В умовах ринку кожне підприємство має самостійно визначати відповідні засоби та механізми управління розвитком персоналу як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, реалізація яких дозволить забезпечити стабільне функціонування, підвищення рівня конкурентоспроможності та динамічний розвиток.

Оцінку результативності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства доцільно здійснювати з урахуванням підходів, які застосовуються при аналізі фінансового стану підприємства.

До основних методів дослідження фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання належать горизонтальний, вертикальний, трендовий, коефіцієнтний і факторний аналіз (див. рис. 1.5) [29].

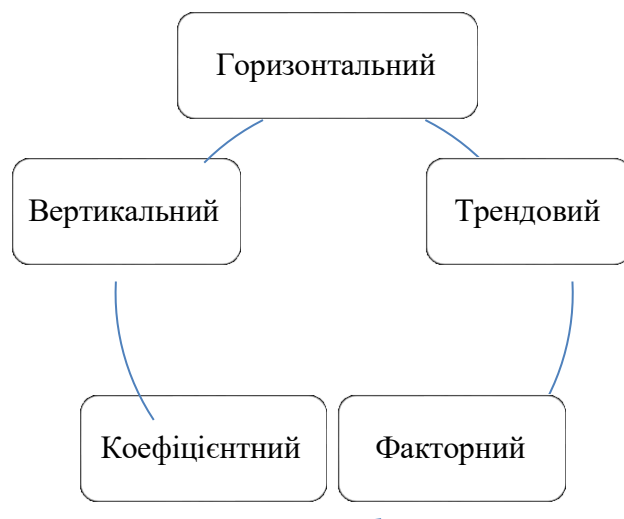


Рис. 1.5. Методи аналізу фінансового стану*

*Джерело: узагальнено автором на основі [19]

Найбільш розповсюдженим інструментом аналітичного дослідження виступає аналіз фінансових коефіцієнтів. Його активно застосовують як фінансові аналітики, так і потенційні інвестори, адже ці показники можна легко розрахувати, спираючись на дані фінансової звітності підприємства. Однак варто підкреслити, що їх аналітична цінність напряду залежить від достовірності й повноти інформації, яка подається у звітах. Зазвичай при здійсненні аналізу використовують п'ять основних категорій коефіцієнтів [19]:

- коефіцієнти ліквідності, що демонструють здатність підприємства своєчасно розраховуватись за поточними зобов'язаннями;
- коефіцієнти ефективності управління активами, які відображають ефективність залучення активів у виробничо-збутовий процес;
- показники управління зобов'язаннями, які характеризують фінансову стабільність підприємства;
- коефіцієнти рентабельності, що надають інформацію про рівень прибутковості інвестованого капіталу;
- відносні показники ринкової оцінки, які демонструють співвідношення між доходами від акцій та їх ринковою вартістю [19].

Оцінювання ефективності розвитку людських ресурсів повинно базуватись на принципах збалансованого підходу до аналізу ключових показників. Раціональне управління включає обов'язкову оцінку професійного

рівня працівників, освітнього рівня, чисельного складу та його структури, а також інших важливих параметрів. Таке оцінювання необхідне для: спостереження за впровадженими методами управління розвитком персоналу, визначення результативності заходів з управління кадрами, аналізу витрат, спрямованих на внутрішнє підвищення кваліфікації працівників та залучення зовнішніх фахівців, оцінювання рівня задоволеності працівників результатами таких заходів, визначення якості реалізації кадрових ініціатив, а також виявлення нових можливостей для вирішення проблем, що виникають, через призму отриманих результатів. Крім того, це дозволяє ідентифікувати слабкі місця в системі управління розвитком трудових ресурсів підприємства [19].

У процесі формування підходів до оцінювання системи необхідно враховувати її цільову спрямованість, а також суб'єктів, які виступають споживачами результатів такої оцінки. З огляду на цілі та завдання, що розглядаються під час вивчення системи управління кадрами, до ключових цілей слід віднести: визначення сильних та слабких сторін у сфері управління персоналом; обґрунтування рішень щодо подальшого вдосконалення управління трудовими ресурсами; створення основи для налагодження партнерських відносин. Головними суб'єктами оцінювання системи управління персоналом виступають фахівці кадрових підрозділів, керівники підприємств, власники, зовнішні партнери й самі працівники підприємства [22].

На сучасному етапі виділяють два ключові напрями в оцінюванні у межах системи управління трудовими ресурсами: це оцінка самих працівників та оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом. Водночас у теоретичному підході, а особливо у практичному застосуванні, нерідко відбувається підміна понять — під оцінкою в системі управління розуміють лише оцінювання персоналу, включаючи його професійні характеристики, результати діяльності та потенціал. Іноді до цього переліку додають ще й оцінку роботи кадрових служб. Проте така оцінка охоплює лише об'єкт управління, а не саму систему управління персоналом. Повноцінна оцінка системи передбачає перевірку її відповідності встановленим критеріям.

Варто зазначити, що у соціальних системах чітко визначити кількісні критерії ефективності доволі складно. Часто мова йде про соціальний ефект і визнається складність об'єктивного вимірювання результативності за допомогою неекспертних методів. Втім, як вже згадувалось, у ринкових умовах навіть соціальні інновації підлягають оцінюванню з точки зору їх ефективності [28].

Система управління персоналом повинна бути організована таким чином, щоб забезпечити реалізацію інтересів усіх сторін, які мають відношення до її функціонування, включаючи керівника, власника підприємства та трудовий колектив. Для досягнення цієї мети важливо періодично проводити аналіз ефективності роботи цієї системи.

Для забезпечення узгодженості дій персоналу керівництво підприємства використовує комплекс різноманітних підходів, серед яких виокремлюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Система методів управління персоналом на підприємстві*

*Джерело: узагальнено автором на основі [28]

Результативний розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із здійсненням оцінювання ефективності його функціонування.

Такий аналіз дає змогу визначити приховані резерви для підвищення продуктивності та рівня прибутковості.

Із точки зору економіки підприємства, серед основних чинників, що впливають на покращення ефективності, виділяють раціональне використання виробничого обладнання, матеріальних ресурсів та трудового потенціалу.

Застосування інтегрованого підходу виступає ключовою передумовою результативного антикризового менеджменту. Система ефективного антикризового управління має своєчасно ідентифікувати можливі загрози та, залежно від їхнього масштабу, оперативно впроваджувати відповідні заходи щодо запобігання або нейтралізації кризових явищ, підтримання стабільності фінансів, забезпечення платоспроможності, конкурентних переваг і загального фінансово-господарського стану суб'єкта господарювання, а при потребі — здійснювати вихід підприємства із кризової ситуації.

Цілісне управління розвитком персоналу забезпечує можливість оперативного виявлення додаткових ресурсів для оптимізації управлінських процесів у сфері трудових ресурсів, а також встановлення проблемних аспектів, сильних сторін і недоліків чинних програм підвищення професійної кваліфікації, що є складовою частиною загальної стратегії підприємства та потребують невідкладного коригування з урахуванням нових вимог.

Етапи оцінювання результативності управління процесом розвитку персоналу наведені на рисунку 1.7.

Таким чином, в умовах мінливої економічної ситуації аналіз фінансового стану підприємства має здійснюватися з урахуванням усіх аспектів і на основі застосування комплексу методичних підходів. Антикризове управління підприємницьким суб'єктом суттєво відрізняється від управління компанією, яка знаходиться у стабільному фінансовому становищі.

Якщо при діагностиці стабільного підприємства перевага надається методам, орієнтованим на довгостроковий розвиток і сталу роботу, то у випадку

кризового суб'єкта господарювання використовуються переважно підходи, спрямовані на подолання поточних проблем та забезпечення його життєздатності у короткостроковій перспективі.

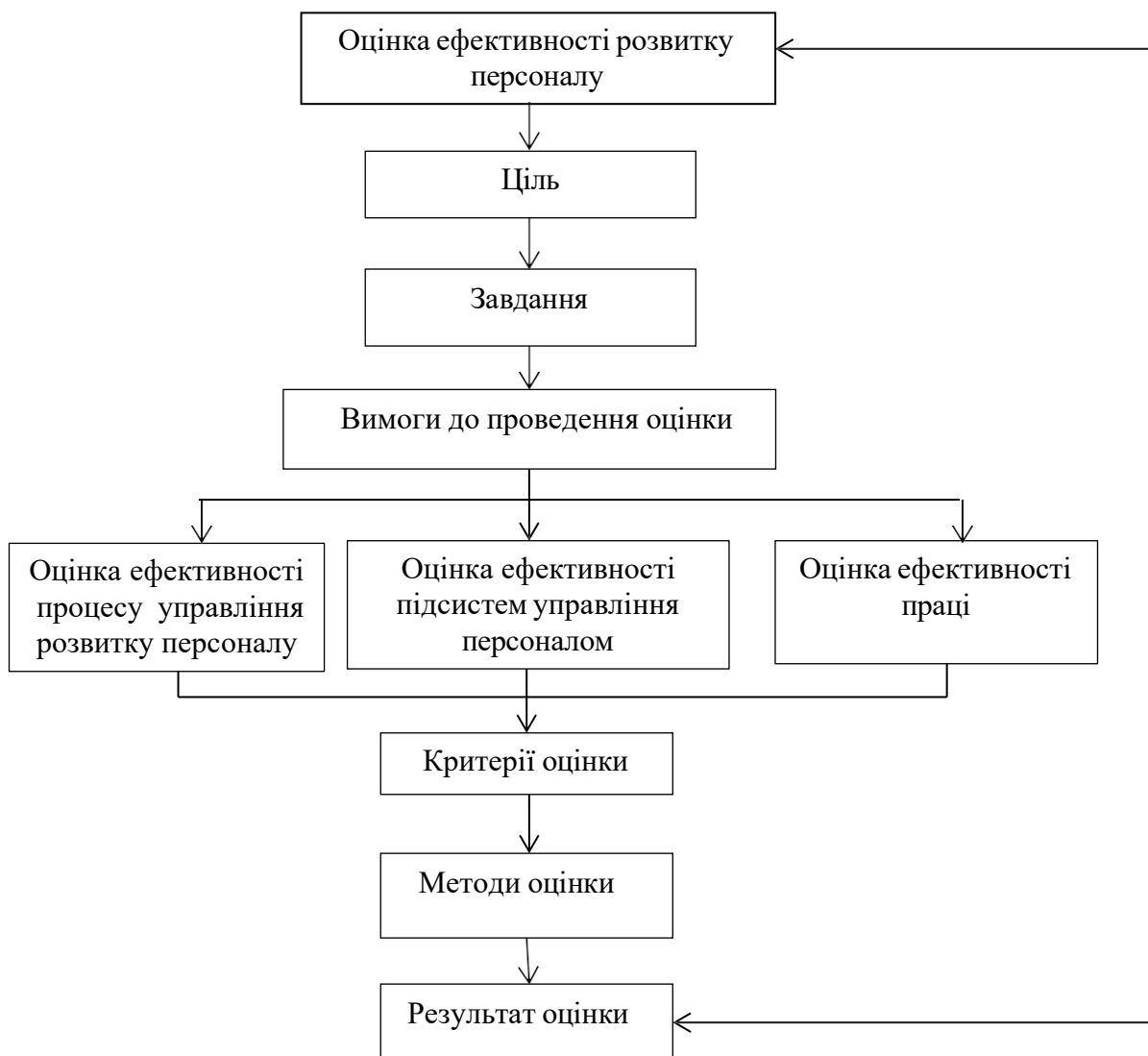


Рис. 1.7. Організація проведення оцінки ефективності управління розвитком персоналу на підприємстві*

*Джерело: узагальнено автором на основі [44]

Підприємства повинні здійснювати вибір методики оцінювання фінансового стану та антикризового управління персоналом, яка відповідала б таким ключовим вимогам:

- оцінювання має проводитися своєчасно та бути адаптивним. Воно повинно забезпечувати необхідну інформацію як за результатами певного звітного періоду, так і в режимі реального часу, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у зовнішньому економічному середовищі;

- оцінка повинна відзначатися прозорістю. Її підсумки мають бути зрозумілими не лише фахівцям, які здійснювали аналіз, а й усім зацікавленим сторонам, що сприяє ефективному управлінню на підприємстві;
- оцінювання має встановлювати взаємозв'язки між причинами та наслідками, а також давати їм кількісне відображення. Це дає змогу підприємствам глибше усвідомити чинники, що впливають на їхній фінансовий стан і результативність антикризових заходів щодо управління персоналом;
- результати оцінювання повинні бути об'єктивними та достовірними. Для цього важливо використовувати перевірені інструменти й методики, а також здійснювати регулярну верифікацію отриманих даних;
- оцінювання має бути економічно доцільним і технологічно нескладним. Його проведення не повинно вимагати надмірних зусиль або залучення складного інструментарію. Важливо, щоб процес оцінки був доступний не тільки для спеціалістів, але й для звичайних працівників підприємства [3].

З методологічної точки зору діагностики діяльності підприємств, зазначені вимоги можна вважати основоположними, а також тими, що найчастіше враховуються при виборі методики аналітичного оцінювання [22]. Найпоширенішим видом оцінки системи управління персоналом на підприємствах виступає кадровий аудит.

Висновки до I розділу

На поточному етапі розвитку підприємств основним аспектом управління персоналом є створення таких умов для працівників, що дозволяють їм постійно підвищувати свою кваліфікацію, удосконалювати навички та розвиватися не лише в межах своєї професії, але й мати стимул для розширення власного кругозору. Це сприяє підвищенню іміджу підприємства на ринку та дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність і стати лідером у своїй галузі.

Підприємство повинно безперервно відстежувати основні напрямки економічного розвитку та швидко реагувати на зміни, що відбуваються на

ринку, стимулюючи творчу та організаційну активність свого персоналу. Отже, одним із найважливіших факторів, що визначають успіх підприємства, є людські ресурси.

Хоча підприємство може інвестувати в нове обладнання для виробництва нової продукції, впроваджувати сучасні технології або використовувати програмне забезпечення для підвищення ефективності, успіх у забезпеченні лідерства на ринку багато в чому залежить від кваліфікації працівників. Сучасні вимоги до фахівців постійно змінюються. Компетентність є тією здатністю, яка дозволяє інтегрувати знання з актуальними умовами та обставинами, що змінюються, і створювати ефективний алгоритм для швидкого і правильного вирішення задач.

