**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Управління процесом розвитку персоналу в організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М23-1зм

спеціальності 073 «Менеджмент» Пільгун К. Р.

Керівник: професор кафедри менеджменту ЗЕД – Івашина О. Ф.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Пільгун Катерина Романівна «Управління процесом розвитку персоналу в організації»

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Мета дослідження полягає в аналізі системи управління розвитком персоналу в ТОВ «ФОРА» та розробці рекомендацій для її вдосконалення. Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано поняття та сутність управління розвитком персоналу; досліджено сучасні методи та підходи до управління розвитком персоналу; визначено основні етапи процесу управління розвитком персоналу; наведено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ФОРА»; здійснено внутрішній аналіз системи управління розвитком персоналу в організації; проаналізовано вплив існуючої системи розвитку персоналу на ефективність діяльності підприємства; розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу в ТОВ «ФОРА».

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 56 сторінках, містить 8 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 29 найменувань.

*Ключові слова*: *система, система управління, організація, менеджмент, розвиток управління, персонал.*

ABSTRACT

Management of the personnel development process in the organization

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the master's thesis is research and analysis of the management of the personnel development process in the organization on the example of FORA LLC. In accordance with the set goal, the following tasks were formulated and solved in the work: the concept and essence of personnel development management were analyzed; modern methods and approaches to personnel development management were investigated; the main stages of the personnel development management process are defined; the general organizational and economic characteristics of the FORA LLC enterprise are given; an internal analysis of the personnel development management system in the organization was carried out; the influence of the existing system of personnel development on the efficiency of the enterprise was analyzed; recommendations for improving the personnel development management system at FORA LLC were developed.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 56 pages, contains 8 tables. The list of bibliographic references includes 29 items.

*Key words: system, management system, organization, management, management development, personnel.*

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 4](#_Toc183128068)

[РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ 7](#_Toc183128069)

[1.1. Теоретичні основи розвитку персоналу в сучасних організаціях 7](#_Toc183128070)

[1.2. Основні етапи процесу управління розвитком персоналу 12](#_Toc183128071)

[1.3. Методи розвитку персоналу: навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, кар'єрне планування 18](#_Toc183128072)

[РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФОРА» 22](#_Toc183128073)

[2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФОРА» 22](#_Toc183128074)

[2.2. Оцінка кадрової політики та практик розвитку персоналу в ТОВ «ФОРА» 33](#_Toc183128075)

[2.3. Виявлення сильних та слабких сторін у системі управління розвитком персоналу у ТОВ «ФОРА» 45](#_Toc183128076)

[РОЗДІЛ 3: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФОРА» 51](#_Toc183128077)

[3.1. Стратегії вдосконалення розвитку персоналу: роль керівництва та співробітників в ТОВ «ФОРА» 51](#_Toc183128078)

[3.2. Впровадження інноваційних методів навчання та розвитку кадрів 56](#_Toc183128079)

[3.3. Розробка системи оцінювання ефективності розвитку персоналу 58](#_Toc183128080)

[ВИСНОВКИ 62](#_Toc183128081)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65](#_Toc183128082)

## 

## ВСТУП

Актуальність теми управління процесом розвитку персоналу в організації сьогодні є надзвичайно високою, оскільки сучасне бізнес-середовище характеризується інтенсивною конкуренцією, швидкими змінами технологій, глобалізаційними процесами та зростаючими вимогами до кваліфікації працівників. У таких умовах компанії не можуть забезпечити свою конкурентоспроможність без належного управління людським капіталом, адже персонал є головним ресурсом для досягнення стратегічних цілей. Управління розвитком персоналу стає критично важливим інструментом, який дозволяє організаціям адаптуватися до викликів сучасності, підвищувати продуктивність праці та формувати мотиваційну систему, орієнтовану на досягнення високих результатів.

Значення управління розвитком персоналу важко переоцінити, оскільки цей процес охоплює широкий спектр завдань: від оцінки потенціалу працівників до розробки індивідуальних планів розвитку, підвищення кваліфікації та створення умов для професійного і кар'єрного зростання. В умовах діджиталізації та інноваційного розвитку організації стикаються з новими викликами, такими як необхідність швидкого навчання співробітників, інтеграція сучасних підходів до управління персоналом і використання цифрових платформ для ефективного контролю та моніторингу прогресу.

Сучасний бізнес-світ вимагає від організацій ефективного використання людських ресурсів, створення мотиваційного клімату та впровадження стратегічного підходу до розвитку персоналу. Управління розвитком персоналу включає не лише планування навчання та підвищення кваліфікації, але й адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації, що має вирішальне значення для її стабільності та успішного функціонування. Процес розвитку персоналу мінімізує ризики, пов’язані з дефіцитом кваліфікованих працівників, та підтримує інноваційну діяльність компанії.

Крім того, управління розвитком персоналу сприяє посиленню конкурентоспроможності організації, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів, виявляти та розвивати таланти серед співробітників, а також створювати ефективні команди. Це надає керівництву можливість приймати більш обґрунтовані рішення, орієнтовані на довгострокові результати, та забезпечувати зростання продуктивності праці.

Сучасні концепції розвитку персоналу спираються на дослідження провідних вчених і практиків у галузі управління людськими ресурсами, таких як Г. Мінцберг, Д. Ульріх, А. Маслоу, П. Друкер та інші. Їхні ідеї створюють базу для подальшого розвитку методів і підходів, які дозволяють інтегрувати процеси розвитку персоналу у загальну стратегію організації. Ураховуючи динамічні зміни у бізнес-середовищі, важливим залишається вивчення інструментів управління розвитком персоналу та їх адаптації до українських реалій.

Мета дослідження полягає в аналізі системи управління розвитком персоналу в ТОВ «ФОРА» та розробці рекомендацій для її вдосконалення.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання наступних завдань:

– проаналізувати поняття та сутність управління розвитком персоналу;

– визначити та дослідити сучасні методи та підходи до розвитку персоналу;

* визначити ключові етапи процесу управління розвитком персоналу;
* провести організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ФОРА»;

– дослідити існуючу систему управління розвитком персоналу в організації ТОВ «ФОРА»;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу в організації.

Предметом дослідження є управління процесом розвитку персоналу в ТОВ «ФОРА».

Методами дослідження є теоретичні та емпіричні підходи, зокрема аналіз літератури, порівняльний аналіз, методи класифікації, узагальнення, анкетування, а також метод SWOT-аналізу.

## РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Теоретичні основи розвитку персоналу в сучасних організаціях

Ефективна діяльність будь-якої організації значною мірою залежить від розвитку її трудового колективу. У сучасному ринковому середовищі, що швидко розвивається, організації повинні постійно виділяти значні ресурси та докладати зусиль для підвищення навичок і кваліфікації співробітників. Це важливо для збереження конкурентоспроможності та адаптації до швидкого технологічного прогресу та динамічних вимог ринку.

Розвиток робочої сили – це складна та багатогранна концепція, яка охоплює економічні, соціальні, психологічні та освітні аспекти. Через широку сферу застосування в економічній літературі відсутнє загальновизнане визначення цього терміна. Однак очевидно, що рівень розвитку робочої сили безпосередньо впливає на загальну ефективність організації. В епоху швидкого старіння знань і навичок здатність організації активно інвестувати в своїх співробітників і розвивати їх є критично важливим фактором для підтримки конкурентної переваги [1].

Концепція розвитку персоналу стосується різноманітних завдань, включаючи економічні, психологічні та педагогічні проблеми. Розуміння цього терміну вимагає вивчення його зв’язків із більш широкими ідеями, такими як професійний розвиток, гармонійне зростання та особистий розвиток.

Під особистісним розвитком розуміється формування соціально значущої системи рис, які всебічно визначають особистість. Воно виникає під впливом суспільства та формується через активну участь у соціальних стосунках, діяльності та спілкуванні. Процес особистісного розвитку включає як соціалізацію, так і навмисне виховання, що дозволяє індивідам засвоїти соціальні норми та ефективно брати участь у різних формах діяльності.

Гармонійний розвиток передбачає поступовий і збалансований ріст особистості на різних етапах життя. Цей процес дає результати, які узгоджуються з принципами гармонії, інтегруючи аспекти психології, освіти та соціальних цінностей. До гармонійного розвитку особистості часто підходять як з екстенсивної, так і з інтенсивної точок зору, наголошуючи або на широкому діапазоні досвіду, або на глибині зростання в конкретних сферах [5].

Професійний розвиток зосереджується на підготовці людей до успіху в певних ролях або професіях. На відміну від гармонійного розвитку, це поняття є вужчим за обсягом, орієнтованим на теоретичні знання, практичні навички та соціальну поведінку, необхідні для певних професійних функцій. Він також наголошує на етичних стандартах і моральних цінностях, критичних для певних професій, таких як клятва Гіппократа для лікарів або військова присяга для солдатів.

Особистісний розвиток є окремим і більш вузьким поняттям порівняно з гармонійним розвитком. Він включає елементи професійного зростання, але пристосований для досягнення організаційних цілей і потенціалу співробітників. Наприклад, розвиток персоналу може включати структуровані ініціативи, такі як програми навчання, підвищення кваліфікації та перенавчання, щоб узгодити здібності співробітників з цілями організації.

Деякі дослідники визначають розвиток персоналу як цілеспрямовану систему освітніх і робочих заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Інші розглядають це як більш широку організаційну функцію, яка охоплює різноманітні заходи з управління та навчання для підвищення загальної спроможності робочої сили.

Зрештою, розвиток персоналу відіграє вирішальну роль у дозволі організаціям адаптуватися до викликів, зберегти таланти та сприяти довгостроковому успіху. Інвестуючи в структуроване та цілеспрямоване зростання співробітників, організації можуть досягти стабільної продуктивності та зберегти свою конкурентну позицію на ринку.

Кар'єрна орієнтація є критично важливим аспектом розвитку персоналу в організаціях та навчальних закладах. Він відіграє важливу роль у формуванні навичок і здібностей співробітників для узгодження з цілями організації. Успішна програма розвитку персоналу часто призводить до збільшення кількості інноваційних та високоякісних результатів від працівників. Центральне місце в цьому процесі займає надійна система мотивації, яка включає як моральні, так і матеріальні стимули, що забезпечує постійне вдосконалення та залучення на всіх рівнях організації.

Різниця між розвитком персоналу та особистим професійним розвитком полягає в їхньому обсязі та джерелі фінансування. Розвиток персоналу, як правило, підтримується та сприяє організації в межах її діяльності. Навпаки, особистісний розвиток часто виходить за ці межі, покладаючись на індивідуальну ініціативу, час і ресурси [13].

В організаційному контексті термін «професійний розвиток персоналу» означає систематичне та постійне вдосконалення навичок і знань співробітників протягом усього періоду перебування на посаді. Цей процес розробки спрямований на максимізацію продуктивності, покращення якості послуг і підвищення загальної конкурентоспроможності організації. Він також дає змогу співробітникам виконувати дедалі складніші завдання, повністю використовуючи свій потенціал і здібності.

Розвиток персоналу охоплює суміжні поняття, такі як освіта, професійна підготовка та підвищення кваліфікації.

Освіта передбачає набуття та застосування теоретичних знань, практичних навичок і компетенцій, необхідних для професійної готовності та соціальної інтеграції. Рівень і тип освіти, середньої, технічної чи вищої, часто формуються потребами промисловості, прогресом у технології та ширшим соціальним і культурним ландшафтом.

Професійне навчання — це структурований процес, розроблений для того, щоб надати співробітникам теоретичні та практичні знання, необхідні для виконання їхніх поточних або майбутніх ролей. Це навчання сприяє особистісному та професійному зростанню працівників, дозволяє їм отримати нову або додаткову кваліфікацію, підвищити свій досвід і залишатися конкурентоспроможними на динамічному ринку праці. Це також сприяє їхній здатності адаптуватися до мінливих вимог ринкової економіки [6].

В організаційному середовищі професійне навчання може включати початкову підготовку до посад початкового рівня, перенавчання для отримання нових посад або підвищення кваліфікації для просування по службі.

Початкова підготовка: передбачає надання особам без попереднього досвіду чи кваліфікації необхідних навичок для продуктивної роботи.

Перенавчання: орієнтоване на отримання нової професії чи спеціалізації, перепідготовка допомагає працівникам адаптуватися до мінливих потреб галузі або особистих змін у кар’єрі.

Удосконалення навичок: цей процес передбачає поглиблення та розширення наявних знань, щоб відповідати вимогам сучасних галузей промисловості та сфери послуг.

Професійний розвиток об’єднує освіту та навчання в єдиний процес, спрямований на передачу передових знань і практичних навичок працівникам. Це часто передбачає перехід осіб між різними професійними, кваліфікаційними або посадовими групами всередині організації. Цей процес не тільки зміцнює індивідуальні компетенції, але й узгоджує можливості робочої сили з цілями організації.

Сприяючи професійному зростанню, організації покращують свою здатність реагувати на мінливі вимоги галузі, підтримувати конкурентні переваги та сприяти задоволенню та утриманню працівників. Ці зусилля є невід’ємною частиною формування стійкої та адаптивної робочої сили, здатної досягти довгострокового успіху.

