

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра менеджменту

Готовська Анна Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління процесами розвитку персоналу організації

Група: ТУбо-8-21-Б1М(4.6зdc)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Готовська А.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

К.ПЕД.Н.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Пидюра І.П.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Зав. кафедри

Д.ЕКОН.Н., проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Каліна І.І.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Готовська Анна Олександрівна. Управління процесами розвитку персоналу організації. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».
– Київ, 2026.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У вступі обґрунтована актуальність теми, визначені об'єкт, предмет, метод, мета і завдання роботи, розкрита наукова новизна, теоретична і практична значимість. У першому розділі розкрито сутність управління розвитком персоналу, стратегічні підходи до управління розвитком персоналу організації та підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу організації. У другому розділі проведено дослідження системи управління розвитком персоналу ПрАТ «МХП», дано характеристику та аналіз кадрового персоналу, розкрито особливості організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. У третьому розділі розкрито шляхи підвищення рівня розвитку персоналу ПрАТ «МХП», визначено пріоритети в управлінні розвитком персоналу та шляхи їх реалізації, а також дано економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Ключові слова: *підприємство, управління, ефективність, персонал, управління персоналом, розвиток.*

ABSTRACT

Anna Hotovska. Management of the organization's personnel development processes. – Manuscript.

Diploma work in obtaining the educational qualification of "bachelor"- PJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management". - Kyiv, 2026.

The thesis consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of sources used. The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the object, subject, method, goal and objectives of the work, reveals scientific novelty, theoretical and practical significance. The first section reveals the essence of personnel development management, strategic approaches to personnel development management of an organization and approaches to assessing the effectiveness of the organization's personnel development management system. The second section conducts a study of the personnel development management system of PrJSC "MHP", provides a description and analysis of personnel, reveals the features of organizing training and advanced training of the enterprise's personnel. The third section reveals ways to increase the level of personnel development of PrJSC "MHP", identifies priorities in personnel development management and ways to implement them, and also provides an economic justification for the proposed measures.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Система напрямів та основні принципи управління персоналом організації.....	9
1.2. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу організації.....	17
1.3. Складові процеси розвитку персоналу організації в сучасних умовах.....	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП».....	31
2.1. Управлінська характеристика діяльності підприємства.....	31
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	52
2.3. Особливості організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.....	60
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП».....	72
3.1. Визначення пріоритетів в управлінні розвитком персоналу та шляхи їх реалізації.....	72
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВОК	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	94

ВСТУП

Тематичне значення. У сучасному швидкозмінному ринку праці та економічному середовищі ефективне управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успішного функціонування та розвитку підприємств.

Система управління людськими ресурсами є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення високої продуктивності та створення гарної робочої атмосфери. Успіх будь-якої організації залежить від організаційної ефективності управління людськими ресурсами.

Аналіз існуючих методів та моделей управління людськими ресурсами показує, що багато підприємств стикаються з такими проблемами, як неефективні процеси управління, низька мотивація працівників та недосконала політика управління людськими ресурсами. Тому для організацій, які прагнуть видатних результатів та сталого розвитку, вдосконалення системи управління людськими ресурсами є нагальним завданням.

Сьогодні загальноприйнято вважати, що серед багатьох управлінських питань особливу роль відіграє розвиток корпоративного персоналу. Без необхідного та кваліфікованого персоналу жодна організація не може досягти своїх цілей та досягти успіху. Сучасний менеджмент визнає, що інвестиції в навчання, розвиток навичок та мотивацію працівників безпосередньо впливають на продуктивність компанії, її інноваційні можливості та здатність адаптуватися до змін [55].

Розвиток персоналу – це комплексний та систематичний процес, спрямований на підвищення професійних, особистісних та соціальних навичок працівників, тим самим підвищуючи їхню ефективність роботи, задоволеність та внесок у досягнення стратегічних цілей організації. Він охоплює різні форми освіти, підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг, участь у навчальних програмах та ініціативах, а також планування кар'єри. Це

безперервний процес, що включає не лише підвищення професійних знань та навичок, але й розвиток лідерства, адаптивності, креативного мислення та емоційного інтелекту. У сучасному менеджменті ці здібності дедалі більше стають вирішальними передумовами для підвищення загальної ефективності організації.

Розвиток персоналу допомагає формувати позитивну корпоративну культуру та залучати й утримувати таланти, що є важливим для досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії.

Тому розвиток персоналу – це не лише інструмент для підвищення ефективності окремих працівників, але й важливий компонент загальної стратегії управління компанією.

Успішне впровадження програм розвитку персоналу сприяє довгостроковому стабільному розвитку підприємств, покращує фінансові показники та забезпечує стійку конкурентну перевагу. У сучасних умовах компанії, які нехтують розвитком людського капіталу, ризикують втратити свої позиції на ринку, тоді як ті, хто інвестує у своїх співробітників, отримують значні переваги, включаючи вищі інноваційні можливості, краще обслуговування клієнтів та ефективнішу загальну діяльність.

Тому вивчення розвитку корпоративного персоналу та його впливу на підвищення корпоративної ефективності має велике значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній вітчизняній літературі дослідженням управління персоналом та його розвитку присвячені роботи Л. Балабанової [4], О. Грідіна [14], О. Грішнєвої [16], М. Зос-Кіор [23], О. Крушельницької, О. Стельмашенко та інших. Однак, незважаючи на широку увагу до цієї проблеми, багато теоретичних питань залишаються на стадії формування, що потребує детального дослідження та всебічного обговорення.

Ця робота має на меті дослідити теоретичні та практичні аспекти розвитку корпоративного персоналу.

Виходячи з цієї мети, у цій роботі поставлені такі завдання:

- визначити та обговорити концепцію, цілі та напрямки розвитку персоналу;
- визначити проблеми в розвитку української системи управління персоналом;
- визначити та проаналізувати методи оцінки впливу розвитку персоналу на результати діяльності компанії;
- створити систему моніторингу розвитку персоналу як необхідну умову ефективної мотивації працівників.
- проаналізувати техніко-економічне обґрунтування підприємства;
- визначити теоретичні основи управління людськими ресурсами та основні методи їх ефективного застосування;
- взяти корпорацію «МХР» як приклад для аналізу існуючої системи управління людськими ресурсами;
- оцінити ефективність поточної політики підприємства щодо людських ресурсів та визначити основні проблеми в управлінні людськими ресурсами;
- на основі сучасних методів та технологій запропонувати пропозиції та плани щодо вдосконалення системи розвитку управління людськими ресурсами [41].

Для досягнення вищезазначених цілей та виконання робочих завдань у цьому дослідженні було використано різноманітні наукові та спеціалізовані методи: логічну індукцію, аналіз та синтез, порівняння, методи моніторингу та емпіричні методи дослідження, зокрема інтерв'ювання співробітників, анкетування та аналіз фінансових та людських показників підприємства.

Це дослідження зосереджено на процесі розвитку персоналу на підприємстві.

Зміст дослідження включає теоретичні аспекти, методології та характеристики розвитку персоналу на підприємстві.

Наукова інновація та практична значущість цього дослідження полягають у: піднесенні ключових наукових тверджень, рекомендацій та

висновків до рівня узагальнюваності та надійних прикладів; підкресленні важливості процесу розвитку персоналу; та пропозиції нових напрямків розвитку персоналу в корпорації МНР.

Джерела інформації включають журнали, економічну літературу та наукові статті.

Структура та обсяг роботи: це дослідження включає вступ, три розділи, висновок та список використаної літератури. Повний текст складається зі 103 сторінок, з яких приблизно 80 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства

Управління людськими ресурсами є однією з ключових сфер забезпечення ефективної роботи підприємства. Безсумнівно, працівники є найважливішим активом організації. У сучасній економічній реальності особистісний розвиток та продуктивність праці швидко змінюються, причому найважливішими є знання, навички та кваліфікація. Це вимагає від керівництва приділяти більше уваги працівникам та їхнім можливостям.

Організаційне управління людськими ресурсами включає такі функції, як підбір персоналу, розвиток та компенсація. Ці функції в основному координуються та виконуються відділом кадрів у координації з іншими відділами. Управління персоналом є сферою комплексного управління підприємством.

Рівень розвитку працівників є найважливішим фактором, що впливає на виживання та ефективність підприємства. Тому здатність організації підвищувати професійний рівень своїх працівників є одним з найважливіших показників забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Ефективна діяльність будь-якої організації залежить від рівня розвитку її працівників. Тому на сучасному ринку, що швидко розвивається, кожна організація повинна постійно інвестувати велику кількість коштів та енергії в розвиток та підвищення кваліфікації працівників [44].

Розвиток талантів у підприємстві – це різноманітне та багатогранне поняття, яке охоплює багато питань, таких як економіка, суспільство, психологія та освіта. Тому в економічній літературі немає єдиного визначення цього поняття.

Для ефективної роботи кожна організація повинна розвивати своїх

співробітників, оскільки рівень розвитку співробітників визначає рівень організації. В умовах швидкого оновлення теоретичних знань, практичних знань та навичок, здатність організації активно розвивати своїх співробітників є одним з ключових факторів її успіху в ринковій конкуренції. Розвиток співробітників – це дуже складне поняття, яке охоплює численні аспекти, такі як економіка, психологія, суспільство та освіта.

Його сутність можна пояснити такими поняттями: кар'єрний розвиток, гармонійний розвиток та особистість. Особистість – це сукупність соціально значущих характеристик, які всебічно характеризують людину. Особистість є продуктом соціального розвитку та інтеграції індивідів у систему соціальних відносин через активну суб'єктивну діяльність та спілкування.

Формування особистості відбувається в процесі соціалізації та орієнтаційного виховання особистості, а також у процесі оволодіння індивідами соціальними нормами та функціями шляхом опанування різних видів та форм діяльності. Гармонійний розвиток особистості стосується процесу формування та розвитку особистості на різних вікових етапах та відповідних результатів кожного етапу, за умови, що процес та його результати відповідають принципу гармонії.

Гармонійний розвиток є одним з основних керівних принципів гуманістичної психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. У гармонійному процесі особистісного розвитку виділяють два аспекти: широкий розвиток та поглиблений розвиток [3].

Розвиток кар'єри охоплює підготовчі та адаптивні заходи, що вживаються для здійснення певної професії. Це поняття вужче, ніж гармонійний розвиток особистості. Розвиток кар'єри відображає процес, за допомогою якого працівники готуються до певної професії чи заняття, набуваючи теоретичних знань, навичок, практичних навичок та соціальних норм, необхідних для такої роботи.

Опанування етичних цінностей також має вирішальне значення. Наприклад, для певних професійних груп, таких як військові чи медичні

працівники, етичні цінності втілені в етичних кодексах, таких як Клятва Гіппократа для лікарів або присяга військовослужбовців.

Розвиток особистості є вужчим поняттям, ніж гармонійний розвиток особистості. Існують також відмінності між поняттями розвитку кар'єри та розвитку особистості. Ми детальніше розглянемо поняття розвитку особистості нижче. Поняття «розвиток особистості» є вужчим, ніж поняття «гармонійний розвиток особистості».

Поняття «розвиток особистості, кар'єра» та «розвиток особистості» не зовсім однакові. Тому давайте детальніше розглянемо останнє. Існує багато різних способів визначення цього поняття.

Наприклад, Н. Том вважає, що система розвитку персоналу – це цілеспрямований комплекс, що включає інформаційні, освітні та пов'язані з роботою елементи, призначений для підвищення якості працівників на основі власних цілей розвитку компанії та потенціалу й бажання її працівників.

Кібанов розглядає цю концепцію з ширшої точки зору. Він стверджує, що розвиток персоналу – це організаційна та економічна діяльність, що здійснюється відділами управління та розвитку персоналу, включаючи навчання персоналу, підвищення кваліфікації та перепідготовку [50].

У таблиці 1.1 наведено інші визначення поняття «розвиток персоналу».

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Прокопенко І.	Для досягнення цілей компанії важливо вміло забезпечувати та організовувати процеси навчання. Тільки шляхом підвищення кваліфікації та можливостей співробітників, розширення їхньої бази знань та зміцнення компетентності та ентузіазму працівників на всіх рівнях ми можемо досягти постійного зростання та розвитку як організації, так і окремих осіб.	Вміла організація та організація навчального процесу

Продовження таблиці 1.1.

Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Енциклопедичний словник [50]	Організаційно-економічні заходи управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації персоналу, включаючи адаптацію до кар'єри, оцінку кандидатів на певні посади, поточний цикл оцінки персоналу, планування та просування кар'єри персоналу, а також роботу з кадровим резервом.	Серія організаційних та економічних заходів
Хентце І.	Ця функція має на меті допомогти членам команди на всіх рівнях набутти навичок, необхідних для виконання поточних та майбутніх завдань.	
	Вживати заходів для покращення особистих якостей та здібностей працівників, особливо з урахуванням змін у характері діяльності, та враховуючи не лише виробничі, а й особисті цілі.	Функції управління персоналом та економіки
	Для підвищення потенціалу продуктивності працівників організації необхідний низка систематичних дій, враховуючи встановлені цілі.	
Веснін В.	Серія заходів розроблена для розкриття індивідуального потенціалу працівників та підвищення їхньої здатності робити значний внесок у діяльність усієї організації.	Розкриття особистісний потенціал співробітників
Філософська енциклопедія	Це рух вищого порядку, який неможливо кількісно виміряти. Це перехід з одного якісного стану в інший, що супроводжується відповідними змінами всередині об'єкта та його структури.	Вищий тип руху
Зенов'єв А.	Прояв найглибшого первісного потенціалу організації розглядається як закономірне, автономне явище цього об'єкта.	Виявлення внутрішнього початкового потенціалу об'єкта

Таким чином, розвиток персоналу – це організований та безперервний

процес професійного навчання працівників, спрямований на допомогу працівникам у досягненні компетентності на нових посадах, сприяння їхньому кар'єрному розвитку та підвищенню кваліфікації, розвиток резервів управлінських талантів та покращення соціальної структури персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, адаптація та атестація персоналу. Крім того, він також включає розробку кар'єрних планів для кожного працівника та встановлення систем стимулювання розвитку [46].

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1.

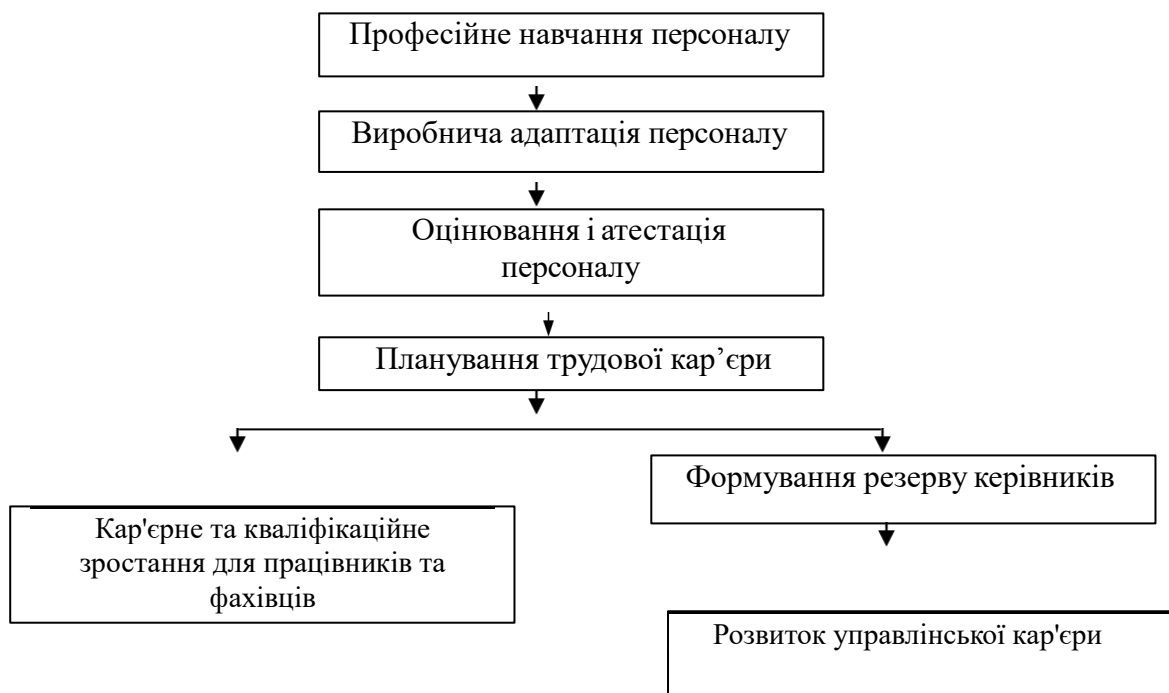


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Ключовим компонентом розвитку персоналу також є професійна орієнтація з боку організацій та навчальних закладів. Добрі результати розвитку персоналу можуть відображатися в кількості інноваційної та вдосконалюючої роботи співробітників.

У будь-якому сучасному підприємстві важливим компонентом розвитку персоналу є подвійна система стимулювання духовного та матеріального винагородження.

Різниця між розвитком персоналу та індивідуальним кар'єрним

розвитком полягає в тому, що перший фінансується організацією та проводиться в межах її повноважень, тоді як індивідуальний розвиток виходить за ці обмеження, включаючи розвиток співробітниками, використовуючи свій вільний час та особисті кошти.

В рамках організації індивідуальний кар'єрний розвиток можна називати поняттям «кар'єрний розвиток персоналу». Кар'єрний розвиток персоналу стосується впливу на співробітників протягом усього їхнього трудового життя через професійне навчання.

Усі зусилля спрямовані на досягнення найвищої ефективності виробництва або обслуговування та підвищення конкурентоспроможності. Кар'єрний розвиток також дозволяє співробітникам виконувати складніші завдання та максимально використовувати свої здібності.

Розвиток персоналу також залежить від таких понять, як «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійне та кваліфікаційне підвищення кваліфікації персоналу» [15].

Освіта – це процес і результат систематичного засвоєння людиною теоретичних знань, навичок та практичних здібностей, які мають вирішальне значення для професійної підготовки, підготовки до працевлаштування та соціальної інтеграції. Рівні загальної середньої освіти, професійної освіти та вищої освіти залежать від потреб виробництва, рівня науково-технічного та культурного розвитку, а також соціальних відносин.

Професійне навчання – це цілеспрямоване застосування конкретних методів та форм, що дозволяють працівникам організацій здобувати теоретичні знання, навички та практичні здібності, необхідні зараз або в майбутньому. Його мета полягає в тому, щоб люди усвідомили свою трудову цінність, розвинули поглиблені професійні знання, навички та здібності, а також, виходячи з існуючого рівня освіти та минулого практичного досвіду, здобули основну або нову професію чи фах, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність у ринковій економіці.

В організації професійне навчання персоналу охоплює початкову

професійну підготовку працівників, а також перепідготовку або підвищення кваліфікації працівників та фахівців з вищою кваліфікацією.

Початкова професійна підготовка – це професійно-технічна освіта для осіб без попередніх професійних навичок, що забезпечує їх необхідною професійною кваліфікацією для виконання продуктивної роботи в організації.

