

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ФОКСТРОТ»)

Виконав: Бондаренко Антон Ігорович
прізвище, ім'я, по батькові,



підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Рецензент: доцент Однорог Максим Анатолійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

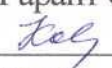


підпис

Я, Бондаренко Антон Ігорович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«24» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Бондаренка Антона Ігоровича
прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства
(за матеріалами ТОВ «Фокстрот»)»

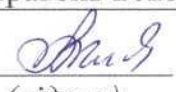
Перелік питань, що розробляються в роботі: визначити основні поняття і сутність системи управління розвитком персоналу підприємства; обґрунтувати методи оцінки ефективності управління розвитком персоналу; надати загальну характеристику підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; провести аналіз системи управління розвитком персоналу на підприємстві; дослідити проблеми управління розвитком персоналу підприємства; розробити шляхи удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

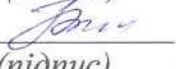
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач


(підпис)

А.І. Бондаренко

Дата отримання завдання «24» _____ 2024 р.

РЕФЕРАТ

Бондаренко А.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ТОВ «Фокстрот»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розглянуто теоретичні основи аналізу системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Визначено сутність, специфіку і основні чинники розвитку персоналу підприємства, досліджено умови та фактори і напрями, що визначають ефективність системи управління розвитком персоналу підприємства.

У роботі запропоновано вдосконалити систему управління розвитком персоналу підприємства шляхом впровадження в практику заходів планомірної роботи з персоналом, які націлені на підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві та стимулювання професійного росту працівників.

Зроблено висновок, що ТОВ «Фокстрот» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані підприємствами для удосконалення система розвитку персоналу і пристосування до сучасних умов ринку, зокрема ТОВ «Фокстрот», для забезпечення успішного існування та розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 40 сторінок основного тексту, 8 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань, 11 додатків.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління персоналом, ефективність, професійний розвиток особистості, конкурентоспроможність.

ANNOTATION***Bondarenko A.I.******IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT
MANAGEMENT SYSTEM******(based on the materials of «Foxtrot» LLC)***

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the enterprise's personnel development management system has been studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods have been used.

The paper examines the theoretical foundations of the analysis of the personnel development management system at the enterprise. The essence, specifics and main factors of the development of the enterprise's personnel are determined, the conditions and factors and directions that determine the effectiveness of the personnel development management system at the enterprise are investigated.

The paper proposes to improve the enterprise's personnel development management system by implementing systematic personnel work measures aimed at increasing the efficiency and productivity of labor at the enterprise and stimulating the professional growth of employees.

It was concluded that «Foxtrot» LLC carried out its financial and economic activities effectively in 2024.

The results obtained can be used by enterprises to improve the personnel development system and adapt to modern market conditions, in particular «Foxtrot LLC», to ensure the successful existence and development of the enterprise.

The bachelor's qualification work contains 40 pages of main text, 8 tables, 7 figures, a list of sources used with 30 titles, 11 appendices.

Key words: personnel, personnel development, personnel management, efficiency, professional personal development, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФОКСТРОТ».....	16
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фокстрот».....	16
2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу на підприємстві ТОВ «Фокстрот».....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ФОКСТРОТ»..	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю. Найбільш значущим ресурсом кожної компанії є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь-якого підприємства є розвиток та високий рівень управління персоналом.

Розвиток персоналу установ і підприємств, що відповідає потребам і масштабами змін, які відбуваються в суспільстві, є важливою структурною складовою більш загального механізму реалізації стратегії соціального і економічного розвитку країни. Зміни які відбуваються в економіці країни саме і створюють велику потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети. Даний персонал повинен відповідати необхідній освітній підготовці, кваліфікації, фаху, стажу роботи за фахом, володіти культурними особливостями країн-партнерів, стратегічним мисленням та ерудицією.

Необхідність розвитку персоналу підприємств в даний час є загальновизнаним фактом. У зв'язку із зростаючою важливістю людського фактору в сучасному бізнес-середовищі, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає створення умов для постійного розвитку персоналу, а не лише для заповнення чисельності персоналу у відповідності з потребами підприємства у працівниках. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, зміна культури управління підприємства залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємства.

Питанню визначення сутності та складових частин системи менеджменту персоналу та його розвитку на підприємстві присвячено роботи багатьох вчених, серед яких слід відзначити внесок, здійснений М. Месконом, Ф. Хедоурі, А. Маслоу, І. Зоріна, В. Квартальнова, Г. Зайцева, А. Єгошина, С. Шершні,

М.Виноградського та ін. Узагальнюючи накопичений досвід теоретичної розробки даного питання, ми визначили основні аспекти. Аналіз цих даних стверджує нам, що питання управління розвитку персоналу організації є досить актуальним та важливим.

Метою дослідження є вивчення та аналіз системи управління розвитку персоналу організації та обґрунтування напрямів щодо її вдосконалення.

Для досягнення основної мети роботи необхідне вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність та основні підходи до удосконалення системи управління розвитком персоналу організації;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності управління розвитком персоналу;
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Фокстрот»;
- провести аналіз системи управління розвитком персоналу на підприємстві ТОВ «Фокстрот»;
- дослідити основні проблеми управління розвитком персоналу на підприємстві;
- запропонувати шляхи оптимізації розвитку персоналу підприємства ТОВ «Фокстрот».

Об'єкт дослідження – процеси управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Фокстрот».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління розвитком персоналу в ТОВ «Фокстрот».

Методи дослідження. Методологічною основою виступають загальнонаукові принципи пізнання соціально-економічних явищ і процесів, у тому числі: системного аналізу, порівняння, статистики, економіко-математичного прогнозування та графічні методи.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що виявлені проблеми і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності ТОВ

«Фокстрот» для підвищення ефективності діючої системи управління розвитком персоналу в організації.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 30 найменувань, загальна кількість сторінок основного тексту – 40 сторінок. Текст ілюстровано 8 таблицями, 7 рисунками та 11 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток системи управління персоналу кожної організації є його прерогативою підвищення ефективності роботи і досягнення високих показників. Вплив людського фактора в нашому світі невблаганно зростає, одним із найголовніших завдань існуючих систем управління персоналом є розвиток різних навичок працівників з метою підвищення рівня працездатності та ефективності останніх. Сьогодні до рівня знань, умінь і компетенції працівників пред'являються більш високі вимоги. У зв'язку з цим розвиток персоналу стає одним з істотних напрямів стратегічного управління сучасним підприємством. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні інноваційних підходів до прийняття рішень у сфері управління, а також підвищення технологічності в частині використання інструментів професійного зростання персоналу підприємства.

Розвиток персоналу підприємства – це різноманітне, різностороннє поняття, яке охоплює спектр економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Тому економічна література не має одного точного визначення даного поняття.

Для того щоб ефективно функціонувати, кожна організація повинна розвивати свій персонал, адже рівень розвитку персоналу визначає рівень організації. Можливість організації активно розвивати своїх працівників в умовах швидкого старіння теоретичних, практичних знань та вмінь є одним з найважливіших факторів ведення конкурентоспроможної боротьби на ринку [5].

Управління людськими ресурсами – основна з цілей будь-якої організації, адже персонал – найбільш складний суб'єкт управління в організації, оскільки саме цей фактор є живим, він має можливість самостійно приймати рішення, діяти критично, оцінювати пред'явлені до нього вимоги. Персонал є двигуном будь-якої організації [1]. Дана концепція виправдовує економічну доцільність витрат, які є пов'язаними із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням,

підтримкою її в працездатному стані та створенням умов для якнайкращого виявлення можливостей та здібностей, які є закладеними в особистості, відповідно з підтримкою їх подальшого розвитку.

На даний час роль людини у виробництві змінилась. Вона виступає не тільки одним із найважливіших елементів виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації в конкурентній боротьбі. З розвитком новітніх технологій, удосконалення усіх систем змін зазнало також і управління персоналом.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства [12]. Це означає покращення роботи кожного з працівників з тим, щоб він як найкраще використовував власний трудовий та творчий потенціали. Для досягнення основної мети реалізується цілий ряд цілей. Дані цілі включають в себе основні рівні (рис.1.1).