Результативність управління персоналом значною мірою залежить від застосування різноманітних методів і методик оцінки працівників. Важливою складовою цього процесу є участь керівника підприємства та його зацікавленість у вкладанні ресурсів у розвиток своєї команди. Не менш важливим є також зворотний зв'язок між керівниками на всіх рівнях та працівниками.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОЛОМИЙСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

2.1 Характеристика Приватного акціонерного товариства «Коломийська швейна фабрика» як суб'єкта господарювання

Приватне акціонерне товариство «Коломийська швейна фабрика» (далі – ПрАТ «Коломийська швейна фабрика») є суб'єктом господарювання в Україні, яке має форму акціонерного товариства відкритого типу і самостійно здійснює свою діяльність на основі чинного законодавства. Це підприємство було засноване товариством покупців «Коломийської швейної фабрики» шляхом придбання її майна відповідно до договору купівлі-продажу від 26 січня 1994 року згідно з нормативними актами України, зокрема законами «Про господарства товариства» та «Про підприємства в Україні». ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» знаходиться в місті Коломия, Івано-Франківська область, на вулиці Театральній, 35. Статут, затверджений засновниками, є основним установчим документом підприємства, на підставі якого здійснюється його господарська діяльність. Згідно зі статутом, основними видами діяльності є: виробництво товарів народного споживання; оптова і роздрібна торгівля цими товарами; послуги з пошиву виробів з давальницької сировини; надання різноманітних виробничих, транспортних, експедиційних та інших послуг; здійснення зовнішньоекономічних операцій. Метою товариства є отримання прибутку та його ефективне використання для економічного і соціального розвитку підприємства. Державне регулювання діяльності підприємства здійснюється виключно непрямыми методами. Для успішного ведення основної діяльності товариство забезпечує: проведення науково-технічної політики, яка сприяє підвищенню технічного рівня виробництва, удосконаленню виробничого процесу; поліпшення якості

продукції та розширення асортименту виробів; раціональне використання сировини, матеріальних і трудових ресурсів; підвищення продуктивності праці; створення безпечних умов праці на виробництві. Організаційна структура ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є лінійно-функціональною і включає кілька рівнів управління. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, а керівництво підприємством здійснює Рада директорів, яка складається з 5 осіб. Виконавчим органом є правління, яке включає 12 осіб і здійснює оперативне управління підприємством. На вищому рівні організації знаходиться директор фабрики, під керівництвом якого працюють головні інженери, а далі – інженери, начальники цехів, складів, а також робітники та швачки, які підпорядковані начальникам цехів (див. рис. 2.1):

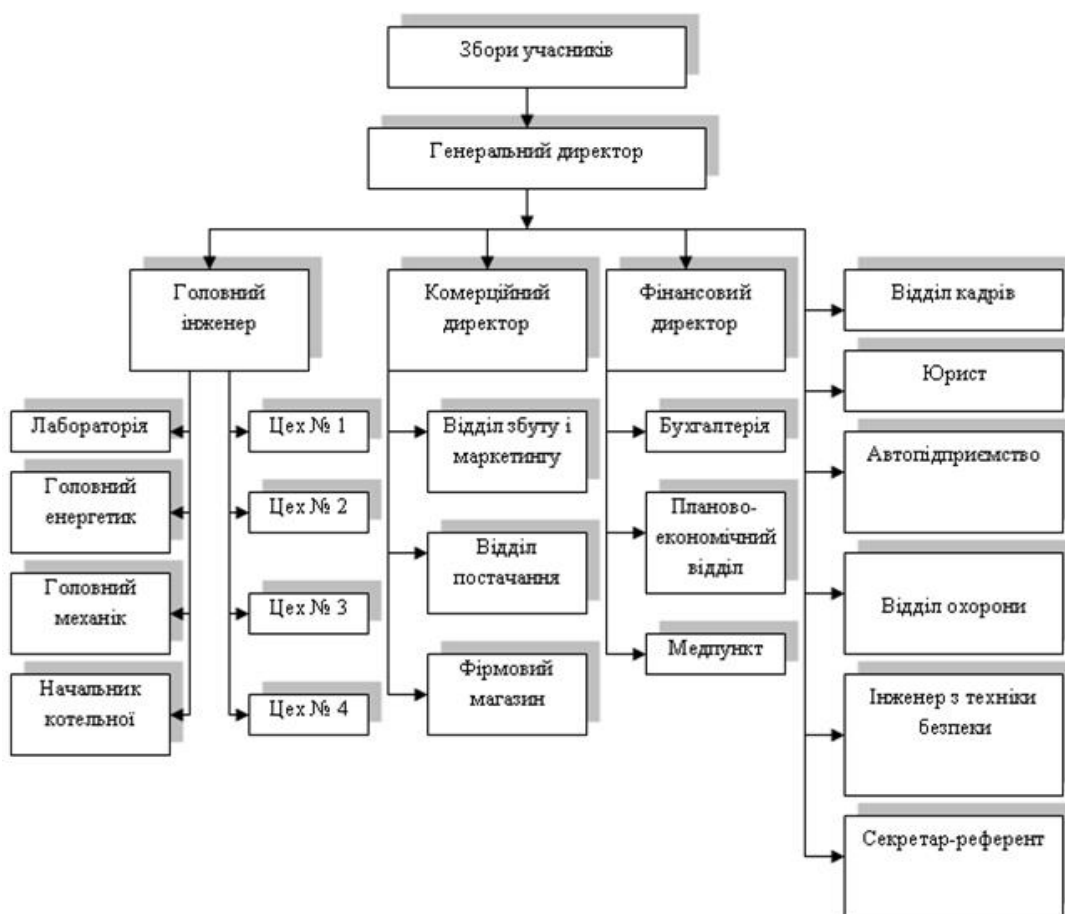


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»*

*Джерело: розробка автора

Основними функціями директора є організація діяльності та взаємодії різних виробничих підрозділів підприємства, забезпечення виконання як

короткострокових, так і довгострокових планів, ефективне управління підприємством відповідно до розроблених ним програм розвитку, дотримання трудового законодавства, а також норм і вимог, що стосуються умов праці та охорони праці співробітників. Директор також має повноваження видавати накази, надавати вказівки, укладати договори з найманими працівниками для виконання робіт, надання послуг та інших видів діяльності підприємства.

У 1995 році, через зниження попиту на швейні вироби на внутрішньому ринку, було ухвалено рішення про виробництво швейних виробів з давальницької сировини в межах виробничо-технічної кооперації.

На сьогодні ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» співпрацює з компаніями «Амерекс» (США) та «Поларис» (Австрія), що становить приблизно 35% від загального обсягу її продукції. Асортимент випущених товарів є досить широким і різноманітним, включаючи чоловічі та жіночі брюки, чоловічі сорочки, плаття-халати, робочі штани, спецодяг, жилети, дитячі сорочки, постільну білизну, ватяні матраци, ковдри, рушники, рукавиці та інші вироби. Продукція ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» реалізується в Західній Європі під марками компаній, для яких підприємство виробляє продукцію з давальницької сировини, а також має стабільний попит на внутрішньому ринку, зберігаючи свою конкурентоспроможність як на ринку України, так і за її межами.

Для забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції фабрика використовує високоякісні матеріали, надаючи перевагу іноземним постачальникам, але також працює з національними виробниками сировини, такими як «Текстиль Контакт», «Тексика», «Монтек», «Майдан», ТОВ «Лайт» та НП «Еліта 2016».

Основними споживачами продукції фабрики є компанії «Укрзалізниця», НАЕК «Енергоатом», ПАТ «Укрнафта», ДП «Херсонський Облавтодор», а також ДП «Івано-Франківський Облавтодор».

Структура виробництва ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» включає склади сировини, експериментальний цех, підготовчий цех, розкрійний цех,

кілька швейних цехів, склад готової продукції, учбово-курсний комбінат, ремонтну ділянку, ділянку пошиття малих серій, ремонтно-механічний цех, транспортний цех, транспортне обслуговування виробництва та здійснення внутрішньозаводських і зовнішніх перевезень, що в сумі займає площу 5058 м².

У цеху основного виробництва на підприємстві використовується передове імпордне обладнання для виготовлення продукції.

В експериментальному цеху застосовується автоматизована система «Invesmac» від фірми «Investronica» (Іспанія) для розмноження і розкладки лекал, що дозволяє підвищити ефективність роботи цеху та збільшити кількість моделей, що розробляються.

У підготовчому цеху використовуються верстати для вимірювання та розбраковування тканин з комп'ютерними приставками фірми «Shelton» (Великобританія), що дозволяє автоматизувати вимірювання ширини тканини кожні три метри і довжину кожного шматка.

Швейні цехи оснащені універсальними і спеціалізованими швейними машинами, що забезпечують автоматизацію допоміжних операцій, а також устаткуванням для волого-теплової обробки від фірми «Test» (Великобританія) і іншими засобами для обробки тканин, включаючи компресори (для ковдр) виробництва Індії.

Таким чином, фабрика має повне завантаження своїх виробничих потужностей і володіє достатньою кількістю складських і торгових приміщень для реалізації продукції.

Фінансово-економічний стан підприємства оцінюється за показниками прибутковості, оборотності капіталу, фінансової стійкості та змін структури джерел фінансування, а також здатності виконувати свої боргові зобов'язання. Для аналізу фінансово-економічного стану підприємства використовуються звіти про фінансові результати та баланс за 2022-2024 роки, а також порівняння основних фінансових показників, представлених у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності господарювання ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»*

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг	тис.грн	41506	63528	81265
2	Вартість запасів	тис.грн	10289	11510	12260
3	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	28904	44256	55914
4-	Адміністративні витрати	тис.грн	1361	1456	1352
5	Витрати на збут	тис.грн	1902	2256	2109
6	Чистий прибуток	тис.грн	1521,06	3320,72	5910,89
7	Рентабельність виробництва продукції	%	7,0	9,39	12,32
8	Швидкість обертання запасів(гр.1 : гр.2)	обор.	4,0	5,52	6,63
9	Чисельність працівників, всього	чол.	225	287	315
10	Вирібок одного працівника,(гр.1 : гр.4)	тис.грн	30,50	43,63	60,11
11	Вартість основних засобів	тис.грн	25333	26195	29233
12	Фондовіддача (гр.1 : гр.11)	тис.грн	1,6	2,43	2,78

Джерело: складено на основі звітності підприємства [47]

Згідно з даними таблиці 2.1, можна відзначити стабільне збільшення майже всіх показників діяльності підприємства, що є підтвердженням підвищення рівня прибутковості та ефективності його роботи.

Далі в процесі економічного аналізу діяльності ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» здійснюється розрахунок основних показників за період 2022-2024 років, який представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» за 2022-2024роки*

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення			
								(+/ -)		%	
								на 2023 рік	на 2024 рік	на 2023 рік	на 2024 рік
1	Власні обігові кошти	Рк	Влас. капітал+ довг.зобов-ня Поза обор. активи	0<	10558	12683	13664	+2125	+981	+ 20,1	+7,7
2	Коеф.забезпечення обор. активів влас. коштами	Кз.в.к	Власні обігові кошти / Оборотні активи	0.1<	0,74	0,84	0,88	+ 0,1	+0,04	+ 13,5	+4,8
3	Маневреність робочого капіталу	Мр.к	Запаси/ Робочий капітал	Реком. знач.= 1	0,97	0,91	0,90	-0,06	-0,01	-6,2	- 1,1

4	Маневреність власних обігових коштів	Мв.о.к	Кошти / Власні обігові кошти	Реком. знач.=0.5	0,04	0,04	0,04	-	-	-	-
5	Коеф.забезпечення влас. обіг, коштами запасів	Кзап	Власні обігові кошти / Запаси	0,6 -0,8	1,03	1,10	1,07	+ 0,07	-0,03	+ 6,8	-2.7
6	Коеф. покриття запасів	Кп.з	"Нормальні" джерела покриття запасів/ запаси	2>	1,32	1,30	1,21	-0,02	-0,09	- 1,5	-6,9
7	Коеф. фін. незалежності (автономії)	Кавт	Власний капітал / Пасиви	>0,5	0,91	0,94	0,96	+ 0,03	+0,02	+ 3,3	+2,1
8	Коеф.фінансової залежності	Кф.з	Пасиви / Власний капітал	>1;<2	1,10	1,06	1,04	-0,04	-0,02	-3,6	- 1,9
9	Коеф.маневреності власного капіталу	Км	Власні обігові кошти / Власний капітал	>0.1	0,29	0,33	0,31	+ 0,04	-0,02	+ 13,8	-6.1
10	Коеф. концентрації позик, капіталу	Кп.к	Позиковий капітал / Пасиви	<0.5	0,09	0,06	0,04	-0,03	-0,02	-33,3	33,3
11	Коеф.фін. стабільності	Кф.с	Власні кошти / Позикові кошти	>1	9,90	16,23	24,36	+ 6,33	+8,13	+ 63,9	+50
12	Коеф. фінансової стійкості	Кф.с	Власний капітал+довг. остр.зобов.-ня / Пасиви	0,85-0,90	0,91	0,94	0,97	+ 0,03	+0,03	+ 3,3	+3,2

Джерело: складено на основі звітності підприємства [47]

Аналіз показує, що підприємство знаходиться в ринковій стабільності, про що свідчать розраховані показники, наведені в таблиці 2.2, тому зупинимося на деяких з них детальніше. Наприклад, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить про повну можливість перетворення активів у ліквідні кошти. Його нормативне значення перевищує 0,1 і на підприємстві цей коефіцієнт становить 0,88 у 2024 році.

Показник маневреності робочого капіталу вказує на частку запасів, тобто матеріальних виробничих активів, в обігових коштах підприємства. У 2024 році на підприємстві цей показник дорівнює 0,90 при нормативному значенні 1, що свідчить про наближення до нормативу, проте спостерігається негативна тенденція зниження цього показника за останні роки (з 0,97 у 2022 році до 0,90 у 2024 році). Показник маневреності власних обігових коштів вказує на частку абсолютно ліквідних активів в загальних обігових коштах. Його нормативне значення має бути не менше 0,5, проте на підприємстві цей показник

надзвичайно низький – 0,04 за всі роки, що свідчить про брак абсолютно ліквідних коштів (грошей на рахунках). Це пов'язано з показником абсолютної ліквідності, який також вказує на неможливість підприємства покрити найбільш термінові зобов'язання у найкоротший термін. Водночас ймовірність того, що всі кредитори одночасно вимагатимуть свої кошти, є досить низькою.

Коефіцієнт фінансової незалежності оцінює здатність підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, а його нормативне значення повинно бути більше 0,5. Як видно, цей коефіцієнт на підприємстві становить 0,96 у 2024 році, що є досить високим результатом, який свідчить про здатність підприємства погашати борги за рахунок власних ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує рівень забезпечення заборгованості власними коштами. Цей показник на підприємстві зростає з 9,90 у 2022 році до 24,36 у 2024 році при нормативному значенні, яке повинно бути більше 1. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стабільність підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє частку стабільних джерел фінансування у загальному обсязі, і його нормативне значення коливається в межах від 0,85 до 0,90. На підприємстві цей показник становить 0,97 у 2024 році, що свідчить про високу фінансову стійкість.

Динаміка цих показників, що зростають і зменшуються відповідно до нормативних значень, характеризує підприємство як фінансово стабільне, здатне ефективно маневрувати грошовими коштами та використовувати їх з максимальною вигодою. Усі фінансові показники підприємства знаходяться в межах безпечних значень, без критичних відхилень, а в деяких випадках навіть спостерігається зниження, що зменшує ймовірність банкрутства.

2.2. Аналіз факторів впливу на процес управління розвитком персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

2.2.1 Сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Згідно з дослідженнями І. Беспавлова, Г.В. Полухіної, Р. Марра та Г. Шмідта, процес розвитку персоналу включає такі елементи: мотивація працівників, планування кар'єрного зростання, адаптація до виробничих умов та професійне навчання.

Схематичне зображення структури розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» відповідно до цих авторів можна подати таким чином (див. рис. 2.2).