Перепідготовка – це професійно-технічна або вища освіта для працівників, які вже отримали початкову професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах, або для фахівців з вищою кваліфікацією, що дозволяє їм здобути іншу професійну (професійну) навичку.

Підвищення кваліфікації – це професійно-технічна або вища освіта для працівників або фахівців з вищою кваліфікацією, що дозволяє їм розширити та поглибити раніше набуті знання, навички та практичні здібності для задоволення потреб сучасного виробництва або сфери послуг.

Професіоналізація персоналу та підвищення кваліфікації – це процес, за допомогою якого працівники та фахівці з вищою кваліфікацією в організації переходять між різними професійними, кваліфікаційними та посадовими групами завдяки набуттю нових знань, навичок та практичного досвіду. Управління розвитком персоналу допомагає ефективно використовувати трудовий потенціал людини, покращувати її соціальну та професійну мобільність, є ефективним засобом запобігання масовому безробіттю та відіграє важливу роль у навчанні працівників під час структурної та технологічної перебудови секторів економіки [28].

Це допомагає збільшити кількість та асортимент продукції чи послуг, а також покращити фінансові показники організації. У цьому контексті розвиток персоналу є одним із ключових напрямків раціонального функціонування та ринкової конкурентоспроможності будь-якої організації. Водночас, завдяки розвитку персоналу, підвищується і конкурентоспроможність персоналу на світовому ринку. Працівники мають можливість здобувати нові знання, підвищувати свою кваліфікацію або

оволодівати певними професійними навичками. Це надасть можливості для подальшого розвитку працівників та планування майбутньої кар'єри. Тому, навіть якщо працівники втратять роботу, вони можуть легко знайти нову роботу або навіть розпочати власний бізнес, створюючи тим самим нові можливості працевлаштування.

Сьогодні багато висококваліфікованих фахівців враховують не лише заробітну плату, але й можливості навчання та перспективи кар'єрного зростання при виборі місця роботи. Зазвичай це є їхнім першочерговим міркуванням при виборі місця роботи. Це дуже корисно для національного розвитку, оскільки потенціал розвитку країни безпосередньо залежить від рівня освіти та продуктивності праці її народу, і саме завдяки цьому суспільство може процвітати, не покладаючись на державне фінансування.

Щоб стійко стояти в сучасному складному світі, люди повинні мати відповідний рівень знань та інтелектуального розвитку. Розвиток персоналу спрямований на покращення цих двох аспектів можливостей сучасних працівників. Результати розвитку персоналу включають: створення сприятливої організаційної етичної атмосфери, зменшення плинності кадрів, підвищення ентузіазму працівників, підвищення лояльності працівників до компанії та краще досягнення встановлених цілей.

Сьогодні розвиток професійних талантів та розвиток персоналу є ключовими двигунами просування технологічного прогресу та важливими показниками соціального розвитку. Тому всі підприємства в економічно розвинених країнах надають великого значення розвитку персоналу.

Вибір відповідної стратегії управління розвитком персоналу та її постійне вдосконалення стали головним обов'язком відділу управління персоналом. Виходячи з цього, для України впровадження надійної системи розвитку персоналу на підприємствах є необхідною умовою досягнення сталого розвитку [14].

1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Швидкий розвиток українського ринку вимагає від виробничих підприємств впровадження нових методів та ефективних інструментів управління для забезпечення своєї конкурентоспроможності, швидкого реагування та адаптації до постійно мінливого зовнішнього середовища, а також досягнення довгострокового сталого економічного та соціального розвитку. Усього цього можна досягти лише завдяки чіткому плануванню та обґрунтованій стратегії, яка є основою стратегічної управлінської діяльності кожного підприємства.

Дослідження відповідної наукової літератури показують, що сьогодні вчені розглядають стратегічне управління як модель управління бізнесом. Воно базується на людському потенціалі, узгоджує виробничу діяльність із споживчим попитом, впроваджує гнучкий нагляд та своєчасні зміни для подолання екологічних викликів, тим самим дозволяючи підприємствам виживати в довгостроковій перспективі [23].

З огляду на це, можна сказати, що успіх процесу формулювання та впровадження стратегії значною мірою залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки в останні роки талант став ключовим фактором забезпечення майбутнього розвитку підприємств. Якщо в управлінні операціями працівників розглядати як ресурси підприємства, тобто працівники – це персонал, який виконує різні завдання та функції, то для стратегічного управління персонал є головною цінністю та джерелом успіху підприємства.

Як добре відомо, стратегія управління людськими ресурсами є однією з функціональних стратегій підприємства та є логічним продовженням стратегічного управління в роботі з персоналом. Існує чіткий практичний зв'язок між стратегічними рішеннями різних видів діяльності підприємства та системою управління людськими ресурсами, що підтверджує цю думку,

оскільки працівники є одночасно організаторами та виконавцями всієї роботи.

Тому, як одна з найважливіших функціональних стратегій підприємства, стратегія управління людськими ресурсами може забезпечити формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін у бізнес-середовищі; підбір та навчання необхідних типів персоналу; відповідне професійне навчання працівників; відповідну оцінку та розвиток працівників; постійний моніторинг безпеки праці; а також захист соціального добробуту працівників підприємства тощо.

Будь-який процес, пов'язаний з людськими ресурсами, будь то залучення, використання, сертифікація чи розвиток, вимагає не лише своєчасних та ефективних заходів, але й перспективної перспективи. Це вимагає від підприємств включення ефективної системи стратегічного управління людськими ресурсами як складової загальної стратегії розвитку підприємства [7].

Управління людськими ресурсами – це стратегічна функція, яка включає формулювання стратегій управління людськими ресурсами, підбір персоналу відповідно до філософії підприємства, заохочення колективних зусиль для розвитку підприємства, стимулювання індивідуальної продуктивності на основі якості роботи, мінімізацію витрат на оплату праці та створення позитивної соціально-психологічної атмосфери на робочому місці.

На завершення, сучасна концепція управління людськими ресурсами повинна бути стратегічною, а її головною метою має бути ефективне використання трудового потенціалу підприємства для його адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, тим самим досягаючи довгострокового успіху.

Наразі ключові питання стратегічного управління людськими ресурсами не отримали повного розгляду в науковій літературі. Наприклад, В. Маслов наголошує на ключовій ролі розвитку підприємства (особливо розвитку талантів), вважаючи, що стратегічне управління людськими ресурсами включає підбір персоналу, оцінку, компенсацію та розвиток, і все це базується

на всебічному розумінні цілей розвитку підприємства.

У деяких роботах ми також знаходимо відносно вузьке тлумачення стратегічного управління людськими ресурсами, тобто управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які підприємство може пережити зараз або в майбутньому, щоб підприємство могло вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Ми вважаємо, що більш точним є розуміння того, що об'єктом стратегічного управління є не лише процес формування трудового потенціалу, а й загальний трудовий потенціал підприємства, його динаміка розвитку, використання, структура, кадрова політика, а також необхідні технології та методи управління, що базуються на принципах, пов'язаних з управлінням персоналом та стратегічним управлінням підприємством [34].

Суть стратегічного управління людськими ресурсами полягає у формулюванні та впровадженні відповідних стратегій управління людськими ресурсами, оскільки загальне успішне функціонування підприємства залежить від успішності вибору та впровадження управлінських стратегій.

У науковій літературі існують різні, часом навіть суперечливі, тлумачення сутності поняття «стратегія управління людськими ресурсами». Однак найбільш доречним є визначення, дане А. Кібановим. Він вважає, що стратегія управління людськими ресурсами – це «...добре продуманий, якісно визначений план дій, ретельно сформульований за пріоритетами управління організацією, спрямований на досягнення довгострокової мети створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, враховуючи при цьому стратегічні цілі та ресурсні можливості підприємства...» [50].

Виходячи з вищесказаного, очевидно, що метою стратегії управління людськими ресурсами має бути формування конкурентоспроможного людського потенціалу, забезпечення його сталого розвитку та ефективного використання, враховуючи при цьому стратегічні цілі підприємства,

результати аналізу власних сильних та слабких сторін, постійно мінливі фактори навколишнього середовища та ресурсний потенціал.

Таким чином, розробка та впровадження стратегій управління людськими ресурсами повинні узгоджуватися з фактичною діяльністю компанії, відповідати загальній стратегії розвитку та ефективно використовувати її конкурентні переваги та можливості, одночасно усуваючи існуючі загрози шляхом постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Крім того, процес розробки також повинен враховувати вплив факторів внутрішнього середовища, потенційні зміни та аналіз потенційних сильних та слабких сторін робочої сили компанії.

Оскільки розробка та впровадження стратегій управління людськими ресурсами здійснюється в рамках стратегічної системи управління людськими ресурсами, яка охоплює всі її функції, рекомендується виділити її складові елементи – підсистеми:

- планування персоналу (розробка якісних та кількісних планів та прогнозів потреб у персоналі; вибір методів розрахунку кількісних потреб у персоналі; розробка автоматизованої системи управління персоналом);
- відбір та рекрутинг персоналу (аналіз інформації про персонал; розробка посадових інструкцій; проведення відбору та оцінювання; формування та комплектування кваліфікованої робочої сили);
- адаптація та навчання (постійне спілкування зі співробітниками; створення відповідних умов праці та розвитку; ознайомлення співробітників з цінностями компанії);
- оцінка та сертифікація персоналу (розробка ефективних методів, стандартів та принципів оцінки персоналу; оцінка та сертифікація персоналу;
- оцінка ефективності роботи персоналу);
- розвиток потенціалу персоналу (аналіз управлінських якостей; постійна співпраця між організацією та молодими фахівцями; створення науково-практичної основи для підбору та розміщення керівників);
- мотивація персоналу (створення ефективної системи стимулювання;

постійний аналіз потреб працівників; удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання працівників);

- розвиток персоналу (навчання та контроль за впровадженням процесів навчання, перепідготовки та професійного розвитку персоналу; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління мобільністю персоналу (встановлення процедур просування, пониження, переведення та звільнення працівників) [10];

- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичне, житлово-комунальні та послуги з утримання приміщень;

- розвиток організаційної культури;

- забезпечення охорони здоров'я та відпочинку;

- організація соціального страхування).

Важливо наголосити, що впровадження корпоративної системи стратегічного управління передбачає чітку організацію та ефективне виконання професійної діяльності, такої як стратегічний аналіз, формулювання, впровадження та контроль, спрямовані на досягнення основної місії та операційних цілей компанії.

Як ключовий компонент системи стратегічного управління, система збалансованих показників є найпоширенішим інструментом. Це комплексний інструмент, призначений для управління різними показниками, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Впроваджуючи ці показники та порівнюючи фактичні результати з очікуваними, можна оцінити ефективність корпоративної системи стратегічного управління.

Тому, підсумовуючи, ми вважаємо, що стратегічне управління людськими ресурсами слід розуміти як багаторівневий та складний процес, спрямований на визначення довгострокового напрямку роботи з людськими ресурсами та забезпечення досягнення стратегічних цілей, тим самим розвиваючи, розвиваючи та ефективно використовуючи корпоративні таланти.

Згідно зі стратегічними рамками управління людськими ресурсами, реалізація провідної концепції інвестування в людський капітал та прагнення до інноваційного розвитку визначає велике значення та необхідність впровадження стратегій управління людськими ресурсами в системи управління всіх сучасних підприємств [49].

Тільки підтримуючи та розвиваючи конкурентний потенціал працівників, підприємства можуть гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно й стабільно працювати на ринку. Тому розвиток працівників займає вирішальне місце в системі стратегічного управління людськими ресурсами.

Досвід провідних підприємств розвинених країн підтверджує це; їхній успіх головним чином пояснюється створенням ефективних механізмів управління людськими ресурсами, які базуються на комплексному стратегічному підході до використання та розвитку потенціалу робочої сили. Сьогодні людський капітал широко визнається ключовим фактором виживання підприємства, ключем до гнучкості, прибутковості та адаптивності підприємства, а також найбільшою конкурентною перевагою підприємств.

Щоб зрозуміти об'єктивні потреби розвитку персоналу, необхідно визначити ключові переваги, які ефективно впровадження цього процесу може принести співробітникам та компанії в цілому.

До цих переваг належать:

- підвищити цінність висококваліфікованих фахівців, забезпечити працевлаштування, забезпечити та реалізувати перспективи кар'єрного зростання, покращити адаптивність працівників та забезпечити максимальне навчання для виконання перспективних завдань;

- покращити мотивацію та задоволеність працівників роботою, виявити потенційних працівників та керівників, а також створити високоякісний та ефективний кадровий резерв;

- використати передові технології для значного покращення якості продукції та послуг, тим самим забезпечуючи компанії конкурентну перевагу,

дозволяючи кваліфікованому персоналу швидко реагувати на зміни навколишнього середовища та споживчий попит, а також підвищуючи ефективність безперервного навчання та розвитку працівників компанії [51].

Процес розвитку персоналу має базуватися на чітких принципах. Дотримання цих принципів забезпечує всебічний розвиток професійних навичок співробітників, впроваджує ефективні стратегії управління персоналом, що відповідають корпоративним цілям, сприяє формуванню єдиної корпоративної системи цінностей та покращує організаційну культуру.

Ми вважаємо, що основа процесу розвитку персоналу повинна включати такі принципи: навчання та розвиток персоналу повинні бути узгоджені з прогнозами технологічного розвитку та потребами корпоративного розвитку; узгодженість механізмів зворотного зв'язку в усіх аспектах компанії; цілісність системи розвитку та гнучке використання різних видів та форм методів розвитку персоналу; створення механізмів матеріального та нематеріального стимулювання для сприяння розвитку персоналу; та побудова системи розвитку персоналу на основі ресурсних можливостей компанії.

Управління персоналом та процес його розвитку взаємопов'язані та залежать від корпоративної стратегії; тому вони повинні формулюватися та впроваджуватися як стратегічні питання. Стратегічне значення розвитку персоналу реалізується лише тоді, коли потенціал співробітників стає основним стратегічним ресурсом та найбільшою статтею витрат компанії.

Вчені вважають, що основними завданнями стратегічного розвитку талантів є наступне:

- розробляти індивідуальні стратегії навчання, уточнювати потреби в навчанні, включаючи плани особистого розвитку та самостійного навчання, а також підтримувати персоналізоване навчання співробітників шляхом консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, проведення внутрішніх та зовнішніх навчальних програм та надання курсів, що відповідають потребам кожного співробітника та команди;
- розширювати можливості організаційного навчання та створювати

підприємство самостійного навчання. Стратегії організаційного навчання спрямовані на покращення ресурсних можливостей підприємства, допомогу співробітникам у формуванні чіткого та комплексного бачення стратегічного розвитку підприємства, стимулювання ентузіазму командного навчання та створення інноваційної атмосфери;

- підвищувати адаптивність співробітників, зміцнювати їхні бізнес-можливості та розвивати їхні інноваційні якості [16];

- управління знаннями (стратегія управління знаннями розглядає знання як основний ресурс, а заохочення обміну знаннями допомагає налагодити взаємодію між співробітниками та надає інформацію, необхідну для навчання);

- розвиток інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна базуватися на інформації про існуючі можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку конкретних навичок та здібностей співробітників для задоволення майбутніх потреб компанії та формулювати стратегію навчання співробітників);

- підвищення управлінських якостей, розвиток моральної відповідальності, компетентності та «емоційного інтелекту» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні навички та здібності не лише допомагають зрозуміти власні та чужі почуття, але й мотивують себе та інших керувати власними емоціями та поведінкою та ставитися до інших відповідно до етичних норм.

Це разом формує моральну компетентність та «емоційний інтелект» співробітників, дозволяючи їм створювати позитивну атмосферу в команді та уникати конфліктів).

Підсумовуючи, загальна стратегія визначає пріоритети та напрямки майбутнього розвитку компанії, тоді як стратегія розвитку персоналу визначає рівень професійної експертизи та кваліфікації, а також кількість персоналу, необхідного для забезпечення належного рівня ефективності всіх видів діяльності для реалізації стратегічних цілей.

Однак на практиці визначення рівня розвитку співробітників за конкретних умов може бути складним завданням.

1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства

В останні роки сучасне управління підприємствами почало приділяти особливу увагу оцінці та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкуренції розвиток людських ресурсів відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей.

Нагальна потреба оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах призвела до сплеску теоретичних та емпіричних досліджень у цій галузі, що спонукало численних дослідників як у країні, так і за кордоном до наукової класифікації відповідних моделей та методів [33].

Існують три основні методи оцінки ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтований;
- процесно-орієнтований;
- дослідницький.

Д. Кіркпатрік у своєму дослідженні запропонував практико-орієнтований підхід. Спочатку він поставив собі за мету визначити ефективність навчальних програм у досягненні заявлених цілей. Він розробив «чотирирівневу модель».

Використання цього методу для оцінки розвитку персоналу допомагає оцінити результати навчання, процеси навчання учнів, їхню поведінку на роботі та вплив навчання на фінансово-економічні показники компанії, причому останнє є не менш важливим.

Економічні та фінансові показники ефективності персоналу є ключовими метриками для вимірювання якості впровадження та моніторингу розвитку людських ресурсів. Вони відповідають потребам розвитку кар'єри

співробітників та будують систему безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи творчий характер більшості професій у сфері інформаційних технологій, цей підхід є дуже ефективним, оскільки оцінки в першу чергу базуються на відповідях співробітників та їхніх набутих знаннях, тоді як вимірювання зростання продуктивності, змін у поведінці співробітників або додаткових переваг організації представляє очевидні труднощі та витрати.

На прикладі моделі Р. Брінкерхоффа очевидна важливість процесо-орієнтованого підходу; очевидно, що циклічні оцінки на кожному етапі навчальної програми також пропонують переваги для компаній в ІТ-індустрії.

Модель складається з шести фаз. Перша фаза – це постановка цілей та аналіз потреб. Друга фаза – оцінка дизайну навчальної програми. Наступна фаза – оцінка якості функціонування навчальної програми.

Поетапна модель трансферу М. Фоксона зосереджена на передачі знань та навичок після реалізації навчальної програми. У цьому випадку трансфер розглядається як процес, а не як результат. Трансфер здійснюється поетапно, від свідомого наміру до несвідомого виконання. У рамках кожної фази аналізуються допоміжні та обмежувальні фактори [18].

Модель Д. Філіпса передбачає розрахунок рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання слід оцінювати в грошовому вираженні, а потім порівнювати із загальною вартістю програми.

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило, повинна використовувати коефіцієнти витрат і вигод або рентабельність інвестицій. У сфері інформаційних технологій основною проблемою є складність вимірювання результатів у грошовому вираженні. Це стосується проєктів, орієнтованих на людей (що досить поширено в галузі), а не тих, що орієнтовані на отримання знань чи навичок.

Оцінка ефективності розвитку співробітників повинна базуватися на збалансованій системі показників.

Ефективне управління розвитком персоналу вимагає оцінки стану,

структури та динаміки персоналу, а також аналізу таких факторів, як рівень освіти, коефіцієнт плинності кадрів та інші ключові показники.