Управління розвитком персоналу підвищує ефективність використання трудового потенціалу особистості, підвищує соціальну та професійну мобільність, виступає проактивним заходом проти масового безробіття. Він також відіграє вирішальну роль у підготовці працівників до структурних і технологічних змін у галузях. Це, у свою чергу, позитивно впливає на зростання та модернізацію продуктів або послуг і покращує фінансові показники організацій. Отже, розвиток персоналу стає фундаментальним аспектом забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності будь-якої організації на ринку.

Розвиток персоналу не тільки зміцнює організаційні результати, але й підвищує глобальну конкурентоспроможність робочої сили. Співробітники отримують можливість отримати нові знання, підвищити свою кваліфікацію або спеціалізуватися в певних професіях. Ці вдосконалення дозволяють людям продовжувати кар’єрний ріст, планувати свої професійні траєкторії та адаптуватися до змін на ринку праці. У разі втрати роботи добре розвинені навички дозволяють працівникам легше отримати нові посади або навіть заснувати власний бізнес, сприяючи створенню робочих місць та економічному зростанню.

Висококваліфіковані спеціалісти сьогодні при виборі роботодавців часто ставлять на пріоритет можливості навчання та професійного зростання, а не зарплату. Така зосередженість на розвитку є значним внеском у національний прогрес, оскільки потенціал країни тісно пов’язаний з освітою та рівнем продуктивності її робочої сили. Сприяючи професійному зростанню, не покладаючись значною мірою на державне фінансування, суспільства можуть досягти сталого розвитку та прогресу [11].

У все більш складному світі люди повинні володіти міцною основою знань та інтелектуальною спритністю. Розвиток персоналу підтримує ці якості, сприяючи інтелектуальному зростанню та розширюючи набір навичок сучасних працівників. Результати ефективного розвитку персоналу включають більш здорову організаційну культуру, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації та більшу відданість місії та цілям компанії.

Професійний розвиток і розвиток персоналу є ключовими рушійними силами науково-технічного прогресу та служать важливими показниками прогресу суспільства. З цієї причини компанії в економічно розвинених країнах приділяють значну увагу цим сферам. Прийняття та постійне вдосконалення стратегій розвитку персоналу стало основним обов’язком відділів кадрів. Для України створення та вдосконалення ефективних систем розвитку персоналу на підприємствах є життєво важливим кроком до досягнення сталого національного зростання та економічної стабільності.

## 1.2. Основні етапи процесу управління розвитком персоналу

Стратегічне управління персоналом відіграє ключову роль у узгодженні людських ресурсів із загальною стратегією організації. Його основні цілі включають забезпечення наявності необхідної робочої сили для задоволення потреб організації та сприяння внутрішньому середовищу, яке заохочує розвиток організаційної культури, цінностей і пріоритетів. Це, у свою чергу, стимулює зростання як трудового, так і стратегічного потенціалу всередині організації.

Фундаментальним аспектом стратегічного управління є визначення розподілу завдань і відповідальності на основі їх узгодженості зі стратегією та ієрархічними рівнями виконання. У застосуванні до управління персоналом цей підхід фокусується на дорученні стратегічних питань службам управління, одночасно делегуючи повноваження щодо функціональних і виробничих підрозділів іншим сферам організації.

Сучасні дослідження стратегічного менеджменту підкреслюють зміцнення трудового потенціалу, який охоплює виробництво, інновації, ресурси та людський капітал, як важливе значення для досягнення довгострокових цілей організації. Таким чином, управління персоналом і підвищення компетентності співробітників є центральними в цьому процесі.

Незважаючи на свою важливість, технологія стратегічного управління персоналом все ще розвивається, створюючи кілька проблем. Ці виклики включають появу рідкісних професій і труднощі з працевлаштуванням, зростання вартості освітніх і консалтингових послуг, швидкий перехід до нових видів діяльності та технологій, що вимагає скорочення робочої сили, а також обмежені фінансові ресурси під час кризи. Крім того, довгострокове планування чисельності та структури працівників залишається складним через ринкову невизначеність.

Стратегічне управління персоналом не тільки розглядає якісні аспекти робочої сили, такі як знання, навички та кваліфікація, але також звертається до ширших організаційних потреб, включаючи розвиток і відтворення трудового потенціалу. Цей комплексний підхід має на меті посилити здатність робочої сили долати майбутні виклики та сприяти зростанню.

На практиці методи стратегічного управління є вирішальними для управління трудовим потенціалом на підприємствах. Кадрові служби тепер відіграють повноцінну роль в управлінні підприємством, сприяючи розробці корпоративних стратегій. Важлива увага приділяється оцінці та розвитку кадрового потенціалу, сприянню професійному зростанню, розвитку творчості та організаційної діяльності [10].

Розбудова та вдосконалення системи формування кадрового потенціалу є ключовим стратегічним напрямом на конкурентному ринку праці. Організаціям важливо постійно розвивати та підтримувати високий кадровий потенціал, гарантуючи, що їхня робоча сила є конкурентоспроможною та чутливою до змін на ринку. Це вимагає стратегічного планування, постійних удосконалень і пильності щодо швидшого розвитку кадрових можливостей конкурентів.

Розробка стратегії управління персоналом повинна враховувати фактори внутрішнього середовища, потенційні зміни та аналіз сильних і слабких сторін робочої сили. У рамках стратегічного управління персоналом його успіху сприяють декілька підсистем, зокрема:

– кадрове планування: прогнозування кількісної та якісної потреби в працівниках, розробка автоматизованої системи управління, вибір методів розрахунку потреби в персоналі.

– відбір і наймання: аналіз кадрових даних, створення посадових інструкцій, проведення процесів відбору та забезпечення набору кваліфікованого персоналу.

– кар’єрна орієнтація та адаптація: безперервна робота зі співробітниками, забезпечення належних умов праці та ознайомлення їх із цінностями компанії.

– оцінка та сертифікація персоналу: розробка ефективних методів і критеріїв оцінки, проведення оцінки персоналу та оцінка ефективності.

– формування кадрового потенціалу: аналіз якості керівних кадрів, залучення молодих спеціалістів, розвиток наукового підходу до підбору персоналу.

– мотивація: Створення ефективної системи мотивації, аналіз потреб співробітників, підвищення як матеріальних, так і моральних стимулів.

– розвиток персоналу: нагляд за навчанням, перепідготовкою та можливостями професійного розвитку для заохочення до самовираження та зростання.

– управління плинністю персоналу: управління просуваннями по службі, пониженням у посаді, переведеннями та звільненнями.

– соціальний розвиток та організаційна культура: організація соціальних послуг, підвищення організаційної культури та забезпечення здоров’я та відпочинку.

Підсумовуючи, стратегічне управління персоналом є життєво важливим компонентом загальної стратегії організації, що допомагає їй адаптуватися до змін і підтримувати конкурентну перевагу. Ефективне управління персоналом не тільки зосереджується на поточних потребах, але й гарантує, що робоча сила організації готова до вирішення майбутніх завдань.

Процес управління розвитком персоналу є важливою складовою стратегії будь-якої організації, адже саме від ефективності цього процесу залежить майбутній успіх компанії. Розвиток персоналу включає цілу низку етапів, які сприяють забезпеченню високої кваліфікації співробітників та їх здатності адаптуватися до швидких змін на ринку праці. Наводимо основні етапи цього процесу.

**Таблиця 1.1**

**Етапи процесу управління розвитком персоналу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Етап | Опис етапу | Завдання | Інструменти та методи |
| 1. Аналіз потреб у розвитку персоналу | Оцінка поточних та майбутніх потреб організації щодо кваліфікації та навичок працівників. | Визначення вимог до персоналу на основі стратегії розвитку організації. | Оцінка організаційних потреб, SWOT-аналіз, анкетування, інтерв'ю з керівниками. |
| 2. Планування розвитку персоналу | Створення плану розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей та потреб організації. | Розробка індивідуальних та колективних планів розвитку, визначення пріоритетних напрямів. | Річне планування, індивідуальні плани розвитку, тренінги, курси, вивчення потреб кожного підрозділу. |
| 3. Оцінка компетенцій та потенціалу персоналу | Оцінка наявних навичок, знань та потенціалу працівників для визначення напрямів розвитку. | Виявлення сильних та слабких сторін персоналу, визначення потенціалу для зростання. | Оцінка за допомогою тестів, інтерв'ю, атестацій, зворотного зв'язку, 360-градусні оцінки. |
| 4. Розробка програм навчання і розвитку | Створення або адаптація програм для розвитку компетенцій персоналу згідно з їхніми потребами. | Підготовка навчальних програм та визначення методів навчання для досягнення цілей розвитку. | Курси, семінари, тренінги, онлайнове навчання, коучинг, менторинг. |
| 5. Впровадження програм розвитку | Реалізація навчальних програм і заходів, спрямованих на розвиток персоналу. | Організація навчальних заходів, тренінгів, стажувань та інших форм розвитку для працівників. | Організація тренінгів, онлайн-курси, внутрішні семінари, майстер-класи, робочі зустрічі. |
| 6. Моніторинг і контроль ефективності розвитку | Оцінка результатів впроваджених програм розвитку персоналу та їх відповідність цілям організації. | Визначення ефективності проведених заходів, корекція планів розвитку при необхідності. | Тестування до та після навчання, оцінка ефективності через KPI, зворотний зв'язок від учасників. |
| 7. Оцінка результатів та корекція планів | Аналіз досягнутих результатів у порівнянні з початковими цілями розвитку та визначення подальших кроків. | Оцінка ступеня досягнення запланованих результатів та коригування подальших заходів. | Аналіз успіхів, оцінка прогресу через інтерв'ю, відгуки, аналіз даних за KPI, коригування планів. |
| 8. Підтримка та мотивація персоналу | Забезпечення мотивації співробітників для досягнення їхніх особистих цілей розвитку та стимулювання до подальшого розвитку. | Створення умов для постійного навчання та кар'єрного зростання, підтримка високих стандартів роботи. | Програми матеріальної та моральної мотивації, кар'єрний розвиток, можливості для просування. |
| 9. Розвиток кар'єри та succession planning | Стратегічне планування розвитку кар'єри та підготовка майбутніх керівників через програму succession planning. | Формування кадрового резерву та розвитку потенційних лідерів для забезпечення безперервного зростання організації. | Створення кадрових резервів, програми наставництва, управління кар'єрним ростом. |
| 10. Оцінка успіху і зворотний зв'язок | Проведення оцінки успішності реалізованих заходів та внесення коректив в стратегію розвитку. | Отримання зворотного зв'язку від учасників, підвищення прозорості в оцінці результатів. | Відгуки співробітників, оцінка за допомогою показників результативності, коригування на основі зворотного зв'язку. |

Джерело: складено автором

Оцінка успіху є необхідною для того, щоб організація могла зрозуміти, чи досягла вона своїх цілей у розвитку персоналу. Після того як програми розвитку реалізовані, важливо отримати зворотний зв'язок від учасників та керівництва, оцінити вплив навчання на загальний результат діяльності організації.

Завдяки цій оцінці організація може коригувати свою стратегію розвитку персоналу, робити її більш ефективною і точно відповідною до потреб бізнесу.

## 1.3. Методи розвитку персоналу: навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, кар'єрне планування

У сфері управління персоналом експерти пропонують використовувати кілька інноваційних методів, щоб забезпечити ефективне задоволення потреб організацій у персоналі. Ці методи включають такі методи, як полювання на керівників, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг, тимчасовий персонал і пошук керівників. Хоча ці підходи можуть бути прийняті будь-якою вітчизняною компанією, їх застосування може бути обмежено розміром бізнесу, його галуззю та фінансовими ресурсами, доступними для впровадження таких інноваційних методів.

**Таблиця 1.2**

**Методи розвитку персоналу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод розвитку персоналу | Опис | Мета | Переваги |
| Навчання | Це формальний процес передачі нових знань і навичок співробітникам через курси, тренінги, семінари тощо. | Підвищення кваліфікації співробітників та забезпечення їх необхідними навичками для виконання конкретних завдань. | Збільшення продуктивності, покращення навичок, адаптація до змін. |
| Підвищення кваліфікації | Це процес розвитку професійних навичок через курси, семінари, сертифікаційні програми тощо. | Підвищення рівня професіоналізму і здатності працівників до виконання складних завдань у межах їхньої спеціалізації. | Забезпечує відповідність кваліфікації сучасним вимогам, покращує конкурентоспроможність на ринку праці. |
| Наставництво | Формальне чи неформальне співробітництво між досвідченим співробітником (наставником) і новим працівником для передачі знань. | Передача досвіду, допомога в адаптації, розвиток професійних і особистих якостей через взаємодію з наставником. | Підвищення професійної впевненості, швидка адаптація нових співробітників, підтримка і зворотний зв'язок. |
| Кар'єрне планування | Процес визначення кар'єрних цілей працівника та розробка планів для їх досягнення в межах організації. | Сприяння професійному зростанню співробітників, покращення їх мотивації, стабільність організаційної структури. | Допомагає у плануванні кадрів, дозволяє співробітникам бачити перспективи в компанії. |

Джерело: складено автором

Завдяки комплексному аналізу наявної літератури систематизовано різноманітні інноваційні методи управління персоналом. Ці підходи класифікуються відповідно до їх функціональної ролі в управлінні персоналом, як показано в таблиці нижче.