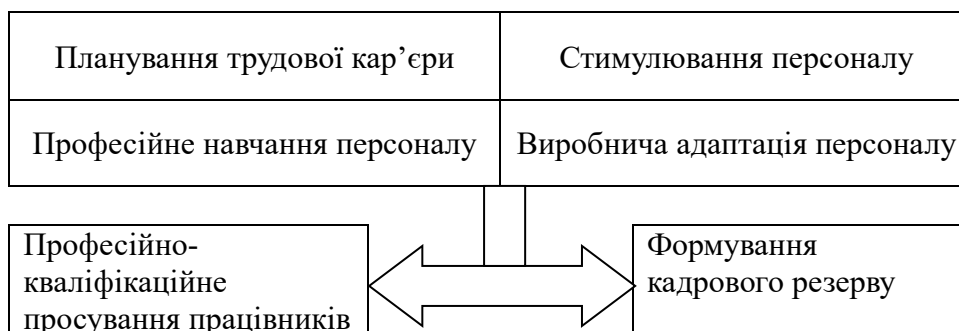


Рис. 2.2. Структура процесу розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»*

*Джерело: розробка автора

Недоліками запропонованої точки зору є, по-перше, те, що більшість авторів при розгляді процесу розвитку персоналу враховують лише фактори, які притаманні внутрішньому середовищу підприємства. Не звертається увага на те, що для ефективного розвитку персоналу підприємства необхідно також використовувати всі позитивні аспекти зовнішнього середовища, яке його оточує.

На сьогоднішній день в управлінні персоналом підприємств практично не враховується інформація, що в середньому близько 23% працівників здобували свою освіту під впливом зовнішніх чинників, таких як бажання батьків, знайомих, родичів або друзів.

Чимало молодих людей вступають до вищих навчальних закладів не за власним бажанням, а під впливом зовнішніх факторів: продовження родинних традицій, переваги фінансового характеру деяких спеціальностей, можливість вступу без конкурсу на дефіцитні спеціальності, гарантія вступу на спеціальності, де відсутній конкурс, або вступ разом із друзями, знайомими чи

однокласниками. Саме ця категорія працівників є досить проблемною щодо їхнього професійного та особистісного розвитку, оскільки в них відсутня внутрішня мотивація досягнення значного успіху.

Як зазначалося раніше, більшість досліджень з розвитку персоналу зосереджуються лише на професійному аспекті цього процесу. Проте дослідження таких авторів, як Н.В. Коврига, Д. Гоулман, І.Н. Андрєєва, показують, що емоційний інтелект, як складова успішного функціонування працівника, значно впливає на результати його діяльності, як в кількісному, так і в якісному вимірі. Тому в процесі розвитку персоналу доцільно враховувати емоційний стан працівника, його особистісні особливості. На них, в свою чергу, може впливати такий фактор, як морально-психологічний клімат у виробничому колективі, який здатен як покращувати показники роботи працівника, так і негативно позначитися на його професійних зусиллях.

Таким чином, ми пропонуємо розробити нову структуру процесу розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура процесу розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»*

*Джерело: розробка автора

З прийняттям запропонованої нами структури, процес розвитку персоналу підприємства здатен набувати нових характеристик, що дозволяє глибше й всебічно оцінити важливість його впровадження у практику управління персоналом.

Розвиток персоналу має починатися з належно організованого процесу пошуку та відбору працівників для підприємства.

Робота відділу персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» в напрямку реалізації програми розвитку має безліч переваг. Перш за все, це дозволяє залучати до підприємства нових співробітників з двох важливих категорій. Перша категорія – це висококваліфіковані спеціалісти з досвідом роботи на інших підприємствах, які часто є носіями нових підходів, методів оптимізації виробничих процесів і можуть бути лідерами нових напрямків або шкіл. Друга категорія працівників – це випускники навчальних закладів, які приносять нові наукові підходи, інші погляди та принципи в управлінні виробничими процесами. Молоді працівники, до того ж, мають велику мотивацію для самореалізації та демонстрації своїх знань і навичок, тому вони працюватимуть старанніше та довше за меншою заробітною платою порівняно з досвідченими фахівцями. Другим важливим аспектом є те, що при прийомі висококваліфікованих працівників до ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» зростає конкуренція за вищі посади. Ця конкуренція стимулює розвиток не лише тих, хто змагається за посади, але й підприємства в цілому. Третім фактором є те, що постійний пошук і набір персоналу свідчить про стабільний розвиток підприємства, адже з'являються нові посади, що є чітким індикатором його зростання.

Такий розвиток вимагає від працівників активної участі у власному професійному вдосконаленні, щоб не опинитися серед тих, хто відстає.

Важливим доповненням до структури процесу розвитку персоналу є введення такого напрямку роботи відділу персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», як оцінка та атестація працівників. Одним з основних завдань цього процесу є визначення відповідності кількості та якості працівників вимогам, що ставляться перед підрозділом та підприємством загалом. Таким чином, атестація забезпечує низку переваг у розвитку персоналу:

1. Якщо за результатами атестації виявляються працівники, які мають суттєві недоліки та не відповідають своїм посадовим обов'язкам, такі особи часто підлягають звільненню. Це відкриває можливість для пошуку і найму нового працівника, стимулюючи тих, хто залишився, до саморозвитку, навчання і максимальної відповідності своїй посаді, що сприяє розвитку персоналу підприємства.
2. Якщо під час атестації виявляються працівники, які вже «переросли» свої посади, таких переводять на вищі позиції для повного використання їх потенціалу. Це стимулює інших співробітників до професійного та особистісного розвитку з метою кар'єрного росту.
3. Досить часто атестація виявляє працівників, які мають незначні відхилення від встановлених стандартів. Це сигналізує про необхідність направлення таких працівників на підвищення кваліфікації, що зазвичай дає поштовх для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Результати атестації часто стають основою для залучення працівників, що отримали високі оцінки, до кадрового резерву підприємства. Ці працівники проходять додаткове навчання та підвищення кваліфікації, що включає не лише професійні знання, а й навички з менеджменту, управлінських якостей, планування та стимулювання персоналу.
5. Хоча не часто, іноді за результатами атестації відбувається горизонтальне переміщення працівників на іншу посаду рівного рівня підпорядкування та відповідальності. Це може статися, коли комісія вважає, що працівник буде більш ефективним на іншій ділянці виробничого процесу, що сприяє розвитку як нового підрозділу, так і того, з якого працівник був переведений.

На сьогодні у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» мало уваги приділяється такому напрямку роботи відділу персоналу, як профорієнтаційна робота з працівниками підприємства.

Цей процес здійснюється з метою виявлення цілей та прагнень працівників, їх професійно-психологічної орієнтації. Така робота дозволяє

виявити працівників, чия професійна підготовка не відповідає їх психологічним характеристикам. Це, в свою чергу, може перешкоджати їхній повній професійній самореалізації. Завданням кадрового відділу є виявлення таких працівників і розробка заходів для їхнього кращого професійного використання.

Серед фахівців у сфері менеджменту, як теоретиків, так і практиків, часто розглядається лише професійний розвиток персоналу підприємства. Водночас, забувають, що важливим аспектом є також розвиток особистісний. Реалізація цього напрямку може відбуватись через покращення морально-психологічного клімату в колективі. Робота в цьому напрямку може включати кілька складових. По-перше, це виявлення конфліктних ситуацій і працівників, що сприяють конфліктогенам. В такому випадку можливі дві стратегії: або виховна робота, або у разі її неефективності — звільнення конфліктних працівників. По-друге, це покращення психологічного клімату в колективі. Як правило, цьому сприяють колективні заходи, зокрема, якщо в їх організації, плануванні та проведенні беруть участь якомога більше співробітників підприємства. Згідно з практикою менеджменту, на кожному підприємстві має бути не менше чотирьох таких заходів на рік. Причини для їх проведення є досить різноманітними, наприклад: святкування Нового року, Міжнародного жіночого дня, дня народження підприємства, галузових свят, ювілею випуску продукції або обслуговування значного клієнта тощо. Психологічному клімату також часто сприяють ініціативи щодо поліпшення умов праці, такі як безкоштовні обіди або частково оплачувані, кава, чай, цукор, проїзні квитки на міський транспорт, забезпечення питною водою через кулери тощо.

2.2.2 Система управління розвитком персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

Розвиток персоналу є однією з ключових складових загального підвищення ефективності виробництва. У періоди економічних криз, увага до розвитку персоналу значно зменшувалась, і це питання часто ставало на другий план. Однак саме в умовах кризи розвиток кадрів є важливою умовою для

подальшого економічного зростання. Досягти значних результатів можна лише за умови, що працівники володіють необхідними знаннями, навичками і мають чітку мету. Тому освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними, щоб забезпечити постійне професійне вдосконалення. В сучасних складних економічних умовах, які склалися для більшості українських підприємств, питання розвитку персоналу стає надзвичайно актуальним.

Система розвитку персоналу – це організований і системний процес безперервного професійного навчання працівників, який має на меті підготовку до виконання нових функцій, професійну кваліфікаційну кар'єру, створення резерву керівників та удосконалення соціальної структури організації.

Для ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» розвиток персоналу є важливим напрямом інвестицій у виробництво. Пріоритетність інвестицій в розвиток кадрів зумовлена потребою в підвищенні активності працівників для забезпечення подальшого успішного розвитку підприємства, впровадження інноваційних технологій, зростання продуктивності праці та інших аспектів.

Розвиток персоналу досягається через заходи з оцінки кадрів, які включають адаптацію та атестацію персоналу, планування кар'єри працівників і фахівців, а також мотивацію розвитку кадрів.

Управління розвитком персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» охоплює комплекс заходів, спрямованих на набуття та підвищення кваліфікації працівників, таких як: – загальне та професійне навчання, що забезпечує необхідні знання, навички та досвід; – підвищення кваліфікації, яке поліпшує професійні знання та навички у зв'язку з науково-технічним прогресом; – перекваліфікація, яка надає можливість здобути нову спеціальність через професійну орієнтацію; – навчання в школі управління, яке готує кадри для виконання керівних функцій та формує кар'єру управлінця.

Загалом процес розвитку персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» можна представити у вигляді таких складових (див. рис. 2.4).

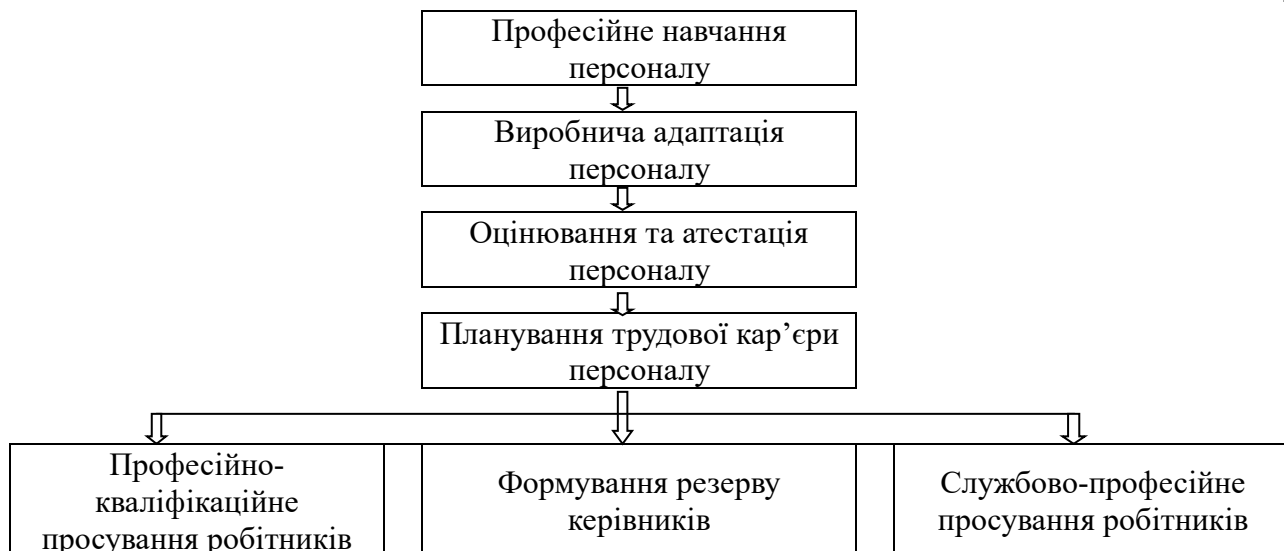


Рис. 2.4. Складові процесу розвитку персоналу на виробничому рівні*

*Джерело: розробка автора

Безперервний розвиток персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» обумовлений низкою факторів, зокрема впровадженням новітніх технологій та техніки, виготовленням сучасних товарів, розширенням можливостей комунікацій, а також високим рівнем конкуренції на ринку. Для підприємства набагато ефективніше збільшити продуктивність працівників через постійне навчання, ніж залучати нові кадри.

Управління розвитком персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є важливим аспектом, оскільки сприяє раціональному використанню трудового потенціалу, підвищує мобільність працівників на соціальному та професійному рівнях, виступає заходом для запобігання безробіттю, а також має вирішальне значення у підготовці кадрів для здійснення структурних і технологічних змін в економічних секторах. Це позитивно впливає на розширення виробництва та оновлення асортименту продукції, сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства і росту прибутковості. У таких умовах розвиток персоналу стає одним з ключових чинників успішної роботи підприємства та його здатності залишатися конкурентоспроможним.

Основною причиною недостатнього розвитку персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є відсутність бажання у керівників витратити

ресурси на навчання працівників через ризик їх можливого звільнення, що створює побоювання втрати вкладених коштів.

До недоліків розвитку персоналу на підприємстві можна віднести:

1. недооцінку психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності в управлінні персоналом та виробничо-організаційній діяльності окремих співробітників;
2. ігнорування специфіки різних психологічних типів при формуванні мотиваційних механізмів;
3. недостатнє впорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних з низьким рівнем розвитку персоналу та мотивацією.

Вдосконалення організації розвитку персоналу в умовах переходу до інноваційної економіки передбачає такі основні напрямки:

1. стимулювання співробітників до створення та впровадження інновацій, що забезпечують конкурентні переваги;
2. формування системи безперервної професійної освіти, включаючи навчання як на виробництві, так і з відривом від нього;
3. впровадження прогресивних форм навчання;
4. створення можливостей для кар'єрного зростання;
5. заохочення внутрішньої конкуренції між працівниками в межах здорової конкуренції, без деструктивних наслідків та конфліктів;
6. забезпечення стабільності кадрового складу та його оновлення;
7. організація вертикальної та горизонтальної ротації працівників;
8. впровадження сучасних інформаційних систем для обробки, зберігання та поширення інформації з доступом для відповідних категорій співробітників.

Отже, у сучасних умовах розвиток персоналу стає важливим показником прогресивності суспільства і важливим чинником науково-технічного прогресу. Для ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» розвиток персоналу є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективності. В країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній беруть на себе

ініціативу з розвитку персоналу, і планування цього процесу стає важливою функцією кадрових служб. Наслідування цього досвіду Україною є необхідною умовою для забезпечення сталого економічного зростання в державі.

2.2.3 Система чинників, які визначають політику управління у даній сфері

Система розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є ключовим елементом для підвищення рентабельності та досягнення сильних позицій на ринку. В умовах, коли роль людського чинника в сучасному виробництві стає все важливішою, однією з основних задач сучасних управлінських систем є розвиток різноманітних здібностей працівників з метою забезпечення високої конкурентоспроможності та прибутковості вітчизняних підприємств. Це, у свою чергу, створює потребу в розробці нових підходів до ухвалення управлінських рішень, а також у використанні новітніх технологій, методів і засобів для професійного розвитку персоналу підприємства.

Проаналізувавши основні поняття, які були розглянуті раніше, я вважаю, що управління розвитком персоналу є сукупністю різних методів, способів та прийомів впливу, які спрямовані на виявлення та розвиток потенціалу працівника шляхом розширення його компетенцій і підвищення якісних характеристик з метою досягнення високого соціально-економічного розвитку організації.

Управління розвитком персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» здійснюється під впливом багатьох чинників, тому для підвищення його ефективності важливим є класифікування цих чинників за різними ознаками. До найбільш значущих чинників, які впливають на розвиток персоналу, належать такі, як: міра спільності, урегульованість, спосіб впливу, характер впливу, значення чинників та їх економічний зміст.