Вплив планів розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці та якості продукції можна визначити за такою формулою:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times Z, \quad (1.1)$$

де Π - тривалість впливу проекту на продуктивність праці (у роках);

N - кількість студентів, кількість працівників та кількість людей, які реалізують свій потенціал;

V - щодня підрозділ проводить оцінку вартості різниці в продуктивності між видатними та звичайними працівниками;

Do – коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку співробітників (зростання продуктивності, виражене у частці);

Z - витрати на розвиток співробітників, за одиницю на день

Для вимірювання ефективності реалізованих проектів можна використовувати методологію Д. Філіпса та Д. Кіркпатріка.

Ця методологія рекомендує оцінювати ефективність розвитку персоналу за чотирма вимірами:

1. Оцінка реакції – вивчіть реакцію співробітників на процес навчання.
2. Володіння знаннями – наприклад, результати тестів покажуть рівень володіння знаннями.
3. Поведінка – оцініть рівень застосування знань на практиці.
4. Результати – виміряйте економічні вигоди (зростання прибутку, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці).

Філіпс удосконалив методологію Кіркпатріка, додавши п'ятий рівень вимірювання (розрахунок ROI).

Р. Рітчі описав модель факторної системи, яка є частиною дослідницько-орієнтованої методології. Ця модель дозволяє менеджерам прогнозувати ефективність навчання персоналу.

Дослідження зосереджено на факторах, що визначають ефективність навчання. На ставлення працівників впливають такі фактори, як вік, рівень

освіти, попередній досвід навчання, здатність до засвоєння знань та мотивація. Правильна структура програм розвитку персоналу загалом визначає ефективність навчання, але ставлення учнів безпосередньо впливає на їхні знання та поведінкові результати [55].

Системний підхід широко використовується для оцінки ефективності корпоративного розвитку персоналу.

Вкрай важливо продемонструвати склад показників ефективності управління персоналом, які відображають кінцеві результати корпоративного соціального розвитку.

Для кожної компанії дуже важливим завданням є вивчення показників, що відображають вплив програм розвитку персоналу на ефективність діяльності персоналу, та вплив цих показників на підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності компанії.

Наприклад, згідно з методикою, що використовується компанією Honeywell, вплив програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці та якості продукції можна розрахувати за такою формулою:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.2)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори ефективності;

N – кількість працівників, які пройшли навчання;

V – оцінка цінності різниці в продуктивності між найкращими та середніми виконавцями, які виконують ту саму роботу;

K – коефіцієнт, що відображає ефективність навчання персоналу (підвищення продуктивності, виражене у частці);

Z – витрати на навчання на одного працівника.

Під час оцінки ефективності розвитку персоналу слід враховувати всі етапи діяльності програми навчання персоналу організації.

Етапи управління процесом навчання персоналу: Зміни зовнішнього середовища → Розробка плану навчання → Визначення вартості → Процес навчання → Оволодіння новими знаннями та навичками → Розвиток кадрового

резерву.

Хоча процес логічно зрозумілий, зміст кожного етапу та зв'язки між ними не зовсім однакові з точки зору показників оцінки.

Основна проблема визначення ефективності розвитку персоналу полягає в:

- потребі в навчанні, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі;
- вплив навчання персоналу на організаційну або виробничу діяльність;
- характер та ступінь зовнішнього впливу.

Існує багато способів оцінки ефективності управління розвитком персоналу компанії, що, у свою чергу, ускладнює розрахунок та впливає на невизначеність кінцевого результату.

Тому для оцінки ефективності розвитку персоналу потрібен комплексний підхід, який повинен враховувати одночасно три аспекти: ефективність та якість роботи співробітників, організацію роботи та кінцеві результати діяльності компанії [6].

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних основ управління розвитком персоналу показує, що людські ресурси є одним із ключових факторів успіху корпорацій у глобальному розвитку. Кожна компанія може придбати нове виробниче обладнання, але чи зможе вона виділитися на висококонкурентному ринку, залежить від людських ресурсів, оскільки людські ресурси є гарантією безперервної роботи підприємства.

У цій статті досліджуються основні концепції управління розвитком корпоративного персоналу та вказується, що розвиток персоналу є одним із найважливіших факторів у системі управління людськими ресурсами. Крім того, у статті також досліджуються основні стратегічні методи управління

розвитком корпоративного персоналу, висвітлюються основні сучасні тенденції в розвитку персоналу та визначаються найбільш актуальні методи, такі як навчання, коучинг, онлайн-навчання, коучинг за участю колег, спостереження та відрядження.

У цій статті аналізуються основні методи оцінки та аналізу ефективності систем управління розвитком корпоративного персоналу. Оцінка ефективності роботи має вирішальне значення на сучасних підприємствах, оскільки вона може виявити недоліки співробітників та сформулювати стратегії для подальшого підвищення якості [1].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП»

2.1. Управлінська характеристика діяльності підприємства

ТОВ «МХП» – це міжнародна компанія з харчової промисловості та агротехнологічних технологій, що спеціалізується на виробництві високоякісних, смачних продуктів харчування для покращення життя споживачів. Її діяльність охоплює сільське господарство, логістику, виробництво продуктів харчування та роздрібну торгівлю, з виробничими потужностями в Україні та Південно-Східній Європі, а також дочірніми компаніями у Великій Британії, ОАЕ, Саудівській Аравії, Нідерландах та інших країнах ЄС.

ТОВ «МХП» має понад 36 000 співробітників в Україні та за кордоном і входить до списку 20 найкращих роботодавців в Україні за версією Forbes.

Під час повномасштабної війни компанія вважала своїм обов'язком підтримку української економіки та продовольчої безпеки. «МХП» є одним з найбільших платників податків у сільськогосподарському секторі, сплативши 18,2 мільярда українських гривень податків під час війни 2022–2024 років [47].

ТОВ «МХП» володіє понад 15 різними брендами продуктів харчування, включаючи охолоджене в'ялене м'ясо, готові до вживання продукти та снеки. До цих брендів належать «Наша Ряба», «Легко!», «Бацинський», Skott Smeat та RyabChick. Щоб зробити ці продукти доступними для споживачів, компанія співпрацює із сотнями партнерів (дистриб'юторів, торгових мереж) по всій Україні та працює з франчайзі для розвитку роздрібної торгівлі та точок швидкого харчування.

Наразі компанія має понад 1300 магазинів та ресторанів в Україні, включаючи Döner Market, Myasomarket, Їжа Свіжа та Наша Ряба.

Компанія використовує сучасні технології для виробництва смачної та високоякісної їжі для споживачів, а також постачає перероблену продукцію

для харчових компаній. МНР зосереджується на рішеннях з доданою вартістю, які дозволяють споживачам витрачати свій час на речі, які дійсно важливі для них, такі як сім'я, робота, відпочинок, друзі, хобі тощо, а не на приготування їжі; водночас вона допомагає іншим компаніям покращувати свої операційні процеси та досягати розвитку, не змінюючи власних виробничих потужностей.

Щоб забезпечити високу якість та безпеку всієї продукції, МНР впроваджує багаторівневий контроль якості та безпеки на кожному етапі, від посадки до транспортування готової продукції, до продажу на полицях супермаркетів та продажу у власних точках продажу.

«МХП» є основним гравцем на сільськогосподарському ринку та одним з найбільших виробників зерна, кормів, олії та молока в Україні. Сільськогосподарські підприємства «МХП» включають 11 посадкових підприємств, 3 комбікормові заводи, 17 зерносховищ та 28 тваринницьких ферм, на яких вирощується приблизно 25 000 голів худоби. «МХП» має 360 000 гектарів земельного фонду у 12 областях України [41].

«МХП» є лідером у виробництві курятини в Європі та входить до десятки провідних виробників курятини у світі, згідно з рейтингом WattPoultry.

«МХП» активно розширює свої закордонні активи та експортний бізнес для підтримки стабільної діяльності в Україні. Perunina Ptuj, провідний виробник курятини та м'ясних продуктів у Південно-Східній Європі, приєднався до групи МНР у 2019 році. З моменту придбання МНР, Perunina Ptuj досягла значного прогресу, збільшивши виробництво з 88 000 тонн у 2018 році до 140 000 тонн у 2024 році, що на 60% більше, а дохід подвоївся з 271 мільйона євро до 532 мільйонів євро.

Очікується, що у 2024 році показник EBITDA компанії зросте у 2,5 рази порівняно з 2018 роком, з 34 мільйонів доларів у 2018 році до 87 мільйонів доларів у 2024 році.

Компанія експортує свою продукцію до понад 70 країн та регіонів світу. МНР разом зі своїм стратегічним партнером, Благодійним фондом «МХП»-

Hromadi, вже понад десять років займається комплексною реконструкцією та розвитком громад. Компанія підтримує ефективні рішення соціальних, економічних та екологічних проблем, а також надає фінансову, експертну та організаційну підтримку ініціативам щодо покращення якості життя мешканців громад.

За останнє десятиліття в рамках програми фінансування «Дій, Україно!» компанія підтримала 552 проекти соціального забезпечення на загальну суму понад 42 мільйони українських гривень, що допомогло понад 3,2 мільйонам людей у 13 регіонах України, де розташовані виробничі бази компанії.

«МХП» надає комплексну та систематичну підтримку військовослужбовцям, ветеранам та їхнім сім'ям.

У 2023 році компанія запустила програму особистої підтримки ««МХП» Поруч» та створила Центр взаємодії військовослужбовців та ветеранів. Координатори та експерти центру надають допомогу військовим частинам та пропонують медичну, психологічну та юридичну підтримку військовослужбовцям, ветеранам та їхнім сім'ям.

Допомога приносить користь не лише працівникам МНР, а й мешканцям 13 регіонів України, де розташовані виробничі потужності компанії. Компанія зберігає робочі місця та виплачує заробітну плату мобілізованим працівникам. Протягом трьох років російсько-української війни на виплату цієї допомоги було виділено понад 2,2 мільярда гривень.

«МХП» – це приватне акціонерне товариство. Воно випустило акції та котирується на фондових біржах по всьому світу, включаючи Лондонську фондову біржу (тікер: МНРС) та Nasdaq (тікер: МНРSY). Його акції дозволені до торгівлі в Україні з 2019 року. Зареєстрований капітал компанії становить 786 927 920,00 гривень [60].

Компанія в основному займається такими трьома напрямками діяльності:

1. Рослинництво (вирощування зернових: кукурудза, пшениця, соняшник, ріпак). Діяльність МНР з виробництва рослин включає обробіток

землі та виробництво зернових та олійних культур для власних потреб та продажу. МНР вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю та ріпак. Насіння кукурудзи та соняшнику використовується на комбікормових заводах «МХП», тоді як пшениця, ріпак, соя та інші культури продаються третім сторонам.

Виробництво рослин є одним з найважливіших компонентів інтегрованої бізнес-моделі «МХП». Зерно власного виробництва використовується для виробництва кормів для птиці та великої рогатої худоби. Виробництво рослинництва задовольняє 100% його потреб та підтримує суворий контроль над біобезпекою та якістю.

Експорт зерна генерує валютні надходження для компанії, що певною мірою хеджує ризики коливань обмінного курсу.

Рослинницький бізнес МНР:

- «Зернопродукт МХП»;
- «НПФ Узай»;
- «Захід-Агро МХП»;
- “Урожайна країна”;
- “Рідний край”;
- «Перспектива»;
- “Сільське господарство-С”;
- «МХП - Агрокряз»;
- «Агрофорт»;
- «Агрофірма Веселинівка»;
- «Буйвол»;
- Єлизаветівська філія «Оріль-Лідер».

Серед компаній, що виробляють комбікорми, є:

- Філія "Вітчизняного комбікормового виробничого комплексу";
- Миронівський завод з виробництва зерна та комбікормів";
- "Кателинопольська зернобоза" та 11 інших зернобозів.

МХП використовує власні виробничі потужності для забезпечення 100% потреб у сировині (соєвий шрот та соняшникова макуха) для виробництва комбікормів.

МХП експлуатує 12 зернобозів для зберігання та переробки власного врожаю, а також для закупівлі сировини.

2. Птахівництво та суміжні галузі (виробництво охолодженої курки та готової до вживання продукції). МХП є найбільшим виробником курки в Україні (64% частки ринку) та експортером (86% експорту). Компанія також є найбільшим виробником м'яса в Україні (41% частки ринку) та виробником комбікормів (25% частки ринку). У 2017 році МХП отримала 42% від загального обсягу бюджетних субсидій для українських сільськогосподарських підприємств [60].

«Наша Ряба» один із найвідоміших та найвпливовіших харчових брендів України. Дочірні компанії МХП виробляють та переробляють 100% курки.

Бізнес з вирощування птахів включає три бройлерні ферми та дві племінні ферми для розведення та інкубації. Компанія має понад десяток розподільчих центрів та власний парк рефрижераторів, що дозволяє їй якомога швидше доставляти охолоджену та заморожену продукцію клієнтам.

Материнські компанії:

- «Старинська птахофабрика»;
- «Птахофабрика Перемога нова».

Птахівництво та переробка:

- «Вінницька птахофабрика»;
- «Миронівська птахофабрика»
- «Ауріель-Лід».

МХП вирощує птицю, велику рогату худобу та гусей на власних потужностях та використовує власні корми для виробництва м'ясної продукції.

М'ясопереробні заводи:

- Милониківський м'ясокомбінат "Легко";
- "Український бекон".

Торгові марки:

"Наша Ряба". Цей бренд було засновано 25 грудня 2001 року. Продукцію під брендом "Наша Ряба" виробляють три компанії, що входять до складу МХП: "Милониковська птахокомбінат", "Вінницький птахокомбінат" та "Оріел-Лід". Усі виробничі потужності працюють відповідно до систем безпеки та якості харчових продуктів HACCP, ISO 22000 та ISO 9001.

"Башинський". Під цим брендом реалізується 208 видів високоякісних ковбасних виробів та м'ясних делікатесів. Ці продукти виробляються компанією "Український бекон". Приблизно 60 з них – це готові до вживання м'ясні продукти. Ці продукти виробляються м'ясокомбінатом "Легко".

"Кваліко". Асортимент упакованої продукції цього бренду складається переважно із замороженої та охолодженої птиці: включаючи цілі тушки курей та різні частини бройлерів, які експортуються за кордон. Бренд Qualiko™ був заснований у 2011 році та працює в ЄС, на Близькому Сході, в Азії та Африці, а також експортує продукцію до понад 60 країн світу [42].

Українська курка. Портфель продуктів бренду включає заморожену птицю (тушки та вирізки бройлерів). Продукція експортується переважно на Близький Схід та в Африку.

3. Інші сільськогосподарські підприємства (виробництво високоякісної свіжої яловичини, ковбас та бекону, а також фруктів).

Головною метою «МХП» є досягнення лідируючої позиції серед українських виробників м'яса та здобуття сильної репутації на європейському ринку.

Методи досягнення цих цілей такі:

- контроль витрат допомагає компанії працювати стабільно;
- інвестування в сучасні виробничі потужності та обладнання допомагає цьому європейському виробнику виділитися серед конкурентів та побудувати сучасне підприємство.

Однією з цілей компанії на наступні п'ять років є розширення каналів бізнесу через франчайзинг.

«МХП» планує підтримувати стабільність на ринку м'ясопереробки, одночасно збільшуючи свою частку ринку. Компанія прагне розширювати асортимент своєї продукції та залучати більше споживачів шляхом розробки нових м'ясних продуктів.

Просування бренду «МХП» за допомогою цільової реклами забезпечує високу впізнаваність бренду, довіру та зростання продажів. Це також сприятиме подальшому зростанню продажів.

Заснування та розвиток МХП [42].

1998 – Косюк заснував акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт». Це товариство придбало контрольний пакет акцій акціонерного товариства «Миронівський завод по виробництву заводу за виробництву заводу компаундмів» (розташований у Милоновці).

1999 – «Миронівський хлібопродукт» придбав та реконструював куроферму «Перемога» в селі Будіш, розпочавши промислове виробництво птиці.

2001 – до МХП приєдналася куроферма «Дружба народів Нова» (розташована в селі Петрівка). До «Миронівського хлібопродукту» також приєдналася «Старинська птаховабрик» (розташована в селі Мирний), яка спеціалізувалася на розведенні курей.

2002 – заморожена курка почала продаватися під торговою маркою «Наша Ряба».

Грудень 2003 року – «Миронівський м'ясний завод» став першим українським підприємством, яке отримало кредит від Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Ці кошти були використані для покращення та модернізації виробничих потужностей.

З 2003 по 2006 рік «Миронівський м'ясний завод» досяг значних успіхів у таких сферах:

- вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку та інших культур;
- виробництво ковбас та м'ясних напівфабрикатів;

- розведення великої рогатої худоби та виробництво високоякісної яловичини під торговою маркою «Сертифікований Ангус»;
- виробництво фуа-гра та гусячої печінки.

2005 – «Миронівський хлібопродукт» придбав компанію «Зернопродукт», засновану у 2004 році, яка вирощує кукурудзу, пшеницю, ячмінь та соняшник. Того ж року компанія також придбала «Катеринопільський елеватор», склад для зберігання зерна та олійних культур. Це надало компанії більший контроль над виробництвом комбікормів. У травні «Миронівський хлібопродукт» у партнерстві з Черкаським заводом залізобетонних виробів вироблятиме бетонні плити для будівництва пташників.

2006 – 30 травня 2006 року холдингова компанія MHP S.A. була створена за законодавством Люксембургу [37].

У січні було завершено будівництво першого в Україні заводу з переробки м'яса напівфабрикатів. Цього року компанія також придбала дві дослідницькі та розробницькі компанії: «Урожай» (рослинництво) та «Дружба народів» (рослинництво та птахівництво). «Миронівський хлібопродукт» завершив випуск єврооблігацій на суму 250 мільйонів доларів.

У середині 2007 року розпочала роботу перша виробнича лінія ВАТ «Миронівська птахофабрика» (Канів). Щоб забезпечити достатні ресурси та корми, Катеринопільський елеватор додав дві лінії з виробництва комбікормів та збільшив виробництво інкубаційних яєць на птахофабриці «Старинська». Завдяки роботі виробничих ліній на повну потужність, обсяг виробництва групи зріс на 70%.

У 2008 році «Миронівський хлібопродукт» провів первинне публічне розміщення акцій (ІРО) на Лондонській фондовій біржі (у формі Глобальних депозитарних розписок). Таким чином, «Миронівський хлібопродукт» став першою українською сільськогосподарською компанією, що котирується на головному корпусі Лондонської фондової біржі.

Група придбала понад 80% акцій українського беконного заводу, який виробляє м'ясну продукцію. Завдяки таким м'ясним та ковбасним брендам, як «Бащинський» та «Орал», асортимент продукції «Миронівського хлібопродукту» постійно розширюється.

У червні 2009 року було завершено другий етап будівництва птахофабрики «Милонівка», і компанія вийшла на повну потужність, з річним виробництвом курятини приблизно 200 000 тонн.

Сьогодні птахофабрика «Миронівка» стала провідним підприємством на українському ринку промислового виробництва курятини та однією з найсильніших компаній у цій галузі в Європі [41].