**Таблиця 1.3**

**Інноваційні методи розвитку персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| Функціональні області | Інноваційні методи |
| Відбір та набір персоналу | Хедхантеринг, оренда персоналу, аутстаффінг, скринінг, тимчасове працевлаштування, Executive Search, онлайн-рекрутинг |
| Адаптація персоналу | Шедовінг, бадіінг, тренінги |
| Оцінка персоналу | Бізнес-ігри, метод кейсів, Assessment Centers, організаційні тести |
| Мотивація персоналу | Грейдинг, безтарифні системи оплати праці, гейміфікація, «Соціальна картка працівника» |
| Навчання персоналу | Метод корзини, action learning, кейс-стаді, дистанційне навчання, майстер-класи, відео-тренінги, сторітелінг |
| Управління кар'єрою | Коучинг, секондмент, «Кар'єрний портал», «Ярмарок вакансій» |

Джерело: складено автором

Для відбору персоналу рекомендується онлайн-рекрутинг, особливо як попередній етап перед співбесідами з потенційними кандидатами, особливо якщо компанія працює через безбалансові філії. Хедхантинг і пошук керівників є більш спеціалізованими та дорогими методами, придатними для пошуку висококваліфікованих професіоналів із досвідом або значною клієнтською базою. Тимчасовий персонал є ефективним для підприємств із сезонним попитом, тоді як лізинг і аутстафінг корисні для компаній, які відчувають періодичну потребу в персоналі, але не можуть утримувати персонал на повний робочий день [11].

Такі методи, як Shadowing і Buddying, особливо корисні на етапі адаптації. Ці підходи не вимагають значних фінансових інвестицій, що робить їх ідеальними в кризових ситуаціях, коли власники бізнесу можуть неохоче виділяти кошти на програми адаптації.

Коли справа доходить до оцінки персоналу, такі інструменти, як центри оцінки, ділові ігри та кейс-методи, допомагають розкрити потенціал людей і оцінити їх придатність для подальшого розвитку. Ці методи слід впроваджувати після первинних традиційних оцінок, і вони особливо корисні для керівників і спеціалістів. Серед них метод центру оцінювання виділяється як один із найцінніших.

Для мотивації співробітників передові системи оплати, як-от оцінювання та безтарифні структури, можуть значно підвищити залученість. Однак ці методи вимагають ретельного планування та фінансових зобов’язань. Гейміфікація, яка включає ігрові елементи в робочі процеси, також забезпечує стимули, як матеріальні, так і нематеріальні. «Соціальна картка працівника» — це заслуговує на увагу метод мотивації, за допомогою якого працівники мають віртуальний обліковий запис у соціальній структурі компанії, що дозволяє їм обирати переваги в кінці певного періоду.

Навчання залишається основним напрямком застосування інноваційних методів. Різноманітність доступних методів варіюється від економічно ефективних варіантів, таких як дистанційне навчання та віртуальні школи, до більш складних методів, таких як майстер-класи та навчання за допомогою дії. Ці можливості дозволяють підприємствам підвищувати кваліфікацію своїх співробітників без значних фінансових навантажень. Крім того, ділові ігри та тематичні дослідження чудово підходять для вдосконалення практичних знань і навичок.

Управління кар’єрою відіграє вирішальну роль у задоволенні та утриманні персоналу. Серед недорогих методів управління кар’єрою ефективними є «Кар’єрні портали» та «Ярмарки вакансій». Коучинг, який забезпечує психологічну підтримку кар'єрного зростання співробітників, є методом, що вимагає більших інвестицій. Застосовуючи інноваційні інструменти управління кар’єрою, компанії можуть допомогти співробітникам орієнтуватися в кар’єрному зростанні, підвищити можливості щодо працевлаштування та сприяти лояльності до організації.

В умовах економічної кризи бізнесу доцільно орієнтуватися на малобюджетні інноваційні методи управління персоналом. До них належать:

– онлайн-рекрутинг;

– спостереження за персоналом;

– спілкування з друзями;

– дистанційне навчання;

– віртуальні школи;

– кар’єрні портали;

– внутрішні ярмарки вакансій.

З іншого боку, дорогі методи слід застосовувати лише тоді, коли це виправдано потенційними перевагами.

Підсумовуючи, впровадження інноваційних методів управління персоналом може значно покращити процеси найму, адаптації, оцінки, мотивації та навчання. Ці методи допомагають менеджерам з персоналу працювати ефективніше, зменшувати витрати та підвищувати загальну задоволеність працівників. Дослідження підкреслює необхідність для компаній вибирати правильне поєднання методів на основі їх специфіки

## 

## РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФОРА»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФОРА»

«Фора» — відома українська мережа супермаркетів, заснована в 2002 році, входить до торгово-промислового конгломерату Fozzy Group. Станом на 2021 рік мережа «Фора» обслуговувала 247 магазинів у 8 областях України, 150 магазинів розташовані в Києві. Ці магазини, як правило, різняться за розміром, у середньому 369 м², і в основному дотримуються моделі «мінімаркету» або «сусідського магазину», обслуговуючи низькі та середні цінові сегменти ринку. Крім того, «Фора» працює 6 магазинів у форматі «ексклюзив». Більшість цих магазинів розташовані в колишніх радянських торгових приміщеннях, розташованих на перших поверхах житлових будинків.

У грудні 2002 року компанія відкрила свій перший магазин у Києві, поклавши початок своїй присутності на ринку роздрібної торгівлі України.

У листопаді 2013 року компанія розпочала процес ребрендингу, запровадивши новий дизайн магазину. Перший магазин, який відобразив цю зміну, розташований на вулиці Ентузіастів у Києві.

Протягом липня-серпня 2016 року ГО «Фундація.101» проводила проект моніторингу якості продуктів харчування, що продаються в українських супермаркетах. Волонтери відвідали супермаркети різних мереж і повідомили про результати. Всього здійснено 447 відвідувань, подано відповідні онлайн-звіти. За результатами моніторингу виявилося, що «Фора» посіла друге місце в антирейтингу після «Сільпо» через значні проблеми із зіпсованою м’ясною продукцією у 51% випадків та простроченим товаром у 48% випадків.

У травні 2017 року «Фора» представила нову концепцію супермаркетів преміум-класу під брендом «Фавор». Перший з таких магазинів відкрився в селі Козин, що на вулиці Обухівське шосе. Ці супермаркети пропонували широкий асортимент продуктів преміум-класу, таких як делікатеси з усього світу, включаючи іспанський хамон, швейцарський шоколад та італійську пасту, а також натуральні фермерські продукти. Також були представлені вина середнього та преміального цінового сегментів, а продавцями-консультантами виступали професійні сомельє. Власна пекарня Favoure виготовляла різноманітні свіжі вироби, зокрема хліб, багети, чіабатту, булочки, пироги та піцу.

У 2017-2018 роках мережа супермаркетів брала участь у благодійній акції «Серце б’ється завдяки тобі…», спрямованій на збір коштів на операції дітям із вродженими вадами серця. Перший етап цієї ініціативи проходив з 15 вересня по 23 жовтня 2017 року, а другий – з 15 березня по 15 квітня 2018 року. У вересні 2018 року мережа також підтримала благодійну акцію «Допоможи лапі», де частина Виручка від кожного проданого пакету корму для тварин була передана на підтримку тварин у притулку Сіріус.

Організаційна структура «Фора» розроблена для ефективного управління її діяльністю та забезпечення безперебійної роботи різних підрозділів. Генеральний директор несе основну відповідальність за нагляд за економічною діяльністю компанії та прийняття стратегічних рішень, які впливають на її діяльність та активи. Під керівництвом генерального директора кілька відділів керують різними аспектами бізнесу.

Відділ рекрутингу займається підбором персоналу, підбором персоналу та комплектуванням персоналу різних рівнів. Відповідає за створення ефективних систем найму співробітників, розробку кар'єрних планів, впровадження технологій управління персоналом.

Відділ роздрібної торгівлі зосереджений на управлінні роздрібною стороною бізнесу, забезпечуючи продаж продукції в магазинах. Він працює через різні компоненти, такі як роздрібна мережа, яка охоплює серію роздрібних одиниць, керованих колективно в межах певної території. Цей відділ також включає відділ моніторингу, який проводить дослідження та аналіз ринку, і команду управління роздрібною торгівлею, яка відповідає за повсякденну роботу.

**Таблиця 2.1**

**SWOT-аналіз ТОВ «ФОРА»**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
| 1. Розширена мережа магазинів з постійним зростанням кількості точок продажу. | 1. Брак на виробництві. |
| 2. Висока репутація серед клієнтів, що сприяє лояльності покупців. | 2. Недостатньо розвинуте законодавство. |
| 3. Широкий асортимент продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів. | 3. Оновлення основних засобів. |
| 4. Конкурентоспроможні ціни, що дозволяють залучати широке коло клієнтів. | 4. Додаткові транспортні витрати в регіони збуту. |
| 5. Лідируюча позиція на локальних ринках, зокрема в столиці та регіонах. | 5. Висока матеріаломісткість. |
| 6. Зростання рентабельності. | 6. Значні затрати живої праці. |
| 7. Наявність власних виробничих цехів. | 7. Недостатньо високий прибуток. |
| 8. Чітка організаційна структура та розподіл обов’язків. | 8. Зниження рівня продуктивності праці працівників. |
| 9. Швидке прийняття управлінських рішень. | 9. Зниження капіталовіддачі та матеріаловіддачі. |
| 10. Мотивованість персоналу та високий рівень соціального захисту. |  |
| 11. Налагоджені стосунки з партнерами. |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| 1. Розширення виробничої лінії. | 1. Поява нових конкурентів на ринку. |
| 2. Вихід на нові ринки, в тому числі міжнародні. | 2. Збільшення цін на матеріали та сировину. |
| 3. Вдосконалення технологій виробництва та зниження витрат. | 3. Зростаючий конкурентний тиск. |
| 4. Підвищення рівня освіченості та кваліфікації персоналу. | 4. Коливання курсів валют, що впливають на вартість імпортних товарів. |
| 5. Покращення умов праці та робочого середовища для персоналу. | 5. Ускладнення господарської діяльності через змінене законодавство. |
| 6. Вдосконалення управлінських процесів та впровадження сучасних маркетингових стратегій. | 6. Низький рівень інновацій та технологічних впроваджень. |
| 7. Пошук нових джерел сировини для зниження витрат. | 7. Постійне забруднення навколишнього середовища, яке може вплинути на імідж компанії. |
| 8. Покращення ефективності бізнес-процесів завдяки автоматизації. | 8. Еміграція населення, що може призвести до нестачі робочої сили. |

Джерело: складено автором

Фінансовий відділ контролює фінансову діяльність компанії, забезпечуючи належне складання бюджету, звітність та аналіз фінансової діяльності. Він структурований за допомогою спеціальних підрозділів, зокрема бухгалтерського обліку, який обробляє фінансову звітність, і аналітики, який зосереджується на фінансовому аналізі та пропонує стратегії для підвищення економічної ефективності компанії. Юридичний відділ забезпечує відповідність діяльності компанії відповідним законам, керує контрактами та розглядає будь-які судові спори.

Відділ маркетингу розробляє збутову політику, виходячи з ресурсів компанії та кон'юнктури ринку. Цей відділ координує діяльність відділу роздрібної торгівлі та включає такі спеціалізовані підрозділи, як інформаційний відділ, який аналізує комерційну ефективність і ринкові тенденції, відділ дизайну, який зосереджується на естетиці продукту та конкурентоспроможності, і відділ зв’язків з громадськістю, відповідальний за підтримку позитивного іміджу та зв'язки з громадськістю.

Виробничий відділ відповідає за виробничі та виробничі аспекти бізнесу, включаючи відділ закупівель, який забезпечує наявність матеріалів, і відділ якості, який гарантує дотримання стандартів продукції. До відділу також входять різні виробничі підрозділи, які беруть участь у фактичному виготовленні продукції, а також відділ інвентаризації, який керує зберіганням продукції та поповненням запасів.

**Таблиця 2.2**

**Фінансові результати ТОВ «ФОРА» за 2021**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 18 920 074,00 | 16 375 890,00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 14 378 824,00 | 12 583 863,00 |
| Валовий прибуток | 2090 | 4 541 250,00 | 3 792 027,00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 186 315,00 | 130 045,00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 166 230,00 | 110 617,00 |
| Витрати на збут | 2150 | 4 343 283,00 | 3 598 881,00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 12 780,00 | 9 992,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 205 272,00 | 202 582,00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 19 846,00 | 35 272,00 |
| Інші доходи | 2240 | 90 860,00 | 9 941,00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 265 726,00 | 202 625,00 |
| Інші витрати | 2270 | 53 869,00 | 91 678,00 |
| Збиток | 2295 | 3 617,00 | 46 508,00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 21 351,00 | 7 485,00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 17 734,00 |  |
| Збиток | 2355 |  | 39 023,00 |

Джерело: складено автором на основі [22].