Чинники можна поділити на загальні та одиничні за ознакою спільності. Загальні чинники мають вплив на весь процес управління розвитком персоналу, а одиничні – на окремі елементи цього процесу.

Залежно від міри урегульованості чинники поділяються на регульовані (які відображають якість роботи колективу), умовно нерегульовані (що піддаються частковому впливу з боку об'єкта управління) та нерегульовані (які не можна змінити через вплив суб'єкта управління).

Щодо способу впливу, чинники поділяються на прямі та опосередковані; за характером впливу – на основні та другорядні; за значущістю – на екстенсивні (які дозволяють підвищити ефективність управління розвитком персоналу за рахунок збільшення ресурсів) і інтенсивні, що зосереджуються на підвищенні ефективності використання технічних засобів, а також на швидкому впровадженні наукових досягнень і передової практики.

Чинники, які впливають на управління розвитком персоналу, класифікуються за економічним змістом на науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові та психофізіологічні.

Зважаючи на те, що багато із згаданих чинників одночасно належать до кількох із зазначених категорій, варто детальніше розглянути ознаку економічного змісту, оскільки саме вона має найбільший вплив на процеси управління розвитком персоналу в ПрАТ «Коломийська швейна фабрика».

Важливу роль у процесі управління розвитком персоналу відіграє впровадження складних наукоємних технологій у виробничий процес, що, в свою чергу, вимагає постійного удосконалення знань, умінь і навичок працівників. Це зумовлює необхідність створення систем безперервного навчання та мотивації персоналу.

Процеси інформатизації суспільства значно змінюють характер людської діяльності та управління нею, зумовлюючи зменшення значущості матеріального виробництва та підвищення ролі сфери послуг. Ці зміни ставлять нові вимоги до кваліфікації працівників, зокрема в частині роботи з великими інформаційними масивами та потоками.

Одним із ключових факторів у менеджменті персоналу є організаційна структура управління ПрАТ «Коломийська швейна фабрика». В залежності від ситуації на зовнішньому ринку, керівництво підприємства може обрати один з

багатьох типів організаційних структур, що визначає індивідуальну стратегію управління персоналом.

Зокрема, організаційна структура ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», з меншою централізацією управлінських функцій, створює більше можливостей для розробки гнучкої системи розвитку персоналу в порівнянні з структурами, де домінує висока централізація.

Методи організації праці, що використовуються на підприємстві, також мають значний вплив на управління розвитком персоналу. Для підвищення продуктивності праці важливо урізноманітнити функції працівників, оскільки виконання вузькоспеціалізованих, повторюваних операцій призводить до втоми та зниження зацікавленості.

Політико-правові чинники також впливають на управління розвитком персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика». Нестабільна політична ситуація створює суттєві труднощі для забезпечення сталого розвитку персоналу, зводячи стратегічну мету підприємства до простого виживання на ринку.

Недосконала та постійно змінювана нормативно-правова база також негативно позначається на стимулюванні інвестицій у розвиток персоналу підприємства.

Для побудови ефективної системи управління розвитком персоналу, окрім зазначених чинників, варто враховувати психофізіологічні особливості працівників, що включає знання характеристик людського організму. Виявлення прихованих можливостей працівників та резервів їхнього організму потребує висококваліфікованих менеджерів, які здатні керувати цими процесами. Використовуючи відповідні механізми впливу на фізичні та інтелектуальні резерви, можна задіяти потенціал працівника, який зазвичай не проявляється у звичних умовах.

Отже, ефективне управління розвитком персоналу вимагає комплексного підходу, що враховує взаємодію всіх розглянутих чинників.

2.3. Оцінювання особливостей управління розвитком підприємства та проблем, що виникають при цьому

2.3.1 Структура витрат, які спрямовуються на розвиток персоналу підприємства

Розвиток працівника, як частини суспільства, що має свідомість (розум), відбувається через проведення заходів з вдосконалення як внутрішнього середовища підприємства (внутрішній розвиток персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»), так і зовнішнього середовища (зовнішній розвиток персоналу). Це удосконалення забезпечується за рахунок витрат на виконання комплексу програм розвитку, як внутрішніх, так і зовнішніх. Ефективне виконання цих програм потребує створення системи управління витратами, спрямованими на їх реалізацію.

Наразі одна з основних проблем управління витратами на розвиток персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» полягає в відсутності системного підходу до здійснення цього процесу. Створення єдиного обліку витрат на розвиток персоналу є важливим, оскільки його функції не обмежуються лише врахуванням витрат, встановлених нормативними актами. Мета розробки такої системи є значно ширшою.

До головних завдань обліку витрат на розвиток персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» відносяться: надання адміністрації підприємства необхідної інформації для прийняття управлінських рішень щодо рівня розвитку персоналу та оцінки економічних наслідків цього процесу; вдосконалення методів планування та прогнозування витрат на розвиток персоналу; моніторинг і контроль за фактичним рівнем витрат, відповідно до нормативних і планових розмірів, з метою виявлення відхилень та формування економічної стратегії на майбутні періоди; визначення та оцінка економічних результатів виробничої діяльності структурних підрозділів через підвищення ефективності заходів з розвитку персоналу.

Ключовою умовою для вирішення зазначених завдань є класифікація витрат на розвиток персоналу згідно з цілями управління витратами: планування, здійснення контролю та регулювання.

Один з головних нормативних документів, який регулює облік витрат ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», є Номенклатура витрат основних видів господарської діяльності підприємства. Аналіз статей цієї номенклатури показує, що витрати на розвиток персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» здебільшого включені в інші елементи витрат. Лише деякі статті витрат групують ці витрати окремо.

Пропонується класифікація витрат на розвиток персоналу, яка наведена в таблиці 2.3.

Ця класифікація витрат забезпечує чітке визначення їх складу та складу витрат, що включаються до різних груп для подальшого аналізу та виявлення можливостей для їх оптимізації.

Згідно з ознакою рівня інвестора, витрати на розвиток персоналу поділяються на: витрати держави, витрати підприємства та витрати працівника. Якщо в умовах адміністративно-командної системи управління економікою основна роль у фінансуванні заходів з розвитку персоналу належала державі, то в ринкових умовах значення витрат за рахунок коштів фізичних осіб і підприємств зростає.

Таблиця 2.3

**Класифікація витрат на розвиток персоналу ПрАТ
«Коломийська швейна фабрика»***

№	Ознаки класифікації витрат	Підрозділ витрат
1	За рівнем інвестора	• витрати держави; • витрати підприємства; • витрати працівника
2	За джерелами покриття витрат на підприємстві	Витрати, що покриваються : • собівартості; • прибутку; • інвестиційних фондів; • інших фондів.
3	За періодичністю виникнення	• місячні; • квартальні; • річні.

4	За характером витрат	• капітальні; • поточні.
5	За можливістю планування	▪ планові; ▪ не планові (фактичні).
6	За місцем виникнення (реалізації) витрат	• цехові; • структурних підрозділів; • заводські.
7	За спрямованістю	• на реалізацію внутрішніх програм з розвитку персоналу; • на реалізацію зовнішніх програм з розвитку персоналу.
8	За напрямками	• витрати на навчання та професійний розвиток персоналу; • витрати на оздоровлення працівників підприємства та членів їх сімей; • витрати на проведення культурно-освітніх та спортивних заходів; • витрати на соціальний захист • витрати на поліпшення екологічного становища; • інші витрати.
9	За обов'язковістю	• обов'язкові загальнодержавні платежі; • не обов'язкові (за власною ініціативою керівництва).

*Джерело: розробка автора

Згідно з джерелами фінансування витрат на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», на розвиток персоналу виділяються кошти, які покриваються такими джерелами, як собівартість продукції, прибуток, інвестиційні фонди та інші фонди. Оскільки зниження собівартості продукції сприяє збільшенню прибутку підприємства, деякі організації намагаються зменшити витрати на розвиток персоналу, фінансуючи їх через собівартість.

В залежності від періоду, протягом якого були здійснені витрати, витрати на розвиток персоналу можна класифікувати за ознакою "періодичність виникнення", включаючи місячні, квартальні та річні витрати.

Щодо можливості планування, витрати на розвиток персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» можна поділити на планові та непланові (фактичні). Планові витрати визначаються для конкретного обсягу виробництва, на одного працівника або для певного періоду часу, виходячи з заходів, спрямованих на розвиток персоналу, які планується здійснити. Непланові витрати враховуються на основі повного та документального оформлення фактичних витрат у бухгалтерському обліку, після чого фактичні витрати порівнюються з запланованими.

Згідно з характером витрат, їх поділяють на капітальні та поточні. Поточні витрати включають заробітну плату працівників, нарахування на заробітну

плату, витрати на господарські та канцелярські потреби та інші. Капітальні витрати охоплюють капіталовкладення в матеріальну базу та придбання необхідного обладнання для реалізації заходів розвитку персоналу.

Витрати на розвиток персоналу, які виникають у виробничих підрозділах, можуть бути класифіковані за ознакою "місце виникнення", включаючи цехові, витрати структурних підрозділів та фабричні витрати. Залежно від спрямованості, витрати можуть бути на реалізацію внутрішніх або зовнішніх програм розвитку персоналу.

Витрати на зовнішні програми з розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» включають витрати на підтримку культурних та спортивних заходів на міському та регіональному рівнях, розвиток науки і освіти, благодійну діяльність та природоохоронні заходи. Витрати на внутрішні програми включають витрати на розвиток соціальної інфраструктури підприємства, покращення соціально-психологічного клімату, стимулювання працівників через матеріальні та моральні заохочення, підвищення кваліфікації працівників, забезпечення соціального захисту і страхування, удосконалення соціальної структури персоналу, покращення використання вільного часу, створення безпечних умов праці та покращення трудових відносин.

Витрати на розвиток персоналу можна також поділити на категорії, як-от витрати на навчання та професійний розвиток, на оздоровлення працівників і їхніх сімей, на культурно-освітні та спортивні заходи, на соціальний захист, на поліпшення екологічного стану тощо.

Класифікація витрат на розвиток персоналу за обов'язковістю дозволяє виокремити обов'язкові та необов'язкові витрати. Обов'язкові витрати на розвиток персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» визначаються чинним законодавством і здійснюються як обов'язкові платежі, до яких належать податки та збори в бюджет і позабюджетні фонди, а також заробітна плата працівників, мінімальний розмір якої виступає державною соціальною гарантією для задоволення первинних потреб.

Необов'язкові витрати на розвиток персоналу здійснюються за ініціативою підприємства, відповідно до стратегії управління персоналом та плану його розвитку.

Витрати на основні обов'язкові податки та відрахування з заробітної плати працівників підприємства формують національний дохід та державний бюджет, що є основою для розвитку персоналу на макрорівні.

Таблиця 2.4

Розподіл витрат на розвиток персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» за обов'язковими та необов'язковими платежами*

№ з/п	Найменування напрямків витрат	Види витрат	Джерело фінансування
1. Обов'язкові платежі			
1.1	Сплата податків до бюджету і зборів у позабюджетні фонди	• ПДВ*	• виторг від реалізації продукції
		• податок на прибуток*	• прибуток підприємства
		• податок з доходів фізичних осіб**	• заробітна плата працівників підприємства
		• штрафи і пені сплачені за податками та зборами за забруднення навколишньої середовища • платежі за викиди в навколишнє середовище забруднюючих речовин	• собівартість продукції*** • прибуток ***
		• платежі до Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань* • виплати за перші п'ять днів тимчасової непрацездатності	• фонд оплати праці
		• платежі до Фонду соцстрахування з тимчасової втрати працездатності • платежі до Фонду загальнообов'язкового держсоцстрахування на випадок безробіття • платежі до Пенсійного фонду	• фонд оплати праці • заробітна плата працівників підприємства
1.2	Заробітна плата	• основна заробітна плата	• фонд оплати праці
2. Не обов'язкові (за власною ініціативою керівництва) платежі			

2.1	Заохочувальні та компенсаційні витрати	• надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів • премії та винагороди, що носять систематичний характер • виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати згідно чинного законодавства • матеріальна допомога • соціальні пільги, що носять індивідуальний характер • натуральна оплата праці, нарахована продукцією, що дозволена до виплати працівникам	• фонд оплати праці • прибуток
2.2	Витрати на навчання та професійний розвиток персоналу	• витрати на фінансування заходів, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу • витрати на фінансування заходів, пов'язаних з перепідготовкою працівників підприємства	• прибуток підприємства
2.3	Поточні соціальні витрати та витрати на соціальний пакет	• витрати пов'язані з наданням співробітникам соціальних гарантій, передбачених Колективним договором витрати пов'язані з утриманням об'єктів соціальної сфери • витрати пов'язані з фінансуванням заходів, щодо реалізації культурних та оздоровчих програм • надання фінансової підтримки пенсіонерам, молодим сім'ям • здійснення разових благодійних акцій, як на користь своїх співробітників так і населення міста (регіону) місця розташування підприємства і т.п.	• прибуток підприємства
2.4	Соціальні інвестиції	• витрати на фінансування будівництва соціальних об'єктів міста (регіону), а також власних соціальних об'єктів	• прибуток підприємства
2.5	Поточні екологічні витрати	• експлуатаційні витрати пов'язані з утриманням різного виду очисних споруд	• прибуток підприємства
2.6	Екологічні інвестиції	• витрати на фінансування будівництва та реконструкції об'єктів, що мають природоохоронне значення	• прибуток підприємства
* сплачуються тільки підприємством ** сплачуються тільки працівниками підприємства *** Згідно статті 43 Закону України Про охорону навколишнього природного середовища № 1268-12 від 26.06.91 [4] збори підприємств, установ, організацій, а також громадян за викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище, розміщення відходів та інші види шкідливого впливу в межах лімітів відносяться на витрати виробництва, а за перевищення лімітів стягуються з прибутку, що залишається в розпорядженні підприємств, установ, організацій чи громадян.			

*Джерело: розробка автора

В Конституції України визначено, що країна є соціальною державою, а тому її політика орієнтована на створення умов для гідного життя та вільного розвитку кожного громадянина, включаючи працівників підприємств.

Відповідно до статті 87 Бюджетного кодексу України, видатки з Державного бюджету спрямовуються на такі напрямки: управління державою, судову владу, міжнародну діяльність, фундаментальні та прикладні дослідження, підтримку науково-технічного прогресу державного значення, міжнародні наукові та інформаційні зв'язки, національну оборону, правоохоронні органи та безпеку держави, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та забезпечення, культуру і мистецтво, державні програми підтримки медіа, фізичну культуру і спорт, регіональний розвиток і пріоритетні економічні галузі, реставрацію пам'яток архітектури, розвиток транспорту та інфраструктури, а також інші програми, що мають виключно державне значення. Всі ці напрямки є ключовими для розвитку національної економіки та становлення соціальної держави, оскільки вони створюють необхідні умови для розвитку кожної людини, зокрема для матеріального добробуту, доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

Що стосується прямих інвестицій, у разі настання страхового випадку та виплат, передбачених бюджетом України, працівник підприємства може отримати тільки ті кошти, які були направлені до фондів загальнообов'язкового державного страхування. Пенсійні фонди також здійснюють виплати, але через значний проміжок часу та з урахуванням інфляції, внаслідок чого сума відшкодування часто є дуже низькою.