У вересні «Катеринопольський зернобаз» збільшив свої потужності з перевалки насіння соняшнику. Це дозволило «Миронівському комбікормовому заводу» задовольнити зростаючий попит на соняшниковий білок, необхідну сировину для виробництва комбікормів. В результаті виробництво соняшnikової олії зросло на 50%. У квітні бренд «Наша ферма» проходив реконструкцію.

У 2010 році розпочалося будівництво ферми «Вінницька бройлерна ферма» в Раджині, яка має річне виробництво курятини 440 000 тонн. Після того, як усі виробничі лінії будуть запуснені, компанія стане однією з найбільших у своєму класі в Європі та навіть у світі.

До 2015 року МХП завершив рефінансування європейських облігацій на суму 250 мільйонів доларів США та отримав фінансування на суму 330 мільйонів доларів США. У грудні, під час приватного розміщення (SPO), власник «Миронівського хлібопродукту» Юрій Косюк продав приблизно 10% акцій компанії. Наразі близько 35% акцій компанії перебувають у публічному обігу.

У 2011 році «Миронівський хлібопродукт» розпочав розробку біогазового проекту, плануючи побудувати біогазову установку з курячого посліду на місці куроферми «Оріл-Лідер» (Дніпропетровська область). Кожна біогазова установка являє собою інвестицію приблизно в розмірі 15 мільйонів

доларів США та має річну потужність виробництва електроенергії 5 мегават. Будівництво біогазової установки допоможе зменшити викиди вуглецю та знизити виробничі витрати.

Метою компанії є підвищення енергоефективності та досягнення енергонезалежності.

2012 рік – завершено та введено в експлуатацію I етап Вінницького комплексного об'єкта. Очікується, що річне виробництво досягне приблизно 220 000 тон до середини 2014 року.

У квітні 2012 року «Миронівський хлібопродукт» розпочав будівництво біогазової установки на своїй курячій фермі «Оріл-Лідер». Перший ферментаційний резервуар розпочав дослідну експлуатацію у грудні 2012 року.

«Миронівський хлібопродукт» придбав приблизно 5000 гектарів нових земельних резервів.

4 грудня 2012 року органи ЄС проголосували за включення України до переліку країн, які мають право експортувати продукцію птахівництва до держав-членів ЄС. Згідно з Регламентом ЄС 88/2013, Україна офіційно отримала право експортувати продукцію птахівництва до країн ЄС з 31 січня 2013 року.

До кінця 2013 року всі дев'ять ферм на Вінницькій курячій фермі працювали на повну потужність. Компанія успішно випустила єврооблігації на суму 750 мільйонів доларів США з погашенням у 2020 році, обміняні на облігації з погашенням у 2015 році. Відповідно до найкращих світових практик, «Миронівський хлібопродукт» виплатив свої перші квартальні дивіденди акціонерам у розмірі 1,13 сингапурського долара на акцію, що склало 120 мільйонів доларів США [60].

Три її дочірні підприємства отримали європейські ліцензії, що дозволяє їм експортувати продукцію до країн ЄС. «Миронівський хлібобулочний завод» почав експортувати свою продукцію до ЄС. Компанія займає 360 000 гектарів. У 2014 році було завершено будівництво та введено в експлуатацію першу чергу Вінницької птахофабрики з річною виробничою потужністю близько 220

000 тон птиці. Того ж року компанія отримала експортну ліцензію ЄС та почала експортувати курятину під брендом Qualiko.

«МХП» вперше взяла участь у найбільших світових продовольчих виставках: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) та SIAL (Париж, Франція). Експорт охоплює 50 країн, включаючи країни СНД, Азію, Африку та Близький Схід.

Експорт продукції мікросантехніки зростає. Компанія Qualiko™ була заснована з метою експорту продукції мікросантехніки на світовий ринок.

Народився бренд Chik&Go™ – бренд заморожених продуктів харчування вартістю 120 мільйонів доларів.

У 2015 році «Миронівський хлібопродукт» вперше взяв участь у Міжнародній виставці AGNANA в Кельні, Німеччина, та підписав 310 контрактів.

На початку вересня 2015 року найбільший в Україні олійний завод і перший олійний завод «Миронівського хлібопродукту» був завершений у складі зернобази Катеринополь та розпочав роботу 10 жовтня.

Завод «Миронівський хлібопродукт» [60] має дві ферми з вирощування бройлерних курей та новий цех з заморожування продукції.

У червні шість продуктів «Миронівського хлібопродукту» отримали європейську нагороду ITQI (Міжнародна асоціація смаку та якості) на церемонії International Top Taste Awards 2015 у Брюсселі.

Компанія продовжує впроваджувати свої стратегії точного землеробства та управління земельними ресурсами.

У травні цього року «Миронівський хлібопродукт» вперше взяв участь у виставці продуктів харчування Далекого Сходу та Китаю.

У 2016 році «Миронівський хлібопродукт» заснував компанію в Нідерландах, що стало його першим представництвом та виробничою базою в Європі.

«Миронівський хлібопродукт» розпочав конкурс невеликих грантових проектів для сільських жителів («село»). Проект «Кроки розвитку» спрямований на сприяння соціальній активності в сільських громадах.

Завершено пілотний проект з впровадження геоінформаційної системи (ГІС) – комплексного рішення, що інтегрує бухгалтерські та картографічні дані в єдиний інформаційний простір. Крім того, впроваджено інтегровану систему управління сільськогосподарським виробництвом GlobalG.A.P.

У 2017 році МХП пройшов редизайн.

7 листопада 2017 року «Миронівський хлібопродукт» представив усім співробітникам та громадськості оновлений логотип групи МХП.

Новий логотип є оновленням історичного елемента «Млин», який з'являвся в логотипі компанії з 1998 року.

У Словаччині відкрився переробний завод за голландською моделлю. Агрохолдингова компанія «Миронівський хлібопродукт» у партнерстві з Radar Tech та Agrohub запустила проєкт під назвою «Акселератор МНР», метою якого є виявлення, розвиток та інтеграція стартапів у агробізнес-секторі [37].

«Миронівський хлібопродукт» вперше представила директор з технологій якості продукції Олена Косюк на Міжнародному форумі з продовольчої безпеки Міжнародної фінансової корпорації (IFC).

Це пов'язано з тим, що «Миронівський хлібопродукт» був однією з перших компаній в Україні, яка впровадила на своїх підприємствах систему HASSP (аналіз ризиків та критичних контрольних точок).

Розпочато будівництво другої черги проєкту Вінницької птахоферми. Очікується, що друга черга, загальною потужністю 260 000 тон, буде повністю введена в експлуатацію протягом наступних трьох років.

У 2018 році «Миронівський хлібопродукт» розпочав переговори щодо придбання «Перуніни Птуй», найбільшого виробника курятини та птиці у Південно-Східній Європі. Угода була завершена на початку 2019 року.

Потужності сушіння та зберігання зерна були збільшені завдяки розширенню зерносховищ у Ямполі та Краснянському, а також будівництву нових сушильних та сховищ для зерна у трьох дочірніх компаніях «Миронівського хлібопродукту» – «Агро-С», «Миронівський хлібопродукт» та «Перспектива».

Офіційно запущено канал «МХП» – цифрову екосистему, що охоплює всі канали онлайн-комунікації, включаючи сторінки «Миронівського хлібопродукту» та МНР START у Facebook та Instagram, а також офіційні канали компанії на YouTube та Telegram.

За даними міжнародної консалтингової фірми Korn Ferry та українського бізнес-видання «Власть дня», «Миронівський хлібопродукт» є одним із найкращих роботодавців в Україні.

Компанія також отримала спеціальну нагороду від НН за програму розвитку кар'єри ««МХП» Start», що визнає її внесок у розвиток культури бренду українського персоналу [60].

Розпочалося будівництво приватного підприємства «Біогаз Ладижин», найбільшого в Європі комплексу з переробки біогазу курячого посліду, який також є другою біогазовою установкою «Миронівського хлібопродукту».

До кінця року було запущено виробничу лінію потужністю 10 мегават.

У 2019 році акції компанії в Україні були схвалені для торгівлі у формі глобальних депозитарних розписок (GDR).

Агрохолдингова компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП) повідомила про чистий збиток у розмірі 133 мільйонів доларів у 2020 році порівняно з чистим прибутком у розмірі 215 мільйонів доларів у 2019 році.

Основною причиною збитків стала річна девальвація гривні на 16%, що призвело до збитків від курсової різниці у розмірі 204 мільйонів доларів, та зменшення доходу компанії на 7% до 1,91 мільярда доларів.

02 лютого 2021 року Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» було перейменовано на Приватне акціонерне товариство «МХП».

Станом на 3 червня 2022 року МХП виробив та поставив 11 635 тонн благодійної продукції для:

- людей у зонах бойових дій;
- захисників та гуманітарних працівників;
- громад;

- лікарень та пологових будинків;
- благодійних організацій, які піклуються про сиріт та людей похилого віку;
- допомоги тим, хто втратив свої домівки та засоби до існування через війну.

Еквівалентно приблизно 626 мільйонам українських гривень.

«МХП» АГ володіє такими торговими марками, як «Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський», «Кваліко» та «Курка по-українськи» (Рисунок 2.1).

Вперше за багато років «МХП» Group оновила свій логотип.

Новий логотип є оновленням історичного елемента «млина», який з'являється на логотипі компанії з 1998 року.

Адже «млин» втілює суть бренду: за допомогою вітру – і завдяки зусиллям співробітників компанії – млин перетворює сільськогосподарські ресурси на високоякісну продукцію для кінцевого споживання [60].



Рис. 2.1. Ребрендинг логотипу ПрАТ «МХП» та його основні торгові марки

Основні цінності холдингової компанії МНР:

1. Стимулювання: прагнення до кар'єрного розвитку співробітників, надання їм нових знань та навичок у їхніх сферах роботи. Задоволення

соціально-економічних потреб співробітників. Компанія прагне забезпечити добробут співробітників, мотивувати їх до максимальної ефективності роботи та допомогти їм утвердитися в компанії.

2. Адаптивність та вдосконалення: у сучасному світі фахівці та працівники повинні швидко адаптуватися до змін зовнішніх факторів, технологічного прогресу, політичного та економічного середовища, а також швидко вдосконалювати свої можливості для виконання нових ролей.

3. Професіоналізм: незалежно від досвіду роботи, професійних навичок чи здібностей, кожен співробітник повинен постійно вдосконалюватися та опановувати нові навички у своїй роботі.

4. Орієнтація на результат: керівництво повинно мати можливість ставити перед співробітниками реалістичні цілі та стимулювати їх досягнення.

5. Відкритість: холдингова компанія працює за принципом прозорості, тому її результати є відкритими для всіх співробітників, споживачів, партнерів, інвесторів та країни.

6. ПрАТ «МХП» характеризується відносно складною лінійною функціональною структурою управління, що, перш за все, пов'язано з великим масштабом бізнесу холдингової компанії. Компанія має чітку ієрархічну структуру, чітку систему прав та обов'язків, а також розподіл праці.

7. Крім того, у компанії встановлено набір норм та цінностей, які формулюються співробітниками різних рівнів шляхом консультацій та затверджуються керівництвом.

Компанія застосовує ситуативний підхід до вирішення проблем, і кожен співробітник має можливість саморозвиватися та виражати себе.

Основним недоліком такої структури є відносно низька комунікація між функціональними менеджерами та співробітниками першої лінії, що призводить до інформаційної асиметрії [41].

8. Переваги лінійної функціональної організаційної структури МНР полягають у наступному: менеджери беруть на себе більшу відповідальність завдяки безпосередній участі в діяльності підпорядкованих підрозділів;

інструкції керівництва є чіткими, систематичними та ефективними у прийнятті рішень.

«МХП» характеризується постійним зростанням і наразі перебуває на стадії зрілості.

На цьому етапі компанія зосереджується на збільшенні частоти виробництва та норми прибутку а також на підтримці конкурентоспроможності шляхом диверсифікації промисловості.

Сьогодні сільськогосподарське виробництво не може бути прибутковим без активного застосування нових технологій. Сучасні методи сільськогосподарського виробництва вимагають кваліфікованого персоналу, який може гнучко адаптуватися до змін та виконувати конкретні професійні вимоги за будь-яких умов.

Водночас чисельність працездатного населення в сільській місцевості скорочується.

Як приклад для дослідження характеристик сучасної кадрової політики ми візьмемо МНР, один з еталонних сільськогосподарських конгломератів у Китаї. Основні напрямки діяльності холдингової компанії включають вирощування сільськогосподарських культур (продовольчі та товарні культури), птахівництво, переробку м'яса та інші види діяльності (залізобетонні конструкції, бетон та виробництво біогазу).

Для досягнення успіху компанія з виробництва курей «МХП» повинна прийняти вертикально інтегровану бізнес-модель, як показано на рисунку 2.2.

Ця модель охоплює всі аспекти виробництва курей: від інкубаційних яєць до продажу готових курчат. Крім того, вона також включає виробництво комбікормів з промислових культур, вирощених на власних сільськогосподарських угіддях компанії. МНР АГ застосовує вертикально інтегровану бізнес-модель.

Ця модель включає кілька етапів у процесі виробництва продукції та забезпечення якості [43].

Давайте детальніше розглянемо, як працює ця модель:

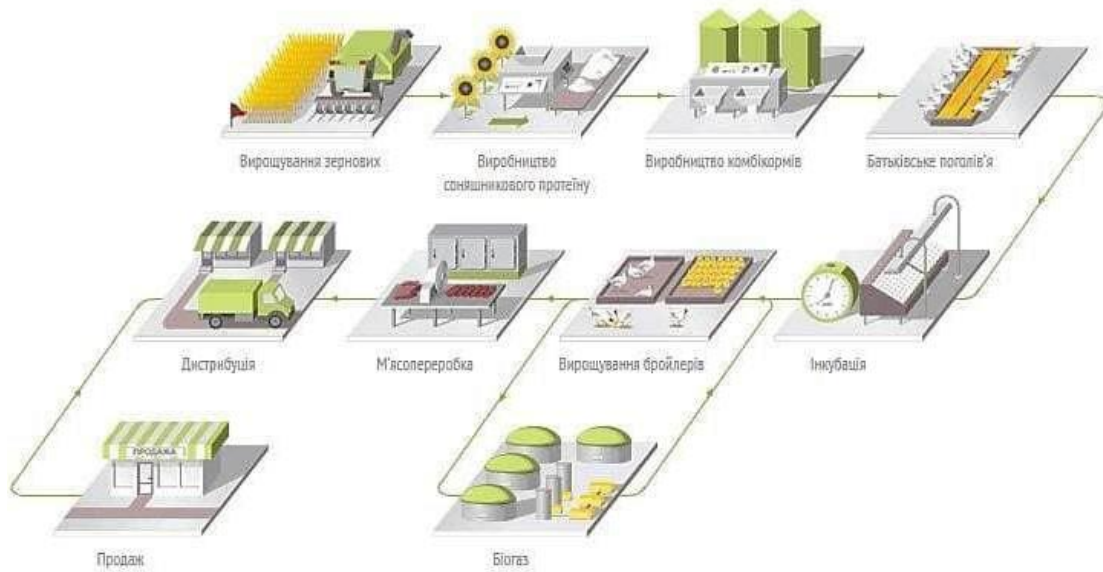


Рис. 2.2. Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП»

1. Для забезпечення стабільного виробництва зернових культур холдингова компанія активно займається вирощуванням зернових культур. З 2008 року МНР задовольняє 100% своїх потреб у кукурудзі завдяки своїй базі з виробництва кукурудзи в Корнукопеа.

2. «МХП» chicken – єдина компанія, яка використовує спеціальну технологію для вилучення білка з насіння соняшнику. Наразі це єдиний у світі виробник курятини, який використовує цю технологію.

3. Для виробництва комбікормів для росту та розвитку птиці компанія використовує власні зернові культури та додає вітаміни та білок до готового комбікорму.

4. Для висиджування яєць та вирощування курчат яйця відправляються в інкубатори на курячій фермі. Курчатам потрібен автоматизований інкубатор, який забезпечує 21 день умов інкубації: постійну температуру, вологість та циркуляцію повітря. Після вакцинації курчат розміщують у курниках. Під час цього процесу їх поміщають у відсортовані яйця.

5. Модернізовані приміщення та методи вирощування бройлерів замінюють старі методи, що використовуються в компанії. Вони використовують інкубатори, бройлерні ферми та комбікормові заводи, всі

вони працюють у замкнутій системі.

Одна з цілей «МХП» – виробництво біогазу. Наприклад, наступні твердження підтверджують цілі «МХП»:

- енергетична незалежність є бажаним результатом для багатьох. Досягнення цієї мети вимагає раціонального управління енергією.
- виробництво екологічно чистих органічних добрив.
- покращення умов розташування ферм принесе величезні переваги світові [41].

Птахоферма Oril-Leader розпочала будівництво біогазової установки навесні 2012 року. Це був перший такий об'єкт у Туреччині, який виробляв 5 мегават електроенергії на годину, достатньо для живлення 1500 квартир. Україна використовує невикористану енергію компанії за «зеленою ціною на електроенергію». Це був перший біогазовий завод такого масштабу та складності в Європі. Він використовує курячий послід та курячий жир для виробництва електроенергії.

6. М'ясопереробка. Компанія виробляє різноманітну продукцію, від охолодженої та замороженої курки до преміальної яловичини та фуа-гра. Основним інгредієнтом є курка власного вирощування, яка становить понад 50% складу продукту, решта – яловичина та свинина.

7. Дистрибуція. Охолоджені та заморожені продукти розповсюджуються через 11 розподільчих центрів, використовуючи 450 рефрижераторних вантажівок, що належать групі. Це завершальний етап вертикальної інтеграції, що забезпечує повний контроль якості від виробництва до точки продажу.

8. Продажі. Понад 40% продажів продукції Групи надходить з 2600 власних франчайзингових магазинів. МНР має 6 торгових точок прямих продажів та 4 логістичні центри аутлетів. Компанія володіє 5 розподільчими центрами, кожен зі складом та автопарком.

Компанія постачає продукцію кільком провідним мережам супермаркетів, зокрема Сільпо, АТБ, Еко, Новус, Метро Кеш енд Кері та

Ашан. Основні конкуренти на ринку споживання курятини показані на рисунку 2.3:

- ПрАТ "МХП" ТМ "Наша Ряба" - 60,6%;
- ТОВ "Комплекс Агромарс" ТМ "Гаврилівський курчата" - 16,3%;
- ПрАТ "Володимир-Волинська птахофабрика" ТМ "Курка-Чеботурка" - 10,4%;
- ТОВ "Птахокомплекс Губін" ТМ "Пан Курчак" - 7,2% та інші - 5.5%.