Рис.1.1. Ієрархія цілей управління персоналом

З вищенаведеного ми дійшли висновку, що для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємству необхідно виконати три основні цілі:

- 1) Стабілізація кадрового потенціалу;
- 2) Навчання персоналу;
- 3) Розвиток персоналу.

У реаліях сьогодення найважливішою складовою управління персоналом стає створення умов отримання знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та розвитку персоналу. Роль наукового прогресу у суспільстві, розвиток сучасних технологій потребує гнучкості та адаптації людських ресурсів підприємства, збільшення творчої та організаційної активності працівників, формування культури організації. Водночас, особливу важливість у сучасній організації набуває модернізація існуючих систем менеджменту персоналу та створення нових моделей управління, метою яких є постійний розвиток персоналу підприємств та організацій. Правильне управління персоналом є основним стимулом для майбутнього розвитку будь-якої організації [18].

Сучасні принципи управління персоналом беруть за основу визнання збільшення ролі особистості працівника, вміння формувати та спрямовувати працівника відповідно до завдань, які ставить перед організацією та знання як пробудити в ньому бажання досягнення цих цілей [20].

Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналу, то єдиного поняття не існує. Узагальнюючи визначення вчених, які досліджували дане питання [1-5], сформулюємо поняття розвитку персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі.

Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

Розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготує їх до виконання нових

завдань, професійно-кваліфікаційного просування по кар'єрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування кар'єри кожного співробітника і систему мотивації розвитку.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.2 [20].



Рис. 1.2. Складові процесу розвитку персоналу організації

Професійний розвиток персоналу являє собою вплив на працівника за допомогою професійного навчання в увесь період роботи працівника в організації. Все робиться задля досягнення найвищої ефективності виробництва або надання послуг, підвищення конкурентоспроможності. Професійний розвиток також дозволяє працівникам виконувати завдання більшої складності і максимально використовувати здібності та можливості працівника [23].

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях

кваліфікації і відповідальності [10].

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках (рис. 1.3) [7]:

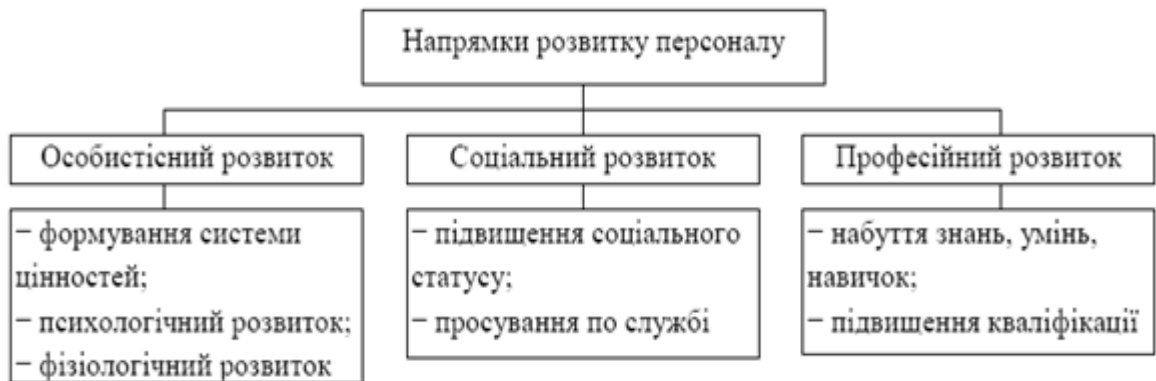


Рис. 1.3. Напрямки розвитку персоналу підприємства

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг [6]:

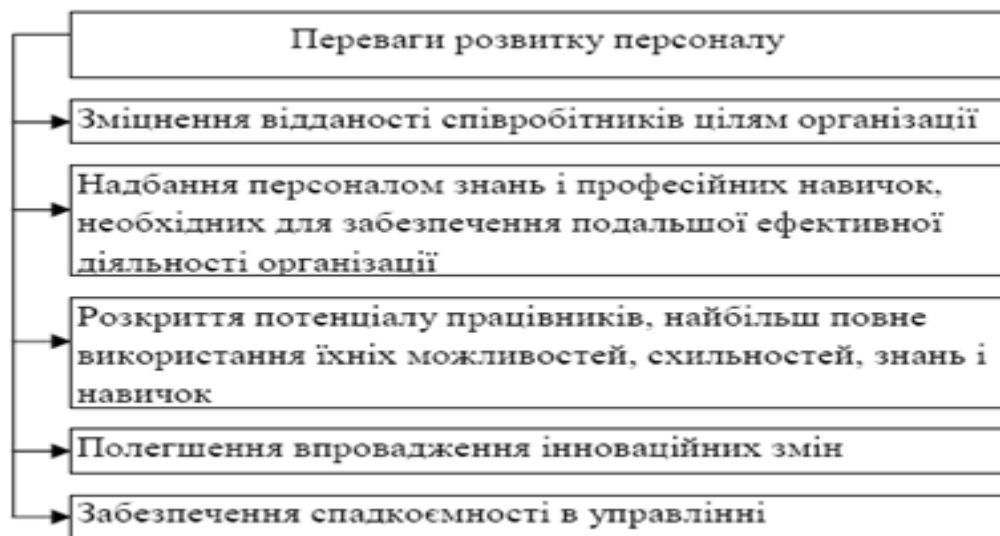


Рис. 1.4. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації

Мотивування співробітника – це основна мета менеджменту, так, як і підбір висококласних кадрів, їх правильне використання, професійний та соціальний розвиток [21].

В нашому розумінні мотивація трудової активності персоналу організації є одночасно процесом, системою факторів і результатом внутрішньо-мотиваційного розвитку, коли підвищення потреби в «самоактуалізації» взаємозалежне з

розвитком потреби до підвищення трудової активності з метою пошуку та пізнання працівником нових знань. За таких умов зростання груп вищих соціальних потреб ґрунтується на низці факторів, які призводять до того, що «потяг людини до пошуку та набуття знань опирається:

- 1) на задоволення фізичних потреб, а також потреб до «самоактуалізації»;
- 2) на соціальну невизначеність трудового функціонування, прояв тривоги та страху за своє трудове майбутнє (як результат, зароджується потреба у пошуку нового знання);
- 3) на позитивні імпульси та мотиви, пов'язані з внутрішнім бажанням людини, що стосується пізнання, тлумачення, розуміння, освітньої цікавості» [20].

Основними «факторами, які спонукають персонал організації підвищувати свою трудову активність і розвиватися є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання отримати нову посаду або підвищити рівень посади;
- інтерес до процесу освоєння нових знань, умінь і навичок» [29].

Отже, можна зазначити, що підвищення мотивації працівників до підвищення трудової активності є одним із основних напрямів професійного розвитку персоналу підприємства.

З використанням системного підходу до управління розвитком персоналу передбачається урахування взаємозв'язків окремих складових управління персоналом, розробці основних цілей діяльності, визначенні шляхів їх досягнення, створенні механізму управління, що забезпечує планування, організацію, контроль і стимулювання працівників підприємства розвиватися [13].

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [4; 5; 11] виділяють такі:

– розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, включати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;

– удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування у працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

– покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;

– управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

– формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

– покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури». Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів [19].

Отже, як впливає з вищевикладеного, загальна стратегія встановлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, з яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для

забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей.

Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу застосовується в процесі виконання ряду задач підприємства і передбачає такі основні етапи і функції [14]:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- контроль виконання запланованих заходів.

Саме вироблення системи, яка повною мірою забезпечила б виконання зазначених вище функцій та цілей, є одним з ключових напрямків діяльності вищого керівництва та власників організацій, які прагнуть не лише якісно здійснювати свою діяльність, задовольняти потреби працівників та отримувати стабільний прибуток, але й розвивати власний персонал, даючи можливості для їх постійного розвитку, професійного зростання та створення такої атмосфери, яка б сприяла прагненню виконувати свої завдання на високому рівні для задоволення як власних потреб, так і надання послуг чи виробництва продукції найвищої якості [23]. У той же час, варто розуміти, що загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. На думку авторів, кадрова політика визначається як сукупність принципів, методів та форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання працівників. Кадрова політика визначає основну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом з урахуванням довготривалих цілей підприємства (Додаток І) [23].