Таким чином, можна зробити висновок, що обов'язкові витрати на розвиток персоналу, здійснені ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» згідно з чинним законодавством, повертаються до підприємства та його працівників лише частково. Натомість витрати на розвиток персоналу, які здійснюються за ініціативою керівництва ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» (необов'язкові витрати), такі як заохочувальні та компенсаційні витрати, витрати на навчання та професійний розвиток працівників, поточні соціальні витрати, витрати на соціальний пакет, соціальні та екологічні інвестиції, мають конкретну мету – забезпечення всебічного розвитку працівників підприємства.

2.3.2 Можливості реалізації сучасних підходів до управління розвитком персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

На мою думку, можна сказати, що умови для розвитку персоналу зумовлені чинними обставинами діяльності ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», основні з яких такі: складність управлінських проблем у сучасних умовах динамічного ринку; невизначеність у законодавстві щодо питань оплати праці, оподаткування та соціального забезпечення трудових ресурсів; необхідність для підприємств мати в штаті висококваліфікованих працівників для реалізації стратегічних цілей при одночасному задоволенні потреби в працевлаштуванні достатньої кількості співробітників з огляду на вимоги економії витрат і зменшення втрат через оподаткування праці.

Серед основних причин, чому потрібно розвивати та підвищувати кваліфікацію персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», можна виділити наступні: зростаючі вимоги до персоналу внаслідок глобалізації та інтеграційних процесів, пов'язаних з інтеграцією економіки України в глобальні економічні процеси; відсутність ефективної системи інформаційного забезпечення, що стосується правового, законодавчого та економічного регулювання використання праці; потреба постійного підвищення ефективності діяльності в умовах жорсткої конкуренції, ускладнення управлінських процесів і більш точного врахування вимог ринку; бажання власників та керівників підвищити імідж та конкурентоспроможність компанії, досягти високого рівня виконання соціально-економічних завдань; збільшення навантаження на менеджерів, необхідність враховувати кризові явища в економіці та власному бізнесі; потреба використовувати сучасні знання; необхідність навчання співробітників новим управлінським, інформаційним та комунікаційним технологіям; необхідність впровадження інновацій у діяльність підприємства через нетрадиційне та нестереотипне мислення.

Для формування ефективних механізмів мотивації працівників у конкурентному середовищі ринку, керівництво ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» застосовує такі напрямки та заходи: тісну взаємодію освіти,

складності та умов праці, кваліфікації та досвіду роботи з мотивацією трудової діяльності; взаємозв'язок морального та матеріального стимулювання, удосконалення виробничої демократії; ефективну систему соціального захисту працівників, створення належних умов безпеки та праці; заохочення впровадження інноваційних, технічних, економічних та управлінських нововведень; забезпечення корпоративної мотивації через участь у власності, прибутках, первинних та вторинних цінних паперах; особливе ставлення до мотивування інноваторів, талановитих осіб, що приносять прибуток підприємству; використання об'єктивних систем оцінки персоналу; вдосконалення системи розвитку персоналу.

Розвиток, підвищення кваліфікації та мотивація працівників, загальне управління персоналом, а також кадрова політика ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» мають настільки велике значення, що підприємство не завжди може вирішити ці питання власними силами. Іноді ПрАТ змушене звертатися до кадрових агентств або консалтингових компаній. Більшість опитаних менеджерів вважають послуги консультантів корисними, проте лише мала частина з них регулярно використовує їхні поради та послуги, при цьому акцентуючи увагу на репутації фірми, рівні якості наданих послуг і гарантіях результатів.

Досягнення системного підходу в управлінні та розвитку персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» забезпечується через таку взаємодію: спільна робота всіх підрозділів системи управління персоналом, орієнтована на досягнення синергічного ефекту; удосконалення структури організації служби управління персоналом відповідно до нормативів управління; створення функціонально-цільової моделі управління персоналом, що включає визначення конкретних завдань для працівників цієї служби, з урахуванням їхніх обов'язків; мотивація праці в підрозділах управління персоналом і в інших виробничих та управлінських частинах; вдосконалення планування, прогнозування та маркетингу персоналу, найму і обліку працівників; створення сприятливих умов для розвитку персоналу; забезпечення соціального розвитку колективу,

належних умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі; надання необхідного інформаційного забезпечення для управління персоналом, розвитку та мотивації праці; врахування взаємодії попиту і пропозиції на ринку праці при залученні нових працівників.

Варто зазначити необхідність використання нематеріальних форм стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві, що непрямо впливають на ефективність управління персоналом, сприяючи підвищенню рівня розвитку та результативності використання людських ресурсів підприємства: постійний розвиток професіоналізму всіх категорій працівників; окрема увага співпраці з талановитими та здібними працівниками; підтримка демократичного стилю управління персоналом, залучення працівників до прийняття рішень, участь середніх менеджерів у засіданнях керівництва, надання їм частини конфіденційної інформації для ухвалення ефективних рішень на їх рівні; надання права самостійного вибору напрямків навчання та перенавчання персоналу, вивчення суміжних спеціальностей; створення колективів та заходів для стимулювання групових рішень, колективної роботи та обміну думками між підрозділами, керівниками та підлеглими; розвиток організаційних цінностей, що сприяють зростанню професіоналізму працівників і здобуттю ними знань, навичок та вмінь у суміжних сферах діяльності.

Процеси ефективного використання ресурсів на підприємстві потребують впливу і участі здатних і навіть талановитих менеджерів на етапі їх впровадження, що передбачає подолання опору змінам, а також окремих бар'єрів психологічного несприйняття нововведень у галузі ресурсного менеджменту.

Впровадження концепції раціонального використання персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» передбачає дотримання таких принципів: принцип корисності та раціонального розподілу персоналу на робочих місцях відповідно до освітніх і кваліфікаційних характеристик, а також соціально-психологічних особливостей; принцип врахування ринкових факторів, що передбачає залучення персоналу згідно з поточним попитом на ринку праці та

реальними потребами виробництва; принцип залучення персоналу з огляду на забезпечення повного задоволення вимог споживачів продукції (послуг) щодо термінів, надійності, якості, дизайну та просування на ринок; принцип мінімізації витрат, що передбачає економне використання ресурсів на управління та розвиток персоналу; принцип раціональності структури та мобільності персоналу; принцип постійного удосконалення та всебічного розвитку персоналу; принцип ефективного використання витрат на управління персоналом, що забезпечує оптимізацію витрат і заміщення персоналу як товару на ринку праці.

Попри важливу роль високої кваліфікації та розвитку кадрів у забезпеченні конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організацій, твердження про те, що кадри є вирішальним фактором, ймовірно, є дещо перебільшеним. Хоча важливість кадрової політики важко переоцінити, для її реалізації підприємство повинно мати достатньо фінансових ресурсів для залучення висококваліфікованих кадрів, їхнього розвитку та мотивації.

Розглянемо деякі аспекти набору та підготовки персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика». Керівництво підприємства вважає, що оптимальним шляхом досягнення професіоналізму та кар'єрного зростання є спеціалізовані школи чи гуртки, профтехучилища, коледжі, технікуми, а також університети. Подальший розвиток і підвищення якості можливе через заочне навчання, екстернат, короткострокові курси підвищення кваліфікації та післядипломну освіту. Важливим аспектом є також активна співпраця між великими корпораціями, підприємствами і навчальними закладами, що дозволяє краще поєднати теоретичну та практичну підготовку молодих спеціалістів. Керівництво підприємства вважає помилковим обмеження кадрового потенціалу лише молодими працівниками. Набагато доцільніше мати в колективі людей різного віку, що сприяє гармонії та різноманітності досвіду.

Наші спостереження показують, що при виборі та розстановці кадрів на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» недостатньо уваги приділяється психологічним аспектам залучення персоналу та створенню для нього

оптимальних умов роботи. Цю діяльність слід активно підтримувати психологами.

Не менш важливим є підхід з точки зору медицини. Медична довідка при прийомі на роботу і з інших питань часто розглядається як формальність або навіть зовсім ігнорується. Наслідки цього вже відчувають багато верств суспільства.

Також слід відзначити, що правоохоронні органи не достатньо активно долучаються до кадрової політики. Все частіше на поверхню впливають підроблені документи про освіту, що має негативні наслідки для підприємства і вимагає належної відповідальності.

З усього вищесказаного видно, що кадрова проблема на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» потребує нових підходів і залишається важливою.

Стимулювання креативності персоналу, залучення та розвиток творчих працівників може суттєво посилити інноваційні можливості підприємства та підвищити його конкурентоспроможність. Це включає в себе: створення привабливого іміджу для творчих людей і інноваторів, пошук і залучення креативних працівників через різноманітні методи, створення умов для розвитку корпоративної та інноваційної культури, ефективний розвиток персоналу, формування команд креативних фахівців, накопичення та поширення творчого досвіду, розвиток індивідуального і колективного творчого потенціалу, активізацію інноваційної діяльності та розробку і впровадження інновацій.

Для того, щоб персонал постійно розвивався, потрібно регулярно проводити навчання. На ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» найбільш популярними методами підготовки кадрів є тренінги, програмоване та комп'ютерне навчання, групові навчальні дискусії, case-study, ділові та рольові ігри. Бізнес-тренери поєднують теоретичні лекції з практичними заняттями, адже “почують - забудуть, побачать - запам'ятають, зроблять - зрозуміють”.

Основні напрямки розвитку персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» включають: аналіз і планування персоналу, підбір та наймання кадрів, оцінка персоналу, організація навчання і підвищення кваліфікації, атестація і ротація працівників, мотивація персоналу, облік кадрів, організація трудових відносин, соціальний розвиток та партнерство, створення комфортних умов праці.

ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» в контексті розвитку персоналу прагне вирішити кілька важливих завдань і має для цього всі необхідні ресурси: безперервне вдосконалення кваліфікації працівників; заохочення та мотивацію персоналу; набуття працівниками суміжних знань, навичок та вмінь для забезпечення можливості їх взаємозамінності; планування кар'єрного зростання працівників та інших категорій персоналу; акцент на дослідження майбутніх потреб споживачів для прогнозування попиту; забезпечення взаємозамінності працівників у пікові години з метою ефективного обслуговування споживачів; стимулювання відданості працівників та підтримка стратегій фабрики при наборі, підборі, підвищенні кваліфікації та кар'єрному рості; розробка ефективних стратегій взаємодії з клієнтами; постійний і високоякісний зв'язок між співробітниками на фабриці, а також між персоналом і споживачами, постачальниками та партнерами; підтримка інформаційних каналів для максимізації обсягів продажу; стимулювання ефективної співпраці в умовах надзвичайних ситуацій на фабриці; в критичних ситуаціях практикується залучення керівників до обслуговування клієнтів; аналіз досвіду інших компаній у роботі з персоналом, а також узагальнення власного досвіду та вивчення минулих помилок; забезпечення максимально ефективного інформаційно-комп'ютерного забезпечення для роботи персоналу та створення необхідних баз даних; моральне заохочення; компенсаційні пакети для топ-менеджерів; регулярне оцінювання продуктивності працівників, яке здійснюється керівниками та контролерами для забезпечення об'єктивності оцінки і публікується щоквартально.

Щоб досягти найвищого рівня ефективності розвитку персоналу, на мою думку, не слід обмежуватися лише окремими його аспектами, а важливо використовувати їх в комплексі, у взаємодії між собою. Такий підхід сприятиме підвищенню якості людського капіталу підприємств і, як наслідок, забезпечить високу прибутковість та конкурентоспроможність українських підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Висновки до II розділу

ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» сьогодні здатна виготовляти одяг для чоловіків, жінок і дітей легкого асортименту, зокрема трикотажні вироби. Щорічно на підприємстві виробляється до 200 різноманітних моделей, що мають різний рівень складності.

Це підприємство неодноразово ставало лауреатом європейських нагород і зарекомендувало себе як конкурентоспроможне, при цьому рівень кваліфікації працівників значно покращився. ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» увійшла до рейтингу «Золоті сторінки».

Фабрика активно співпрацює з іноземними компаніями з Німеччини, Швейцарії, США, Франції та Бельгії. Загалом на підприємстві налічується 400 одиниць обладнання, з яких 127 одиниць імпорتنі.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства показав, що чисельність персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є значною. Показник плинності кадрів у 2017 році знизився, що свідчить про покращення стабільності підприємства.

Основним напрямом розвитку персоналу на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є професійне навчання — процес формування у працівників спеціальних знань і навичок через застосування спеціальних методик навчання.

Комплексне застосування таких заходів, як використання збалансованої системи оцінки людського капіталу, розробка і впровадження ефективної мотиваційної та оплати праці за результатами, а також створення відділів

людських ресурсів на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», забезпечить безперервний розвиток працівників і підвищить їх ефективність.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути гнучкою та здатною адаптувати зміст, методи і організаційні форми відповідно до потреб виробництва та змінюваної ситуації на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу має зосередити свої зусилля на вирішенні таких завдань, як розробка стратегії формування кваліфікованих кадрів, визначення потреб у навчанні працівників за спеціальностями та професіями, вибір форм і методів професійного розвитку, підбір програмного і методичного забезпечення навчального процесу як важливої умови його якості та фінансування навчальних програм у необхідних обсягах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «КОЛОМИЙСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

3.1 Проблема управління розвитком персоналу у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» в сучасних умовах

Проблема розвитку персоналу, який би відповідав сучасним вимогам, а також раціонального використання трудового потенціалу як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», досі не завжди ефективно вирішується в межах загальної системи управління підприємством. У нинішніх умовах виявляється недостатня реалізація результативних напрямів роботи з персоналом, таких як організація навчання, підвищення кваліфікації працівників, формування кадрового резерву, а також планування кар'єрного розвитку у контексті виробничої, інноваційної діяльності та управління трудовими ресурсами підприємства.

Причинами неефективного врахування окремих аспектів розвитку персоналу є не лише обмежене фінансування, але й недостатня поінформованість управлінського складу про важливість цієї проблематики, зокрема про швидке повернення інвестицій і зусиль, спрямованих на підвищення результативності функціонування підприємства через розвиток людського капіталу та створення дієвих мотиваційних систем.

Одним із ключових чинників, що стримують зростання конкурентних переваг підприємства, є низький рівень професійної підготовки та кваліфікації персоналу. Це безпосередньо впливає на зниження прибутковості виробництва, а також обмежує фінансові ресурси, необхідні для реалізації програм розвитку персоналу та професійного навчання.

Сучасний стан інформаційного, комунікаційного та програмного забезпечення, впровадження новітніх виробничих і управлінських технологій, а також здійснення технічної та технологічної модернізації на підприємстві зумовлюють зростання вимог керівництва фабрики до рівня кваліфікації

працівників. У зв'язку з цим головною метою розвитку персоналу є формування професійно підготовлених, конкурентоспроможних кадрів, які мають внутрішню мотивацію до максимальної продуктивності задля розширення ринкових позицій, поліпшення якості продукції, ефективного використання ресурсів та зниження витрат на виробництво.

Недоліки чинних систем управління розвитком персоналу і реалізації мотиваційних заходів у ПрАТ зумовлені низкою об'єктивних і суб'єктивних причин, серед яких:

- неврахування впливу глобалізаційних тенденцій та зростання вимог до професійної компетентності кадрів у сучасному ринку праці;
- складність реалізації заходів з розвитку персоналу за умов обмежених фінансових можливостей, а також недостатня увага до індивідуальних особливостей працівників та їх мотиваційних чинників;
- наявність суб'єктивного підходу при дослідженні й розробці мотиваційних інструментів для стимулювання професійного зростання персоналу;
- ігнорування психологічних аспектів у процесах розвитку працівників і створенні мотиваційних програм, які мають на меті підвищити зацікавленість у професійному самовдосконаленні;
- необхідність тіснішої інтеграції системи розвитку персоналу з елементами корпоративної культури підприємства.