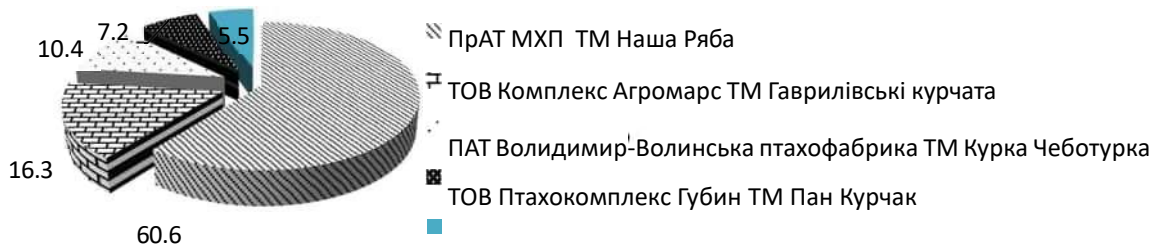


Рис. 2.3. Структура українського ринку курятини у 2022 році (%)

На основі фінансових документів було проаналізовано фінансовий стан ПрАТ «МХП» з 2022 по 2024 рік. У таблиці 2.1. показано динамічні зміни періодичних витрат компанії.

Таблиця 2.1.

Аналіз періодичних витрат ПрАТ «МХП», 2022-2024 роки (тис.грн)

Показник	Рік			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	299311	505664	335041	67,3	-33,7
Витрати на оплату праці	391064	478953	634858	22,5	32,6
Відрахування на соціальні заходи	109722	108584	96948	-1,0	-10,7
Амортизація	788902	743437	848323	-5,8	14,1
Інші операційні витрати	1005344	1698277	1735392	68,9	2,2
Разом	2594343	3534915	3650562	36,3	3,3

У аналізовані роки найбільшими витратами ПрАТ були інші витрати, зокрема: витрати на дослідження ринку та розробку цільових і навчальних програм; дебіторська заборгованість; операційні збитки; витрати на курсову різницю тощо [60].

Другою за величиною витратою була амортизація, з коефіцієнтом амортизації 21-30% протягом 2022-2024 років. Це свідчить про те, що холдингова компанія вважала за необхідне забезпечити постійну доступність польового обладнання. Динаміка витрат на матеріали показує, що витрати на матеріали знизилися до 9% у 2024 році порівняно з 14% у 2023 році.

Найменшою складовою цієї структури були відрахування на соціальну діяльність, які становили лише 3%, і цей відсоток знижувався (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Структура витрат ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр., тис.грн.

	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Матеріальні витрати	12 %	14 %	9 %
Витрати на оплату праці	15 %	14 %	17 %
Відрахування на соціальні заходи	4 %	3 %	3 %
Амортизація	30 %	21 %	23 %
Інші операційні витрати	39 %	48 %	48 %

Аналіз фінансових показників ПрАТ "МХП" (таблиця 2.3.) показує, що його обсяг виробництва зростає, зросвши на 30,6% та 18,3% відповідно між 2022 та 2024 роками.

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансових показників ПрАТ "МХП" 2022-2024 (тис.грн)

Показник	Рік			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Обсяги виробництва продукції	8250278	10762742	12724865	30,5	18,2
Собівартість продукції	(5991026)	(8285361)	(9629379)	38,3	16,2
Валовий прибуток	2259252	2477381	3095486	9,7	24,9
Фінансовий результат до оподаткування	(6164593)	(5191188)	(2269487)	-15,8	-56,3
Чистий фінансовий результат	(6201122)	(5164729)	(2261858)	-16,7	-56,2

Як виробництво, так і витрати зросли в аналізовані роки. Чисті фінансові збитки також показали тенденцію до зниження, зменшившись на 16,7% та 56,2% у 2022 та 2023 роках відповідно. Оцінка фінансового стану ПрАТ «МХП» з 2022 по 2024 рік виявила як висхідні, так і низхідні тенденції в динамічних змінах різних коефіцієнтів (таблиця 2.4.).

Його рентабельність щорічно зростала приблизно на 50% завдяки капіталовкладенням у фірму, що підвищувало її інвестиційну привабливість. Рентабельність продукції знизилася на 43% у 2022 році, але все ще відповідала критеріям [60].

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «МХП», 2022-2024 рр.

Показник	Норматив	Рік			Відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Оцінка ліквідності						
К покриття	>1	0,78	0,84	0,81	7,62	-3,87
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,74	0,79	0,74	6,90	-5,38
К абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,02	0,03	0,04	76,73	32,44
Оцінка фінансової стійкості						
К фінансової автономії	>0,5	0,22	0,33	0,03	51,08	-91,45
К фінансування	<1, зменш.	5,61	4,05	36,73	-27,79	806,18
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	-0,28	-0,19	-0,24	-32,04	24,88
К маневреності власного капіталу	>0, збільш.	-0,88	-0,41	-4,60	-53,20	1016,97
Оцінка ділової активності						
К оборотності активів	Збільшення	0,29	0,39	0,32	34,62	-16,11
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,40	0,41	0,41	2,23	0,67
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	0,68	0,72	0,83	5,78	14,60
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	8,38	7,44	6,31	-11,16	-15,25
К оборотності ОЗ	Збільшення	0,56	1,06	0,70	89,65	-33,82
К оборотності ВК	Збільшення	2,01	1,38	2,18	-31,17	57,62
Оцінка рентабельності						
К рентабельності активів	>0, збільш.	-0,22	-0,19	-0,06	-14	-68,93
К рентабельності ВК	>0, збільш.	-1,51	-0,66	-0,39	-56	-41,61
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	-0,75	-0,48	-0,18	-36,16	-62,96
К рентабельності продукції	>0, збільш.	0,10	0,06	0,06	-43	0
Оцінка майнового стану						
К зносу ОЗ	Зменшення	0,39	0,44	0,26	12,82	-40,91
К придатності ОЗ	Збільшення	0,61	0,56	0,74	-8,20	32,14

Оцінки ліквідності показали, що коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної поточної ліквідності відповідали стандартам, що свідчить про здатність компанії погасити свої поточні зобов'язання.

Однак коефіцієнт покриття платоспроможності був нижчим за 1, що свідчить про те, що поточних активів може бути недостатньо для покриття поточних зобов'язань. Оцінки фінансової стабільності АГ «МХП» показали, що всі коефіцієнти мали тенденцію до зниження.

Коефіцієнт фінансування значно відхилявся від встановлених контрольних показників між 2022 та 2024 роками. Тим часом коефіцієнт платоспроможності компанії знизився більш ніж на 92% у 2020 році, що зробило її нездатною функціонувати самостійно. За той самий період коефіцієнт OZ, коефіцієнт VC та коефіцієнт фінансування суттєво змінилися.

Ці зміни призвели до значних відхилень від відповідних контрольних показників [43].

2.2. Аналіз та оцінка кадрового потенціалу підприємства

Компанія продовжує зростати, активно просуваючи нові проекти та бізнеси. Вони використовують нове обладнання та сучасні технології для розширення своєї діяльності та створення робочих місць. У 2017 році «МХП» АГ отримала нагороду «Найкращий роботодавець у сільському господарстві» від журналу Focus. Компанія надає співробітникам можливості для кар'єрного розвитку та особистісного зростання завдяки різноманітним інноваційним ініціативам.

Навички та досвід, накопичені співробітниками, є цінним активом для компанії, постійно підвищуючи її вартість та збільшуючи дохід. Працівники з вищою освітою, кваліфікацією та професійною кваліфікацією мають більший потенціал для кар'єрного розвитку. Саме ці цінні активи забезпечують подальший успіх компанії.

Усі кадрові політики та процедури корпорації «МХП» зосереджені на таких питаннях:

- необхідна координація необхідної кількості персоналу для виконання завдань. Тому кількість персоналу цього рівня має бути запланованою та стандартизованою;

- працівники повинні бути поінформовані про питання управління компанією та залучені до формулювання та реалізації цих питань. Водночас, професійна компетентність працівників у відповідних галузях має вирішальне значення для реалізації цих питань;

- мінімізація плинності кадрів та забезпечення достатньої ротації персоналу на основі поточних потреб;

- забезпечення високоякісного відбору персоналу через внутрішні та зовнішні процеси відбору талантів;

- створення умов, що дозволяють визнавати та об'єктивно оцінювати навички та досягнення працівників;

- окрім навчання та розвитку та наставництва старших спеціалістів, створено систему стимулювання та просування по службі [60].

Відділ кадрів розглядається як цінна інвестиція, незамінний та винятковий актив із величезним потенціалом зростання та здатністю досягати відчутних результатів у найближчі роки.

Фахівці з управління персоналом повинні проактивно відігравати стратегічну роль, змінюючи сприйняття співробітників, спрямовуючи керівництво через відкриті та прозорі обговорення всіх питань, що впливають на організацію, та розробляючи стратегічні цілі, узгоджені з екологічними потребами, а також враховуючи очікування та прагнення співробітників.

Вони повинні стежити за прогресом, оперативно коригувати напрямок та спрямовувати співробітників на правильний шлях. Вони повинні постійно відстежувати швидкий технологічний прогрес, інновації та інші зміни, спричинені конкуренцією, щоб допомогти співробітникам відповідати новим викликам. Узгодження корпоративних цілей з очікуваннями співробітників –

це ще одне вирішальне питання, яке відділ кадрів повинен ефективно вирішувати.

У новому контексті інші важливі питання, такі як залучення та утримання талантів, підтримка організаційної гнучкості та спритності, управління відносинами всередині груп та між ними, а також забезпечення добробуту великого персоналу організації, також заслуговують на постійну увагу.

Через постійний технологічний прогрес та дедалі жорсткішу конкуренцію на ринку, попит на менеджерів та ІТ-фахівців зріс за останній рік [41].

Людські ресурси компанії можна класифікувати таким чином:

Ресурсний потенціал спрямований на забезпечення реалізації суспільного потенціалу.

Індивідуальний потенціал, включаючи освіту, кваліфікацію та досвід роботи, становить загальний потенціал фахівців.

Корпоративний кадровий потенціал є основним компонентом корпоративного ресурсного потенціалу, а його якість залежить від організаційної культури компанії, яка повинна забезпечити повну реалізацію потенціалу працівників.

Менеджери з персоналу зазвичай виступають радниками та розробниками політики, щоб забезпечити працівникам рівні можливості. Ще однією функцією управління персоналом є створення та ведення бази даних працівників, що містить необхідні дані про них.

Це включає ведення страхових, пенсійних та компенсаційних схем працівників.

Наступна функція – активний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, таких як закони та колективні трудові договори.

Крім того, менеджери з персоналу виконують такі операційні функції:

- функція закупівель;
- функція розвитку;

- функція компенсації;
- функція обслуговування;
- функція інтеграції.

Менеджер з персоналу допомагає вищому керівництву. Вище керівництво відповідає за прийняття рішень та визначення основного напрямку розвитку підприємства. Менеджер з персоналу може ефективно формувати різні кадрові політики.

Він/вона надає консультації лінійним менеджерам як експерт з персоналу. Менеджер з персоналу виступає консультантом з персоналу та допомагає лінійним менеджерам у вирішенні різних кадрових проблем[40].

Як радник, менеджер з персоналу займається питаннями та скаргами співробітників, допомагаючи їм вирішувати проблеми. Він/вона прагне зробити все можливе.

Менеджер з персоналу виступає посередником між керівництвом та співробітниками.

Кожен співробітник «МХП» є життєво важливим для компанії. Його зусилля цінуються та сприяють досягненню цілей компанії.

Тому ТОВ «МХП» цінує всіх співробітників та прозоро впроваджує кадрову політику. Це включає підтримку трудових відносин відповідно до законодавства України, забезпечення справедливої компенсації, механізми стимулювання, винагороди та оцінку ефективності роботи співробітників.

Ще одним важливим аспектом політики компанії є лідерство, яке включає сміливість, інновації та постійний розвиток. Крім того, доступ до конфіденційної інформації та її захист також є ключовим завданням для них.

Надання молодим фахівцям усіх необхідних ресурсів також має вирішальне значення, щоб вони могли зосередитися на своїй роботі та вдосконалювати виробничі процеси.

Соціальні пільги, які пропонує цей агрохолдинг, включають ринкові зарплати, безкоштовне житло, транспорт, офіційне працевлаштування, оплачувані стажування (включаючи закордонні стажування) та, звичайно ж,

безкоштовне харчування. Але це лише невелика частина багатьох переваг, які молоді фахівці можуть отримати, прийшовши до «МХП». Ключовим є навчання у провідних галузевих експертів та постійне навчання з розвитку кар'єри та особистості.

Олександр Білоус, головний експерт «МХП» з тваринництва, розповів про те, як познайомитися з компанією: «Найважливіше – це знайомство один з одним. Кожен експерт має право знати, де він працюватиме, і ми оцінимо тих, хто хоче до нас приєднатися.

Після оцінки ми оцінимо кожного кандидата. Якщо їм сподобається компанія, ми разом з галузевими експертами розробимо план особистого розвитку. Ймовірно, це буде стажування або програма стажувань».

Основою добрих робочих стосунків між компанією та її співробітниками є відповідність професійних та особистісних здібностей співробітника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує [43].

Пошук фахівця з необхідним досвідом роботи є надзвичайно важливим, але ще важливішим є оцінка того, чи володіє він ключовими навичками та якостями, необхідними для розвитку, та чи має він мотивацію до подальшого розвитку.

Кожен співробітник «МХП» довів і продовжує щодня доводити свою компетентність у своїй ролі та відповідність вимогам компанії. Крім того, співробітники повинні постійно вдосконалюватися в темпах, що відповідають зростанню компанії.

Водночас, наші спільні цінності та інтереси не роблять нас однорідними. Важливо, щоб кожен з нас розумів і цінував, що робота в «МХП» відповідає нашим потребам і стала невід'ємною частиною нашого життя.

Професіоналізм і прагнення до постійного вдосконалення необхідні для кожної посади в компанії. Це поширюється на всі рівні, від вищого керівництва до молодшого персоналу. Під час найму пріоритет надається тим, хто проактивно навчається та прагне вдосконалювати свої професійні навички та досвід. Ці кандидати мають найбільший потенціал для швидкого

просування на керівні посади.

Компанія приділяє особливу увагу найму молодих людей, які прагнуть стати професіоналами в сільськогосподарській галузі.

Сергій Тіменко, спеціаліст з навчання та розвитку відділу кадрів та юридичного забезпечення відділу сільськогосподарського регулювання «МХП», заявив: «МХП» щороку потрібно 150-200 молодих спеціалістів. На ці посади ми розглядаємо лише студентів без досвіду роботи.

Раніше ми наймали лише нещодавніх випускників або студентів останніх кількох років, але зі зростанням компанії та збільшенням попиту на молодих спеціалістів ми коригуємо нашу стратегію найму, щоб виховувати наступне покоління». – додав Сергій Тіменко [60].

Навчання співробітників «МХП» – це багатоетапний процес. Він починається з початкового орієнтаційного навчання та програм стажування та закінчується гнучкими програмами стимулювання під час працевлаштування.

Крім того, у компанії діє система наставництва, де старші співробітники діляться своїм досвідом з новими співробітниками. Зрештою, нові знання та навички кожного співробітника визнаються на основі його трудової діяльності. Розвиток та успіх компанії залежать від її співробітників та їхньої професійної компетентності. Це взаємопов'язаний ланцюг: від окремих осіб до команд, від команд до відділів, і від відділів до всієї компанії.

Основні цінності ТОВ щодо управління персоналом у «МХП»:

1. Професійна та особиста компетентність. Здатність успішно вирішувати проблеми у своїй професійній галузі, використовуючи практичний досвід, навички та талант. Це включає особистісні якості та здатність взаємодіяти з іншими, групами та командами.

2. Компетентність. Особисті якості, які допомагають людям швидко здобувати знання, навички та здібності, закріплювати та ефективно застосовувати їх на практиці.

3. Мотивація. Ціла низка мотивуючих факторів (мотивація, потреби, стимули, ситуаційні фактори) спонукає людей до позитивних дій та визначає

напрямок їхніх дій.

Філософія співробітників «МХП» базується на таких пунктах:

- досягнення результатів;
- пріоритетність інтересів компанії;
- допомога колегам;
- взяття на себе відповідальності за свої дії;
- обговорення існуючих проблем.

Основними принципами кадрової політики ТОВ «МХП» є:

- цінність кожної людини – це цінність компанії, а цінність кожного співробітника полягає в тому, що його зусилля є частиною загальної ефективності компанії;

- прозорі та стабільні відносини – встановлення трудових відносин відповідає законодавству України, а заробітна плата, плани стимулювання, компенсації та оцінка ефективності є прозорими та відкритими;

- успіх та лідерство – акцент на досягненнях, успіху, лідерстві, мужності, відповідальності, інноваціях та сталому розвитку;

- цінність знань – першочергове завдання – збереження існуючих знань та отримання нових; конфіденційність інформації;

- безпека [41].

Давайте розглянемо кількість працівників за типом зайнятості з 2022 по 2024 рік (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5.

Кількість співробітників ПрАТ «МХП» за типами зайнятості

№	Тип зайнятості	Рік					
		2022		2023		2024	
		Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
1	Штатні працівники	17519	11184	16831	10900	17182	10439
2	Постійний договір	17200	10830	16563	10529	16239	9734
3	Тимчасовий договір	319	354	268	371	943	705
4	Повна зайнятість	17361	10998	16507	10470	17138	10311
5	Неповна зайнятість	158	186	329	425	44	128
6	Загальна кількість	28703		35 200		38 321	

Цей агропромисловий комплекс характеризується зменшенням кількості працівників взимку після літнього робочого сезону. Компанія прагне підтримувати гендерний баланс у своєму колективі. Ключовою ініціативою «МХП» є впровадження політики гендерної рівності в компанії.

Компанія не розрізняє початкові зарплати та мінімальну заробітну плату для чоловіків та жінок.

Далі розглянемо плинність кадрів в акціонерному товаристві «МХП» у Києві. Середня кількість працівників змінилася за останні три роки (див. таблицю 2.6.).

Кількість працівників зросла на 8% у 2022 році та на 6% у 2023 році. Найбільш значна хвиля звільнень відбулася у 2022 році, збільшившись на 15% порівняно з 2023 роком.

Відповідно, у 2020 році було прийнято на роботу менше людей – лише 295 нових працівників, що на 4% більше, ніж у попередньому році.

Таблиця 2.6.

Аналіз руху кадрів центрального офісу ПрАТ «МХП» у 2022-2024 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1.	Середньооблікова кількість працівників	827	895	949	8,22	6,03
2.	Кількість прийнятих працівників	233	282	295	21,03	4,61
3.	Кількість звільнених працівників	318	367	412	15,41	12,26
4.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,38	0,41	0,43	7,89	4,88

Плинність кадрів висока, значно перевищуючи стандарт 0,2.

Незважаючи на те, що «МХП» є великим агропромисловим холдингом, він має високу плинність кадрів не лише в головному офісі в Києві, але й у всіх своїх операціях.

Політика компенсації базується на прозорих та чітких критеріях, що залежать від рівнів посад в організаційній структурі, включаючи: базову зарплату, премії, надбавки та додаткову компенсацію (таблиця 2.7.).

Рівні компенсації визначаються на основі ринкових тенденцій для

конкретних фахівців та їхньої індивідуальної зовнішньої ефективності [37], що створює систему стимулювання.