Важливим аспектом є постійний розвиток персоналу підприємства, що може здійснюватися у різних напрямках (як на робочому місці, так і поза ним; з використанням запрошених фахівців чи за рахунок власних спеціалістів тощо). Крім того, особлива увага має приділятися збереженню ключових фахівців на підприємстві. Цей процес має бути безперервним та направленим на створення таких умов, за яких працівники будуть повністю задоволені своїм становищем.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОКСТРОТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фокстрот»

ТОВ «Фокстрот» було засноване 21 лютого 2013 року і на сьогодні є лідером українського ринку з роздрібного продажу аудіо, відео, побутової техніки та електроніки в мережевому сегменті.

ТОВ «Фокстрот» створене та здійснює свою діяльність згідно із Статутом, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативними актами України. ТОВ «Фокстрот» знаходиться за адресою: 09111, Україна, Київська область, м. Біла Церква, вул. Ярослава Мудрого, будинок 23, поверх 2.

ТОВ «Фокстрот» займається роздрібною торгівлею і здійснює такі види діяльності, зокрема:

- здійснення роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, в тому числі аудіо та відео технікою, побутовою технікою та обладнанням, комп'ютерами, фототоварами тощо;
- фінансова діяльність, фінансове посередництво;
- надання послуг, що не суперечать законодавству України, фізичним та юридичним особам;
- здійснює інші види діяльності, які прямо у виключній формі не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство є юридичною особою, має свій самостійний баланс, поточні і інші, включаючи валютний, рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, штампи, знак для товарів і послуг та інші реквізити.

Основною метою діяльності ТОВ «Фокстрот» є: отримання прибутку, досягнення високого рівня обслуговування споживачів.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності підприємства є:

47.43 – Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення

звучу й зображення.

46.17 – Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

46.43 – Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звучу й зображення.

47.26 – Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах.

47.54 – Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах.

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Формою власності підприємства ТОВ «Фокстрот» є приватна власність. Підприємство спеціалізується на реалізації побутової техніки через власну роздрібну мережу. Так, в магазинах ТОВ «Фокстрот» можна побачити техніку для офісу та дому таких провідних виробників, як: Tefal, Philips, Samsung, LG, Sony, Lenovo, Ariston, Kenwood та ін.

Організаційна структура управління на ТОВ «Фокстрот» виглядає так:

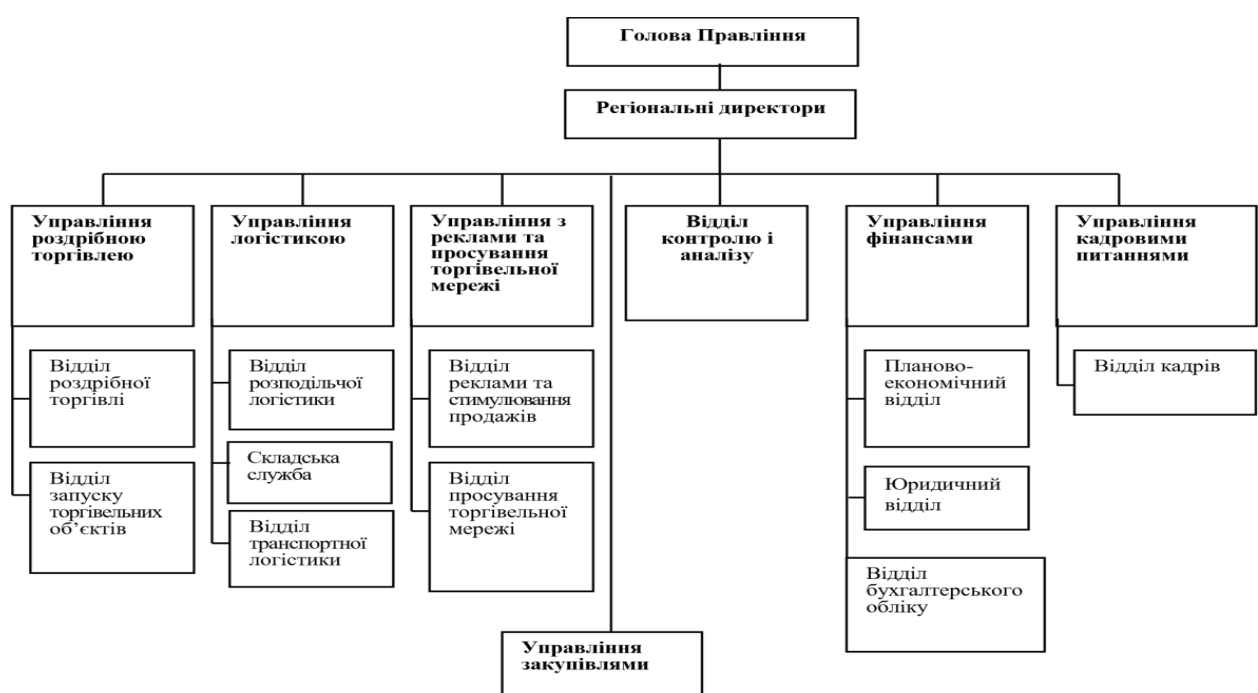


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Фокстрот»

Як видно з рисунка 2.1, на ТОВ «Фокстрот» існують відділи управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлями, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу. Взаємодія між відділами ланками побудована на принципах процесного підходу, тобто голові правління підпорядковано управління та відділи головного офісу, а також регіональні директори, які, також можуть взаємодіяти з управліннями відділами головного офісу.

Комплексний аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів [17]. За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має досить сильну конкурентну позицію.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку. Підприємство реалізовує непродовольчу групу товарів, а саме побутову техніку, яка є необхідною для населення. Магазин бере участь в управлінні реалізацією стратегічних та тактичних планів, розробляє подальші плани на майбутнє.

Найбільший вплив на діяльність підприємств чинять чотири види чинників макросередовища: політико-правові, економічні, соціальні і технологічні. Найбільш впливовим чинником на магазин «Фокстрот» є економічний чинник, адже стан економіки країни призводить до змін цін.

Для того, щоб зацікавити до себе більшу аудиторію споживачів, підприємство надає таку послугу як продаж у відстрочку, що є дуже вигідним. Підприємство опосередковує рух ділових відносин, будує стосунки з різними економічними структурами.

Підприємство ТОВ «Фокстрот» є конкурентоспроможним на ринку товарів та послуг. Основними конкурентами магазину є «Ельдорадо», «COMFY», «ФТД-Ритейл». Чинниками, що можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства можуть бути: рівень економіки, ціни конкурентів, ефективна реклама.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Фокстрот» заключається в тому, щоб визначити слабкі і сильні сторони, а також по мірі можливості визначити шанси і загрози підприємства. Дані наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз підприємства

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Швидка плинність кадрів. 2. Нераціональність логістичного управління. 3. Нездатність швидко реагувати на зміни на ринку. 4. Недостатня вмотивованість персоналу.	1. Популярність торговельної мережі на ринку. 2. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами. 3. Зручне та вигідне розташування магазинів. 4. Стабільний попит на товари першої необхідності. 5. Диверсифікація постачальників. 6. Наявність широкого асортименту товарів. 7. Якісна реклама. 8. Кваліфіковані кадри.
Можливості	Загрози
1. Покращення рівня конкурентоспроможності. 2. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку. 3. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі. 4. Використання нестабільних коливань векономії за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах». 5. Зменшення кількості посередників.	1. Активізація діяльності основних конкурентів. 2. Поява на ринку нових торговельних підприємств. 3. Зниження доходів у цільовій аудиторії. 4. Внесення змін до правового закону.

У процесі проведення маркетингових досліджень було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози. Як видно з табл. 2.1, сильних сторін у підприємства “Фокстрот” є набагато більше ніж слабких, що доводить ще раз те, що підприємство знаходиться на високому рівні і в його планах значне збільшення об’ємів продажів продукції, активне регіональне розширення і подальше підвищення якості обслуговування клієнтів.

Формування асортименту товарів в магазинах, на відміну від підприємств оптової торгівлі, має свою специфіку. При цьому необхідно враховувати вплив багатьох чинників. На побудову асортименту товарів в роздрібних торгових підприємствах роблять вплив наступні чинники:

- тип і розмір магазину і його технічна оснащеність;
- умови товаропостачання роздрібною торговою мережею (в першу чергу

наявність стабільних джерел);

- чисельність обслуговуваного населення;
- транспортні умови;
- наявність мережі магазинів-конкурентів.