Поняття розвитку персоналу охоплює систему заходів з організації навчання, професійного зростання та організаційного вдосконалення, спрямованих на досягнення як поточних, так і стратегічних цілей підприємства шляхом підвищення особистої ефективності працівників і загальної результативності організації.

Головною ціллю розвитку персоналу є підвищення ефективності роботи кожного окремого працівника, підрозділів і підприємства в цілому. Система заходів із розвитку персоналу охоплює:

- організацію професійного навчання;

- планування кар'єрного зростання та побудову кар'єри;
- формування та підтримку кадрового резерву;
- виявлення потенціалу співробітників і його максимально ефективного застосування, у тому числі використання знань, навичок і здібностей працівників.

У ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» ключова мета політики розвитку персоналу полягає у формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу та його найповнішому використанні для забезпечення готовності персоналу ефективно вирішувати складні завдання, що виникають унаслідок динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для досягнення цього необхідно забезпечити:

- відповідність кадрової структури та професійного рівня персоналу змінним потребам підприємства і налагодженню ефективної взаємодії з іншими суб'єктами ринку;
- безперервне вдосконалення професійних навичок і розвиток компетенцій працівників;
- впровадження результативних механізмів мотивації, з урахуванням психологічних чинників стимулювання та зростання значущості корпоративної культури у формуванні мотиваційного середовища.

Зміни у потребах підприємства щодо кадрів, а також потреба у розвитку й підвищенні професійного рівня працівників вимагають ретельного вибору адекватних форм і методів професійного навчання, які повинні бути адаптовані до індивідуальних потреб кожного співробітника.

Сучасні складні умови функціонування підприємств на ринку зумовлюють необхідність створення сприятливого функціонально-структурованого середовища, що передбачає активну взаємодію з державними та місцевими органами управління, постачальниками, конкурентними структурами, кінцевими споживачами, а також налагодження ефективного бізнес-партнерства.

Раціональна організація підприємницької діяльності повинна передбачати прогнозування та оцінку впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також своєчасну адаптацію до змін у цих умовах. У протиставу динамічним зовнішнім викликам, внутрішнє середовище підприємства залишається більш стабільним і регулюється внутрішніми чинниками, такими як організаційна структура, система цінностей та елементи організаційної культури.

Результативна робота підприємства можлива за умови скоординованої діяльності всіх його структурних одиниць, включаючи як формальні, так і неформальні групи, ефективної взаємодії між керівними та виконавчими підсистемами, а також злагодженої роботи кожного члена трудового колективу. У цьому дослідженні підприємство розглядається як окремий приклад організації – упорядкованої управлінської структури, яка має чітко визначені цілі, завдання, структуру управління, технологічні процеси й кадрове забезпечення.

Персонал, або ж людський капітал, виступає ключовим елементом успішного ведення підприємницької діяльності, адже саме він здатен ефективно задіяти інші виробничі ресурси та забезпечити їх найвищу віддачу. Здатність організації швидше, ніж конкуренти, навчатися та розвиватися є основою її соціального, стратегічного та економічного домінування.

Кожен підприємець чи керівник має усвідомлювати, що саме люди, ретельно підібраний персонал, який пройшов певні етапи становлення та розвитку, здатен результативно вирішувати виробничо-організаційні завдання, створювати креативні й ефективні колективи, а також раціонально використовувати фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси й обладнання. За умов постійного професійного зростання і підвищення кваліфікаційного рівня працівників, відпадає потреба у звільненні персоналу та додаткових витратах на пошук, адаптацію й підготовку нових кадрів. Одним із провідних векторів розвитку персоналу підприємства виступає впровадження взаємозалежних

процесів формування конкурентних переваг та особистісного потенціалу працівників.

Розвиток трудових ресурсів забезпечує зростання знань, професійних навичок і вмінь, що сприяє інтелектуальному, духовному та кваліфікаційному збагаченню працівника. Це, в свою чергу, підвищує його конкурентну позицію на ринку праці.

Однією з причин, чому у Товаристві приділяється недостатньо уваги розвитку персоналу, є нестача фінансових ресурсів, необхідних для внутрішнього навчання та підготовки кадрів.

Ще одним чинником, що стримує розвиток системи професійної підготовки на підприємстві, є небажання керівництва інвестувати кошти в навчання співробітників, оскільки існує ризик, що вони можуть змінити місце роботи, і витрачені ресурси виявляться втраченими.

До проблемних аспектів у сфері розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» можна віднести наступне:

- недостатній рівень врахування психологічних особливостей при виборі фахової діяльності, а також у процесах інноваційної діяльності у сфері управління кадрами та організації виробничих процесів;
- відсутність у мотиваційних механізмах належного врахування відмінностей між різними психологічними типами працівників;
- необхідність удосконалення системи мотивації для різних категорій персоналу;
- низький рівень інтегрованості та системності в застосуванні методів управління, зокрема при впровадженні нових мотиваційних підходів, формуванні навчальних програм, орієнтованих на моделювання реальних виробничих ситуацій, аналізі результатів опитувань, експериментальному впровадженні інновацій у процеси управління людськими ресурсами;
- відсутність чіткої структури та системного вирішення застарілих управлінських проблем, які гальмують розвиток персоналу і знижують ефективність мотиваційного впливу.

У сучасній практиці управління персоналом підприємств майже не враховується інформація про те, що близько 23% працівників здобували освіту під тиском зовнішніх обставин – з ініціативи батьків, знайомих, родичів або друзів. Значна частина молоді обирає навчальні заклади та спеціальності не відповідно до власних уподобань, а під впливом зовнішніх факторів: сімейної традиції, фінансової привабливості певних професій, можливості вступити без конкурсу на дефіцитні спеціальності, гарантії зарахування чи бажання вступити разом з друзями чи однокласниками. Така категорія працівників є потенційно проблемною з точки зору як їхнього професійного, так і особистісного розвитку, через відсутність глибокої мотивації досягати високих результатів у своїй діяльності.

Як вже було зазначено раніше, більшість наукових робіт, присвячених питанням розвитку персоналу, зосереджені виключно на професійному аспекті цього процесу. Однак результати досліджень підтверджують, що така важлива складова ефективної діяльності працівника, як емоційний інтелект, має значний вплив на кінцеві результати його роботи як у кількісному, так і якісному вимірі. У зв'язку з цим, у процесі розвитку персоналу варто враховувати емоційний стан працівників та їхні індивідуальні особистісні риси. Ці характеристики, своєю чергою, формуються під впливом морально-психологічного клімату в трудовому колективі, який може або сприяти покращенню робочих показників працівників, або ж нівелювати всі їхні професійні зусилля.

Наразі у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» профорієнтаційна діяльність у межах функціонування відділу персоналу залишається недостатньо розвиненою. Така діяльність покликана виявляти професійні цілі та прагнення працівників, а також їхню психологічну й професійну спрямованість. Завдяки цьому стає можливим визначення осіб, чия здобута професійна освіта не відповідає їхнім особистісно-психологічним характеристикам. Така невідповідність, у свою чергу, перешкоджає повноцінній реалізації їхнього професійного потенціалу. Основним завданням кадрового підрозділу має бути

виявлення таких працівників і розробка відповідних програм, спрямованих на ефективніше використання їхнього професійного потенціалу.

Однією з актуальних проблем сучасного етапу підготовки персоналу є недостатній рівень управлінських знань і навичок у фахівців з управління персоналом. Сучасний спеціаліст у цій галузі повинен володіти комплексними знаннями з менеджменту підприємства, управління людськими ресурсами, інноваційного та стратегічного менеджменту, психології управління, а також організаційної поведінки. Це дозволяє йому краще розуміти специфіку діяльності підприємства, прогнозувати його подальший розвиток, планувати кількісні та якісні зміни у складі персоналу, визначати характер поведінки працівників у колективі та впливати на ключові чинники, які цю поведінку формують.

Також на сучасному етапі важливим залишається питання відсутності цілісного й системного підходу до організації навчання персоналу. Це призводить до розриву між процесами підвищення кваліфікації працівників і такими аспектами кадрової роботи, як оцінювання ділових якостей, формування кадрового резерву, розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку тощо.

Крім того, в умовах сьогодення фабрика стикається з проблемою вибору найбільш ефективних методів підвищення кваліфікації працівників. Кожен з можливих підходів має бути ретельно проаналізований і перевірений на відповідність специфіці функціонування конкретного підприємства. У ринкових умовах стає необхідним впровадження новітніх методик навчання у сферу кадрової роботи. При цьому слід брати до уваги, що будь-який метод буде ефективним лише за умови його своєчасного, належно організованого та чітко спланованого впровадження.

Застосування сучасних підходів і нових інструментів у сфері розвитку персоналу забезпечує низку позитивних результатів: зростання конкурентоспроможності компанії, посилення мотивації працівників до професійного зростання, ефективніше планування кар'єри, удосконалення

процесів пошуку кадрів; підвищення прибутковості, продуктивності праці та раціонального використання всіх наявних ресурсів – людських, матеріальних, фінансових, інформаційних; досягнення синергічного ефекту від запровадження інновацій, що стали можливими завдяки відповідному навчанню; зниження витрат на заміну працівників; скорочення плинності кадрів; покращення професійних навичок і набуття нових знань працівниками, необхідних для їх подальшої діяльності в організації; зміцнення командного духу, сприяння позитивному соціально-психологічному клімату та підвищенню морального стану колективу; посилення відданості працівників цілям підприємства, вдосконалення систем мотивації; формування умов для спадкоємності в управлінні та полегшення впровадження інноваційних змін; а також сприяння зниженню рівня безробіття.

3.2 Рекомендації для покращення передумов ефективного розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» розглядає професійний розвиток кадрів як ключовий елемент системи управління персоналом. Завдяки цьому працівники мають змогу постійно вдосконалювати свої професійні навички та, відповідно, просуватися кар'єрними щаблями. На підприємстві застосовується широкий спектр методів навчання, що дає змогу забезпечити ефективний процес підготовки кадрів.

Особливу увагу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» приділяє процесу адаптації новоприйнятих працівників до умов нового робочого середовища. На початку трудової діяльності кожен новий працівник проходить комплексну програму підготовки, яка включає навчальні курси, систему наставництва та обов'язкове тестування для набуття необхідних у роботі знань та навичок. Аналогічна процедура передбачена й у випадках підвищення працівників на більш відповідальні посади.

З метою ефективної орієнтації новачків у робочому середовищі компанія організувала спеціальні навчальні програми, що дозволяють значно знизити витрати, пов'язані з підготовкою кадрів.

Найактуальнішим завданням, яке стоїть перед ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», є вдосконалення та формування дієвої системи управління людськими ресурсами, зокрема – акцент на інтелектуальний розвиток працівників. Враховуючи стрімку динаміку змін у сучасному бізнес-середовищі, зростає необхідність у прискореному розвитку інтелектуального потенціалу працівників та загальному підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Для розширення й поглиблення інтелектуального потенціалу персоналу можливе застосування низки ефективних методів (див. рис. 3.1):

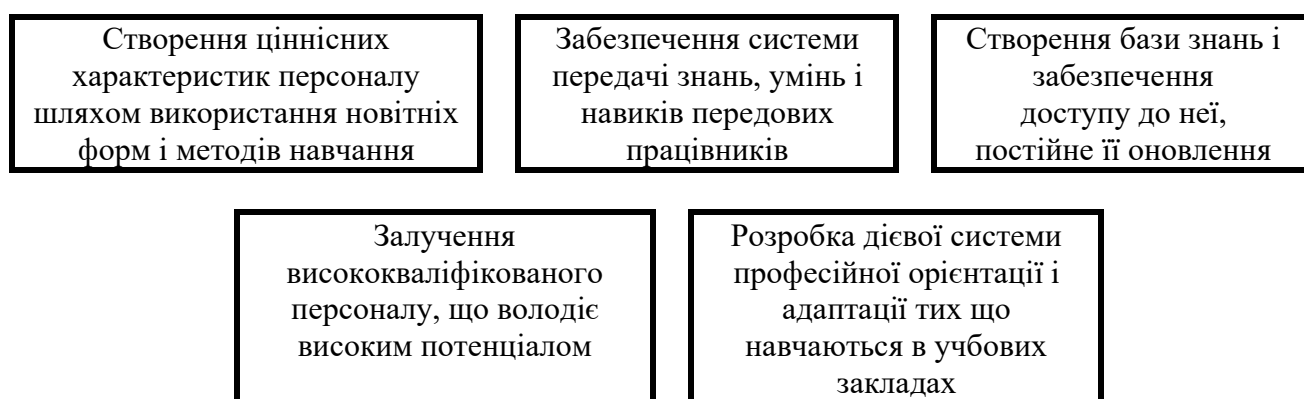


Рис. 3.1. Методи покращення інтелектуального потенціалу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»*

*Джерело: розроблено автором

Численні іноземні компанії на практиці продемонстрували, що одних лише інвестицій у модернізацію обладнання недостатньо для істотного зростання продуктивності праці. Важливим та обов'язковим напрямом виступає фінансування підвищення рівня підготовки персоналу, його професійного розвитку, а також формування кадрового резерву на підприємстві. Світові лідери бізнесу спрямовують до 10% витрат на оплату праці на розвиток своїх працівників. У той час, як українські компанії, на жаль, обмежуються лише 2% таких витрат. Американські науковці

у 1990-х роках навели наступну статистику щодо джерел економічного зростання:

1. Завдяки підвищенню професійної кваліфікації — 2,1%;
2. Завдяки приросту чисельності населення — 0,4%;
3. Завдяки розширенню капіталовкладень — 0,5%.

У подальшому буде подано оновлену модель удосконалення організаційно-економічного механізму системи розвитку персоналу на прикладі ПрАТ «Коломийська швейна фабрика». Запропонована модель орієнтована на підвищення ефективності управління розвитком працівників шляхом організації професійного навчання, і передбачається впровадження сучасної системи підвищення кваліфікації, що сприятиме професійному зростанню співробітників.

Застосування такої моделі дозволить вирішити низку важливих завдань, зокрема:

1. Формування ефективної системи добору персоналу;
2. Забезпечення успішної адаптації нових працівників до умов роботи;
3. Оптимізація та модернізація процесу професійного навчання.

З метою покращення системи управління розвитком кадрів у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» доцільно створити власні тренінг-центри як у центральному офісі, так і в основних структурних підрозділах. Нижче на рис. 3.2 наведено ключові функції, які виконуватиме тренінг-центр.

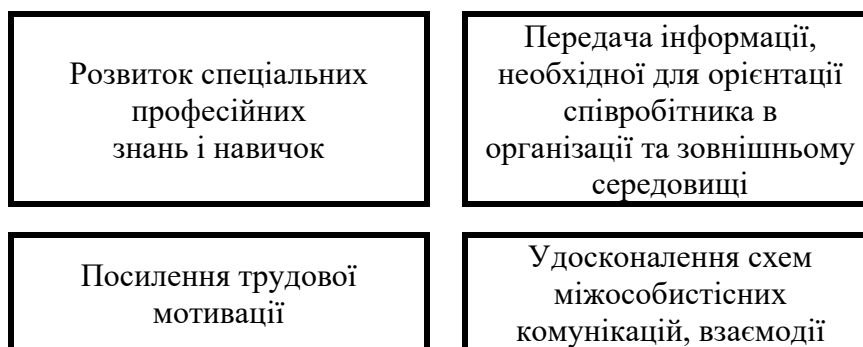


Рис 3.2. Функції тренінг-центру ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

*Джерело: розроблено автором

Працівники мають змогу оперативно пристосовуватись до виконання нових функціональних обов'язків після проходження відповідного навчання.