Таблиця 2.7.

Фонд оплати праці ТОВ «МХП» за 2022-2024 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Фонд основної заробітної плати	140594,4	206596,1	270695,8	46,95	31,03
2	Фонд додаткової заробітної плати	96972,7	147826,2	156469,5	52,44	5,85
3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1602,6	1612,1	1625,4	0,59	0,83
4	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	82472,9	124719,2	163946,7	51,22	31,45
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	237567,1	354422,3	427165,3	49,19	20,52

Як видно з таблиці, загальний фонд оплати праці не став від’ємним; насправді, він продемонстрував тенденцію до зростання.

Таким чином, рівень заробітної плати є конкурентоспроможним. Ключем до підвищення ефективності компанії є зменшення плинності кадрів та збільшення інвестицій у розвиток персоналу. Вирішення цих проблем підвищить мотивацію працівників, що позитивно вплине на загальну діяльність компанії.

2.3. Особливості організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві

Політика розвитку персоналу компанії ТОВ «Миронівський хлібопродукт» АГ складається з таких компонентів (рисунк 2.4.): навчання, оцінка ефективності та досягнень, розвиток кар'єри, а також створення та підтримка кадрового резерву.

Розвиток персоналу починається з визначення власних потреб, тобто проведення оцінки.

Політика оцінки персоналу базується на єдиних принципах оцінки ефективності, оцінюючи ефективність роботи співробітників, потенціал розвитку, професійну компетентність та особистісні якості.

Оцінка використовує єдині та прозорі методи та принципи. Основним принципом оцінки є об'єктивність.

Цей принцип досягається за допомогою методів та інструментів, спеціально адаптованих до кожної компанії холдингу, на основі принципів оцінки компетенцій, які є одними з найефективніших методів оцінки персоналу.

Оцінка обов'язково включає отримання зворотного зв'язку від учасників за результатами оцінки.

Зворотний зв'язок включає чітке та прозоре пояснення результатів та точне повідомлення інформації [60].

Результати оцінки є конфіденційною інформацією та не повинні розголошуватися серед неавторизованого персоналу. Результати оцінки призначені лише для прийняття внутрішніх управлінських рішень у компанії.



Рис. 2.4. Складові політики розвитку персоналу ПрАТ «МХП»

Керівництво ПрАТ «МХП» вважає, що регулярне навчання є вирішальним для підтримки стратегічного впливу компанії.

Компанія щорічно впроваджує кілька програм розвитку, щоб дати змогу співробітникам постійно вдосконалювати свої навички.

Це дозволяє співробітникам використовувати нові навички та розширені можливості для роботи у складних виробничих умовах.

Окрім формального навчання в аудиторіях, компанія також використовує такі методи, як ділові ігри, семінари, майстер-класи та вебінари для розвитку співробітників (див. таблицю 2.8.).

Таблиця 2.8.

Програми навчання та розвитку персоналу ПрАТ «МХП»

Для працівників: Професійні	Для менеджерів: Управлінські	Для менеджерів: Корпоративні
Навчання необхідне для дотримання вимог регуляторних та ліцензуючих органів.	Ділові та особисті якості менеджерів і співробітників у кадровому резерві	Навички особистої ефективності співробітників
Здобувати знання та вдосконалювати навички на основі конкретних професій та функцій.		Зрозумійте бізнес

Холдингова компанія надає співробітникам можливості брати участь у різних програмах навчання та розвитку, в яких співробітники можуть брати участь самостійно або під керівництвом менеджерів чи наставників.

Наприклад, у 2019 році понад 2500 співробітників в Україні взяли участь у програмах дистанційного навчання, що надаються системою управління персоналом «МХП» Cornerstone.

«МХП» прагне постійно вдосконалювати свою систему управління персоналом. Це включає посилення цифровізації, впровадження інноваційних технологій, впровадження навчання відповідно до передових міжнародних практик, надання можливостей для розвитку та прагнення стати бажаним роботодавцем у країнах, де компанія працює.

Її метою є впровадження єдиного підходу до управління персоналом у всіх компаніях «МХП».

У вересні 2019 року «МХП» Agriculture Holdings запустила «МХП» Leaders HUB, програму лідерства для співробітників, у якій кожен співробітник має можливість взяти участь.

Програма поділена на кілька фаз і триває близько чотирьох місяців. Учасники відбираються за результатами початкового відбору. Завдяки навчанню учасники дізнаються про фінанси та планування бізнесу, а також покращують свої комунікативні, лідерські та інноваційні навички мислення.

Протягом року група розробляє нові проекти на основі власних ідей через шестимісячний етап проектної роботи [17].

Кожен проект потребує допомоги керівника вищої ланки компанії-учасниці. Цей керівник надає підтримку на кожному етапі підготовки, від початкової концепції до остаточного подання.

У вересні 2020 року ці лідери представили свої проекти світові через «МХП» Leaders HUB.

Найкращі проекти в «МХП» HUB обираються шляхом голосування та керівництвом вищої ланки «МХП»

Проект ChickenFish був ініційований Михайлом Бащинським, директором відділу м'яса, ковбас та напівфабрикатів. Концепція проекту полягає у створенні унікального м'ясного продукту з текстурою, схожою на морепродукти та рибу.

Ініціатор проекту Андрій Булак запропонував «МХП» створити школу сталого розвитку.

Цей проект має на меті створити систему навчання здоровому способу життя для дітей в Україні, де розташовані різні відділи ТОВ «МХП». Ця система буде відповідати європейським моделям розвитку для формування здорового способу життя для майбутніх поколінь.

Проект Easy Trace був ініційований керівником відділу Оленою Косюк. Зосереджуючись на харчових технологіях, якості та безпеці, основна мета

проекту полягає в тому, щоб надати споживачам максимальну кількість інформації про виробництво та продукцію в режимі реального часу та швидко.

Перевага цієї концепції полягає у створенні абсолютно нового клієнтського досвіду, залученні нових клієнтів та наданні більшої кількості варіантів продукції.

11 вересня всі проекти були нарешті подані Юрію Косюку, голові ради директорів ТОВ «МХП», і було визначено остаточного переможця – проект «Курка та риба».

До складу команди входили:

- Дмитро Алексєєв, керівник відділу цифрових профілів клієнтів;
- Інна Коломієць, головний експерт зі стандартизації, сертифікації та якості;
- Оксана Рибальченко, керівник проекту оптимізації та уніфікації фінансової функціональності;
- Андрій Марченко, регіональний менеджер з продажу;
- Вінні Юрій Ракша, головний інженер-енергетик птахоферм;
- Оксана Покотинська, керівник відділу операційної ефективності.

Однак, як зазначає агрохолдинг, усі майбутні проекти будуть доопрацьовуватися та розширюватися внутрішньо [60].

Одним із показників є те, що у першій половині 2020 року агропромисловий холдинг «МХП» сплатив 1,59 мільярда гривень податків різним рівням влади.

З усього цього можна припустити, що компанія працює добре, а управління її персоналом бездоганне. Але це не так; кожна організація має свої проблеми.

До найсерйозніших проблем належать: нехтування висококваліфікованими фахівцями, слабе управління персоналом та трудова дисципліна, недостатня кваліфікація працівників та менеджерів з персоналу, погана етична та психологічна атмосфера, низька мотивація працівників, а

отже, брак комунікації та координації між відділом кадрів та керівництвом, а також високий рівень плинності кадрів.

Плинність кадрів є найбільшою проблемою, з якою стикаються агрохолдингові компанії. У більшості випадків компанії не можуть контролювати плинність кадрів через погану кадрову політику або низьку ефективність використання персоналу.

Однак, я вважаю, що агрохолдинг має обґрунтовану кадрову політику, яка містить багато позитивних факторів, що сприяють розвитку співробітників, але зміст на папері не завжди впроваджується на практиці.

Висококваліфікований персонал є ключем до багатьох ключових факторів успіху компанії. «МХП» складається з людей, які не тільки повинні працювати з іншими співробітниками, але й забезпечувати, щоб компанія впроваджувала потрібні таланти, забезпечувала відповідні посади для нових співробітників та вирішувала трудові спори своєчасно та ефективно – все це важливі завдання, які відділ кадрів повинен добре виконувати [43].

Методи управління персоналом «МХП» часто не мають систематичності, управління співробітниками не має єдиних принципів, а структура є необґрунтованою.

Стандарти оцінки ефективності роботи нечіткі, а розподіл обов'язків також незрозумілий.

Зрештою, генеральний менеджер вирішив оптимізувати бізнес-процес управління персоналом та впровадити систему управління персоналом. Однак час, необхідний менеджерам для розуміння важливості цього рішення, може сильно відрізнятись.

Тільки завдяки постійному моніторингу існуючих проблем можна досягти хороших результатів в управлінні персоналом.

Покладання виключно на вроджені знання чи інтуїцію може призвести до непоправних помилок; постійне навчання навичкам управління персоналом є важливим для уникнення різних проблем.

З моменту виникнення загрози пандемії на початку 2020 року, «Миронівський хлібопродукт» (МХП) надав пріоритет запобіганню поширенню COVID-19 на робочому місці.

Керівництво МХП прагне підтримувати працівників різними способами для вирішення проблем їхнього здоров'я, благополуччя, невпевненості та невизначеності.

Пріоритети МХП включають запобігання поширенню інфекції, безпеку продукції та соціальне забезпечення.

Ключові аспекти постійних профілактичних заходів компанії включають:

- проводити комплексні заходи з внутрішньої комунікації та навчання щодо пандемії COVID-19;
- забезпечувати конфіденційність усього персоналу, який прямо чи опосередковано постраждав від пандемії;
- обов'язкові перевірки температури;
- розробити низку гігієнічних заходів та заходів соціального дистанціювання;
- регулярно та ретельно прибирати приміщення «МХП»;
- проваджувати спеціально розроблені та ретельно розроблені процедури для приготування та споживання їжі в приміщеннях «МХП».

Після кількох переведень він нарешті дослужився до своєї нинішньої посади заступника керівника бійні.

Переїхавши до цього регіону, Каніф почав працювати керівником зміни на птахофермі поблизу Каніфа.

Розповідаючи про свої дев'ять років роботи там, на його обличчі завжди з'являється щаслива посмішка. «Я пропрацював керівником на бійні «Орел-Лідер» шість місяців, перш ніж мене призначили керівником виробництва на Вінницькій птахофабриці».

Хоча сучасні університетські програми часто відстають від реальності на десятиліття, студенти отримують більше практичної інформації від

стажування та практичної підготовки, ніж за п'ять років навчання. МНР має власну програму стажування.

Програма стажування зменшує дефіцит робочої сили. Як нові співробітники, так і компанія отримують вигоду від цього конструктивного партнерства – безпрограшної ситуації.

Шеріл заявила, що компанія використовує програму стажування для вирішення своїх кадрових проблем. Їхня головна мета – надати студентам відповідні професійні навички та практичні знання, які будуть надзвичайно корисними у світі бізнесу.

Оскільки поточні знання студентів далекі від практичного застосування, фахівці-аграрії вважають стажування надзвичайно важливим. Це пояснюється тим, що випускники та студенти можуть отримати безцінний виробничий досвід завдяки стажуванням.

Оскільки мобільні фахівці з управління персоналом (МПФ) вже розуміють бізнес-процеси компанії, вони отримують менше навчання. Крім того, компанії приділяють більше уваги розвитку співробітників через їхню лояльність та чітку відданість компанії [39].

Щоб досягти успіху, сучасні компанії повинні наймати амбітних фахівців. Університетське навчання не дає практичних навичок використання передових технологій.

Працівники можуть розвивати необхідні професійні навички та навчитися використовувати найсучасніше обладнання з першого дня. Ранній початок роботи допомагає співробітникам зрозуміти та прийняти цінності компанії.

Це сприяє не лише розвитку окремих співробітників, але й зростанню всієї команди. Рання співпраця між членами команди допомагає їм краще працювати разом. Зрештою, це підвищує продуктивність як окремих співробітників, так і команди в цілому.

У таких компаніях, як «Мрія», «ІМС» та «Синджент», стажерам платять так само, як і старшим фахівцям у відповідних галузях. Стажування у великих компаніях також пропонує підтримку роботодавців.

Компанії заохочують довгострокову відданість створенню нових продуктів. Нові співробітники швидко стають кваліфікованими фахівцями після отримання базових навичок і готові виконувати свої обов'язки невдовзі після приєднання.

Працівники опановують загальні знання та навички під постійним керівництвом фахівців з навчання, старших майстрів та наставників. Протягом випробувального терміну нові працівники повинні розробити план адаптації та перелік необхідних навичок.

Це допомагає недосвідченим шукачам роботи швидше знайти роботу та уникнути тривалого процесу пошуку роботи.

Під час випробувального терміну всі працівники проходять оцінку рівня знань. Огляд зазвичай проводиться щомісяця після оцінки.

Мета оцінювання – допомогти співробітникам розвиватися, а не просто виявити прогалини в їхніх знаннях. Наприклад, якщо група співробітників неправильно відповідає на запитання, ми визначаємо причину та проводимо додаткове навчання для виправлення помилки.

Ми пропонуємо різноманітні програми постійного навчання, які різняться залежно від навичок, необхідних співробітникам. Наприклад, менеджери вчать мотивувати співробітників, делегувати та правильно призначати завдання [40].

Успіх у кар'єрі полягає у визнанні того, що навички можна розвивати навіть під час нового початку. Більшість менеджерів «МХП» піднялися кар'єрними сходами на формальних посадах у компанії. Окрім вертикального розвитку, співробітники також можуть досягти горизонтального розвитку, змінюючи роботу.

Це називається «намистинами», і це природний прогрес для співробітників, які пропрацювали на заводі кілька місяців. Співробітники

успішно розвиваються, коли вони чергуються між ролями тестування та розробки або між горизонтальними ролями.

Хоча розробникам не потрібен великий досвід для просування, деякі менш досвідчені, амбітні молоді люди можуть захотіти «пробитися» в компанію. Ці люди намагаються швидко просунутися по кар'єрних сходах, займаючи посади в галузі досліджень та розробок, такі як інженери з досліджень та розробок.

Розуміння того, що таке зростання можливе в майбутньому, але його важко досягти, вимагає терпіння, мотивації та часу на навчання.

Нові співробітники повинні здобути нові навички, перш ніж їх можна буде просувати по службі. Це пояснюється тим, що роботодавці та наставники із задоволенням діляться своїм досвідом розвитку з іншими членами команди.

Незалежно від обраного кар'єрного шляху, якщо людина готова здобувати нові знання та докладати необхідних зусиль, вона може досягати прогресу самостійно.

У «МХП», холдинговій компанії сільськогосподарської галузі, 99% керівників вищої ланки походять з кадрового резерву. Для керівного персоналу МНР схильна відбирати експертів, які пропрацювали в компанії багато років, знають компанію зсередини та мають багатообіцяючі перспективи.

Коли справа доходить до керівних посад, нелегко залучити велику кількість людей з ринку та досягти успіху. Це чудова можливість для експертів, які вирости в компанії.

Що стосується менеджерів середньої ланки, то 50% МНР походять з кадрового резерву, а інші 50% просуваються зі «свіжої крові» на ринку, головним чином тому, що компанії потрібні нові ідеї та перспективи [56].

Висновки до 2 розділу

Діагностика характеристик управління розвитком персоналу МНР показує, що компанія постійно рухається вперед та інвестує у власний та

корпоративний розвиток: досліджує нові ринки, розширює масштаби бізнесу, впроваджує сучасні технології, використовує нове обладнання, створює нові проекти та можливості, а також інвестує в розвиток співробітників, професійне навчання та особистісний ріст.

Основний принцип кадрової політики МНР полягає в тому, що цінність кожної людини є цінністю компанії, а цінність кожного співробітника полягає в тому, що його зусилля є частиною загальної ефективності компанії.

Компанія приділяє особливу увагу молодим фахівцям, які прагнуть працювати та розвиватися в агробізнес-секторі.

ТОВ «МХП» прагне постійно вдосконалювати свою систему управління персоналом. Це включає посилення цифровізації, впровадження інноваційних технологій, впровадження навчання відповідно до передового міжнародного досвіду, надання можливостей для розвитку та прагнення бути бажаним роботодавцем у країнах, де компанія працює.

Компанія реалізує масштабну, комплексну програму розвитку кар'єри під назвою "МХП START". Ця програма в першу чергу орієнтована на три групи: студентів університетів першого-третього курсів, студентів четвертого-шостого курсів та випускників вищих навчальних закладів. Програма дозволяє студентам проходити стажування у дочірніх компаніях холдингу, отримуючи оплачувані стажування з потенціалом стати штатними працівниками.

Плинність кадрів є найбільшою проблемою, з якою стикаються підприємства агрохолдингу.

У більшості випадків нездатність компаній контролювати плинність кадрів пов'язана з погано сформульованою кадровою політикою або неефективним використанням персоналу.

Однак, я вважаю, що агрохолдинг має обґрунтовану кадрову політику, яка містить багато позитивних факторів, що сприяють розвитку співробітників, але політика на папері не завжди впроваджується на практиці [41].

99% вищого керівництва агрохолдингу «МП» – це потенційні працівники. Під час відбору старших працівників МНР схильний обирати фахівців, які пропрацювали в компанії багато років, мають глибоке розуміння внутрішньої ситуації компанії та потенціал. Було б дуже важко залучити велику кількість людей з ринку та зрештою отримати керівні посади.

Це дуже вигідно для тих фахівців, які мають внутрішню освіту. Що стосується середнього менеджменту, то 50% співробітників МНР отримують підвищення по службі всередині компанії, а інші 50% – це «свіжа кров», яку набирають ззовні, оскільки компанії потрібні нові ідеї та перспективи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП»

3.1. Визначення пріоритетів в управлінні розвитком персоналу та шляхи їх реалізації

Головним принципом управління персоналом на українських підприємствах є зосередження уваги на мобільності працівників та акцент на ефективності роботи. Незважаючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств та вплив певних факторів, ставлення підприємств до працівників не змінилося.

Однак ситуація має бути зворотною, оскільки в певних ситуаціях необхідні коригування працівників. Частково це пов'язано з відсутністю чітких вимог до шукачів роботи з боку підприємств, а якщо й є, то їм бракує системності та обмежень. Підбір персоналу переважно здійснюється через агентства з працевлаштування або за рекомендаціями знайомих.

Звільнення та відрахування працівників є досить частими та не мають зв'язку з робочим місцем. Крім того, існує багато недоліків в організації праці. Організаційна форма підприємств переважно індивідуальна, але є й колективні форми. Українські підприємства, особливо акціонерні товариства "МХП", характеризуються безпосередніми керівниками, які керують кадровою роботою.

Це управління здійснюється регулярно та виконується щодня. Що стосується роботи, то робоче навантаження працівників помірне, і часто є вільний час. Основним недоліком є те, що підприємства майже не проводять адаптацію та базове навчання. Хоча деяке підвищення кваліфікації проводиться, воно не є регулярним. Самонавчання розпочинається лише тоді, коли працівникам потрібно самостійно виконувати певні завдання [48].