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «ФОРА» за 2022

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 19 593 543,00 | 18 920 074,00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 14 308 731,00 | 14 267 100,00 |
| Валовий прибуток | 2090 | 5 284 812,00 | 4 652 974,00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 149 811,00 | 186 315,00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 467 740,00 | 166 230,00 |
| Витрати на збут | 2150 | 4 330 998,00 | 4 455 007,00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 77 044,00 | 12 780,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 558 841,00 | 205 272,00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 26 309,00 | 19 846,00 |
| Інші доходи | 2240 | 109 638,00 | 90 860,00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 297 157,00 | 265 726,00 |
| Інші витрати | 2270 | 402 967,00 | 53 869,00 |
| Збиток | 2295 | 5 336,00 | 3 617,00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 15 103,00 | 21 351,00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 9 767,00 | 17 734,00 |

Джерело: складено автором основі [22].

Таблиця 2.4

Фінансові результати ТОВ «ФОРА» за 2023

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 29 493 148,00 | 19 593 543,00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 22 038 194,00 | 14 308 731,00 |
| Валовий прибуток | 2090 | 7 454 954,00 | 5 284 812,00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 294 484,00 | 149 811,00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 788 393,00 | 467 740,00 |
| Витрати на збут | 2150 | 6 432 344,00 | 4 330 998,00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 9 456,00 | 77 044,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 519 245,00 | 558 841,00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 83 985,00 | 26 309,00 |
| Інші доходи | 2240 | 55 014,00 | 109 638,00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 548 030,00 | 297 157,00 |
| Інші витрати | 2270 | 111 257,00 | 402 967,00 |
| Збиток | 2295 | 1 043,00 | 5 336,00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 15 185,00 | 15 103,00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 14 142,00 | 9 767,00 |

Джерело: складено автором основі [22].

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ «ФОРА» за 2021-2023

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | 2021 (тис. грн) | 2022 (тис. грн) | 2023 (тис. грн) |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 18 920 074,00 | 19 593 543,00 | 29 493 148,00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 14 378 824,00 | 14 308 731,00 | 22 038 194,00 |
| Валовий прибуток | 2090 | 4 541 250,00 | 5 284 812,00 | 7 454 954,00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 186 315,00 | 149 811,00 | 294 484,00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 166 230,00 | 467 740,00 | 788 393,00 |
| Витрати на збут | 2150 | 4 343 283,00 | 4 330 998,00 | 6 432 344,00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 12 780,00 | 77 044,00 | 9 456,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 205 272,00 | 558 841,00 | 519 245,00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 19 846,00 | 26 309,00 | 83 985,00 |
| Інші доходи | 2240 | 90 860,00 | 109 638,00 | 55 014,00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 265 726,00 | 297 157,00 | 548 030,00 |
| Інші витрати | 2270 | 53 869,00 | 402 967,00 | 111 257,00 |
| Збиток | 2295 | 3 617,00 | 5 336,00 | 1 043,00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 21 351,00 | 15 103,00 | 15 185,00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 17 734,00 | 9 767,00 | 14 142,00 |
| Збиток | 2355 | 39 023,00 | — | — |

Джерело: складено автором основі [22].

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ФОРА» за період 2021-2023 показує значний ріст, що свідчить про збільшення обсягів реалізації. В 2021 році чистий дохід становив 18 920 074 тис. грн, у 2022 році — 19 593 543 тис. грн, а в 2023 році — вже 29 493 148 тис. грн. Це підвищення може бути обумовлено розширенням ринку, збільшенням попиту на продукцію компанії або ж ефективною маркетинговою стратегією, спрямованою на залучення нових клієнтів.

Собівартість продукції за той самий період зазнала також значного підвищення, що вказує на збільшення витрат на виробництво чи закупівлю товарів для продажу. У 2021 році собівартість становила 14 378 824 тис. грн, у 2022 році — 14 308 731 тис. грн, а в 2023 році — 22 038 194 тис. грн. Хоча показник собівартості у 2022 році був дещо знижений порівняно з 2021 роком, у 2023 році відбувся різкий стрибок, що може бути пов'язано з підвищенням вартості сировини, енергоносіїв або зміною виробничих умов.

Зростання валового прибутку також є позитивним сигналом для компанії. У 2021 році він становив 4 541 250 тис. грн, у 2022 році — 5 284 812 тис. грн, а в 2023 році — 7 454 954 тис. грн. Валовий прибуток зростає швидшими темпами порівняно з доходами та собівартістю, що може вказувати на успішне управління витратами та підвищення ефективності виробництва. Підвищення цього показника є позитивним для фінансової стійкості компанії.

Інші операційні доходи компанії також відображають позитивну динаміку, зростаючи з 186 315 тис. грн у 2021 році до 294 484 тис. грн у 2023 році. Це може вказувати на нові джерела доходу або диверсифікацію діяльності підприємства. Проте інші операційні витрати у 2022 році значно зросли, досягнувши 77 044 тис. грн, що свідчить про наявність додаткових витрат, які могли виникнути через інфляційні процеси або операційну діяльність компанії.

Значне збільшення адміністративних витрат з 166 230 тис. грн у 2021 році до 788 393 тис. грн у 2023 році є тривожним знаком. Цей стрибок вказує на зростання витрат на управлінські функції компанії, що може бути наслідком розширення структури або необхідності підвищення ефективності внутрішніх процесів. Витрати на збут, хоча і мають тенденцію до зростання (з 4 343 283 тис. грн у 2021 році до 6 432 344 тис. грн у 2023 році), все ж залишаються на рівні, що можна вважати типовим для компанії з великою кількістю клієнтів і широкими торговими операціями.

Інші фінансові доходи також продемонстрували збільшення з 19 846 тис. грн у 2021 році до 83 985 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про покращення фінансових умов або досягнення компанією вигідніших умов фінансування. Однак фінансові витрати за той самий період зросли з 265 726 тис. грн у 2021 році до 548 030 тис. грн у 2023 році, що є важливим моментом для подальшого аналізу: компанії слід ретельно управляти своїми фінансовими зобов'язаннями, аби зменшити витрати на обслуговування боргу.

Чистий фінансовий результат компанії змінювався протягом трьох років. У 2021 році було отримано прибуток в розмірі 17 734 тис. грн, у 2022 році — прибуток зменшився до 9 767 тис. грн, а в 2023 році знову зріс до 14 142 тис. грн. Зниження цього показника у 2022 році може бути пов'язано з високими витратами, але наступне покращення у 2023 році свідчить про ефективне управління витратами та покращення фінансових результатів.

У період 2021-2023 років ТОВ «ФОРА» демонструє значний ріст доходів та валового прибутку, що свідчить про успішну стратегію компанії у напрямку розширення ринку та ефективного управління виробничими витратами. Проте, збільшення адміністративних витрат та витрат на збут, а також високі фінансові витрати, потребують уваги і можуть бути індикаторами необхідності перегляду внутрішніх процесів для забезпечення стійкості компанії в майбутньому.

Валовий прибуток компанії зріс значно, але значні витрати можуть поставити під сумнів подальшу фінансову стійкість без оптимізації витратних частин бізнесу. Адміністративні витрати і витрати на збут зростають навіть швидше, ніж доходи, що може вплинути на прибутковість в майбутньому, якщо компанія не вживе заходів для їх контролю.

У зв'язку з цим, важливо звернути увагу на покращення операційної ефективності, скорочення адміністративних витрат та зниження фінансового навантаження на компанію. Можливо, варто більш ретельно підходити до управління витратами на збут і проводити глибший аналіз ефективності кожного витратного напрямку.

Додатково, важливим аспектом є управління фінансовими витратами та оптимізація структури фінансування компанії. Це дозволить зменшити витрати на обслуговування боргу, що є одним із основних факторів, який впливає на чистий фінансовий результат.



Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «ФОРА»

У ТОВ «ФОРА» існує чітка система звітності, яка дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між різними рівнями управління та відділами компанії. Регулярне надання звітів про виконання завдань, показників роботи магазинів і фінансових результатів є важливим елементом для ухвалення обґрунтованих рішень і коригування стратегії розвитку.

Для досягнення ефективності в управлінні, у компанії використовуються різні канали комунікації, зокрема внутрішня електронна пошта, корпоративні портали для співробітників, щотижневі наради та робочі зустрічі з керівниками підрозділів. Це забезпечує прозорість процесів і дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

## 2.2. Оцінка кадрової політики та практик розвитку персоналу в ТОВ «ФОРА»

Постійний розвиток і навчання співробітників відіграють вирішальну роль у підтримці конкурентної переваги на ринку. Добре структурована система навчання дозволяє співробітникам вдосконалювати свої навички та знання, що веде до підвищення продуктивності та ефективності компанії. Компанії впроваджують різноманітні методи для забезпечення ефективного навчання та розвитку співробітників, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні форми навчання. Кожна форма задовольняє різні потреби та допомагає працівникам розвиватися в межах своїх ролей або готуватися до майбутнього кар’єрного зростання[14].

Внутрішнє навчання охоплює різні підходи, які зазвичай розробляються та проводяться в самій компанії. Ці форми навчання адаптовані до конкретних потреб організації та часто зосереджені на вдосконаленні навичок, безпосередньо пов’язаних із щоденною діяльністю компанії. Деякі поширені форми внутрішнього навчання включають:

Стажування: вони дають працівникам практичний досвід роботи в конкретному відділі або на посаді. Стажування дозволяє новим співробітникам ознайомитися з культурою та діяльністю компанії, пропонуючи їм цінні знання, які сприяють більш плавній інтеграції в робочу силу.

Дистанційне навчання: ця форма навчання дозволяє співробітникам навчатися у власному темпі, часто через онлайн-курси. Дистанційне навчання забезпечує гнучкість, що робить його ідеальним рішенням для співробітників, які поєднують роботу зі своїми освітніми прагненнями. Можливість доступу до навчальних ресурсів звідусіль підтримує постійний професійний розвиток навіть для тих, хто перебуває у віддалених місцях.

Навчання в аудиторії: традиційні особисті навчальні заняття, що проводяться в офісі компанії або в навчальних центрах. Ці заняття можуть варіюватися від коротких семінарів до розширених курсів, які забезпечують співробітників глибоким зануренням у конкретні теми. Навчання в класі дозволяє безпосередньо взаємодіяти між викладачем та учасниками, сприяючи взаємодії та негайному зворотному зв’язку.

Вебінари: вебінари стають все більш популярними, оскільки вони дозволяють співробітникам брати участь у тренінгах, не виходячи з робочого місця чи дому. Ці онлайн-семінари, як правило, проводяться на різні теми та часто є інтерактивними, а працівники можуть ставити запитання та брати участь у дискусіях [6].

Виїзні міні-тренінги: це невеликі цілеспрямовані тренінги, які проводяться поза звичайним робочим середовищем. Ці навчальні програми можуть проводитися за межами підприємства, дозволяючи співробітникам зануритися в конкретні навички або теми, не відволікаючись на робочому місці.

Майстер-класи: Майстер-класи — це спеціалізовані навчальні заняття, спрямовані на отримання поглиблених знань у певних галузях знань. Ці заняття, як правило, проводять експерти галузі та зосереджуються на вдосконаленні навичок працівників у певній галузі.

Окрім цих внутрішніх форм навчання, компанії також використовують інші стратегії для покращення зростання співробітників, наприклад:

Зовнішнє навчання передбачає співпрацю зі сторонніми компаніями або підрядниками для надання спеціалізованих навчальних послуг, які можуть бути недоступними всередині компанії. Це часто необхідно, коли потрібні знання в певній галузі, а внутрішніх ресурсів недостатньо. Зовнішнє навчання може включати:

Незалежні компанії та підрядники: багато організацій співпрацюють зі спеціалізованими навчальними закладами, щоб пропонувати курси, які їхні внутрішні команди не можуть провести. Ці тренінги часто адаптуються відповідно до конкретних потреб компанії чи галузі.

Завдяки цим внутрішнім і зовнішнім навчальним програмам організації не тільки вдосконалюють можливості своїх працівників, але й сприяють особистому та професійному зростанню своїх працівників. Наступні приклади висвітлюють деякі значні досягнення та ініціативи у розвитку співробітників:

Виїзні міні-тренінги в магазинах: протягом кількох років у магазинах було проведено 39 виїзних міні-тренінгів, зосереджуючись на дотриманні стандартів якості. У цих заняттях взяли участь 768 співробітників, які допомогли їм краще зрозуміти протоколи компанії та вдосконалити свої навички обслуговування клієнтів і операційної ефективності.

Школа майстрів: Школа майстрів компанії успішно випустила 373 співробітники, допомагаючи їм розвивати як технічні, так і лідерські навички. Ця ініціатива зробила значний внесок у створення сильного керівництва в організації.