Це, своєю чергою, сприяє розвитку нових професійних умінь і розширенню знань.

Процес навчання також дозволяє підготувати персонал до майбутнього кар'єрного зростання. Організаційна структура підрозділу, що займається проведенням тренінгів, представлена на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Структура тренінг-підрозділу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

*Джерело: розроблено автором

Тренерським підрозділам необхідні менеджери, які вже мають досвід роботи в самій компанії.

Керівник відділу навчання виконує функції менеджера з організації навчального процесу та управління кадровим потенціалом. Тренери базового рівня, які є штатними працівниками, відповідають за координацію та організацію всіх навчальних заходів. Спеціаліст з навчання персоналу має бездоганно налагоджувати процес підготовки управлінського складу на найвищому рівні. Помічники тренерів відповідають за забезпечення усім необхідним обладнанням для проведення занять. Вони надають всебічну допомогу інструкторам, включно з проведенням інструктажів та взаємодією з усіма структурними підрозділами підприємства.

Безперервне професійне зростання співробітників потребує регулярного проведення навчання. Завдяки цьому працівники опановують нові компетенції та вміння, що дозволяє їм успішно розвиватися в межах кар'єрного зростання.

Компанія активно залучає молодих фахівців і спрямовує зусилля на їхній розвиток, щоб у майбутньому уникнути дефіциту висококваліфікованих управлінців. Це пояснюється тим, що, виявивши перспективного працівника, компанія усуває потребу в подальшому пошуку нових кандидатів на керівні

посади. Більше того, ефективна система добору й розвитку нового персоналу формує надійний резерв кваліфікованих менеджерів на майбутнє.

Система управління ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» потребує безперервного удосконалення кадрового складу. Це обумовлено необхідністю реалізації щорічних програм розвитку компанії, підсумками професійної атестації працівників і управлінськими рішеннями щодо потреби у підвищенні рівня компетентності персоналу.

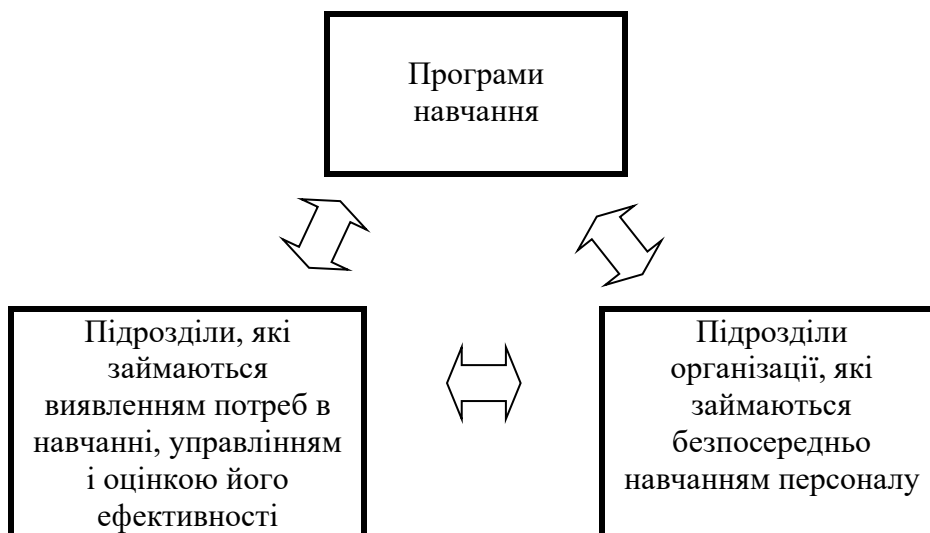


Рис. 3.4. Принципи розвитку персоналу в ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»

*Джерело: розроблено автором

Другий етап розвитку персоналу передбачає створення окремих планів і програм, спрямованих на організацію навчального процесу. До цього етапу відносяться такі заходи (див. рис. 3.5)



Рис. 3.5. Заходи другого етапу розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»*

*Джерело: розроблено автором

У системі управління розвитком персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» передбачено широкий спектр форм і методів навчання, які використовуються з урахуванням потреб працівників.

Для збільшення потенційного прибутку працівникам необхідно проходити навчання безпосередньо на робочому місці. З цією метою слід підготувати спеціальний план, аналогічний до плану систематичного навчання на підприємстві. Важливою складовою такого процесу є третій етап — інтерактивна взаємодія працівника з наставником і колегами під час навчання без відриву від виробництва. Індивідуальні плани розвитку персоналу повинні передбачати елементи неформального навчання, що здійснюється завдяки спілкуванню в трудовому колективі. Усі проведені інструктажі мають бути задокументовані та використовуватись для оцінки ефективності працівника [22].

Сучасні виклики, які потребують освоєння нових навичок, таких як участь у нових проєктах чи виконання нових завдань, створюють сприятливі умови для перевірки професійної компетентності працівників на практиці. Загалом подібна діяльність сприяє здобуттю нових знань і розвитку навичок.

Нижче наведено основні засоби розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика»:

- Програми вступної адаптації або стажування дозволяють працівникам набути тимчасового практичного досвіду в обмін на навчальні знання.
- Формування професійних навичок починається з моменту, коли особа починає спеціалізуватися в певній сфері діяльності.
- Під час самостійної роботи набуваються нові знання, вміння та досвід, які не передбачають прямого керівництва з боку іншої особи.
- Коучинг і наставництво — це форма професійної взаємодії між працівником і коучем або наставником, яка спрямована на підвищення рівня кваліфікації та вдосконалення професійних компетенцій працівника.
- Тренінги — це короткотривалі освітні заходи, спрямовані на передавання нової інформації, формування нових навичок і підвищення

ефективності діяльності працівників. В умовах цифровізації навчальний процес реалізується також за допомогою електронних курсів, що є частиною електронного навчання.

У різних підрозділах компанії підходи до навчання працівників можуть істотно відрізнятися. Зокрема, співробітники роздрібної торгівлі отримують поглиблені знання щодо товарів та вдосконалюють навички взаємодії з конфліктними клієнтами, що допомагає знизити рівень стресу та покращити самооцінку.

Результативність навчання має ключове значення як для керівників, так і для підлеглих. Керівники, які інвестують у підвищення кваліфікації своїх підлеглих, мають змогу підвищити конкурентоспроможність організації та мінімізувати втрати, що, у свою чергу, сприяє зростанню прибутковості.

Якщо проведення тренінгів організовано безпосередньо на підприємстві, це дозволяє досягнути підвищення ефективності роботи всієї організаційної структури. При цьому зростає не лише матеріальна винагорода, а й рівень задоволеності серед співробітників та клієнтів.

Нижче розглянуто переваги та недоліки функціонування подібних навчальних центрів.

Серед позитивних сторін варто виокремити: активне залучення всіх учасників до процесу навчання; зосередженість на конкретному матеріалі; короткий період навчання (зазвичай від 1 до 3 днів, іноді до 5 днів); формування практичних навичок; підвищення мотивації персоналу; можливість обміну досвідом як з тренером, так і з іншими учасниками; зменшення опору навчанню; розвиток командної взаємодії.

Недоліки: ефект від тренінгів зазвичай нетривалий (до 3-4 місяців); потреба в повторних заняттях для підтримання навичок; висока вартість організації навчання; відсутність системного підходу до передавання знань, на відміну від традиційних освітніх установ; значні витрати на утримання власного тренерського складу; ризик відхилення від запланованої програми під

час навчання, що може негативно позначитися на досягненні очікуваних результатів; тривалість окремих навчальних сесій може бути надмірною.

Слід також підкреслити, що одним із ключових, як сильних, так і потенційно слабких чинників тренінгового процесу є особистість самого тренера. Успішність тренінгу значною мірою залежить від професіоналізму, харизми та методичного підходу конкретного фахівця.

Процес навчання відкритий як для новоприйнятих, так і для досвідчених працівників. До інноваційних елементів можна віднести впровадження випробувального терміну для нових співробітників, після завершення якого визначаються їхні сильні та слабкі сторони, що дозволяє керівництву прийняти виважене рішення щодо подальшого співробітництва.

Навчальний процес також дає змогу контролювати всі зміни, що відбуваються в легкій промисловості, а також виявляти інновації, здатні підвищити ефективність використання робочої сили.

Навчання здійснювалося в групах, оскільки проведення індивідуальних тренінгів не було доцільним. Такий підхід забезпечує кращий результат, що виправдовує витрати на навчальний процес.

Оцінка для працівника є важливим показником його успіху. Вона дозволяє краще усвідомити завдання, що ставляться, підвищує відчуття значущості в організаційній структурі та сприяє росту відповідальності і мотивації до виконання поставлених завдань. Впровадження системи оцінювання персоналу допомагає виявити найкращих працівників, яких, в свою чергу, матеріально стимулюють завдяки новій системі заохочення, розробленій на основі оцінювання.

Під час оцінки інтелектуального капіталу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» було вирішено такі завдання:

1. Інтеграція нової програми та методології оцінювання на базі ресурсів в загальну систему управління ресурсами.
2. Створення системи заохочень, що здатна підвищити продуктивність праці, покращити якість роботи працівників та рівень підготовки персоналу.

Успіх бізнесу визначається трьома основними аспектами: куди ми рухаємось? – питання стратегії; з ким ми працюємо? – питання підбору кадрів; як ми досягаємо цілей? – питання розвитку персоналу.

Одним з основних викликів є те, що в ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» відсутня чітка система вказівок щодо необхідності навчання конкретних працівників. Тому всі співробітники відділу проходять однакову підготовку, незалежно від рівня їхньої професійної підготовки. Іноді лише працівник, який своєчасно записався, може відвідати тренінг. Це стосується також підрозділів, розташованих за межами Києва. Багато співробітників не бажають брати участь у навчаннях, і фінансово не доцільно організовувати тренінги лише для одного відділу. Як результат, ті працівники, які потребують підвищення кваліфікації, можуть взагалі не отримати необхідного навчання, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів і загальну систему управління персоналом.

Рекомендується обрати створення онлайн-платформи розвитку персоналу як основну стратегію для удосконалення системи розвитку персоналу компанії. Оскільки створення нової організаційної структури відділу навчання може вимагати великих фінансових витрат, оптимальним рішенням є впровадження онлайн-платформи, деталі якої наведені нижче.

ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» вже має подібну платформу, але вона є застарілою.

Її інформація не оновлювалася протягом багатьох років, і платформа має мало користувачів. Більшість нових співробітників навіть не знають про її існування.

Необхідно також розробити нову онлайн-систему розвитку персоналу на сучасній платформі. Назва цієї платформи буде «Ksf.edu.ua», що дозволить здійснити (див. рис. 3.6):

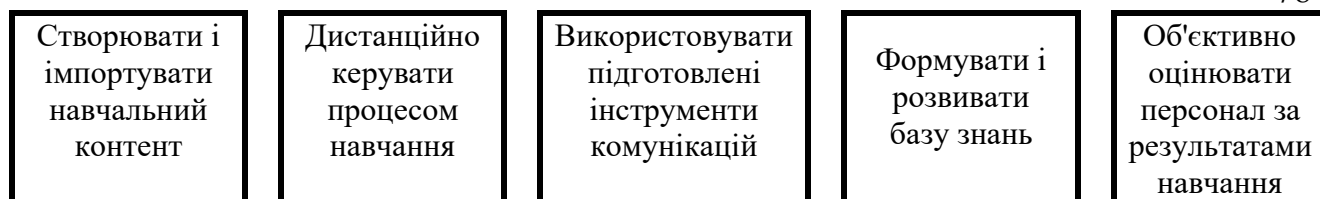


Рис. 3.6. Можливості «Ksf.edu.ua»*

*Джерело: розроблено автором

1. Розробка та імпорт навчального контенту. Реалізація спеціальних можливостей для управління навчанням співробітників, зокрема використання вбудованого редактора для створення тестів і опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, курсів, як професійних, так і загальноосвітніх, а також навчальних програм.

2. Керування процесом навчання на відстані. Створення списків завдань для окремих осіб або невеликих груп, удосконалення систем дистанційного навчання, включення різноманітних навчальних матеріалів (тести, рекомендовані книги, спеціалізовані програми), налаштування автоматичних навчальних завдань.

3. Використання готових інструментів для комунікації. Забезпечення ефективного двостороннього зв'язку між співробітниками та керівництвом, створення загальних і спеціалізованих форумів у межах навчальної системи, відкриття можливості для коментарів до завдань, налаштування персональних нагадувань і повідомлень.

4. Створення та розвиток бази знань. Інтегрована система дистанційного навчання включає єдину базу знань, що дозволяє створювати та доповнювати нові навчальні, теоретичні та прикладні матеріали для зручного та швидкого пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивна оцінка результатів навчання персоналу. Проведення комплексної оцінки набутих знань і навичок через інструменти загального та індивідуального тестування, застосування 360 анкет, контрольних листів та особистих, анонімних або відкритих анкет з різними запитаннями, включаючи тематичні, спеціальні та загальні.

Далі більш детально розглянута ця платформа та її функціонування. Платформа «Ksf.edu.ua» включатиме три основні розділи (див. рис. 3.7):

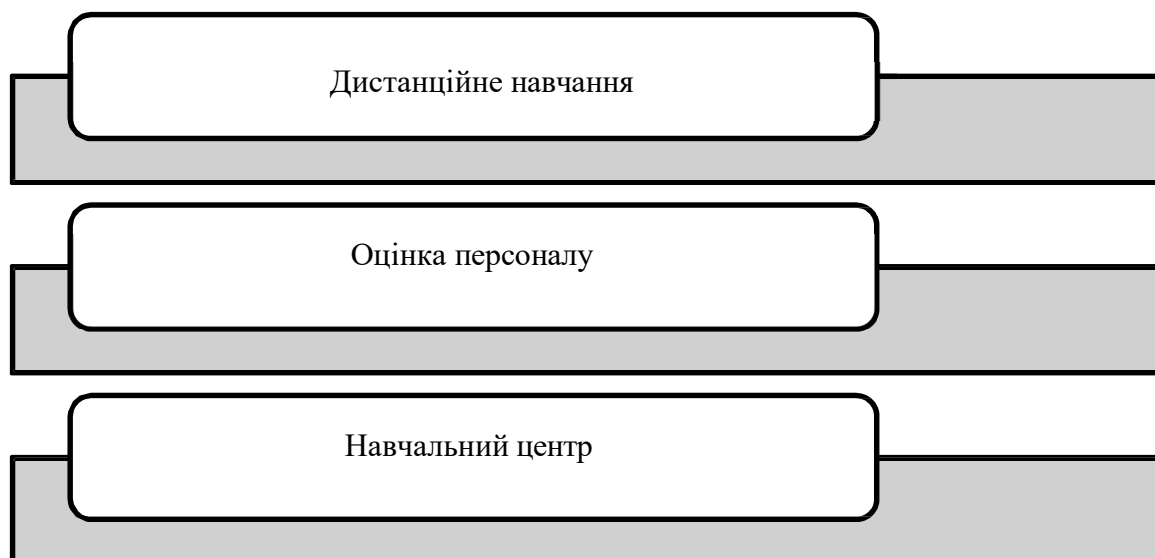


Рис. 3.7. Основні розділи «Ksf.edu.ua»*

*Джерело: розроблено автором

Дистанційна форма навчання охоплюватиме наступні елементи: рекомендовану літературу, навчальні завдання, перелік безкоштовних курсів для співробітників підприємства та звіти про виконану роботу.