Порівняно з іншими країнами, рівень заробітної плати досить низький, а основним засобом мотивації працівників є премії, які встановлюються вищим

керівництвом на основі результатів роботи їхніх підлеглих. Працівники, які погано виконують свою роботу або не є сумлінними, будуть покарані. Умови праці часто не відповідають встановленим стандартам.

Працівники, як правило, не мають страховки. Щодо транспорту, деякі компанії частково відшкодовують працівникам витрати на громадський транспорт, але в більшості випадків компанії відмовляються оплачувати транспортні витрати працівників. Більше того, лише вище керівництво має доступ до службових транспортних засобів.

Щодо комунікації між працівниками та керівництвом, то працівники мають обмежені можливості зрозуміти основну діяльність компанії. Пропозиції щодо діяльності компанії подаються та розглядаються виключно керівництвом. Іншими словами, працівники абсолютно не мають можливості брати участь у прийнятті рішень.

У сучасному суспільстві розвиток талантів є ознакою соціального прогресу та фактором технологічного прогресу. Для цієї компанії розвиток талантів має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності та ефективності на ринку.

Тому в розвинених ринкових економіках все більше компаній проактивно займаються розвитком талантів, а планування розвитку талантів стає важливою функцією служб управління людськими ресурсами.

Для України наслідування цієї практики є необхідною умовою для забезпечення сталого економічного зростання.

ПрАТ «МХП» – це велика холдингова компанія з 30 000 працівників в Україні, що становить 0,06% населення країни. Отже, компанії можуть прищепити почуття соціальної відповідальності у навколишньому світі через власний розвиток, а працівники, у свою чергу, поширюватимуть ці принципи на свої родини та навколишнє середовище [41].

У висококонкурентному середовищі сталий розвиток та стратегічні можливості компанії залежать, перш за все, від того, наскільки її внутрішня система управління може забезпечити комплексний розвиток управління

людськими ресурсами, формування стратегій управлінських здібностей та відбір найкращих талантів.

Стратегічні зміни будуть впроваджуватися на найвищому професійному рівні.

Для отримання суттєвого прибутку на висококонкурентному ринку інтелектуальні ресурси повинні розвиватися персоналізованим чином, щоб забезпечити високий та стабільний прибуток.

Сьогодні важливість інтелектуальних ресурсів відображається в тому факті, що ринкова вартість компанії може бути в сотні разів вищою за її активи, і цю різницю можна пояснити лише величезною цінністю її інтелектуальних ресурсів.

Корпорація «МХП» розглядає розвиток персоналу як основу управління людськими ресурсами. Тому працівники мають можливість постійно підвищувати ефективність своєї роботи, тим самим досягаючи кар'єрного зростання. Корпорація «МХП» використовує різноманітні методи навчання.

ТОВ «МХП» приділяє велику увагу адаптації нових працівників до нових робочих місць. Після приєднання до компанії працівники проходять комплексне навчання, керівництво та оцінювання для опанування знань, необхідних для їхньої роботи.

Працівники отримують таке ж навчання під час переведення на вищі посади. Компанія пропонує адаптаційні курси спеціально для нових працівників, що значно знижує витрати на навчання [42].

Наразі основним завданням корпорації «МХП» є висвітлення та вдосконалення процесів управління людськими ресурсами, особливо розвитку знань працівників. Сучасний ринок змінюється надзвичайно швидко, і чим швидші темпи, тим більша потреба прискорити розвиток індивідуального інтелектуального потенціалу та покращити загальний рівень підприємства.

Для розвитку та поглиблення інтелектуального потенціалу можна використовувати такі методи:

Розвивати цінні якості у талантах за допомогою інноваційних методів та підходів навчання;

- забезпечувати створення комплексної системи передачі знань, навичок та компетенцій для розвитку висококваліфікованих талантів;
- створювати базу знань та забезпечувати її доступність, постійно оновлюючи її;
- залучати висококваліфікованих та перспективних талантів;
- створювати ефективну систему професійної орієнтації та адаптації, щоб допомогти студентам адаптуватися до кар'єрного розвитку.

Багато іноземних компаній на практиці продемонстрували, що просте інвестування в нове обладнання не повністю підвищує продуктивність праці. Важливим елементом є інвестування в розвиток та навчання кваліфікованого персоналу та створення кадрового резерву всередині компанії.

Провідні світові компанії виділяють до 10% свого бюджету на компенсацію на розвиток співробітників. Натомість ця українська компанія збільшила цей відсоток лише до 2%.

У 1990-х роках американські вчені надали такі дані щодо економічного зростання [18]:

1. Підвищення кваліфікації: 2,1%;
2. Зростання населення: 0,4%;
3. Збільшення капіталу: 0,5%.

У цій роботі представлено нову модель удосконалення організаційно-економічного механізму системи розвитку персоналу ТОВ «МХП». Ця модель спрямована на покращення процесу розвитку персоналу компанії шляхом професійного навчання та рекомендує впровадження нової передової системи професійного розвитку.

Впровадження цієї моделі вирішить такі питання:

- 1) Підбір персоналу;
- 2) Адаптація нових співробітників;
- 3) Удосконалення процесів професійного навчання.

Для вдосконалення системи управління розвитком персоналу корпорації «МХП» рекомендується створити навчальні центри в головному офісі та ключових вузлах.

Основні функції навчальних центрів включають:

- розвиток професійних знань та навичок;
- надання необхідної інформації співробітникам як у внутрішньому, так і в зовнішньому організаційному середовищі;
- підвищення мотивації співробітників;
- покращення моделей міжособистісного спілкування та взаємодії.

Працівники можуть швидко адаптуватися до нових завдань завдяки навчанню. Це також допомагає у формуванні нових навичок та знань. Навчання також надає можливості для кар'єрного розвитку працівників [30].

Структура навчального відділу ПрАТ «МХП»:

1. Менеджер з персоналу:

а) Менеджер з навчання:

- тренер з операційної діяльності;
- керівник навчання;
- тренер з управління;
- викладач;
- помічник тренера.

Відділом навчання має керувати внутрішній співробітник. Керівником відділу навчання є менеджер з навчання, який відповідає за нагляд за навчанням та управління персоналом.

Персонал з навчання першої лінії, тобто співробітники, відповідає за координацію та організацію всього навчання.

Керівник з навчання повинен бездоганно координувати та організовувати навчання персоналу найвищого рівня – керівного складу.

Помічники тренерів відповідають за управління всіма необхідними навчальними матеріалами. Вони допомагають інструкторам у всьому, від безпосереднього навчання до організації різних відділів.

Постійне зростання співробітників вимагає регулярного навчання. Це дозволяє співробітникам набувати нових навичок та здібностей, таким чином постійно просуваячись у своїй кар'єрі.

Компанія відбирає та розвиває молоді таланти, щоб уникнути труднощів у пошуку відмінних менеджерів у майбутньому. Це пояснюється тим, що як тільки талановиті співробітники знайдені, немає потреби враховувати інші фактори в майбутньому розвитку персоналу.

Крім того, хороший відбір та розвиток цих нових співробітників також забезпечує велику кількість кваліфікованих менеджерів у майбутньому.

Загальна система управління ПрАТ «МХП» вимагає постійного розвитку персоналу.

Це пояснюється тим, що річний план розвитку компанії, результати професійної сертифікації співробітників та рішення менеджерів щодо потреб у розвитку впроваджуються в першу чергу [48].

Принципи розвитку персоналу корпорації МНР:

1. План навчання.
2. Відділ, відповідальний за визначення потреб у навчанні, управління навчанням та оцінку його ефективності.
3. Організаційний відділ, безпосередньо задіяний у навчанні персоналу.

Другий етап розвитку персоналу передбачає розробку спеціального плану та програми навчання.

Цей етап включає такі дії:

1. Розробка плану навчання.
2. Вибір методів та форматів навчання.
3. Розрахунок вартості навчання.
4. Визначення тривалості навчання.
5. Розробка критеріїв оцінки ефективності навчання.
6. Вибір інструкторів з навчання або навчальних закладів.

Система управління персоналом ПрАТ «МХП» визначає різноманітні формати та методи навчання.

Навчання без відриву від роботи необхідне для збільшення потенційного заробітку працівників. Для цього слід розробити програму, подібну до звичайного навчання без відриву від роботи. Третій крок у навчанні без відриву від роботи є важливим: взаємодія між працівниками, наставниками та колегами.

Програма розвитку кожного працівника повинна включати неформальне навчання від їхнього відділу. Усі записані брифінги повинні відображати результати роботи працівника [47].

Нові виклики, що вимагають нових навичок, такі як нові проекти чи завдання, надають працівникам можливості продемонструвати свої здібності на практиці. Загалом, ці заходи розкривають нову інформацію та навички.

Основні інструменти розвитку персоналу ПрАТ «МХП» такі:

- програми початкового рівня або стажування пропонують тимчасовий досвід в обмін на навчання;
- визначення професії залежить від того, коли людина починає спеціалізуватися в певній галузі;
- нові знання, навички та досвід, отримані завдяки самостійній роботі, не можуть бути застосовані під безпосереднім керівництвом інших;
- коучинг та наставництво – це інтерактивні процеси між коучем або наставником та працівником, спрямовані на покращення навичок та розвитку працівника;
- короткі курси, призначені для навчання новій інформації, навичкам та здібностям, а також для покращення продуктивності, називаються навчанням.

Використовуючи електронні інформаційні технології, електронні курси є різновидом системи онлайн-навчання.

Працівники різних відділів навчаються по-різному. Наприклад, працівники роздрібної торгівлі можуть покращити свої знання про продукти та вміння працювати зі складними клієнтами. Це допомагає зменшити їхній

стрес і дозволяє їм краще оцінювати свою роботу.

Ефективне навчання має вирішальне значення як для менеджерів, так і для працівників. Навчаючи працівників новим навичкам, менеджери можуть розвивати організацію, зменшувати втрати та таким чином збільшувати дохід.

Якщо навчання проводити на рівні підприємства, продуктивність усієї організації покращиться. Працівники та клієнти будуть задоволені результатами навчання, що збільшить дохід підприємства (включаючи усні та письмові вигоди) [48].

Нижче наведено переваги та недоліки таких навчальних центрів.

Переваги:

- активна участь усіх стажерів;
- висока концентрація стажерів;
- коротка тривалість навчання (1-3 дні, іноді 5 днів);
- надає практичні навички роботи;
- підвищує мотивацію співробітників;
- дозволяє ділитися особистим досвідом не лише з тренерами, а й з іншими стажерами;
- зменшує опір навчанню;
- сприяє командній роботі.

Недоліки:

- короткострокові ефекти навчання (3-4 місяці);
- потребує перепідготовки для відновлення навичок;
- високі витрати на навчання;
- навчання не дає систематичних знань, на відміну від вищих навчальних закладів;
- висока вартість утримання власної команди тренерів;
- потенціал значних відхилень від плану під час навчання, тобто недосягнення очікуваних результатів;
- тривала тривалість навчання.

Варто зазначити, що особисті якості тренера є одним із ключових факторів ефективності навчання, а іноді й недоліком. Успіх чи невдача навчання залежить від здібностей тренера. У навчанні можуть брати участь як нові, так і досвідчені співробітники.

Ще одним нововведенням є запровадження випробувального терміну для співробітників. Тільки після випробувального терміну оцінюється сильна та слабка сторона співробітника, а результати оцінки керівника визначають, чи варто з ним продовжувати роботу.

Навчання також допомагає відстежувати останні розробки в харчовій промисловості, а також усі інновації, які можуть підвищити ефективність роботи співробітників [2].

Навчання проводиться в невеликих групах, оскільки індивідуальне навчання не є практичним. Ефективність навчання не пропорційна його вартості.

Для співробітників оцінювання є мірилом успіху. Завдяки оцінюванню співробітники можуть краще зрозуміти поставлені цілі, відчуті своєю важливістю в організаційній системі та бути більш ініціативними у виконанні завдань.

Найкращі співробітники виявляються завдяки впровадженню системи оцінки персоналу, а також отримують фінансові стимули завдяки новій системі стимулювання, розробленій на основі цієї оцінки.

Оцінка інтелектуального капіталу АТ «МХП» включала такі питання:

1. Інтеграція нових схем та методів оцінки на основі ресурсів у комплексну систему управління ресурсами.
2. Механізми стимулювання працівників можуть підвищити продуктивність праці, покращити якість роботи працівників та покращити рівень навчання працівників.

Секрет корпоративного успіху полягає у трьох факторах: - Куди ми йдемо? – стратегічне питання;

- З ким ми йдемо? – питання відбору персоналу;

- Як ми рухаємося вперед? – питання розвитку персоналу.

Однією з головних проблем була відсутність чіткої та чітко визначеної системи оцінки потреб працівників у навчанні в АТ «МХП».

В результаті всі працівники відділів отримували однакове навчання, незалежно від рівня їх професійного розвитку. Іноді працівники, які вчасно відвідували навчання, також відвідували навчання. Ця ситуація також стосувалася організаційних підрозділів, розташованих за межами Києва.

Більшість працівників відмовлялися відвідувати навчання, і було економічно не вигідно проводити навчання спеціально для працівників відділів. Це означало, що працівники, які потребували навчання, могли взагалі його не отримати, що призводило до погіршення обслуговування клієнтів та загальної системи управління персоналом [48].

Ми рекомендуємо створити онлайн-платформу для розвитку талантів як основну стратегію вдосконалення системи розвитку талантів компанії. Створення нової організаційної структури для відділу навчання талантів може вимагати значних фінансових інвестицій; для мінімізації витрат ми рекомендуємо впровадити онлайн-платформу, яка буде детально розглянута нижче.

ПрАТ "МХП" наразі має одну таку платформу, але вона застаріла, її інформація не оновлювалася роками, вона має мало користувачів, і багато нових співробітників не знають про її існування. Тому ми рекомендуємо створити абсолютно нову онлайн-систему розвитку талантів на основі нової, сучасної платформи під назвою "Mhp.edu.ua".

Це дозволить вам: створювати та імпортувати освітній контент; дистанційно керувати процесом навчання; використовувати попередньо встановлені інструменти комунікації; створювати та розвивати базу знань; а також об'єктивно оцінювати співробітників на основі результатів навчання.

Можливості Mhp.edu.ua включають:

1. Створення та імпорт освітнього контенту. Унікальні можливості для управління навчанням персоналу: створення тестів та опитувань, освітніх та

інформаційних сторінок, професійних та загальноосвітніх курсів або навчальних програм за допомогою вбудованого редактора.

2. Дистанційне керування навчальним процесом. Створення індивідуальних або групових списків завдань для доповнення системи дистанційного навчання, додавання різноманітних навчальних матеріалів (тестів, рекомендованих книг або спеціалізованих навчальних програм) та налаштування автоматизованих навчальних завдань.

3. Використовуйте заздалегідь підготовлені засоби комунікації. Забезпечте хороші канали для двостороннього зв'язку між співробітниками та менеджерами, створіть загальні та тематичні форуми в системі навчання, відкривайте коментарі до завдань та пов'язуйте особисті нагадування та повідомлення.

4. Створіть та розвивайте базу знань. Інтегрована система дистанційного навчання оснащена єдиною базою знань, яка може генерувати та доповнювати нові навчальні, теоретичні та прикладні матеріали, а також сприяти швидкому та легкому доступу до необхідної інформації.

5. Об'єктивно оцінюйте співробітників на основі результатів навчання. Використовуйте загальні та персоналізовані інструменти тестування, включаючи анкети 360-градусної оцінки, контрольні списки та особисті, анонімні або відкриті анкети, що містять тематичні, конкретні або загальні питання, для комплексної оцінки знань та навичок, набутих співробітниками [2].

Далі буде надано детальніший огляд платформи та її роботи. «MHR.edu.ua» складатиметься з трьох основних частин:

- дистанційне навчання;
- оцінка персоналу;
- навчальний центр.

Зміст дистанційного навчання включає: рекомендовану керівництвом літературу, навчальні завдання, каталог курсів, доступних безкоштовно для кожного співробітника, та звіт про результати навчання. Курси охоплюють

широкий спектр тем: від загальних процесів та тестів, специфічних для конкретних підрозділів, до корпоративної культури – все включено.

Переваги дистанційного навчання:

1. Персоналізована модель навчання. Працівники можуть навчатися в будь-який зручний час і розробляти персоналізовані плани навчання на основі власних характеристик (швидкість обробки інформації, вільний час тощо).

2. Обсяг інформації. Обсяг інформації та швидкість засвоєння набагато вищі, ніж у традиційних методів навчання.

3. Чітка структура та послідовність. Чітка структура навчальних матеріалів та послідовна система контролю та закріплення навичок забезпечують ефективність та результативність навчання. Тільки ті, хто успішно склав тест з високим балом, можуть перейти до наступного етапу курсу.

4. Широке географічне охоплення. Ви можете брати участь у програмі з будь-якої точки світу, заощаджуючи на транспортних витратах та витратах на розміщення персоналу, а також ефективно навчаючи співробітників у різних місцях.

5. Контрольованість. За потреби клієнти можуть отримати інформацію про поточні результати навчання та рекомендації для кожного співробітника.

6. Висококваліфіковані бізнес-консультанти. Вся інформація, що надається стажерам, є актуальною, цікавою та практичною. Бізнес-консультанти – це професіонали в галузі навчання та розвитку з багаторічним досвідом роботи в різних секторах бізнесу.

На завершення, я вважаю, що рівень розвитку співробітників є однією з головних переваг компанії над конкурентами. ПрАТ «МХП» має забезпечити рівень розвитку співробітників, оскільки саме розвиток співробітників є рушійною силою розвитку компанії.

Здатність ПрАТ «МХП» розвиватися швидше та ефективніше на ринку принесе їй економічну перевагу [47].

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу на підприємстві

Зручна для співробітників система онлайн-навчання пропонує численні переваги, такі як можливість створювати та імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати навчальним процесом, створювати та розвивати бази знань тощо.

Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, необхідно інвестувати відповідні ресурси (таблиця 3.1.) у реалізацію проекту, спрямованого на вдосконалення системи онлайн-навчання співробітників.

Методи електронного навчання є економічно ефективними, оскільки вони можуть заощаджувати бюджети завдяки «економії масштабу», про що свідчать такі розробки у сфері дистанційного навчання: перехід від індивідуального та неформального навчання до оптимізованих процесів, а потім до групового навчання, яке враховує індивідуальні потреби [2].

Таблиця 3.1.

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

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1.	Розробіть посадові інструкції, які точно описують обов'язки персоналу, відповідального за функціональність та доступність системи.	Директор департаменту розвитку та управління персоналом	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічної справності	ІТ-персонал/системні адміністратори	120 000
4.	Розробка програм та створення контенту	Співробітники відділу управління розвитком людських ресурсів	200 000
5.	Оцініть ефективність та додану цінність.	Директор департаменту розвитку та управління персоналом	37 000

Менеджери з персоналу щорічно переглядають та оновлюють посадові інструкції своїх відділів за потреби. Крім того, вони щорічно аналізують потреби в навчанні існуючих співробітників та розробляють програми

навчання та професійного розвитку на наступний рік. Потім менеджери з персоналу розробляють загальний план навчання співробітників на основі цих програм.