ТОВ «Фокстрот» реалізовує побутову техніку, а саме такі групи: телефони та телефонія; фото, відеотехніка; ноутбуки, планшети; комп'ютери та периферія; телетехніка, відеотехніка; кухонна техніка; техніка для ванної кімнати; техніка для дому.

Проаналізувавши даний асортимент товарів, підприємство пропонує різні акції та пропозиції. При покупці одного товару в подарунок може бути інший товар (телевізор + кронштейн).

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики проведемо за допомогою методів ABC-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Фокстрот» на основі ABC-аналізу

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн	Частка в обігу, %	Частка з загальним підсумком, %	Групи
Смартфони і телефони	2859447,43	37,8%	37,8%	A
Техніка для кухні	1338947,61	17,7%	55,5%	A
Ноутбуки, планшети, ПК	1036453,36	13,7%	69,2%	A
Телевізори та аудіотехніка	820674,54	10,8%	80,1%	B
Техніка для дому	616521,07	8,2%	88,2%	B
Смарт-гаджети	307716,38	4,1%	92,3%	B
Фото, відео, авто	242669,62	3,2%	95,5%	C
Краса та здоров'я	195681,57	2,6%	98,1%	C
Посуд	81176,11	1,1%	99,1%	C
Інструменти	65388,05	0,9%	100,0%	C
Всього	7564675,75	100%	-	-

За допомогою ABC-аналізу відбувається аналіз товарних запасів шляхом поділення їх на три категорії, з яких кожен клас має різний управлінський контроль:

а) категорія А – включає в себе найбільш цінні продукти – товари, які значною мірою сприяють загальному прибутку підприємства та створюють

найбільшу частину доходу. Товари цієї категорії складають 20 % асортименту та 80 % продажів від загальної кількості товарів;

б) категорія В – товари середньої важливості. Доклавши зусиль, товари-члени цієї категорії можуть бути переведені в категорію А. Елементи цієї категорії складають 30 % асортименту; 15 % продажів від загальної кількості товарів;

с) категорія С – найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску у вартість компанії. Елементи групи С складають 50 % асортименту; 5 % продажів від загальної кількості товарів.

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що найбільшу частку у виручці підприємства складають наступні асортиментні категорії: смартфони та телефони; ноутбуки, планшети, ПК та техніка для кухні, які входять до групи А. До групи В увійшли: телевізори та аудіотехніка; техніка для дому та смартгаджети. Всі інші категорії включені до групи С.

Безсумнівним лідером з продажів є категорія смартфони і телефони, в той час, як на ТОВ «Фокстрот» її частка в обігу складає 37,5%, на ринку побутової техніки та електроніки на таку категорію приходить приблизно 43%. Таким чином, асортимент в межах лінійки смартфонів та телефонів можна зробити більш ефективним.

Аналізуючи асортимент компаній-конкурентів та ТОВ «Фокстрот» в розрізі категорії смартфонів, слід сказати, що найбільшу частку складають мобільні пристрої торговельних марок Samsung, Huawei, Xiaomi, Oppo та Apple. До 10-ки найпоширеніших на українському ринку належать також смартфони «Realme», які не представлені на досліджуваному підприємстві, проте мають досить стабільний попит.

Підприємство має найбільш оптимальний асортимент товарів, за допомогою якого можна повністю облаштувати свій дім. Магазин не потребує внесення змін до даних асортиментних переліків товарів.

Магазин ТОВ «Фокстрот» кожного дня подає замовлення на товари, які пізніше надходять в магазин. Замовлення здійснює спеціаліст по руху товарів.

Усі товари, які надходять у роздрібні торговельні підприємства, повинні бути прийняті за кількістю та якістю. Це дозволяє забезпечити контроль за збереженням товарно-матеріальних цінностей в магазинах, запобігти потраплянню в реалізацію неякісних товарів, сприяє організації контролю за виконанням постачальниками договірних зобов'язань.

Організація приймання повинна забезпечувати проходження товарів у максимально стислі терміни з найменшими витратами і при повному збереженні їх якості. Кожен товар, що надходить на підприємство повинен супроводжуватися документами, що засвідчують якість товару, інструкції по користуванню. ТОВ «Фокстрот» повинно закуповувати ті товари, які є необхідними та ті, на які є попит. У разі перенасичення товарів, які не продаються, може виникнути ситуація замороження товару та коштів, на які його закупили. Щоб підприємство краще збувало свій товар, необхідно проводити певні методи стимулювання. Магазин ТОВ «Фокстрот» стимулює свої продажі, запровадивши знижки до свят, а також акції (наприклад, при покупці одного товару, інший в подарунок).

Отже, підсумовуючи аналіз асортиментної політики магазинів ТОВ «Фокстрот» в розрізі маркетингової підтримки, зауважимо, що підприємство успішно пододало виклики, пов'язані із пандемією та карантинними обмеженнями, та успішно провело оновлення та ребрендинг маркетингової інфраструктури.

Найважливішим показником, що характеризують роботу підприємства є операційні витрати на виробництво й реалізацію продукції та послуг. Від їх рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства.

Приклад аналізу операційних витрат представлений у табл. 2.3. В ході аналізу структури витрат за елементами визначено питому вагу окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінено їх зміни за звітний період, у якій перераховуються елементи витрат і відображається їх абсолютна величина та питома вага. Ці дані наведені окремо: базові, фактичні та зміна цих показників за період, що аналізується. За результатами аналізу найбільшу питому вагу в структурі витрат, як в звітному, так і в минулому роках займають матеріальні витрати (66,45%) та (68,0%), а потім витрати на оплату праці.

Таблиця 2.3

Аналіз структури і динаміки операційних витрат ТОВ «Фокстрот»

Елементи витрат	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Матеріальні витрати	81003	65,45	84003	66,45	111260	68,0
Оплата праці	19746	19,4	21846	17,28	26569	16,24
Відрахування на соціальні заходи	4406	3,60	4806	3,80	5845	3,57
Амортизація	2683	2,34	2583	2,04	3395	2,08
Інші витрати	12546	10,2	13176	10,43	16537	10,11
Разом	120384	100,0	126414	100,0	163606	100,0

Також ми можемо спостерігати, що у 2024 році були збільшені всі витрати на суму 37192 тис. грн, зокрема витрати на оплату праці зросли на 4723 тис. грн., а відрахування на соціальні заходи на 1039 тис. грн.

Для більш повної характеристики фінансових результатів ТОВ «Фокстрот» поряд з величиною чистого прибутку розрахуємо рівень рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної), окупність витрат і т. д. Вони більш повно, ніж прибуток, відображають остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Аналіз ефективності діяльності підприємства проводиться за групами відносних показників:

а) Витратні показники рентабельності характеризують доходність понесених витрат у процесі діяльності. Їх розрахунки наведено в табл. 2.4. Показники рентабельності, розраховані за даним підходом, характеризують ефективність використання засобів, спожитих у процесі виробництва або здійснення інших видів діяльності, а саме підприємство отримує прибуток (ефект) у 2023 році – 10,95 грн, а 2024 році – 7,86 грн з кожної гривні, витраченої на здійснення операційної діяльності.

Таблиця 2.4

Витратні показники рентабельності ТОВ «Фокстрот»

Показники	2023	2024	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Рентабельність операційної діяльності	10,95	7,86	-3,09	-28,22
Рентабельність звичайної діяльності	6,18	3,48	-2,7	-39,7
Коефіцієнт покриття операційних витрат	1,32	1,27	-0,05	-3,79
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,76	0,79	0,03	3,95

Отже, ми спостерігаємо значне зниження рівня рентабельності у 2024 році, причиною цього може бути ріст витрат на виробництво (ми вже зазначали збільшення розміру собівартості) і реалізацію товару.

Рентабельність звичайної діяльності знизився у 2024 році на 2,7, тому ми можемо стверджувати про зниження привабливості підприємства за визначеними умовами господарювання відповідно до діючих положень внутрішніх і зовнішніх нормативних документів та з урахуванням всіх видів витрат, які виникають на підприємстві, і які можливо передбачити.