Курси охоплюватимуть різноманітні теми, починаючи від загальних процедур, спеціалізованих тестів для кожного структурного підрозділу і до корпоративної культури.

У цьому розділі будуть доступні три функції (див. рис. 3.8).

Переваги дистанційного навчання:

- Індивідуалізований підхід. Навчання можна організувати в будь-який зручний час для співробітника, дозволяючи йому розвиватися за персональним графіком з урахуванням таких факторів, як швидкість сприйняття інформації та наявність вільного часу.
- Розмір інформації. Кількість і якість засвоєного матеріалу набагато більші в порівнянні з традиційними методами навчання.
- Системність і послідовність. Чітка організація навчального процесу і послідовна система контролю результатів та закріплення отриманих знань

дозволяють досягти високої ефективності. Перехід на наступний етап курсу можливий лише за умови успішного проходження контрольного тесту.

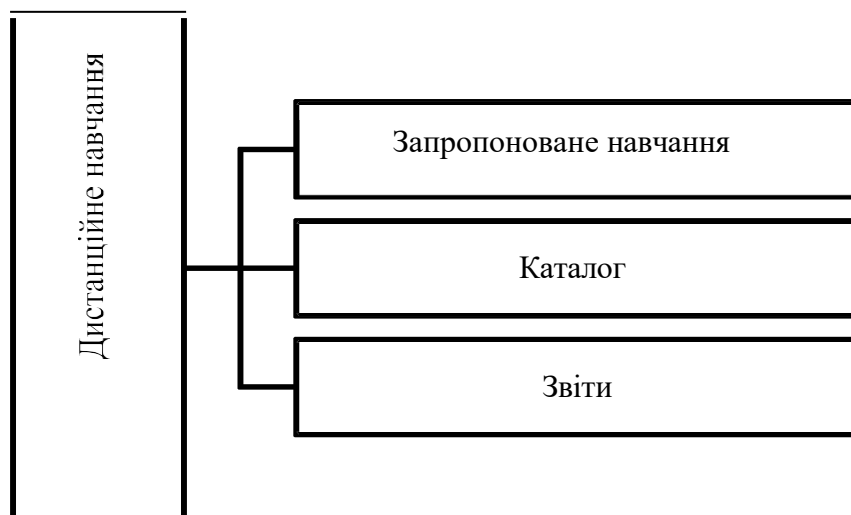


Рис. 3.8. Функції розділу «дистанційне навчання»*

*Джерело: розроблено автором

– Глобальність. Програма дозволяє брати участь у навчанні, перебуваючи в будь-якій точці світу, що допомагає заощаджувати на витратах на транспорт і проживання, ефективно навчаючи співробітників, які перебувають у різних регіонах.

– Можливість моніторингу. За бажанням замовник може отримувати дані про поточні результати навчання з рекомендаціями для кожного учасника.

– Високі класні консультанти. Матеріали, що пропонуються учасникам, є актуальними, корисними та орієнтованими на практичне застосування. Бізнес-консультанти, які мають багаторічний досвід роботи в різних сферах бізнесу, забезпечують високу якість навчального процесу.

Система електронного навчання, зручна для працівників, має безліч переваг, таких як можливість створення та імпорту навчального контенту, дистанційне управління навчальним процесом, а також формування і розвиток бази знань. Проте для досягнення таких результатів потрібно вкласти відповідні ресурси (див. табл. 3.1), зокрема для реалізації проекту удосконалення системи онлайн-навчання працівників.

Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)*

№ з/п	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління розвитком персоналу	0
2	Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
4	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління розвитком персоналу	200 000
5	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління розвитком персоналу	37 000

*Джерело: розроблено автором

Електронні методи навчання виявляються більш економічними, оскільки забезпечують заощадження бюджету завдяки «ефекту масштабу». Це підтверджується ситуацією в сфері дистанційної освіти, де відбувається перехід від індивідуальних та неструктурованих форм навчання до більш організованого процесу, що включає колективне навчання з урахуванням індивідуальних потреб.

Таким чином, економічний ефект виявляється у зниженні витрат на управлінські функції та підвищенні ефективності роботи експертів, зменшенні витрат від недосконалого контролю за їх діяльністю завдяки впровадженню системи управління, своєчасному виконанні завдань та вирішенні проблем, що впливають на результативність роботи персоналу, а також підвищенні вартості кваліфікації спеціалістів організації.

Так, у 2024 році прогнозується, що збір становитиме 582 000 грн, а очікуваний економічний ефект досягатиме 700 000 грн.

Річний економічний ефект можна визначити за допомогою такої формули:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де E_p позначає суму економії, що отримується протягом року завдяки впровадженню заходів, які передбачають зменшення витрат і заощадження на умовно-постійних витратах, грн;

Z_k - це одноразові капітальні витрати, що виникають у процесі реалізації заходів для впровадження вибраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн}$$

З урахуванням отриманих показників можна зробити висновок, що введення системи дистанційного навчання для працівників у ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є економічно доцільним, оскільки річний економічний ефект складає 128 тис. грн.

Завершуючи, варто відзначити, що на сьогодні рівень розвитку працівників компанії є однією з основних конкурентних переваг.

ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» повинно забезпечити відповідний рівень розвитку своїх співробітників, адже саме вони забезпечують можливість для росту компанії. Спроможність ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» швидше і ефективніше адаптуватися до змін на ринку надасть їй економічну перевагу.

Висновок до III розділу

Проблему управління розвитком персоналу в ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» в умовах сучасних реалій було розглянуто.

Для покращення системи розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» пропонується створення онлайн-платформи «Ksf.edu.ua», яка надасть можливість:

1. Розробляти та імпортувати навчальний контент. Впроваджувати нові можливості для управління навчальним процесом: застосовувати вбудований редактор для створення тестів і опитувань, навчальних і інформаційних сторінок, а також професійних і загальноосвітніх курсів чи навчальних програм.

2. Керувати процесом навчання на відстані. Створювати списки завдань для окремих осіб або невеликих груп, доповнювати дистанційні навчальні системи, додавати різні матеріали для навчання (тести, рекомендовані книги, спеціалізовані курси), налаштовувати автоматичне виконання навчальних завдань.

3. Застосовувати готові інструменти для комунікації. Платформа забезпечує ефективний двосторонній зв'язок між співробітниками та керівниками, дозволяє створювати загальні та тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, налаштовувати персоналізовані нагадування та повідомлення.

4. Створювати та удосконалювати базу знань. Інтегрована система дистанційного навчання доповнюється єдиною базою знань, що дозволяє формувати і доповнювати нові навчальні, теоретичні та практичні матеріали, забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати результати навчання персоналу. Комплексне оцінювання набутих знань та навичок за допомогою інструментів загального та індивідуального тестування, включаючи 360-анкетування, контрольні листи та різноманітні анкети з тематичними, спеціальними або загальними запитаннями.

Вартість розробки платформи складе 582 тис. грн, термін окупності становитиме 10 місяців, а річна економічна вигода досягатиме 128 тис. грн..

ВИСНОВОК

Результати проведеного дослідження відображають теоретичні висновки та шляхи вирішення науково-практичного завдання щодо вдосконалення управлінської системи розвитку персоналу на підприємстві.

Отримані результати дають змогу зробити висновок про ефективність реалізованої системи розвитку персоналу на підприємстві.

Аналіз теоретичних засад управління розвитком персоналу свідчить, що в умовах глобалізації людські ресурси є одними з основних факторів успіху підприємств. Хоча компанія може закупити нові виробничі потужності, її здатність зайняти лідируючі позиції на конкурентному ринку значною мірою залежить від людських ресурсів, які підтримують діяльність бізнесу.

Визначено основні поняття, що визначають характер розвитку працівників у компаніях. Також встановлено, що розвиток співробітників є одним із головних аспектів у системі управління людськими ресурсами.

До сучасних методів розвитку персоналу належать коучинг, buddying, shadowing, e-learning та secondment.

До трендів розвитку персоналу в сучасних умовах, які активно використовуються як у світових, так і вітчизняних компаніях, можна віднести:

- співпрацю між керівництвом і HR-менеджерами;
- стратегічне бачення;
- увагу до soft skills працівників;
- посилення гейміфікації;
- підвищення мобільності.

Проаналізувавши поточний стан системи розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», були визначені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управління персоналом.

На сьогодні ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» здатна виробляти чоловічий, жіночий та дитячий одяг легкого асортименту, включаючи трикотажні вироби, випускаючи до 200 моделей різної складності на рік.

Це підприємство неодноразово отримувало європейські нагороди та зарекомендувало себе як конкурентоспроможне, а його працівники стали більш кваліфікованими. ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» також потрапило до каталогу “Золоті сторінки”.

Фабрика підтримує співпрацю з підприємствами Німеччини, Швейцарії, США, Франції та Бельгії. Загалом на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» експлуатується 400 одиниць обладнання, з яких 127 одиниць є імпортними.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства виявив, що чисельність персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є значною. Показник плинності кадрів у 2017 році знизився, що свідчить про поліпшення стабільності організації.

Основним напрямком професійного розвитку працівників на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» є професійне навчання – процес, спрямований на формування у працівників спеціалізованих знань та навичок через застосування спеціальних методів навчання.

Інтеграція всіх запропонованих заходів, зокрема: впровадження збалансованої системи показників людського капіталу, розробка ефективної мотиваційної системи та оплати праці «за результатами», створення відділів управління людськими ресурсами на ПрАТ «Коломийська швейна фабрика», дозволить забезпечити безперервний розвиток працівників і високу ефективність їхньої роботи.

Таким чином, система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути адаптивною, здатною змінювати свої методи, зміст та організаційні форми відповідно до вимог виробництва та ситуації на ринку праці. У цьому контексті управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на таких питаннях, як розробка стратегії формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників за спеціальностями та професіями; вибір методів та форм професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного забезпечення та матеріально-технічної бази для навчального

процесу як важливої умови забезпечення його якості; фінансування всіх видів навчання в необхідному обсязі.

Для вдосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «Коломийська швейна фабрика» було запропоновано створення онлайн-платформи «Ksf.edu.ua», яка надасть можливість:

1. Розробляти та імпортувати навчальні матеріали;
2. Дистанційно управляти навчальним процесом;
3. Використовувати готові засоби комунікації;
4. Формувати та розвивати базу знань;
5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання.

Вартість розробки цієї платформи становить 582 000 грн, а термін окупності складе 10 місяців. Річний економічний ефект від її впровадження оцінюється в 128 000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2020. № 6. С. 145-149.
2. Байдак І. І., Застава І. А. Персонал України: проблеми та необхідність їх розв'язання на державному рівні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 1. С. 15–19.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. 468 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Баланс підприємства за 2023 р. (форма №1);
7. Баланс підприємства за 2024 р. (форма №1);
8. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
9. Бербенець О. В. Управління персоналом підприємства (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 31-33.
10. Білорус Т. В. Управління персоналом : 800 + запитань та відповідей. Київ : Ліра-К, 2021. 320 с.
11. Бойко О. О. Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. Персонал підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. *Бібліотечний вісник*. 2018. С. 14-19.

12. Водолажська Т. О. Систематизація видів стратегій управління персоналом за типом трудового колективу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Харків : ХНАДУ. 2020. Вип. 36. С 41-56.
13. Войченко Т. Персонал та їхня роль у результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2018. Вип. 34. С. 249–258.
14. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
15. Гарбарчук К. В. Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства. *Двадцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції*. - Львів, 2018. С. 20-21
16. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу : навч. посібник (практикум). Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
17. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. 2018. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/197267876.pdf>
18. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 7. С. 53-57.
19. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Максимюк Г. М. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 232 с.
20. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
21. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 31. С. 55-62.

22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Економічні науки. «Молодий вчений»*, 2018. № 11 (63). С.418-421
24. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом : теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.
25. Замора О. І. Основні тенденції формування і використання персоналу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №4. С. 85–91.
26. Звіт про фінансові результати за 2023 р. (форма №2);
27. Звіт про фінансові результати за 2024 (форма №2);
28. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська А. К. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
29. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
30. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 9 (100). С. 8-12.
31. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. науко-практ. конф.*, 12 квітня 2018 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 106 с.
32. Крушельницька О. В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.
33. Лазоренко Л. В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf
34. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях // *Молодий вчений*. 2018. №1.

35. Лисенко В. В., Сироватко О. І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2018. Випуск 20. Частина 2. С. 88-91
36. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : Університетська книга, 2023. 590 с.
37. Лукашевич В. М. Сучасні технології підвищення економічної і соціальної ефективності управління персоналом підприємства організації. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. Вип. 3. С. 88-106
38. Мажник Л. О. Обґрунтування складових технології управління персоналом підприємства підприємства. *Управління розвитком : збірник наукових робіт*. Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. № 20. С. 59–61.
39. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>
40. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. №21. С. 309–310.
41. Менеджмент : навч. посіб. / І. І. Соколи, О. В. Станіславик та ін.; заг. ред. С. В. Філіппової, М. А. Юдіна. Одеса : Бондаренко М.О., 2019. 652 с.
42. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
43. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
44. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / уклад. Н. О. Пачева. Умань : Візаві, 2018. 267 с.

45. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. С. 92–95.
46. Остряніна С. В., Дробітько Д. О., Мокій О. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження сучасних технологій самоменеджменту. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: матеріали XXIX Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2021*, м. Харків, 18–20 травня 2021 р. Харків, Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. НТУ «ХПІ». 311 с.
47. Офіційний сайт ПрАТ «Коломийська швейна фабрика». [URL:https://kolomiyska-shvey-na-fabrika.business-guide.com.ua/](https://kolomiyska-shvey-na-fabrika.business-guide.com.ua/)
48. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ : КМ-Букс, 2018. 256 с.
49. Просюкова А. Що таке розвиток персоналу: повний огляд поняття і методів навчання персоналу в організації + 5 етапів розвитку персоналу з допомогою ротації кадрів. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--ce-5-etapiv-rotacii-kadriv.html>
50. Пшик -Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2(8). С. 88 -93.
51. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>
52. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : практикум: навч. посібник. Харків : ХДУХТ 2018. 188 с.
53. Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства: Київ *Актуальні проблеми економіки та управління* 2020. №14 С. 21-29.
54. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємства підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 381-385.

55. Управління персоналом : навч. посіб. / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Н. І. Драгнєва, К. П. Драмарецька, А. В. Троян. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
56. Управління персоналом : підруч. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
57. Управління персоналом в умовах децентралізації: за заг. ред. дра наук з державного управління, професора В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
58. Управління персоналом: збірник завдань для самостійної роботи та контролю знань : навчальний посібник / Г. Я. Глуха, С. Б. Холод, В. Є. Момот, О. А. Євтушенко, О. М. Литвиненко, В. Л. Пікалов. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 88 с.
59. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.
60. Червона О. Ю., Жеребецька О. В. Формування системи управління персоналом підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2020. Вип. 23(2). С. 122-125
61. Чернишова Л. В., Лук'янчук О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 166 с.
62. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ.* 2020. №3. С. 437–444. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>
63. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник [Електронне мережне навчальне видання]. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022.
64. Шубалий О. М., Гордійчук А. І., Дзямулич М. І. та ін. Управління персоналом : підруч. / за ред. Шубалого О. М. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

65. Юдіна М. І. Особливості управління персоналом підприємства на сучасних промислових підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2020. Вип. 27(2). С. 139-141.
66. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/_journal/article/download/743/714