Таким чином, економічні вигоди відображаються у зниженні управлінських витрат, підвищенні ефективності роботи експертів, зменшенні втрат через неадекватний нагляд за роботою експертів шляхом впровадження системи управління, своєчасному вирішенні питань, що впливають на ефективність роботи співробітників, та підвищенні цінності організаційних експертів.

Психосоціальні переваги відображаються у посиленні співпраці та довіри між керівництвом та новоприйнятими експертами; підвищенні обізнаності про цілі, стратегії та поточну роботу організації; підвищенні залученості організаційних експертів; та покращенні соціально-психологічної атмосфери [48].

Припускаючи дохід у розмірі 582 000 українських гривень у 2023 році, або в середньому 48 500 українських гривень на місяць, прогнозовані економічні вигоди становлять 700 000, що є результатом факторів, показаних на рисунку 3.1.

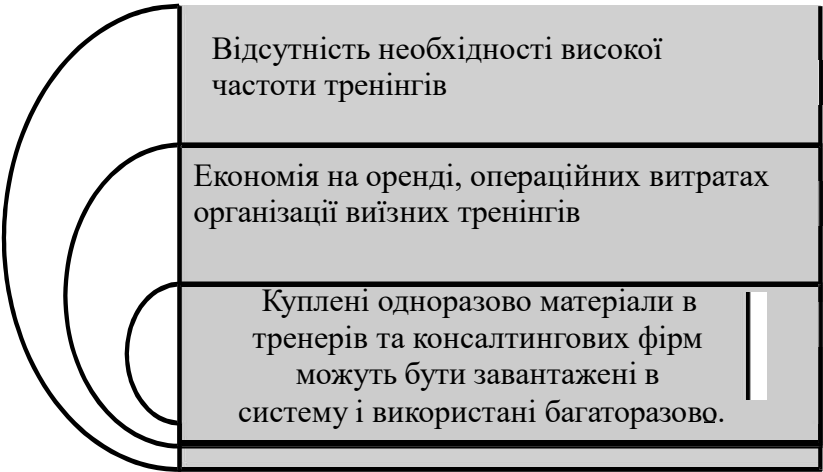


Рис. 3.1. Чинники забезпечення позитивного економічного ефекту за рахунок дистанційного навчання на «МХП»

Розрахуємо термін окупності проекту за таблицею 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок терміну окупності проекту з реструктуризації персоналу

Період	Економічний результат тис.грн	Витрати тис.грн
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48
Червень	58,3	47
Липень	58,3	45
Серпень	58,3	42
Вересень	58,3	44
Жовтень	58,3	55
Листопад	58,3	56
Грудень	58,3	31

Річна економічна вигода – це показник, який вимірює ступінь, до якої компанія зменшує свої загальні річні виробничі витрати. Його визначення базується на порівнянні скорочення витрат на основні засоби (вартість заміщення).

Зниження витрат – це сума вартості інвестицій в основні засоби та одноразових відрахувань.

Іншими словами, річна економічна вигода також відома як економія, досягнута завдяки скороченню витрат.

Формула для розрахунку річної економічної вигоди така:

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

Де E_p – річна економія, досягнута завдяки заходам, впровадженим для скорочення постійних витрат та економії на умовно постійних витратах, в українських гривнях (грн.);

Z_k – одноразові капітальні витрати, пов'язані із заходами, пов'язаними з впровадженням обраної стратегії розвитку системи управління підприємством, в українських гривнях (грн.).

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

Ефективність – це відносна величина, яка використовується для

характеристики ефективності будь-яких витрат. Ефективність дії – це відношення її результатів до витрат. Сама ефективність – це складне та багатовимірне поняття, що впливає на всі етапи виробництва та всі сфери людської діяльності [57].

Оцінка економічної ефективності відіграє важливу роль у вивченні об'єктивних заходів, що вживаються для досягнення потенційних або реалізованих результатів (ефектів) з обмеженими ресурсами.

Формула для вимірювання ефективності дії шляхом скорочення та економії витрат, за постійних витрат, виглядає наступним чином:

$$Евз = ЕЕр / Зк \quad (3.2)$$

Де, $ЕЕр$ – річний економічний ефект від заходів, в українських гривнях;

$Зк$ – одноразові капітальні витрати, пов'язані з впровадженням обраних стратегічних заходів щодо розвитку системи управління підприємством, в українських гривнях.

$$Евз = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

Розрахунки показують, що впровадження стратегій розвитку персоналу можна вважати досить ефективним, оскільки їх економічна вигода сягає 30%.

Термін окупності капітальних вкладень у впровадження цих заходів розраховується за такою формулою:

$$Ток = \frac{Зк}{Ер - Зп} \quad (3.3)$$

де $Зк$ – одноразові капітальні витрати, пов'язані з впровадженням обраних стратегічних заходів розвитку системи управління підприємством, в українських гривнях (грн.);

$Зп$ – періодичні витрати, пов'язані з впровадженням цих заходів, в українських гривнях (грн.);

$Ер$ – річна економія, що виникає в результаті впровадження цих заходів в результаті скорочення та економії умовно-постійних витрат, в українських гривнях (грн.).

$$Ток = \frac{582\,000}{700\,000} = 0,83 \text{ роки}$$

На основі отриманих даних можна вважати, що впровадження системи дистанційного навчання співробітників у ТОВ «МХП» є економічно доцільним, оскільки її річний економічний ефект становить 128 000 українських гривень, а термін окупності інвестицій – 10 місяців.

Окрім економічної доцільності цього заходу, інвестиції в людський капітал є довгостроковою інвестицією, яка принесе більшу користь компанії та її співробітникам у майбутньому.

Отже, після впровадження системи дистанційного навчання співробітників у ТОВ «МХП» значно покращиться ефективність навчання нових співробітників, також покращиться ефективність управління знаннями існуючих співробітників, а також буде оптимізована система професійного навчання [26].

Висновки до розділу 3

1. Для вдосконалення системи розвитку персоналу корпорації МНР рекомендується створити онлайн-платформу «Mhp.edu.ua», яка пропонуватиме такі функціональні можливості:

2. Створення та імпорт освітнього контенту. Надання унікальних можливостей для управління навчанням персоналу: створення тестів та опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, професійних та загальноосвітніх курсів або навчальних програм за допомогою вбудованого редактора.

3. Дистанційне керування навчальним процесом. Створення індивідуальних або групових списків завдань для доповнення системи дистанційного навчання, включаючи різні навчальні матеріали (тести, рекомендовані підручники або спеціалізовані навчальні програми), та налаштування автоматизованих завдань для студентів.

4. Використання попередньо встановлених інструментів комунікації. Забезпечення ефективної та зручної платформи для двостороннього

спілкування між співробітниками та керівниками, створення загальних та тематичних форумів у системі навчання, забезпечення можливості коментування завдань та підключення персональних нагадувань та повідомлень.

5. Побудувати та розвинути базу знань. Інтегрована система дистанційного навчання оснащена єдиною базою знань, яка може генерувати та доповнювати нові навчальні, теоретичні та прикладні матеріали, що дозволяє користувачам швидко та легко знаходити потрібну інформацію.

6. Проводити об'єктивну оцінку персоналу на основі результатів навчання. Використовувати загальні та персоналізовані інструменти тестування, включаючи анкети на 360 градусів, контрольні списки та індивідуальні, анонімні або відкриті анкети, що містять тематичні, конкретні або загальні питання, для комплексної оцінки набутих знань та навичок [32].

7. Вартість будівництва платформи становила 582 000 українських гривень, термін окупності інвестицій – 10 місяців, а річний економічний ефект – 128 000 українських гривень.

ВИСНОВКИ

Управління людськими ресурсами є однією з ключових сфер забезпечення ефективної роботи підприємства. Безсумнівно, працівники є найціннішим активом організації.

У сучасній економічній реальності особистісний розвиток швидко змінюється, а продуктивність також постійно розвивається, причому найважливішими є знання, навички та кваліфікація. Це вимагає від керівництва приділяти більше уваги працівникам та їхнім можливостям.

Організаційне управління людськими ресурсами охоплює такі функції, як підбір персоналу, розвиток та компенсація. Ці функції в основному координуються та виконуються відділом управління персоналом у координації з іншими відділами. Управління персоналом є сферою комплексного управління підприємством [3].

Рівень розвитку працівників є найважливішим фактором, що впливає на виживання та ефективність підприємства. Тому здатність організації підвищувати професійний рівень своїх працівників є одним з найважливіших показників забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Результати цього дослідження відображають теоретичне узагальнення вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства та підхід до вирішення науково-практичних проблем. Результати дозволяють зробити висновки про ефективність системи розвитку персоналу підприємства. Аналіз теоретичних основ управління розвитком персоналу показує, що в контексті глобального розвитку людські ресурси є одним з ключових факторів корпоративного успіху.

Кожна компанія може придбати нове виробниче обладнання, але її здатність виділитися на висококонкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які підтримують її бізнес та операції. У цій статті досліджуються основні концепції, що визначають характер корпоративного розвитку персоналу.

Дослідження також вказує на те, що розвиток співробітників є одним з найважливіших факторів у системі управління людськими ресурсами. Сучасні методи розвитку персоналу включають коучинг, коучинг за рівнем, спостереження, онлайн-навчання та відрядження.

Тенденції розвитку персоналу, прийняті світовими та вітчизняними компаніями в сучасних умовах, включають:

- спільні зусилля керівництва та менеджерів з персоналу;
- стратегічне бачення;
- акцент на м'яких навичках співробітників;
- збільшення елементів гейміфікації;
- мобільність співробітників.

Шляхом аналізу поточного стану системи розвитку персоналу корпорації «МХП» було визначено основні показники компанії у сфері розвитку та управління персоналом [24].

Примітно, що у 2021 році в компанії працювало приблизно 30 000 співробітників, і ця кількість продовжувала зростати протягом цього періоду. Варто зазначити, що збільшення кількості працівників відбулося переважно за рахунок скорочення звільнень.

Рівень плинності кадрів був низьким протягом останніх років завдяки впровадженню системи преміювання, міжнародній сертифікації умов праці та створенню системи перегляду заробітної плати. Ця система щорічно коригує заробітну плату на основі досягнення індивідуальних цілей працівника.

Кадрова політика корпорації ТОВ «МХП» спрямована на вирішення наступних питань:

- планувати та раціонально розподіляти штати, щоб забезпечити їх відповідність необхідному рівню для виконання завдань;
- створювати та розвивати високоякісний кадровий резерв, включаючи внутрішній та зовнішній персонал, для потенційного просування на керівні посади;

- забезпечувати розуміння та участь працівників у формулюванні та впровадженні питань корпоративного управління, а також заохочувати їхню участь у ситуаціях, коли вони можуть продемонструвати свої здібності;
- зменшувати плинність кадрів та підтримувати ротацію персоналу для її підтримки на поточному необхідному рівні;
- відбирати кандидатів через внутрішні та зовнішні ринки праці, щоб забезпечити відбір високоякісних талантів;
- створювати умови для об'єктивної оцінки та визнання сильних сторін кожного працівника;
- впроваджувати систему навчання та розвитку наставництва;
- розробляти механізми компенсації та стимулювання працівників.

Політика розвитку персоналу «МХП» включає навчання, оцінку ефективності та досягнень, кар'єрний розвиток, а також створення та управління резервом талантів [47].

«МХП» наголошує, що цінує розвиток співробітників, оскільки співробітники лояльні до компанії та демонструють сильний трудовий ентузіазм, а оскільки вони вже знайомі з системами, структурою та внутрішніми бізнес-процесами компанії, їм потрібно менше етапів навчання. В останні роки рівень плинності кадрів у холдинговій компанії знижується, тоді як кошти та середньомісячна заробітна плата зростають.

У дослідженні управління персоналом ТОВ «МХП» проблем із плинністю кадрів не виявлено. Тому з 2020 року рівень плинності кадрів у компанії залишається на рівні 8%, що свідчить про відсутність серйозної проблеми з плинністю кадрів.

Для вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «МХП» рекомендується створити онлайн-платформу «MHP.edu.ua», яка реалізуватиме такі функції:

- створення та імпорт освітнього контенту;
- дистанційне керування навчальним процесом;
- використання заздалегідь підготовлених інструментів комунікації;

- формування та розвиток бази знань;
- проведення об'єктивної оцінки співробітників за результатами навчання.

Вартість створення цієї платформи становить 582 000 українських гривень. Термін окупності – 10 місяців, а річний економічний ефект – 128 000 українських гривень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амеліна, І., Біланенко, К. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Економіка і регіон*. – 2021. – № 4(83). – С. 31-37. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2522](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2522).
2. База даних ПрАТ «МХП». URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/14307699> (дата звернення: 20.08.2022).
3. Балановська, Т. І., Михайліченко, М. В., Троян, А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с.
4. Балабанова, Л. В., Сардак, О. В. Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр учбової літератури. – 2011. – 468 с.
5. Балика, О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин : автореф. дис. к.е.н.: 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ, 2014. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – 20 с.
6. Богацька, Н. М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. – 2023. – № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_14.
7. Болотова, О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. *Вісник ХНТУ*. – 2019. – № 4(71). – С. 125-130.
8. Василенко, П. О. Впровадження корпоративного навчання в українських компаніях. *Освітній менеджмент*. – 2023. – № 2. – С. 82-90.
9. Волянська-Савчук, Л. В., Кошонько, О. В., Горбатюк, О. В., Глушко, Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. – 2023. – Том 24, № 1. – С. 112-120. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>.
10. Герасимова, В. О., Сидоренко, В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. – 2019. – №14. – С.60-65.

11. Головний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/home> (дата звернення: 30.08.2022).
12. Григор'єва, О.В., Неділько, Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. – 2018. – Вип. 30, Ч. 1. – С. 74-77.
13. Грідін, О. В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference, Prague, Czech Republic, December 30, 2020. Financial And Economic Scientific Union. – 2020. – Р. 46-48.
14. Грідін, О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип.185 «Економічні науки». – 2017. – С. 160-172.
15. Грішнова, О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. – К. Знання, 2016. – 390 с.
16. Грішнова, О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42-50.
17. Данилевич, Н., Рудакова, С., Щетінін, Л. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. – 2020. – № 64. – С. 147-156.
18. Денисенко, М.В., Будякова, О.Ю., Волощко, Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»: економічні науки*. – 2019. – № 2 (54). – С. 137-144.
19. Джерелюк, Ю. О., Зінов'єва, І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник ХНТУ*. – 2020. – № 1(72). – С. 31-37.
20. Економічна енциклопедія: у трьох томах, під ред. С. Мочерний. Видавництво «Академія». С. 126-128.
21. Жук, І. О., Власенко, С. П. Корпоративна культура як інструмент

управління персоналом. *Бізнес-аналітика*. – 2020. – № 7. – С. 54-63.

22. Зелінська, Г. О., Андрусів, У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. – 2021. – Вип. 2(110). – С. 29-36.

23. Зось-Кіор, М.В., Скидан, С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. – 2020. – № 1(3). – С. 143-148.

24. Іваненко, О. В. Використання методів Data Science у сфері управління персоналом. *Аналітика і прогнозування*. – 2023. – № 6. – С. 112-120.

25. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

26. Козак, В. С., Тодоріко, І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. – 2020. – № 6. – С. 165-168. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4672&i=28>.

27. Коцур, А., Островерхов, В., Бортник, О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. – 2022. – Вип. 27. – С. 58-64.

28. Кушнерик, О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. – 2020. – Вип. 12. – С. 125-129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.

29. Любимова, К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. – 2012. – № 6. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek2012630>. (дата звернення: 10.07.2022).

30. Максимюк, Г.М. Коучінг як стиль управління персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. – 2015. – №. 10. – С. 303-308.

31. Маркова, Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua.jspui/bitstream/123456789/4670/1/> (дата звернення: 12.08.2022).

32. Мельник, О. Ю., Саркісян, Л. Г. Удосконалення системи управління

персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2018. – № 2. – С. 216-221.

33. Монстович, А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. – 2016. – № 2. – С. 53-54.

34. Назарова, Г., Руденко, В. О., Урдуханов, Р., Хоменко, П. Трансформація принципів управління персоналом в сучасному менеджменті. *Економіка розвитку*. – 2022. – Т. 21, № 4. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-21-4-2022/transformatiya-printsipiv-upravlinnya-personalom-v-suchasnomu-menedzhmenti>. (дата звернення: 10.03.2025).

35. Наумова, О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «Крок»*. – 2021. – № 1(61). – С. 137-141.

36. Олійник, І. О. Автоматизація HR-процесів: світові тренди та українські реалії. *Менеджмент майбутнього*. – 2021. – № 9. – С. 37-45.

37. Опендатабот. Доступ до державних даних про громадян та бізнес URL: <https://opendatabot.ua/c/35901580> (дата звернення: 07.04.2025).

38. Орел, Ю. Л., Смаглюк, А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. – 2023. – Вип. 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351>.

39. Оцінка ефективності проведеного навчання. Консультант кадровика. URL: <https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya>.

40. Положення про адаптацію та порядок проходження випробувального терміну ПрАТ «МХП». – Київ, 2014. – 3 с.

41. Положення про кадрову політику ПрАТ «МХП». – Київ, 2016. – 9 с.

42. Положення про наставництво ПрАТ «МХП». – Київ, 2010. – 9 с.

43. Положення про проведення оцінки професійної діяльності працівників підприємств, які входять до Групи компаній «МХП». – Київ, 2013. – 4 с.

44. Продіус, О. І., Лобінцева, В. В. Шляхи підвищення ефективності

управління персоналом на підприємстві. *Economics: time realities*. – 2020. – № 4(50). – С. 57-65. URL: <http://dspace.opu.ua/xmlui/handle/123456789/11883>.

45. Прохоровська, С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. – Тернопіль : Економічна думка, 2018. – Вип. 22. – С. 72-76.

46. Прохоровська, С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023, № 2 (02), с. 45- 48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

47. Розвиток персоналу ПрАТ «МХП». URL: [http : // www.probusiness.in.ua/](http://www.probusiness.in.ua/).

48. Сайт You control про «МХП». [https: // youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/) (дата звернення: 20.07.2022).

49. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ. – 2020. – 351 с.

50. Управління персоналом: Енциклопедичний словник / Під. ред. А. Я. Кібанова.

51. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.

52. Ушкальов, В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. №23. – С. 326-329.

53. Хлебнікова, Т. М., Темченко, О. В., Білінська, О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.

54. Четверик, В. М. Основні принципи розвитку персоналу. В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 11. – С. 214-

217.

55. Шацька, З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2022. – №10 (257). – С.100-105.

56. Шкробот, М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 194 с.

57. Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом. *Підприємництво і торгівля*. – 2023. – № 36. – С. 44-50.

58. Butler, C.L., Campus, K.H., & Guest, D. (2018). Antecedents of Protean and Boundaryless Career Orientations: the Role of Core Self-Evaluations, Perceived Employability and Social Capital.

59. Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation, Martino Fine Books, – 2013. – 24 p.

60. You Control: повне досьє на кожну компанію України.
URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481181/.