Корпоративний університет «Handicap»: з 237 випускниками Корпоративний університет «Handicap» відіграв важливу роль у забезпеченні співробітників цільовими знаннями та навчанні, що дозволяє їм просуватися в кар’єрі. Навчальна програма розроблена для підвищення як технічних, так і управлінських можливостей.

Програма адаптації співробітників: щоб мінімізувати плинність кадрів і прискорити інтеграцію нових співробітників, компанія запровадила адаптацію іонна програма, яка триває 90 днів. Ця програма допомагає працівникам звикнути до нових ролей, налагодити міцну комунікацію зі своїми командами та зміцнити лояльність до компанії.

Прозора система оцінювання співробітників: щоб забезпечити ефективне відстеження та вимірювання зростання співробітників, компанія запровадила прозору систему оцінювання співробітників. Ця система використовує дані про продуктивність для оцінки співробітників і допомагає менеджерам визначити сфери для вдосконалення та подальшого розвитку. Система оцінювання групує співробітників у шість категорій, кожна з яких має п’ять різних стратегій управління, гарантуючи, що кожен отримує індивідуальну підтримку для свого особистого та професійного зростання[6].

Індивідуальні плани розвитку (IDPs): компанія наголошує на створенні індивідуальних планів розвитку, щоб визначити сильні сторони співробітників і сфери для зростання. Використовуючи ці плани, співробітники можуть зосередитися на конкретних компетенціях, які потребують вдосконалення, що дозволить їм стабільно просуватися в кар’єрі та повністю розкрити свій потенціал.

Кадровий резерв: компанія також інвестує у виявлення та розвиток кадрового резерву, що складається з потенційних майбутніх лідерів в організації. Активно відстежуючи високоефективних співробітників і надаючи їм можливості для розвитку, компанія забезпечує постійну кількість кваліфікованих кандидатів на майбутні керівні посади.

Мотивація та визнання співробітників є невід’ємними складовими будь-якої успішної програми навчання та розвитку. Компанія впровадила кілька стратегій для заохочення співробітників, винагороди за виняткову продуктивність і сприяння конкурентному та привабливому робочому середовищу.

Щоквартальні конкурси магазинів: компанія сприяє дружній конкуренції, присуджуючи «Кращий магазин кварталу» на основі п’яти ключових показників ефективності (KPI). Наприкінці року магазини з найвищими загальними балами отримують титул «Найкращий магазин року». Цей конкурс сприяє досконалості та мотивує працівників працювати якнайкраще.

Програми визнання співробітників: щоквартально компанія відзначає співробітників, які досягли виняткових результатів, вийшли за межі своїх посадових обов’язків або зробили внесок в оптимізацію процесів. Ці програми визнання включають номінації від колег і відбір, зроблений уповноваженим комітетом. Кожного кварталу 10 співробітників офісу нагороджуються за видатний внесок, а наприкінці року серед квартальних переможців обирається 10 найкращих працівників.

Щорічна нагорода Operational Curator Awards: Оперативні куратори, які відповідають за нагляд і підтримку роботи магазину, щороку змагаються за визнання на основі своєї роботи відповідно до конкретних показників ефективності (CRI). Куратор, який набрав найвищий загальний бал наприкінці року, стає переможцем, підкреслюючи важливість лідерства та операційної досконалості.

Нагороди кураторів служби безпеки: Подібно до оперативних кураторів, куратори служби безпеки щорічно змагаються за визнання на основі своєї роботи. Переможець, який набрав найвищу кількість балів, нагороджується в кінці року, підкреслюючи роль безпеки в підтримці безпечного та ефективного робочого середовища.

Мотивація та заохочення працівників є основоположними для створення продуктивного та привабливого робочого середовища. Компанії, які надають пріоритет добробуту співробітників і забезпечують стимули для продуктивності, як правило, бачать кращі показники утримання, підвищення задоволеності та покращення загальної продуктивності. Мотивація працівників виходить за рамки простої пропозиції фінансових винагород — вона охоплює різноманітні переваги та системи визнання, які стосуються різних аспектів особистого та професійного життя працівника.

Одним із основних способів, якими компанії висловлюють свою вдячність працівникам, є пропозиція соціальних пільг, які спрямовані на покращення якості їхнього життя та гарантують, що вони відчувають, що їх цінує та підтримує їхній роботодавець. Ці переваги є важливою складовою компенсаційного пакету організації та сприяють загальному добробуту працівників.

Медичне страхування: Комплексна програма медичного страхування є однією з найпоширеніших соціальних пільг, які пропонують компанії своїм співробітникам. В рамках компанії медичне страхування доступне широкому колу співробітників, включаючи керівників магазинів, заступників керівників, офісних співробітників. Ця перевага гарантує, що працівники та їхні родини мають доступ до медичних послуг, що є життєво важливим для їх добробуту. Однак ця перевага не поширюється на лінійних працівників або співробітників відділу технічного обслуговування. Надання медичного страхування може значно покращити моральний стан співробітників, зменшити стрес і підвищити продуктивність, вирішуючи проблеми зі здоров’ям до того, як вони стануть серйозними.

Мобільний зв’язок: у сучасну епоху цифрових технологій ефективний зв’язок є ключовим для безперебійної роботи. Щоб працівники могли якісно виконувати свої обов’язки, компанія надає мобільні SIM-карти для керівників магазинів, заступників керівників та офісного персоналу. Ці мобільні картки дозволяють співробітникам залишатися на зв’язку з робочим місцем, чи то для спілкування з колегами, клієнтами, чи для доступу до Інтернету для виконання робочих завдань. Надаючи цю перевагу, компанія допомагає співробітникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям, гарантуючи, що вони завжди доступні, коли це необхідно для важливих ділових справ.

Транспортна підтримка: доступ до надійного транспорту важливий для працівників, особливо для тих, хто їздить на великі відстані, щоб дістатися до місця роботи. Компанія надає варіанти транспортування, які дозволяють співробітникам добиратися на роботу оптимальними маршрутами. Ця підтримка не тільки зменшує стрес, пов’язаний з поїздкою на роботу, але й гарантує, що співробітники прибувають вчасно та готові внести свій внесок у досягнення цілей компанії. Ця ініціатива відображає прагнення компанії зменшити матеріально-технічні бар’єри для працівників, що може покращити як пунктуальність, так і загальну задоволеність роботою.

Абонемент у тренажерному залі та мовні курси: заохочення працівників підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям і особистий розвиток є важливою частиною мотивації працівників. Компанія пропонує співробітникам абонементи в спортзал за спеціальними цінами, що дозволяє їм залишатися у формі та зменшити стрес. Відомо, що фізична підготовка позитивно впливає на загальне психічне здоров’я та продуктивність праці. Окрім абонементів у тренажерний зал, компанія також пропонує своїм співробітникам можливість пройти мовні курси, що дозволяє їм розширити свої навички та підвищити кваліфікацію. Цей подвійний фокус на фізичному та інтелектуальному розвитку демонструє прагнення компанії підтримувати працівників як у їх особистому, так і в професійному житті.

Знижки для партнерів: ще один спосіб заохочення співробітників — це надання їм знижок на послуги, які пропонують компанії-партнери. Ці знижки можна використовувати для цілого ряду послуг, від подорожей і розваг до роздрібної торгівлі та харчування. Пропонування партнерських знижок — це продуманий спосіб винагородити працівників, демонструючи, що компанія цінує їхню наполегливу працю та хоче надати їм додаткові переваги, окрім стандартного пакету компенсацій.

Куратори кадрів (HR) відіграють вирішальну роль у забезпеченні належного управління, мотивації та підтримки персоналу компанії. У рамках системи відзнаки співробітників компанія заохочує HR-кураторів шляхом відзначення їх досягнень і роботи протягом року. Це визнання сприяє розвитку почуття конкуренції та особистісного зростання серед кураторів відділу кадрів, спонукаючи їх постійно прагнути до досконалості у своїй ролі.

Щорічна нагорода HR Curator Awards: наприкінці кожного року куратори HR оцінюються на основі набору критеріїв і показників ефективності, таких як успішне управління стосунками з працівниками, пошук і утримання персоналу, а також їхній загальний внесок у розвиток компанії. HR ініціативи. Переможцем вважається куратор, який набере найбільшу сумарну кількість балів за цими показниками. Цей процес не тільки винагороджує високу продуктивність, але й заохочує кураторів відділу кадрів постійно шукати вдосконалення та вкладати кошти t у своєму професійному розвитку. Встановлюючи чіткі показники ефективності та відзначаючи найкращих виконавців, компанія підтримує культуру досконалості у своїй команді відділу кадрів.

Система оцінки ефективності. Система оцінки, яка використовується для визначення успіху кураторів з персоналу, базується на конкретних ключових показниках ефективності (KPI) і критеріях, які відповідають цілям компанії. Оцінка зосереджується на ефективності HR-діяльності, наприклад, залученості співробітників, розв’язанні конфліктів і успішних зусиль з найму персоналу. Ця прозора система гарантує, що куратори відділу кадрів несуть відповідальність за свою роботу, а також надає їм можливість отримувати конструктивний відгук, який може допомогти їм розвиватися на своїх посадах. Створюючи справедливий і прозорий процес оцінювання, компанія гарантує, що куратори відділу кадрів мотивовані працювати якнайкраще та сприяти загальному успіху організації.

Визнання співробітників є ключовим елементом у створенні позитивного робочого середовища та заохочення високої продуктивності. Компанія, яка визнає наполегливу працю та відданість своїх працівників, швидше за все, побачить підвищення задоволеності роботою та лояльності. Компанія розробила кілька програм визнання, призначених для відзначення та винагороди за видатні досягнення співробітників.

Щоквартальні конкурси магазинів: кожного кварталу магазини оцінюються на основі п’яти ключових показників ефективності (KPI), а магазин з найвищим загальним балом отримує звання «Найкращий магазин кварталу». Цей конкурс не лише мотивує команди магазинів до успіху, але й сприяє розвитку почуття товариства та здорової конкуренції серед працівників. За підсумками року «Кращим магазином року» визнається магазин, який набрав найбільшу сумарну оцінку за рік. Це визнання високо цінується керівниками магазинів та їхніми командами, оскільки воно демонструє прагнення компанії винагороджувати наполегливу працю та виняткову ефективність.

Employee of the Quarter Awards: Окрім загального визнання в магазині, окремі працівники також відзначаються за видатні досягнення. Кожного кварталу колеги висувають кандидатів на визнання співробітників, які виконали свої обов’язки. Кандидатури розглядаються уповноваженим комітетом, і 10 співробітників відбираються для нагородження за їхні виняткові внески. Це визнання допомагає підвищити моральний дух співробітників, заохочує до безперервної досконалості та сприяє розвитку культури взаємної вдячності та поваги на робочому місці.

Щорічне нагородження найкращих працівників: наприкінці року компанія обирає 10 найкращих співробітників із квартальних переможців, які будуть нагороджені як «Найкращі працівники року». Це престижне визнання визнає виняткові зусилля співробітників, які постійно перевершують очікування та демонструють лідерство, відданість і відданість цілям компанії. Визнаючи досягнення своїх найкращих виконавців, компанія встановлює високі стандарти для всіх співробітників і підсилює важливість досягнення високоякісних результатів.

Нагороди оперативних кураторів і кураторів безпеки: окрім загального визнання співробітників, певні групи всередині компанії, такі як оперативні куратори та куратори безпеки, також визнаються за їхній внесок. Щороку оперативні куратори конкурують на основі їх ефективності в управлінні операціями магазину, забезпечуючи безперебійну та ефективну роботу процесів. Подібним чином кураторів безпеки оцінюють за їх продуктивність у підтримці безпечного робочого середовища. Найкращий виконавець із кожної групи визнається наприкінці року, що гарантує, що ключові учасники отримують визнання за їхні зусилля.

Навчання та розвиток співробітників є важливими для забезпечення постійного зростання та успіху будь-якої організації. Завдяки поєднанню методів внутрішнього та зовнішнього навчання, чітких стратегій розвитку та надійних програм визнання співробітників компанії можуть створити робоче середовище, яке заохочує постійне навчання та вдосконалення. Інтеграція цих навчальних ініціатив разом із сильною підтримкою мотивації працівників і просування по службі гарантує, що працівники оволодіють навичками та знаннями, необхідними для успішної роботи на своїх посадах. Крім того, ці практики допомагають утримувати найкращі кадри, зменшувати плинність кадрів і покращувати загальну ефективність організації, роблячи розвиток співробітників життєво важливим аспектом бізнес-стратегії.

Управління персоналом є важливим аспектом для забезпечення ефективності будь-якої організації, а його основною метою є створення умов для досягнення стратегічних цілей організації через використання людського ресурсу. Успішне управління персоналом передбачає не тільки залучення і утримання талановитих співробітників, а й безперервний розвиток їхніх компетенцій, навичок і професійних якостей. У зв'язку з цим кадрова політика компанії має бути спрямована на підтримку професійного розвитку працівників, надання їм можливості для кар'єрного зростання та створення умов для постійного вдосконалення їхніх навичок.