б) Доходні показники рентабельності розраховуються як відношення прибутку від реалізації робіт, послуг (чистого прибутку) до чистого доходу підприємства. Цей показник характеризує ефективність комерційної діяльності та відображає, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажу. Розрахунок цих показників наведена в табл. 2.5. Валова рентабельність характеризує ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами витрат і центрами відповідальності, де відбувається формування змінних витрат, безпосередньо пов'язаних з виготовленням продукції та загальновиробничим управлінням, а також визначення виробничої собівартості. Ми маємо негативну динаміку змін валової, чистої та рентабельності від операційної діяльності. Показник чистої рентабельності дає змогу нам побачити, що в 2024 році розмір прибутку на гривню реалізованої продукції знизився на

2,51%.

Таблиця 2.5

Доходні показники рентабельності ТОВ «Фокстрот»

Показники	2023	2024	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Валова рентабельність продажу, %	24,33	21,02	-3,31	-13,6
Чиста рентабельність продажу, %	5,15	2,64	-2,51	-48,74
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	9,87	7,29	-2,28	-23,1

Всю сукупність показників рентабельності витрат і доходів можна розглядати як складову системи показників управління підприємством.

в) Ресурсні показники рентабельності розраховуються, якщо необхідно визначити доходність ресурсів або капіталу підприємства (власного, залученого, основного, оборотного тощо). Розрахунки цих показників надано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ресурсні показники рентабельності ТОВ «Фокстрот»

Показники	2023	2024	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чиста рентабельність активів	9,99	5,6	-4,39	-43,94
Чиста рентабельність власного капіталу	18,54	11,57	-6,97	-37,59
Чиста рентабельність залученого капіталу	22,18	10,89	-11,29	-50,90
Чиста рентабельність необоротних активів	41,47	22,32	-19,15	-46,18
Чиста рентабельність оборотних активів	14,11	7,49	-6,62	-46,92
Валова рентабельність активів	47,23	44,59	-2,64	-5,59
Валова рентабельність власного капіталу	87,61	94,92	7,31	8,34
Валова рентабельність залученого капіталу	104,8	86,55	-18,25	-17,41
Валова рентабельність необоротних активів	195,97	177,4	-18,57	-9,48
Валова рентабельність оборотних активів	66,67	59,26	-7,41	-11,11

Результати розрахунку, що наведені у таблиці 2.6 вказують на зменшення

ефективності діяльності підприємства, активів (капіталу) та їх складових, а саме зниження майже всіх аналізованих показників за виключенням валової рентабельності власного капіталу, яка збільшилась на 8,34%.

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає у собі визначення та оцінку динаміки показників: ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників, як коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої та коефіцієнт абсолютної ліквідності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Коефіцієнти ліквідності підприємства ТОВ «Фокстрот»

Показники	2023	2024	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт покриття	11,67	12,63	$\geq 1,5 - 2,0$	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,44	$\geq 0,2 - 0,3$	0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,0006	0,0003	$(\geq 0,7 - 1,0)$	-0,0003

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними та залученими засобами. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів. Розрахунки показників фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 2.8.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить, що майже всі вони відповідають встановленим нормативам. Коефіцієнт автономії знаходиться у нормі, однак зниження у 2024 році свідчить про більшу залежність від зовнішніх

Таблиця 2.8

Основні показники фінансової стійкості підприємства

Показники	2023	2024	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт автономії на кінець періоду	0,54	0,5	(0,5-0,6, збільшення)	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,84	2,0	(<2,0)	1,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,004	0,004	(>0,5)	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,2	0,94	(>1,0)	-0,26
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансування)	1,29	1,7	(≤ 1,0)	0,41
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,83	0,8	(≤ 0,5)	-0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,39	0,31	(>0,1)	-0,08

джерел фінансування порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт маневреності власного капіталу є значно меншим за нормативне, це свідчить про зменшену ступінь мобільності власних коштів.

2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу на підприємстві

Для того, щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, потрібно мати гарно розвинену систему управління розвитком персоналу підприємства. Це дозволить на достатньо високому рівні забезпечувати розвиток інноваційних процесів, дасть можливість розробляти та запускати нові високотехнологічні процеси. Саме тому розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком розвитку ТОВ «Фокстрот».

Стратегія управління кадрами у ТОВ «Фокстрот» є ефективним і гармонійним поєднанням економічних цілей підприємства, а також інтересів і потреб співробітників, таких, як: задовільні умови трудової діяльності; можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників тощо. Підприємство надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Протягом 2024 року співробітники товариства провели 12 000 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення

професійних навичок та розвиток співробітника як особистості. Ряд внутрішніх навчальних програм було присвячено розвитку гнучких навичок, що покликані сприяти гармонійному розвитку всередині організації.

Всередині організації також відбувається досить багато тренінгів. Для кожного нового співробітника проводять тренінг «Велком», на якому його знайомлять із історією товариства та основною продукцією. Також проводять тренінг «Модель ефективних продажів та якісного обслуговування клієнтів», де співробітники відділень взяли участь у серії тренінгів з моделі ефективних продажів та якісного обслуговування клієнтів.

Основна перевага ТОВ «Фокстрот» полягає не стільки в широкому використанні сучасних HR-технологій і інструментів, скільки в наявності ефективної стратегії управління розвитком персоналу, відповідної бізнес-стратегії компанії. В її основі лежать принципи управління персоналом, наведені нижче:

- 1) Безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін.
- 2) Поліпшення результатів діяльності за рахунок впровадження програми розвитку керівників.
- 3) Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог.
- 4) Встановлення політики винагороди, яка мотивує наших людей, заохочує за індивідуальні та командні досягнення.
- 5) Партнерство із співробітниками – умова підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важлива частина корпоративної програми соціальної відповідальності.

Далі перейдемо до системи розвитку персоналу. Політика розвитку персоналу у ТОВ «Фокстрот» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу, перш за все, починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок, необхідних для посади;

якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.

Політика розвитку персоналу у ТОВ «Фокстрот» містить у собі такі складові (рис. 2.2).

Система управління розвитком персоналу у ТОВ «Фокстрот» включає:

- Навчання на робочому місці (on-the-job training).
- Курси підвищення кваліфікації та перепідготовки.
- Тренінги з розвитку професійних та особистісних навичок.
- Коучинг та менторство.
- Програми стажування та ротації.
- Участь у конференціях та семінарах.



Рис 2.2. Політика розвитку персоналу у ТОВ «Фокстрот»

Сьогодні в основі системи розвитку персоналу лежить дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію.

Розвиток персоналу, перш за все, починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок, необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному

порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою. ТОВ «Фокстрот» використовує наступні інструменти оцінки персоналу на основі ключових компетенцій: ділові ігри; конференції; оціночні центри ; гайд-інтерв'ю і т.д.

У перспективі ТОВ «Фокстрот» планує наступні модернізації:

1. Розробити спеціальні професійні тести з метою оцінки керівників при призначеннях та ротаціях.

2. Здійснити оцінку команд структурних підрозділів, на основі яких будуть сформовані рекомендації щодо збільшення ефективності їх діяльності. Для пересічних працівників діє система оцінки особистої ефективності «5+». У її рамках оцінка діяльності даного типу співробітників проводиться за такими п'ятьма критеріями: вдосконалення професійних знань; особиста результативність; оптимізація робітника процесу; інновації робітника процесу; клієнтоорієнтованість; робота в команді.

У ТОВ «Фокстрот» регулярно організовуються різноманітні корпоративні свята. Вони, у свою чергу , виконують наступні соціальні функції: підтримують традиції; зміцнюють корпоративний дух; створюють атмосферу взаєморозуміння та довіри всередині колективу; зміцнюють неформальні зв'язки у колективі; формують лояльність співробітників; створюють відчуття причетності до спільної мети.

У магазині здійснюється планомірна робота з кадрами, із резервом для висування на керівні посади. Вона будується на кількох організаційних формах: підготовка кандидатів на висунення за індивідуальними планами; навчання на спеціальних курсах; стажування на відповідних посадах.

Для підвищення кваліфікації співробітників організовуються: різноманітні тренінги; курси цільового призначення, які спрямовані на розвиток, вдосконалення знань, умінь та навиків у конкретній сфері діяльності.