Однією з найбільших українських роздрібних компаній, що активно займається розвитком своїх співробітників, є ТОВ «ФОРА». Метою даного розділу є оцінка кадрової політики компанії та практик розвитку персоналу, а також виявлення її сильних та слабких сторін.

ТОВ «ФОРА» є однією з найбільших мереж супермаркетів в Україні. За даними на кінець 2023 року, компанія налічує понад 15 000 співробітників, з яких більше 10 000 працюють у магазинах, а решта — в центральному офісі та регіональних філіях. Мережа магазинів ТОВ «ФОРА» представлена в 22 регіонах країни і включає більше 300 супермаркетів, що обслуговують понад 5 мільйонів клієнтів на місяць.

Керівництво компанії приділяє особливу увагу кадровій політиці, яка є важливим елементом її загальної стратегії розвитку. Основними принципами кадрової політики ТОВ «ФОРА» є:

* постійний розвиток і навчання персоналу.
* формування системи заохочення і мотивації для співробітників.

– створення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку працівників.

– забезпечення справедливого оцінювання та винагороди за досягнуті результати.

Оцінка кадрової політики компанії передбачає комплексний аналіз різних аспектів управління персоналом, зокрема стратегій рекрутингу, підбору, навчання, мотивації, оцінки та розвитку співробітників.

Стратегія рекрутингу ТОВ «ФОРА» передбачає активне використання різних каналів для пошуку та залучення кандидатів. Серед основних каналів можна виділити:

– публікації вакансій на спеціалізованих платформах, таких як Work.ua, Rabota.ua, а також на офіційному сайті компанії.

– співпраця з університетами та навчальними закладами для залучення молодих фахівців.

– використання внутрішнього рекрутингу для залучення кандидатів з числа існуючих співробітників.

У 2023 році компанія запустила нову програму по залученню молодих кадрів, зокрема, за допомогою практик стажувань. Програма стажувань виявилася дуже успішною, оскільки 40% стажерів були запрошені на постійну роботу після закінчення програми. Це дозволило не лише залучити молодих спеціалістів, але й знизити витрати на адаптацію нових працівників.

Одна з найбільших переваг кадрової політики ТОВ «ФОРА» полягає у тому, що компанія активно інвестує в розвиток своїх співробітників. Для цього було розроблено кілька основних програм навчання:

Внутрішнє навчання — щорічно компанія проводить понад 300 тренінгів для своїх співробітників, серед яких — курси з підвищення кваліфікації, тренінги з розвитку лідерських якостей, курсів з управління персоналом.

Вебінари та онлайн-курси — кожен співробітник має можливість проходити навчання дистанційно, що дозволяє заощадити час та отримати нові знання без відриву від роботи.

Кар'єрне планування — компанія підтримує систему кар'єрного зростання, надаючи своїм співробітникам можливість навчатися та підвищувати свою кваліфікацію в межах компанії, а також організовує програми наставництва.

Один із показників ефективності програм навчання — це зростання рівня задоволеності співробітників компанії. За результатами опитування 2023 року, 87% співробітників відзначили, що програми навчання допомогли їм підвищити свою кваліфікацію та ефективно виконувати робочі завдання.

Оцінка ефективності навчання проводиться через систему внутрішніх тестів та анкетування. Кожен тренінг має свої конкретні цілі, і після його завершення співробітники здають тестування для оцінки засвоєних знань. Тренери отримують відгуки від учасників, що дозволяє коригувати навчальні програми відповідно до потреб співробітників.

У 2023 році ТОВ «ФОРА» провела 66 внутрішніх тренінгів, на яких було охоплено більше 1200 співробітників. Оцінка ефективності показала, що 85% працівників виявили позитивні зміни в своїй роботі після проходження курсів, а 90% керівників відзначили підвищення продуктивності команд.

Мотиваційна система компанії заснована на поєднанні фінансових та нефінансових стимулів. Серед основних складових мотивації варто відзначити:

Бонусні програми — щоквартальні премії для співробітників за досягнення вищих результатів у роботі.

Система нагород – визнання досягнень співробітників через нагороди та подяки на внутрішніх заходах.

Конкурси серед магазинів — визначення кращого магазину по результатах квартальних продажів, що дозволяє стимулювати здорову конкуренцію серед команд.

У 2023 році компанія запровадила нову бонусну систему для керівників магазинів, що стимулює їх досягати вищих показників у продажах, обслуговуванні клієнтів та управлінні персоналом. Це дозволило підвищити середню продуктивність на 12%, порівняно з попереднім роком.

Результативність кадрової політики ТОВ «ФОРА» можна оцінити через кілька ключових показників:

– текучість кадрів – на рівні 10% на рік, що є досить хорошим результатом для великої роздрібної мережі.

– задоволеність працівників – за результатами опитування 2023 року, 92% співробітників задоволені умовами праці та можливістю професійного зростання.

– продуктивність праці – завдяки ефективним програмам навчання та мотивації продуктивність праці в середньому зросла на 8% в порівнянні з попереднім роком.

Кадрова політика ТОВ «ФОРА» є однією з ключових складових її успіху на ринку. Важливою перевагою компанії є високий рівень інвестицій у розвиток персоналу, що допомагає підтримувати конкурентоспроможність та зростання бізнесу. Однак для досягнення ще кращих результатів компанії варто звернути увагу на вдосконалення технологічних аспектів навчання та оптимізацію робочих процесів для зменшення навантаження на працівників.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «ФОРА» є ефективною, але завжди є простір для вдосконалення, що сприятиме підвищенню загальної ефективності компанії.

## 

## 2.3. Виявлення сильних та слабких сторін у системі управління розвитком персоналу у ТОВ «ФОРА»

Важливість ефективної системи управління розвитком персоналу для будь-якої організації неможливо переоцінити. Чітко сформульовані стратегії та практики розвитку дозволяють компаніям досягати високих результатів у бізнесі, залучати і утримувати талановитих працівників, а також створювати сприятливі умови для їх професійного росту. В той же час, система управління розвитком персоналу може мати свої слабкі сторони, що потребують коригування. У цьому контексті аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «ФОРА» дає можливість виявити як позитивні моменти, так і ті області, в яких необхідно вдосконалення.

Перша сильна сторона системи управління розвитком персоналу ТОВ «ФОРА» — це чітка орієнтація на стратегічні цілі компанії, зокрема, на підтримку постійного розвитку та вдосконалення кваліфікації працівників. Компанія активно впроваджує програми навчання і підвищення кваліфікації, що дозволяє її працівникам адаптуватися до змінюваного ринку праці та покращувати свою професійну майстерність. Це дозволяє не лише утримувати високий рівень продуктивності, але й створювати команду професіоналів, готових до змін.

Однією з ключових складових успіху в цій сфері є ефективна програма навчання, яка орієнтована на різні рівні і категорії працівників. ТОВ «ФОРА» активно розвиває систему внутрішнього навчання, а також забезпечує доступ до зовнішніх програм підвищення кваліфікації для своїх співробітників. Наприклад, усі нові працівники проходять обов'язкове введення в робочі процеси, а на більш високих рівнях є можливість брати участь у спеціалізованих курсах та тренінгах. Компанія також має досвід співпраці з університетами та навчальними центрами для розвитку специфічних компетенцій, необхідних для досягнення високих результатів у бізнесі.

Ще одним важливим елементом кадрової політики компанії є система заохочень. ТОВ «ФОРА» активно використовує різні методи мотивації, включаючи як фінансові, так і нефінансові. Наприклад, успішні працівники отримують бонуси за досягнуті результати, а кращі магазини або команди нагороджуються додатковими преміями або відпустками. Такі методи мотивують співробітників до більш високих результатів та сприяють формуванню корпоративної культури, орієнтованої на досягнення спільних цілей.

Що також важливо, ТОВ «ФОРА» активно працює над створенням умов для кар'єрного зростання своїх співробітників. Одна з найбільших переваг компанії — це розвинена система кар'єрного планування, яка дозволяє працівникам бачити свої перспективи в межах організації і мотивує їх до досягнення високих результатів. Зокрема, компанія активно підтримує внутрішній рекрутинг, пропонуючи працівникам можливості для вертикального зростання, що забезпечує компанії стабільність і дозволяє зберігати досвідчених працівників.

Ще однією сильною стороною є постійне вдосконалення процесів оцінки ефективності роботи персоналу. У ТОВ «ФОРА» розроблена система регулярних оцінок, яка дозволяє відстежувати не тільки результативність працівників, але й їхній особистий внесок у загальні цілі компанії. Цей процес дозволяє оперативно виявляти проблеми в роботі окремих співробітників і своєчасно вживати заходів для їх усунення. Оцінка також включає зворотний зв'язок від керівників і колег, що дає можливість отримати більш об'єктивну картину і працювати з тими аспектами, які потребують удосконалення.

Попри численні переваги, система управління розвитком персоналу в ТОВ «ФОРА» має й кілька слабких сторін, які потребують уваги та коригування. Однією з основних проблем є високий рівень навантаження на працівників, особливо у роздрібних магазинах. Через великий обсяг роботи та обмежені ресурси, персонал іноді відчуває значний стрес, що може негативно позначатися на їхньому самопочутті і продуктивності. Це є серйозною проблемою для компанії, оскільки вигорання працівників може призвести до високої текучості кадрів, що, в свою чергу, позначається на стабільності бізнесу.

Крім того, хоча ТОВ «ФОРА» активно інвестує в навчання своїх працівників, програми навчання потребують подальшого удосконалення. Наприклад, тренінги часто орієнтовані на загальні компетенції, але не завжди враховують специфіку окремих підрозділів чи регіональних філій. Це може призвести до того, що деякі працівники не отримують достатньої підтримки для розвитку саме тих навичок, які б дозволили їм ефективніше працювати в рамках їхніх посадових обов'язків. Відсутність персоналізованих навчальних програм може обмежувати можливості для росту, що негативно позначається на загальній мотивації працівників.

Також варто зазначити, що система оцінки персоналу, хоча й є важливою складовою в системі розвитку, інколи не враховує особливостей конкретних працівників. Більшість оцінок базується на фінансових показниках або інших зовнішніх критеріях, але це не завжди дозволяє повною мірою врахувати особисті досягнення або інші важливі фактори, такі як соціальна активність, інноваційність або вплив на корпоративну культуру. Внаслідок цього деякі талановиті співробітники можуть бути недооцінені, а інші — отримати надмірне визнання за результатами, які не є такими важливими для розвитку компанії.

Ще одним недоліком є те, що хоча компанія активно підтримує програму кар'єрного зростання, можливості для підвищення кваліфікації на вищі посади іноді обмежуються через відсутність чітко прописаних шляхів кар'єрного росту для деяких спеціальностей. Це створює ситуацію, коли працівники не бачать реальних перспектив для подальшого розвитку і можуть почати шукати можливості для кар'єрного зростання в інших компаніях.

Система управління розвитком персоналу ТОВ «ФОРА» має кілька значних сильних сторін, зокрема: активне впровадження програм навчання, ефективна система мотивації, можливості для кар'єрного зростання та регулярна оцінка результатів роботи співробітників. Проте існують і певні слабкі сторони, серед яких можна виділити високе навантаження на працівників, недостатню персоналізацію навчальних програм та обмежену можливість для кар'єрного зростання в окремих спеціальностях. Виявлення цих проблем є важливим кроком для подальшого вдосконалення кадрової політики компанії та забезпечення її сталого розвитку.

Таблиця 2.6

Сильні сторони системи управління розвитком персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Складова | Опис |
| Стратегічна орієнтація на розвиток персоналу | Компанія активно інвестує в навчання і підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє адаптуватися до змінюваного ринку праці. |
| Програми навчання та підвищення кваліфікації | Внутрішні та зовнішні програми для різних рівнів працівників, включаючи спеціалізовані курси та тренінги. |
| Мотивація та система заохочень | Заохочення фінансовими бонусами, преміями, відпустками та іншими винагородами для кращих працівників. |
| Кар'єрне зростання | Внутрішній рекрутинг і можливості для вертикального кар'єрного зростання, що підтримує стабільність і мотивацію працівників. |
| Оцінка ефективності роботи персоналу | Регулярні оцінки працівників з використанням зворотного зв'язку від керівників і колег, що дозволяє своєчасно коригувати проблеми. |

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7

Слабкі сторони системи управління розвитком персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Складова | Опис |
| Високе навантаження на працівників | Високе робоче навантаження може призводити до стресу та вигорання, що негативно впливає на продуктивність і текучість кадрів. |
| Недостатня персоналізація навчання | Програми навчання не завжди враховують специфіку окремих підрозділів або працівників, що обмежує розвиток конкретних навичок. |
| Оцінка зосереджена на фінансових показниках | Більшість оцінок базуються на фінансових результатах або зовнішніх критеріях, що може призвести до недооцінки інших важливих факторів, таких як інновації. |
| Обмежені можливості для кар'єрного зростання | Обмежена кількість чітко прописаних шляхів кар'єрного росту для окремих спеціальностей призводить до відсутності реальних перспектив для деяких працівників. |
| Можливі проблеми з вигоранням персоналу | Постійне високе навантаження та відсутність підтримки можуть призводити до вигорання працівників, що впливає на їхній моральний стан та ефективність. |

Джерело: складено автором

Враховуючи ці аспекти, ТОВ «ФОРА» може значно покращити свою систему управління розвитком персоналу шляхом впровадження більш гнучких підходів до навчання, вдосконалення методів оцінки співробітників та створення реальних можливостей для кар'єрного зростання, що дозволить ще більше підвищити ефективність роботи компанії.

## РОЗДІЛ 3: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФОРА»

## 3.1. Стратегії вдосконалення розвитку персоналу: роль керівництва та співробітників в ТОВ «ФОРА»

ТОВ «ФОРА» є однією з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Україні, що активно працює над впровадженням сучасних стратегій розвитку персоналу. Враховуючи конкурентний ринок та швидкі зміни в бізнес-середовищі, компанія постійно вдосконалює свої підходи до управління розвитком персоналу, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей і збереження високої ефективності роботи.

Одним з ключових аспектів стратегії розвитку персоналу є взаємодія між керівництвом і співробітниками. Успіх будь-якої стратегії залежить не лише від продуманих програм навчання, а й від того, як організовано управління цими процесами та як співробітники включаються у цю роботу.

Керівництво ТОВ «ФОРА» займає центральне місце в процесі розробки і реалізації стратегій розвитку персоналу. Воно не лише визначає основні напрямки розвитку, але й створює умови для впровадження цих напрямків, забезпечуючи необхідні ресурси і підтримку.

Однією з головних стратегій, яку реалізує керівництво компанії, є стратегія системного навчання. ТОВ «ФОРА» пропонує своїм співробітникам широкий спектр можливостей для підвищення кваліфікації, включаючи курси, тренінги, семінари та майстер-класи. Керівництво забезпечує фінансування цих ініціатив і регулярно оцінює їх ефективність. Це дозволяє не тільки підтримувати високий рівень знань та навичок серед співробітників, але й адаптувати їх до нових вимог ринку.

Ще одна важлива стратегія – це розвиток кар’єрного зростання. Керівництво ТОВ «ФОРА» активно реалізує програми внутрішнього кар’єрного росту, які мотивують співробітників на досягнення високих результатів. Це не лише підвищує лояльність працівників, а й дає компанії можливість залучати таланти зі своїх власних рядів, знижуючи витрати на підбір нових кадрів.

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень також є важливою частиною стратегії розвитку персоналу. Керівництво компанії активно залучає своїх працівників до обговорення нових ідей і планів через регулярні зустрічі, опитування та групи зворотного зв’язку. Це сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників до процесу розвитку компанії, що є важливим аспектом для досягнення стратегічних цілей.

Хоча керівництво компанії визначає основні напрямки розвитку, активна участь співробітників у цих процесах є необхідною умовою для їх ефективності. Співробітники ТОВ «ФОРА» відіграють важливу роль у впровадженні стратегії розвитку персоналу, адже саме їх залучення і зацікавленість забезпечують успіх програм навчання та кар’єрного зростання.

Перше, на що орієнтується компанія, — це створення системи мотивації для співробітників. Важливою складовою цієї системи є можливість для кожного співробітника пройти навчання і підвищити свою кваліфікацію. У ТОВ «ФОРА» існує широка система навчальних програм для співробітників на різних рівнях. Співробітники можуть обирати для себе курси і тренінги відповідно до своїх кар’єрних амбіцій і напрямків розвитку. Це стимулює їх до активної участі в процесі розвитку компанії.

Також важливим аспектом є участь співробітників у програмах наставництва. Нові працівники компанії мають можливість працювати з досвідченими наставниками, що допомагає їм швидше адаптуватися до робочих процесів і ефективніше виконувати свої обов'язки. Наставники, у свою чергу, мають можливість розвивати свої лідерські якості і передавати свій досвід молодим співробітникам, що позитивно впливає на корпоративну культуру компанії.

Кар’єрне зростання також є важливим фактором, який стимулює співробітників до більш ефективної роботи. ТОВ «ФОРА» заохочує своїх співробітників до підвищення кваліфікації і просування по кар'єрних сходах, що мотивує їх не лише покращувати власні професійні навички, але й активно долучатися до досягнення цілей компанії. Створення прозорих можливостей для кар'єрного росту дозволяє співробітникам бачити перспективи в межах компанії і сприяє їхній лояльності.

Однією з основних складових стратегії розвитку є зворотний зв’язок між співробітниками і керівництвом. В ТОВ «ФОРА» регулярно проводяться зустрічі, на яких співробітники можуть висловлювати свої ідеї і пропозиції щодо поліпшення процесів в компанії. Цей зворотний зв'язок дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблеми і оперативно їх вирішувати.

Навчання та розвиток — це основні інструменти підвищення ефективності персоналу. ТОВ «ФОРА» повинна реалізувати стратегію безперервного навчання, спрямовану на вдосконалення професійних навичок і особистісного розвитку співробітників. Це включає наступні ключові етапи:

Однією з важливих складових стратегії навчання є створення корпоративного навчального центру або вдосконалення існуючого. У цьому центрі повинні проводитися регулярні курси для співробітників усіх рівнів — від нових працівників до менеджерів. Програми навчання мають бути орієнтовані на підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та надання спеціалізованих знань, необхідних для виконання конкретних завдань.

Наставництво повинно стати важливою складовою стратегії розвитку персоналу. Оскільки ТОВ «ФОРА» має велику кількість співробітників, наставництво дозволяє швидко і ефективно передавати знання і досвід новим працівникам, а також допомагає у професійному розвитку співробітників середньої ланки. Це дозволяє не лише покращити результати роботи, але й збільшити задоволеність співробітників від роботи в компанії.

Оскільки ТОВ «ФОРА» має розгалужену мережу магазинів, компанія повинна впровадити систему дистанційного навчання для співробітників, що працюють в різних регіонах. Це дозволить забезпечити однаковий рівень знань серед усіх співробітників і зробить навчання доступним для кожного працівника, незалежно від місця його роботи.

Для менеджерів середньої та вищої ланки повинні бути створені спеціальні програми розвитку лідерських якостей. Програми повинні включати тренінги з управління командою, комунікаційні навички, вирішення конфліктів, стратегічне планування та інші важливі аспекти лідерства. Це допоможе не лише покращити керівництво, але й знизить текучість кадрів серед менеджерів.

Тут необхідно реалізувати кілька ключових ініціатив, спрямованих на стимулювання кар'єрного зростання співробітників та збереження талановитих кадрів у компанії.

Това «ФОРА» повинна забезпечити чітко визначені кар’єрні траєкторії для своїх співробітників. Кожен співробітник повинен чітко розуміти, як можна досягти більш високої посади в компанії. Це передбачає створення структури, де будуть визначені вимоги для переходу на вищі посади та доступні для кожного співробітника можливості для розвитку.

ТОВ «ФОРА» має активно використовувати стратегію внутрішнього просування. Це дозволить заощадити кошти на пошук нових кадрів і одночасно збільшить лояльність існуючих працівників, які будуть бачити можливість для кар’єрного росту у компанії. Для цього необхідно створити систему оцінки і моніторингу результатів співробітників, щоб відбирати найбільш перспективних кандидатів для просування по кар’єрних сходах.

Кожен співробітник має мати індивідуальний план розвитку, що включає не лише професійні навички, але й особистісні характеристики, такі як здатність до командної роботи, ініціативність, комунікабельність та інші компетенції, що допомагають працівникам рости та розвиватися в межах компанії.

Мотивація є одним із важливих аспектів вдосконалення розвитку персоналу. У ТОВ «ФОРА» має бути розроблена комплексна стратегія мотивації співробітників, що включає як матеріальні, так і нематеріальні фактори.

Для стимулювання високих результатів роботи компанія може ввести систему бонусів і премій, яка залежить від досягнення певних KPI (ключових показників ефективності). Це дозволить мотивувати співробітників до досягнення високих результатів та допоможе вищому керівництву відзначати працівників, що показують відмінні результати.

Нематеріальна мотивація також є важливим елементом стратегії. Це включає визнання досягнень співробітників, відзначення їх успіхів, надання можливості брати участь у важливих проектах та надання співробітникам більшої автономії в роботі.

Для підвищення рівня залученості працівників в компанії важливо залучати їх до процесу прийняття рішень. Це можна здійснювати через регулярні опитування, фокус-групи, збори з керівництвом, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів і стратегій розвитку компанії.

Для того, щоб співробітники залишалися в компанії довше, необхідно знижувати рівень текучості кадрів і сприяти формуванню позитивного іміджу ТОВ «ФОРА» як роботодавця. Це можна реалізувати через:

Адаптація нових співробітників є важливою складовою стратегії лояльності. ТОВ «ФОРА» повинна розробити систему введення в компанію нових співробітників, яка передбачатиме інтеграцію у корпоративну культуру, навчання специфіки роботи та визначення перших кар'єрних кроків.

Забезпечення комфортної атмосфери для роботи, розвитку та самовираження також є важливою складовою стратегії лояльності. Компанія повинна активно працювати над зміцненням корпоративної культури, що включає взаємоповагу, підтримку ініціативності, командну роботу та заохочення досягнень.

Стратегії вдосконалення розвитку персоналу ТОВ «ФОРА» орієнтовані на забезпечення високої ефективності праці співробітників через системи навчання, мотивації, кар'єрного зростання та наставництва. Важливою умовою успішної реалізації цих стратегій є активна роль як керівництва, так і самих співробітників. Керівництво повинно виступати ініціатором змін, надаючи необхідні ресурси та підтримку, а співробітники повинні активно брати участь у процесах розвитку, демонструючи свою зацікавленість і прагнення до вдосконалення. Лише за умови ефективної взаємодії керівництва і співробітників можна досягти високих результатів у розвитку персоналу і забезпеченні успіху компанії на ринку.

## 3.2. Впровадження інноваційних методів навчання та розвитку кадрів

У ТОВ «ФОРА» впровадження інноваційних методів навчання та розвитку кадрів має стати стратегічним напрямом, який допоможе покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити ефективність роботи співробітників і забезпечити розвиток кар’єрних можливостей для працівників.

Для забезпечення навчання всіх співробітників ТОВ «ФОРА» на різних рівнях компанії може бути розроблена інтерактивна онлайн-платформа. Така платформа повинна включати тренінги з основних аспектів діяльності компанії, а також спеціалізовані курси для розвитку навичок і кваліфікацій у таких напрямках, як маркетинг, продажі, управління, робота з клієнтами та технічне обслуговування. Онлайн-платформа дасть змогу організувати навчання не лише для працівників центрального офісу, а й для тих, хто працює в магазинах або складах у віддалених регіонах.

Для ТОВ «ФОРА» буде доцільно впровадити мобільний додаток для співробітників, який дозволить проводити навчання в будь-який час та в будь-якому місці. Наприклад, цей додаток може включати модулі для самоосвіти, можливість доступу до матеріалів навчальних курсів, тестування знань, а також отримання зворотного зв’язку від тренерів і менеджерів. Важливим аспектом є гнучкість використання додатка, який може бути інтегрований з іншими системами компанії, такими як CRM або ERP, для того, щоб співробітники могли безперешкодно використовувати його в рамках своїх робочих процесів.

Гейміфікація дозволяє робити процес навчання більш привабливим та інтерактивним. ТОВ «ФОРА» може впровадити елементи гри, такі як досягнення балів за успішне виконання завдань, лідерборди та внутрішні конкурси між співробітниками. Це допоможе підвищити мотивацію, зробить процес навчання більш цікавим та сприятиме досягненню високих результатів.

Віртуальна реальність може бути використана для навчання співробітників в ситуаціях, які складно або дорого відтворити у реальному житті. Для ТОВ «ФОРА» це може бути корисно, наприклад, для тренувань у сфері обслуговування клієнтів або для навчання специфічних технічних процесів. Віртуальні тренажери дозволяють створити безпечне середовище для набуття практичних навичок і підвищення кваліфікації без необхідності проводити фізичні тренінги.

Для того щоб впровадження інноваційних методів навчання та розвитку кадрів було ефективним, ТОВ «ФОРА» повинна розробити систему оцінки результативності цих заходів.

Кожен курс або тренінг на платформі має супроводжуватись тестуванням, що дозволяє оцінити рівень засвоєння матеріалу співробітниками. Це дасть змогу визначити слабкі місця в навчальному процесі та вчасно коригувати програми навчання.

Регулярні опитування та зворотний зв’язок від співробітників після проходження навчання допоможуть оцінити якість навчальних матеріалів, зрозумілість викладу, а також ефективність методів, що використовуються. Це також допоможе підвищити зацікавленість у навчанні та зберігати високий рівень мотивації серед працівників.

Після впровадження інноваційних методів навчання слід проводити оцінку продуктивності співробітників через конкретні KPI (ключові показники ефективності). Це дозволить з’ясувати, чи є покращення в результатах роботи співробітників, чи відповідають ці результати вимогам компанії.

Впровадження інноваційних методів навчання та розвитку кадрів у ТОВ «ФОРА» є важливим кроком до модернізації і підвищення ефективності компанії. Інтеграція онлайн-курсів, мобільних додатків, гейміфікації та віртуальної реальності дозволить значно покращити рівень кваліфікації співробітників, збільшити їх мотивацію та зацікавленість у досягненні високих результатів. Успішне впровадження цих інновацій вимагає комплексного підходу, тісної співпраці з усіма рівнями керівництва і постійної оцінки результатів навчання.

## 3.3. Розробка системи оцінювання ефективності розвитку персоналу

Існує безліч методів оцінювання, і кожен з них може бути корисним для ТОВ «ФОРА» залежно від цілей, які ставить перед собою компанія. Розглянемо основні з них.

KPI (Key Performance Indicators) — це ключові показники ефективності, які використовуються для оцінки результатів діяльності співробітників. Вони можуть включати такі критерії, як обсяг продажів, задоволеність клієнтів, ефективність виконання поставлених завдань, рівень витрат та інші. Використання KPI допомагає чітко визначити, чи досягнуті бажані результати в процесі розвитку персоналу.

Для ТОВ «ФОРА» KPI можуть включати:

– продуктивність продажів: відсоток виконання планів по продажу.

* якість обслуговування клієнтів: кількість скарг або позитивних відгуків від клієнтів.
* рівень затримки в виконанні завдань: час, необхідний для виконання стандартних операційних процедур.
* ефективність використання навчальних матеріалів: оцінка того, як успішно співробітники застосовують знання, отримані під час навчання.

Метод 360-градусної оцінки полягає в тому, що співробітник отримує зворотний зв'язок від колег, підлеглих, керівництва та, в деяких випадках, від клієнтів. Цей метод дозволяє отримати комплексну картину про ефективність співробітника з різних точок зору, що дає більш об’єктивну оцінку його роботи.

У ТОВ «ФОРА» 360-градусна оцінка може бути використана для керівників магазинів, менеджерів і співробітників, чия діяльність включає взаємодію з іншими працівниками або клієнтами. Це дозволить створити більш збалансовану систему зворотного зв'язку та виявити області для розвитку, які можуть бути невидимими при оцінці лише керівниками.

Самооцінка дає змогу співробітникам самостійно оцінити свої досягнення, визначити сильні та слабкі сторони своєї роботи та розробити план розвитку. Вона допомагає підвищити рівень самосвідомості та мотивації, а також сприяє розвитку відповідальності у працівників за власний розвиток.

ТОВ «ФОРА» може застосувати цей метод для рядових співробітників та менеджерів. Вони можуть заповнювати анкети, де оцінюють свою роботу за різними критеріями, включаючи досягнення особистих і командних цілей, якість взаємодії з клієнтами, професіоналізм у вирішенні задач.

Цей метод дозволяє оцінити ефективність навчальних програм та тренінгів, визначивши, чи досягли співробітники бажаного рівня знань і навичок. Це може бути тестування або сертифікація після проходження навчання, а також спостереження за тим, як отримані знання застосовуються на практиці.

Для ТОВ «ФОРА» важливими аспектами цієї оцінки будуть тренінги з обслуговування клієнтів, продажу товарів, використання нових технологій і програмного забезпечення. Оцінка результатів навчання допоможе визначити, чи є прогалини в навчальному процесі та чи варто оновити програму підготовки.

На першому етапі важливо чітко визначити, для яких цілей проводиться оцінка. Вони можуть включати:

– оцінку рівня кваліфікації співробітників.

* оцінку результатів від впровадження навчальних програм.
* визначення потреб у додатковому навчанні та розвитку.
* підвищення ефективності роботи співробітників.
* оцінку задоволеності співробітників від навчання.

Ключовими критеріями для оцінки є: продуктивність праці (KPI), професійні навички, задоволеність клієнтів, виконання індивідуальних та командних завдань, рівень розвитку персональних компетенцій.

Залежно від цілей та критеріїв оцінки вибираються найбільш підходящі методи. Для ТОВ «ФОРА» доцільно використовувати поєднання різних методів: KPI, 360-градусну оцінку, оцінку результатів навчання та самооцінку. Після розробки критеріїв та вибору методів проводиться сам процес оцінки, що включає збір даних, проведення тестувань, опитувань, отримання зворотного зв’язку та складання загальних результатів. На основі результатів оцінки розробляються індивідуальні та командні плани розвитку. Це може включати додаткові тренінги, менторство, кар'єрне планування або коригування стратегії розвитку компанії.

Останнім етапом є інтеграція результатів оцінювання в стратегію розвитку компанії. Це дозволить підвищити ефективність управління персоналом та оптимізувати навчальні та розвиваючі програми.

Для забезпечення ефективності системи оцінювання необхідно проводити регулярну оцінку ефективності розвитку персоналу. Регулярність оцінювання дозволяє своєчасно коригувати стратегії та програми, виявляти прогалини в кваліфікації співробітників і планувати подальший розвиток.

Один з ключових аспектів успішної системи оцінювання — це прозорість процесу. Співробітники повинні чітко розуміти, за якими критеріями їх оцінюють, що дозволяє зменшити рівень стресу і страху перед оцінкою. Зворотний зв'язок є важливим елементом оцінювання. ТОВ «ФОРА» повинно створити механізм регулярного надання зворотного зв'язку співробітникам, що дозволить їм краще орієнтуватися в своїх сильних та слабких сторонах, а також зрозуміти, які аспекти потребують розвитку.

Розробка системи оцінювання ефективності розвитку персоналу є складним і багатовимірним процесом, який вимагає чіткого підходу, правильного вибору методів оцінки та ретельного аналізу отриманих результатів. Для ТОВ «ФОРА» цей процес є важливим інструментом для підвищення кваліфікації співробітників, підвищення ефективності їх роботи та досягнення стратегічних цілей компанії. Впровадження такої системи дозволить не тільки підвищити рівень розвитку персоналу, але й покращити загальну атмосферу в компанії, сприяти розвитку корпоративної культури і забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

**ВИСНОВКИ**

У сучасних умовах розвитку бізнесу важливість управління розвитком персоналу набуває особливого значення, оскільки саме кваліфікований та мотивований персонал є основою конкурентоспроможності організації. Розвиток персоналу вимагає системного підходу, який включає не лише навчання та підвищення кваліфікації, але й створення умов для кар'єрного зростання, наставництва, а також оптимізації внутрішніх процесів, що сприяють розвитку компетенцій працівників. Успішне управління розвитком персоналу дозволяє організації не тільки досягати високих результатів, але й утримувати та залучати талановитих спеціалістів, що є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей.

В роботі процес управління розвитком персоналу в організації умовно поділено на кілька основних етапів: аналіз потреб у розвитку, планування та розробка програм розвитку, впровадження цих програм, а також оцінка результатів. Кожен з цих етапів має вирішальне значення для забезпечення безперервного розвитку організації, оскільки невірно визначені потреби у розвитку чи неефективна реалізація програм можуть призвести до зниження продуктивності праці та, як наслідок, до втрат для компанії. Доведено, що важливим є оцінка ефективності програм розвитку для коригування майбутніх стратегій та підвищення результативності розвитку персоналу.

Визначено методи розвитку персоналу, серед яких навчання, підвищення кваліфікації, наставництво та кар'єрне планування. Кожен з цих методів має свої переваги і може бути адаптований під конкретні потреби організації. Навчання та підвищення кваліфікації допомагають співробітникам здобувати нові знання та навички, що відповідають сучасним вимогам ринку. Наставництво створює умови для ефективного передачі досвіду від більш досвідчених колег до нових працівників. Кар'єрне планування сприяє створенню умов для професійного росту, що знижує текучість кадрів і підвищує лояльність співробітників. Всі ці методи в комплексі дозволяють організації не лише покращити продуктивність, але й забезпечити стабільний розвиток на довгострокову перспективу.

Встановлено, що кадрова політика ТОВ «ФОРА» є важливим елементом її стратегії розвитку. Компанія активно впроваджує програми розвитку персоналу, що включають як внутрішнє навчання, так і зовнішні курси та тренінги. Важливою складовою є також система оцінки ефективності персоналу, яка дозволяє виявляти сильні сторони співробітників і вчасно коригувати їхні слабкі місця. Однак, для більш ефективного розвитку, компанії варто звернути увагу на вдосконалення деяких аспектів, таких як мотиваційні програми та кар'єрне планування, що дозволять ще більше стимулювати персонал до досягнення високих результатів.

Сильними сторонами системи управління розвитком персоналу визначено наявність чіткої стратегії, орієнтованої на навчання і підвищення кваліфікації працівників, а також застосування різноманітних методів розвитку, включаючи наставництво та кар'єрне планування. Однак, визначенно і слабкі сторони. Наприклад, система мотивації та винагороди може бути вдосконалена для того, щоб ще більше стимулювати співробітників до зростання та розвитку. Крім того, деякі аспекти стратегічного розвитку, зокрема, інноваційні методи навчання, можуть бути недостатньо розвинені, що потребує коригування.

Одним з ключових аспектів вдосконалення процесу управління розвитком персоналу визначено роль керівництва компанії, яке повинно активно підтримувати ініціативи, спрямовані на розвиток працівників. Встановлено, що стратегія вдосконалення розвитку персоналу повинна включати як інвестиції в навчання, так і стимулювання працівників до кар'єрного росту. Керівники мають бути ініціаторами змін і підтримувати програму розвитку на всіх етапах. Співробітники, у свою чергу, повинні активно брати участь у процесах навчання та підвищення кваліфікації, що дозволить їм адаптуватися до нових вимог і змін у ринку.

Впровадження інноваційних методів навчання, таких як дистанційне навчання, мобільні додатки для тренінгів та інтерактивні платформи, має значний потенціал для підвищення ефективності розвитку персоналу. Інноваційні методи дозволяють забезпечити більш гнучкий доступ до навчання, що зменшує витрати часу та збільшує доступність тренінгів для всіх співробітників, незалежно від їх місця перебування.

Встановлено, що розробка системи оцінювання ефективності розвитку персоналу має стати важливим кроком для коригування процесу навчання та адаптації співробітників до змін. Система оцінки має бути багатовимірною, включати оцінку результатів роботи, компетенцій, задоволеності співробітників, а також їхнього внеску в розвиток компанії. Така система дозволить не лише покращити ефективність процесів навчання, але й зробить можливим прогнозування потреб компанії у майбутньому розвитку персоналу. В цілому, успішне управління розвитком персоналу в ТОВ «ФОРА» є важливим аспектом для забезпечення стабільного росту та конкурентоспроможності компанії на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2011. 236 с.
3. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy>.nayka. com.ua/?op=1&z=5929.
4. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33–39. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\_2015\_2\_8.
5. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*: наук. журн. 2014. Т. 1. № 10. С. 40–51.
6. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр. Одеса*: ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
7. Демешко Ю. О., Богацька Н. М. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. URL: http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnstvikoristannya-trudovih-resursvpdpriyemstva.html (дата звернення: 02.11.2024).
8. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 31(2). С. 55–62. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\_ek\_2016\_31(2)\_\_9.
9. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 341–347.
10. Герасименко С. В., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29–37. URL : <http://nbuv.gov>.ua/ UJRN/VKNU\_Ekon\_2015\_7\_6.
11. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навчально-методичний посібник [для студентів вищих навчальних закладів]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
12. Гриценко Л. Л., Височина А. В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3 (129). С. 161–167.
13. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: монографія. Донецьк: СПД Купріянов, 2008. 358 с.
14. Копець Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика.* 2014. № 811. С. 168–175. URL : <http://nbuv>.gov.ua/ UJRN/VNULPL\_2014\_811\_27.
15. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс]. URL : http://archive.nbuv.gov.ua.
16. Марич М. Г., Купчанко М. Я. Фінансова діагностика в комплексі фінансової безпеки комерційних банків України. *Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету].* Економічні науки. 2013. Вип. 1. С. 186–195. URL : <http://nbuv.gov>.ua/UJRN/Nvbdfa\_ 2013\_1\_21.
17. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–120.
18. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія Економічна. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60.
19. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182–188.
20. Мілаш І. В., Красноусов А. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 245–250.
21. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Мукачівський державний університет: Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 461–467.
22. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
23. Смачило В. В., Губіна С. В. Оцінка ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 139–143.
24. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* Серія «Економіка». Вип. 2(4). Частина 2. 2015. URL : <http://www>. msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf (дата звернення: 02.11.2024).
25. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: МАУП, 2001. 112 с.
26. Цеплік Е. Ще раз про внутрішній PR: які проблеми? *Радник*. 2008. № 2. С. 28–31.
27. Внутрішні комунікації і їх роль у системі управління компаній: огляд практик. Прес-служба. 2010. № 2. С. 57–70.
28. Внутрішньокорпоративний PR: розкіш чи необхідність? Прес-служба. 2009. № 9. С. 54–57.
29. Інформація щодо підприємств за кодом ЄДРПОУ 32294897. URL : https://clarity-project.info/edr/32294897/finances?current\_year=2023.