Варто сказати про те, що ТОВ «Фокстрот» обіцяє персоналу такі факти: навчання за інноваційними та сучасними технологіями; кар'єрне зростання; професійне розвиток; професійний, відповідальний колектив; стабільну заробітну плату; індивідуальні премії за результатами роботи; підвищення рівня

професіоналізму; ріст заробітної плати. У ТОВ «Фокстрот» постійно проводиться оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу у ТОВ «Фокстрот» передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників підприємства, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу постійно розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління професійним розвитком на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Основним інструментами розвитку персоналу в ТОВ «Фокстрот» є:

- нові напружені завдання, проєкти, нові посади – діяльність, яка спрямована на набуття нового досвіду, яка надає можливість розкрити свої здібності на практиці;
- обмін досвідом, стажування – тимчасова діяльність з метою отримання знань та практичного досвіду роботи для поглиблення спеціалізації або період входження у професію;
- самостійна робота – це діяльність конкретного працівника для отримання нових знань, навичок та досвіду, що відбувається без безпосереднього керівництва іншою людиною;
- коучинг та наставництво – процес взаємодії коуча/наставника та працівника з метою підвищення результативності, навчання та розвитку працівника;

- інструменти оцінки працівника – оцінка професійних та особистих якостей працівника, за встановленими критеріями відповідно до посади та надання рекомендацій щодо розвитку працівника за результатами оцінки;
- тренінги – короткостроковий захід активного навчання, направлений на набуття знань, вмінь та навичок, удосконалення поведінки;
- електронні курси – система електронного навчання за допомогою сучасних інформаційних електронних технологій;
- навчатись у інших та вчити інших – процес спостереження за іншими, аналіз їх дій, обговорення поведінки;
- пізнавальний процес, джерелом якого є книги, журнали, ЗМІ, навчальні посібники та фільми;
- інші інструменти розвитку – будь-які дії працівника або джерела інформації, що мають вплив на отримання нових знань, відпрацювання навичок та зміни у поведінці [16].

Також важливим напрямом розвитку персоналу підприємства є особистісний розвиток, який включає: цікаву роботу; гнучкий графік роботи; вільний час для відпочинку; підвищення відповідальності та інше.

На підприємстві приділяється увага розвитку персоналу, але не в повному обсязі, що потребує здійснення необхідних заходів для покращення ситуації. Необхідно визначити основні проблеми підприємства та те, як вони впливають на забезпечення ефективного процесу розвитку персоналу (Додаток В).

Отже, система управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Фокстрот» являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами. Працівники підприємства підвищують рівень кваліфікації, що допоможе в майбутньому вплинути на підвищення рівня задоволеності клієнтів та розширення частки ринку. Тому управління розвитком персоналу у ТОВ «Фокстрот» є невід'ємною частиною успішної та ефективної діяльності організації, яка прагне до сталого зростання та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ФОКСТРОТ»

В час жорсткої конкуренції, стійкий розвиток та стратегічні можливості підприємства у більшу чергу забезпечуються за рахунок того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської компетенції, підбирає та відбирає найкращий персонал, який буде на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни.

Питання розвитку та збереження персоналу на сьогоднішній день набувають все більшого значення для підприємств, оскільки, здійснюючи діяльність у середовищі, для якого характерним є високий рівень нестабільності, невизначеності, складних і неоднозначних умов, практично всі підприємства намагаються надавати послуги якомога вищої якості, у зв'язку з чим саме персонал підприємства може забезпечити необхідні конкурентні переваги.

На основі проведеного вище дослідження системи управління розвитком персоналу ТОВ «Фокстрот» можна зробити висновок, що дана система потребує вдосконалення з урахуванням інноваційних підходів у кадровому менеджменті.

Зважаючи на проблеми, виявлені у системі управління розвитком персоналу ТОВ «Фокстрот», основна увага приділятиметься таким елементам системи, як покращення рівня навчання персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу.

Одним з найбільш пріоритетних напрямків, з якого доцільно розпочати роботу в ТОВ «Фокстрот» є удосконалення такої складової, як покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій розвитку персоналу.

Для ТОВ «Фокстрот» в даний момент головним завданням є виділити та сформувати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства.

Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи:

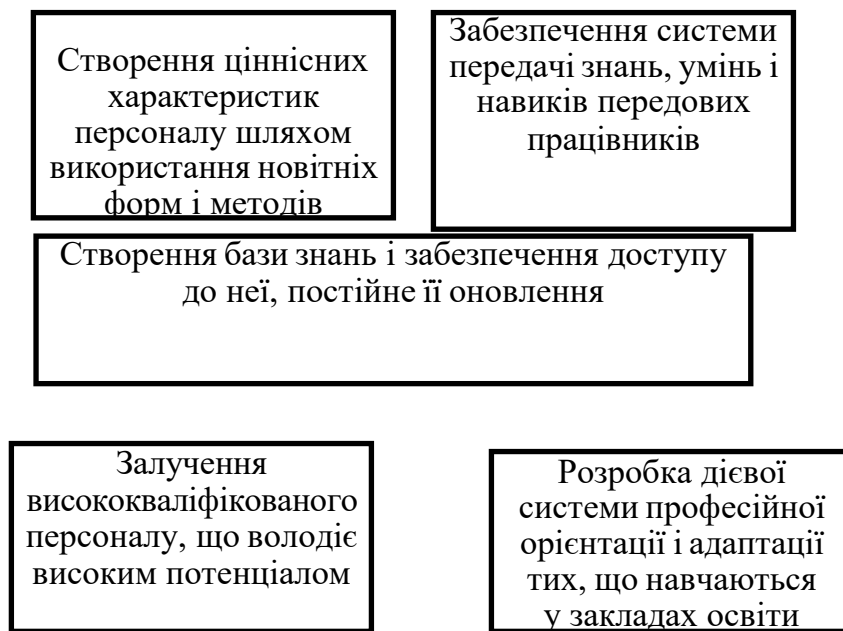


Рис. 3.1. Методи покращення інтелектуального потенціалу

Метою керівництва є успіх на ринку і одержання максимального прибутку, а метою персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди і задоволення від роботи. Для того, щоб ТОВ «Фокстрот» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Оскільки ТОВ «Фокстрот» дедалі більше розвивається, значення вищеописаних заходів лише посилюватиметься. Це призводить до того, що до управління персоналом необхідно підходити комплексно. Проаналізувавши існуючу систему управління розвитком персоналу у ТОВ «Фокстрот», можна дійти висновку, що розроблені заходи націлені на підтримку «здорового» корпоративного клімату в колективі, зниження плинності персоналу, формування згуртованості та лояльності колективу та налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими. Впровадження цих заходів передбачає нормативно-правовий та документальний супровід.

Система менеджменту персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, що входять в

діапазон, починаючи від визначення потреби підприємства в кадрах та закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційного розвитку, мають бути глибоко виваженими та продуманими.

У ТОВ «Фокстрот» було виявлено низку рекомендаційних пропозицій, які були сформовані як комплекс щодо вирішення проблем, що висуваються, та вдосконалення системи управління розвитком персоналу магазину.

Одним із найвпливовіших внутрішніх факторів забезпечення конкурентних переваг підприємств – це персонал. Досвідчений та висококваліфікований персонал підприємств завжди сприяє його розвитку, а недостатня кваліфікація може негативно впливати на розвиток підприємств.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників.

Розвиток персоналу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. Для вирішення проблеми відсутності менеджера з кадрів, необхідно внести зміни до організаційної структури магазину шляхом введення нового співробітника (менеджера з кадрів) до штату магазину ТОВ «Фокстрот».

Основним обов'язком керівника є визначення необхідної кількості співробітників для організації. Для цього потрібне вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними фахівцями.

Підсумком впровадження у ТОВ «Фокстрот» програми адаптації та позитивного проходження всіх стадій програми у нового співробітника організації з'являються необхідні знання, а також навички, отримані в результаті засвоєння досвіду від наставника; відбувається розвиток особистих якостей; вибудовування системи взаємодії, як із колегами, і з колективом загалом, і навіть зниження психологічного напруження у процесі адаптації (поява почуття захищеності

завдяки наставнику).

Важливим чинником є мотивація персоналу, яка необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Оплата праці є основним джерелом доходів робітників фірм і підприємств, тож вона є основним мотиваційним фактором підвищення ефективності діяльності та розвитку працівників [27].

Для покращення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Фокстрот», ми пропонуємо здійснити нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні та інформаційні заходи.

Для покращення системи розвитку персоналу ТОВ «Фокстрот» хочемо запропонувати створити внутрішній тренінг-центр. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Дуже важливою є розробка сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на усі фінансові показники магазину, на його прибуток та конкурентоспроможність.

Що ж до персоналу, то оцінка – це критерій його успішності. Проходячи оцінювання, персонал краще розуміє ціль, яка перед ним поставлена, відчуває себе важливим у системі товариства, працівник стає більш відповідальним і вмотивованим до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятися кращі працівники, при цьому їх будуть зоохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання.

Приємним доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Але все ж таки головною перевагою буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський

потенціал та економити значні суми на організаціях тренінгів.

Також пропонуємо створення онлайн-системи освіти в ТОВ «Фокстрот», яка дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть у нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, в якій будуть доступні всі пройдені раніше тренінги в режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

Запропоновані програми з вирішення цих проблем, слід застосовувати комплексно. Цей комплекс сприяє вдосконаленню системи управління розвитком персоналу в магазині ТОВ «Фокстрот». Таким чином, система менеджменту персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Всі аспекти, що входять в діапазон, починаючи від визначення потреби підприємства в кадрах та закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційного розвитку, мають бути глибоко виваженими та продуманими.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки про ефективність роботи системи розвитку персоналу на підприємстві.

Розвиток персоналу має на меті підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Формування і розвиток персоналу в умовах конкурентної боротьби між підприємствами вимагає застосування системного підходу. На розвиток персоналу підприємства має значний вплив ряд чинників: зовнішні, внутрішньо організаційні, внутрішньо системні, індивідуальні. Рівень розвитку персоналу підприємства багато в чому визначається саме внутрішніми та індивідуальними чинниками.

Досліджувана у роботі торгова мережа «Фокстрот» – одна із найбільших організацій в Україні. Сьогодні роздрібна мережа ТОВ «Фокстрот» – це добре відомі для покупців, а також зручно розташовані магазини з широким асортиментом високоякісних товарів на будь-який смак та за доступними цінами. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Фокстрот» показав, що компанія успішно розвивається у цій сфері, і є конкурентоспроможною організацією, оскільки відбувається позитивна динаміка за основними фінансово-економічними показниками.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу ТОВ «Фокстрот», були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управління персоналом.

У процесі аналізу особливостей управління персоналом підприємства було визначено, що для того, щоб працівники товариства відповідали сучасним конкурентним вимогам, які постійно підвищуються, необхідно приділяти достатньо уваги механізмам з розвитку персоналу, організації освітніх процесів та заходів з підвищення кваліфікації з використанням внутрішніх і залучених ресурсів. Поряд з розробкою навчальних заходів, важливим аспектом є наявність правильно налагодженої системи заохочень для того, аби більше

зацікавити працівників в підвищенні рівня знань, розвитку навичок та компетенцій. Було визначено, що для розвитку працівників та їх мотивації використовуються традиційні методи. Так, розвиток відбувається за рахунок курсів підвищення кваліфікації, а мотивація за рахунок грошових премій та винагород.

Розвиток персоналу ТОВ «Фокстрот» повинен здійснюватися на основі стратегічного підходу, що включає наступні етапи: планування потреб в кадрах; стратегія формування персоналу; стратегія розвитку персоналу; стратегія скорочення персоналу організації; стратегія грамотного використання і збереження персоналу.

Результати дослідження ефективності управління розвитком персоналу підприємства дозволили обґрунтувати *пропозиції* щодо його удосконалення. Зокрема, запропоновано наступні заходи:

- 1) впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів шляхом участі у сертифікованих програмах та курсах, у тому числі шляхом направлення працівників у заклади вищої освіти;
- 2) включення співробітників у програму ротації;
- 3) удосконалення процесу виробничої адаптації персоналу
- 4) впровадження системи наставництва та консультування;
- 5) удосконалення навичок ефективного клієнтоорієнтованого сервісу;
- 6) розвиток емоційного інтелекту працівників;
- 7) пропонується впровадження системи "планування кар'єри" з метою ініціювання професійного росту працівників;
- 8) впровадження системи оцінювання та атестації персоналу на ґрунті об'єктивних показників посадових інструкцій та стандартів якості.

Запропоновані заходи націлені, насамперед, на підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві, стимулювання професійного росту працівників, формування належного у них ставлення до власних обов'язків та підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Пічугіна М.А. HR менеджмент: конспект лекцій: навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського: Електронні текстові дані. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 320 с.
2. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20.
3. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 75-79.
4. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. №69. С. 80-89.
5. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. Київ. 2019. С. 42-50.
6. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37.
7. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.
8. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
9. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 272 с.
10. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
11. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління

- персоналом: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
12. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111.
 13. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 184 с.
 14. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
 15. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений*. 2018. №1. С. 23-28.
 16. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
 17. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 171 с.
 18. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92-95.
 19. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №1, С. 166-172. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)).
 20. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
 21. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
 22. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*.

2020. № 160. С. 103-107.

23. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С.50-55.

24. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.

25. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147-154.

26. Трачук Ю.В. Дослідження результатів діяльності, конкурентних позицій та прихильності споживачів магазинів ТМ «Фокстрот» в умовах пандемії. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези XVI Міжнар. наук.-практ. конферен. (16-18 грудня 2021 р.)*. Хмельницький, 2021. С. 34-37.

27. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*, 2021. №3. С. 77-82.

28. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

29. Остряніна С.В., Дробітько Д.О., Мокій О.О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження сучасних технологій самоменеджменту. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: матеріали XXIX Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2021, м. Харків, 18–20 травня 2021 р. Харків, Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. НТУ «ХПІ»*. 311 с.

30. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437–444. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>

ДОДАТКИ



Рис. 1. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства

Таблиця 1 – Основні чинники розвитку персоналу підприємства

Групи чинників	Їх складові
Зовнішні чинники	Трудове законодавство; Демографічна ситуація в країні; Розвиток соціальної сфери; Якість життя; Конкуренти; Система освіти; Покупці і поставщики товарів; Структура ринку та ефективна зайнятість
Внутрішньоорганізаційні чинники	Організаційна структура; Форма власності; Фінансово-господарча діяльність; Прогресивність торгово-технологічних процесів
Внутрішньосистемні чинники	Кадрова політика організації; Задоволеність робітників працею; Корпоративна культура; Організація роботи з персоналом; Професійно-кваліфікаційна структура персоналу
Індивідуальні чинники	Інтереси, потреби; Моральна складова особистості; Фізіологічний компонент і стан здоров'я; Рівень освіти; Відношення до професійних обов'язків



Рис.2. Ієрархія цілей управління персоналом у ТОВ «Фокстрот»

Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»

Формулювання поняття	Ключові слова
Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісний зростання і розвиток	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації	Сукупність організаційно-економічних заходів
Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.	Кадрово-економічна функція
Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.	
Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства	
Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі	Вищий тип руху
Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта



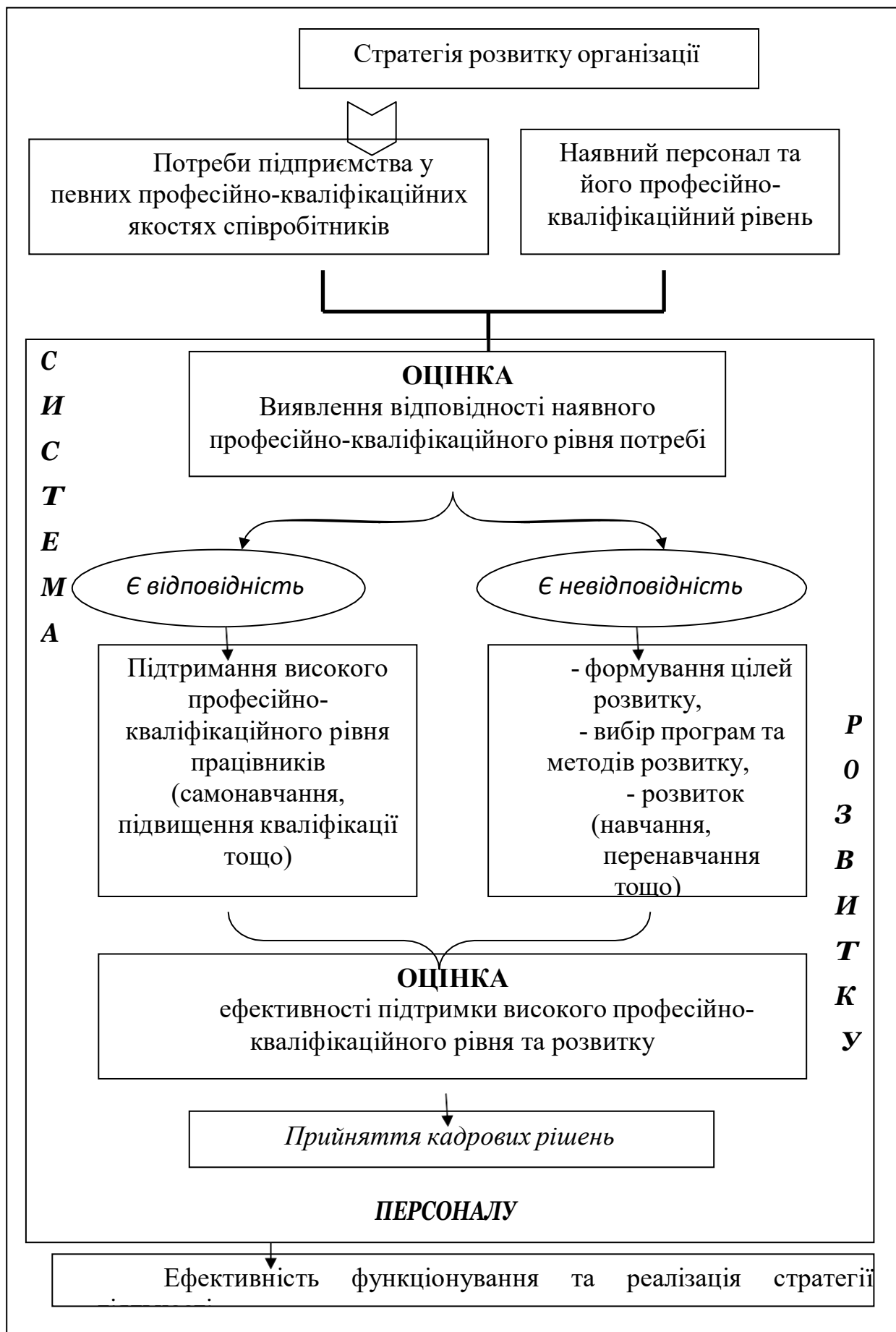


Рис. 3. Вбудованість оцінки персоналу в систему його розвитку



Рис. 4. Основні завдання підвищення кваліфікації



**Завдання та функції відділу соціального розвитку підприємств,
установ, організацій**

№	Завдання	Функції
1	Вивчення основних соціальних потреб і проблем працівників підприємства	<i>Організація і проведення соціологічної роботи, спрямованої на:</i> - формування стабільних трудових колективів; - розвиток організаційної культури; - використання соціально-психологічних факторів трудової мотивації працівників; - підвищення соціальної і творчої активності працівників, їхньої задоволеності працею; - розвиток і використання трудового потенціалу кожного працівника; - розробка і реалізація цільових програм і планів соціального розвитку на основі соціальних прогнозів і моделювання соціальних процесів згідно з цілями, стратегією і кадровою політикою підприємства. <i>Робота зі стабілізації трудових колективів, удосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу.</i> <i>Підготовка пропозицій щодо:</i> - оптимізації чисельності працівників; - підвищення загальноосвітнього і культурно-технічного рівня працівників; - зміцнення дисципліни й організованості; - створення і підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; - адаптації щойно прийнятих працівників; <i>Організація вивчення умов і змісту праці та їхнього впливу на задоволеність працею.</i>
2	Прогнозування розвитку соціальних процесів у підрозділах підприємства	<i>Розробка заходів щодо:</i> - поліпшення ергономічних, санітарно-гігієнічних умов роботи; - забезпечення охорони праці та безпеки працівників; - соціально-психологічного забезпечення впровадження нових видів складного устаткування; - скорочення важкої і малокваліфікованої ручної праці; - підвищення привабливості, престижності, культури праці. <i>Участь в експертизі проектів будівництва і реконструкції об'єктів виробничого і невиробничого призначення з метою забезпечення обліку в них соціальних вимог і нормативів.</i> <i>Участь в організації проведення експериментів по соціальних аспектах удосконалення господарського механізму.</i> <i>Удосконалення системи матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів підвищення трудової і соціальної активності працівників, творчого підходу до справи, колективної й індивідуальної відповідальності за результати спільної діяльності.</i> <i>Упровадження засобів механізації і комп'ютерних технологій у діяльність соціологічних служб, зміцнення їхньої інформаційної бази.</i>

3	Організація роботи з реалізації гарантій матеріально-побутового забезпечення і соціального захисту працівників підприємства	<i>Контроль</i> за забезпеченням соціального страхування працівників, дотриманням їхніх соціальних гарантій і цивільних прав. <i>Розробка</i> пропозицій щодо заходів соціальної захищеності працівників підприємства в рамках колективно-договірного регулювання трудових відносин. <i>Розробка і реалізація заходів</i> для: - збереження здоров'я і підвищення змістовності дозвілля працівників; - підвищення життєвого рівня працівників і членів їхніх родин; - задоволення потреб у житлі і побутовому обладнанні, різноманітних послугах; - соціальної захищеності окремих категорій працівників (пенсіонерів, молоді, жінок). <i>Організація консультивання</i> працівників з правових і фінансових питань, проблем жіночої праці, розробки пропозицій щодо надання різних соціальних пільг працівникам підприємства: - компенсацій витрат на житло; - утримання дітей; - надання транспорту для поїздок на роботу; - медичного обслуговування.
4	Організація роботи з виконання соціальних програм	<i>Проведення</i> лекцій, семінарів для вивчення працівниками підприємства соціально-психологічних методів управління соціальними процесами. <i>Надання методичної допомоги</i> підрозділам у розробці заходів щодо соціального розвитку трудових колективів, координація їхньої діяльності.



Рис. 5. Основні проблеми підприємства ТОВ «Фокстрот» та їх вплив на розвиток персоналу
Джерело: власна розробка

Додаток I

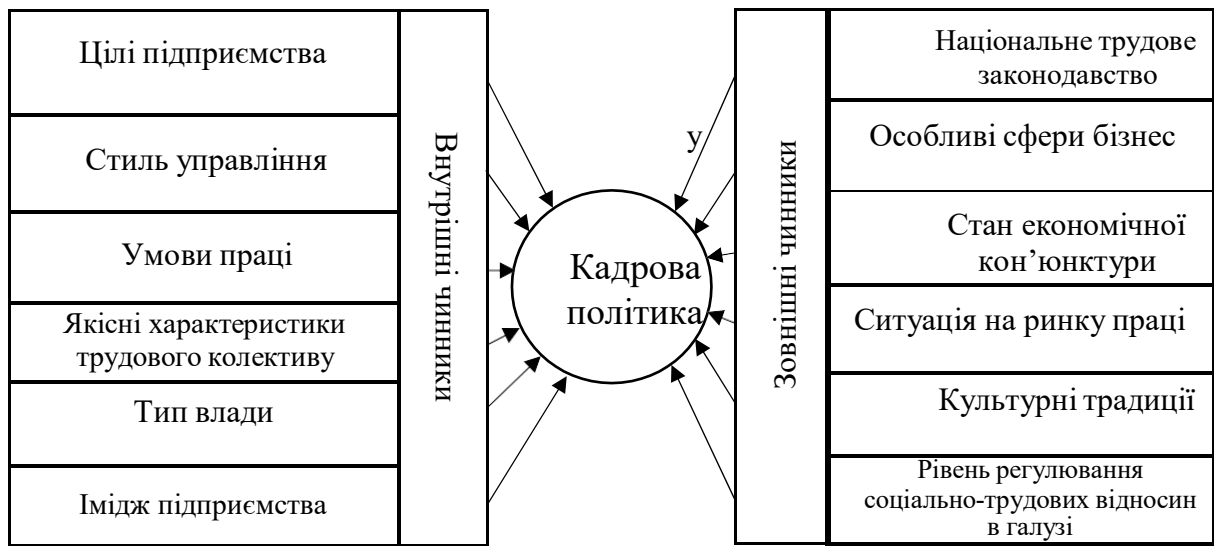


Рис.6. Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства