

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

(підпис) Шеремет О. О
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Березянка Т. В.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

**на тему: «Мотивування впровадження креативних інструментів розвитку
персоналу підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Онашко Марія Олександрівна

(підпис)

Керівник д. е. н., доц. Шеремет Олег Олександрович

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Онашко Марії Олександрівні

1. Тема роботи «Мотивування впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства»

керівник роботи Шеремет Олег Олексійович. Д. е. н., доцент _____

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ “Вел Міт”.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади використання креативних інструментів розвитку персоналу ТОВ “Вел Міт”. Розділ 2. Аналіз та оцінка інструментів розвитку персоналу ТОВ “Вел Міт”. Розділ 3. Впровадження креативних інструментів розвитку персоналу на ТОВ “Вел Міт”. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 30 таблицях, 13 рисунка ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: « <u>Теоретичні засади використання креативних інструментів розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт».</u>	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: « <u>Аналіз та оцінка інструментів розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт»</u>	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: « <u>Впровадження креативних інструментів розвитку персоналу на ТОВ «Вел Міт»</u>	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	08.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Онашко М. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Шеремет О. О.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Онашко М. О. Мотивування впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи визначено сутність професійного розвитку персоналу підприємства; досліджено креативні інструменти розвитку персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища; вивчено методичні засади оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу в організації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Вел Міт»; здійснено аналіз структури та динаміки персоналу ТОВ «Вел Міт»; проведено дослідження сучасного стану управління розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи надано рекомендації щодо впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства та їх мотивування; обґрунтовано результативність заходів щодо впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства.

Робота містить 100 сторінок машинописного тексту без урахування додатків, містить 30 таблиць, 13 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел включає 60 найменування і викладений на 7 сторінках.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, креативні інструменти розвитку персоналу.

SUMMARY

Onashko M. O. Motivation of introduction of creative tools of development of the personnel of the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of LLC "Vel Meat" for 2018-2020.

The first section identifies the essence of professional development of the enterprise staff; the creative tools of development of the personnel of the enterprise in the conditions of the competitive environment are investigated; methodical bases of estimation of efficiency of professional development of the personnel in the organization are studied.

The second section of the qualification work provides a general description of the organizational and economic activities of LLC "Vel Meat"; the analysis of the structure and dynamics of the personnel of LLC "Vel Meat" was carried out; a study of the current state of personnel development management of "Vel Meat" LLC was conducted.

The third section of the qualification work provides recommendations for the implementation of creative tools for staff development of the enterprise and their motivation; the effectiveness of measures to implement creative tools for enterprise staff development is substantiated.

The work contains 100 pages of typewritten text without appendices, contains 30 tables, 13 figures and 3 appendices. The list of sources used includes 60 items and is set out on 7 pages.

Key words: personnel, personnel management, personnel development, creative tools of personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність професійного розвитку персоналу підприємства.....	10
1.2. Креативні інструменти розвитку персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища	19
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу в організації	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Вел Міт».....	35
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Вел Міт»	35
2.2. Аналіз структури та динаміки персоналу ТОВ «Вел Міт»	44
2.3. Дослідження сучасного стану управління розвитку персоналу на ТОВ «Вел Міт»	57
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «Вел Міт»	72
3.1. Рекомендації щодо впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства та їх мотивування	72
3.2. Обґрунтування результативності заходів щодо впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства.....	80
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність дослідження. У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку, проблема ефективного кадрового менеджменту спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці співробітників, є досить актуальною. Пов'язано це з тим, що людський капітал стає одним з вирішальних нематеріальних чинників конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремо взятого підприємства. З цієї причини нагальним є завдання підвищення ефективності системи розвитку персоналу в умовах нової економіки.

В останні роки вітчизняні підприємства прагнуть широко впроваджувати інноваційні креативні технології в процес управління розвитком персоналу. Однак, як показують статистичні дані, цей процес усе ще не набрав необхідної динаміки, а за даними 2019 року, питома вага організацій, які здійснювали організаційні інновації (які включають також новаторські методи розвитку персоналу [20] в Україні склала лише 2,5%. У таких умовах виникає необхідність наукового й практичного пошуку шляхів інтенсифікації впровадження вітчизняними підприємствами інноваційних креативних технологій у розвиток персоналу.

Багатовекторні та різнопланові аспекти теорії та методології розвитку персоналу знайшли відображення у працях українських та іноземних вчених, таких як: В.М. Приймак, А.В. Приходько, К.В. Ковальська, Г.О. Дудукало, Т.С. Овчаренко, Т.В. Білорус, М.В. Ситницький, О.П. Єлець, А.Я. Кібанов, Д.О. Корсаков, В.Д. Курманська, І.Л.Петрова, Л.Б. Пошелюжна, О.В. Сардак, В.В. Співак, О.О. Хандій, Ф. І. Хміль, К. А. Ленгнік-Холл, Р.Ф. Боксолл, Х. Річард та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є критичне узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз процесів розвитку персоналу в умовах нових викликів та розроблення на цій основі пропозицій щодо впровадження нових креативних технологій у розвиток персоналу підприємства.

Об'єктом дипломного дослідження є процеси розвитку персоналу організації.

Предметом дипломного дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження нових креативних технологій в розвиток персоналу організації.

Зазначена мета зумовила постановку низки завдань:

- визначити сутність професійного розвитку персоналу підприємства;
- дослідити креативні інструменти розвитку персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища;
- вивчити методичні засади оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу в організації;
- навести загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Вел Міт»;
- здійснити аналіз структури та динаміки персоналу ТОВ «Вел Міт»;
- провести дослідження сучасного стану управління розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт»;
- надати рекомендації щодо впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства та їх мотивування;
- обґрунтувати результативність заходів щодо впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні на практиці, а саме вивчення системи управління персоналом. Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи розвитку персоналу. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «розвиток персоналу», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем з методології управління персоналом в організації та схеми організаційної структури управління організацією. Розрахунково-аналітичний метод

застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

Інформаційне забезпечення. Для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи розвитку персоналу.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 97 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить 30 таблиць, 13 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел включає 60 найменувань і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність професійного розвитку персоналу підприємства

Будь-яка організація є соціальною системою і все, що в ній відбувається, багато в чому залежить від діяльності в ній працюючих людей і рівня їх розвитку. Оскільки ми зараз живемо в умовах швидко змінюваного, складного і невизначеного середовища, де на перший план виходять завдання посилення конкурентоспроможності, збільшення ефективності функціонування організації, остільки вирішальними стають питання, що стосуються підвищення якості робочої сили організації.

Спираючись на досвід і результат успішних вітчизняних і зарубіжних компаній можна з упевненістю сказати, що всі витрачені ресурси на розвиток персоналу при належному контролі незабаром і повному обсязі виправдовують себе. Зростаючий інтерес до розвитку персоналу з боку компаній визначається їх потребою мати персонал, рівень підготовки якого відповідає вимогам часу. Розвиток персоналу є двигуном прогресу і розширення спектра організаційних знань.

Для правильного вибудовування процесу розвитку персоналу, необхідно визначити, що під цим поняттям розуміється. На сьогодні багато авторів часто використовують терміни «професійне навчання» і «розвиток персоналу» як синоніми. Однак ці поняття потрібно відрізнити, оскільки розвиток персоналу являє собою великий процес, який складається з різного роду заходів, спрямованих на прогрес і збільшення ефективності трудового потенціалу, в тому числі і навчання. Часом відзначають, що професійне навчання націлене на задоволення запитів, які стоять перед організацією сьогодні, а розвиток - на запити, які постануть перед організацією в майбутньому. Також потрібно зауважити, що в літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток

персоналу». Зокрема Томас Н. Гараван під професійним розвитком персоналу розуміє «цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації персоналу організації відповідно до завдань розвитку самої організації та потенціалу її співробітників». А. Кібанов розглядає ширше поняття професійного розвитку персоналу. Професійний розвиток персоналу, на думку А. Кібанова, можна визначити як «сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання співробітників організації, їх перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом» [54, с. 251].

На думку В. Сулемова, «професійний розвиток персоналу можна визначати як процес зміни якостей особистості, як суб'єкта професійної діяльності, результат підвищення професіоналізму та спеціальної освіти, професійного рівня та ділового вдосконалення державного службовця» [62, с. 28].

На думку В. Савченко розвиток персоналу - це «комплекс організаційно-економічних заходів в сфері навчання працівників, підвищення кваліфікації і професійної компетентності персоналу, мотивація творчості і т.п. Можна сказати, що під розвитком персоналу розуміється проведення різноманітних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю потенціалу співробітників, їх особистісному зростанню і розвитку їх шансів вносити свій внесок в діяльність організації» [55, с. 78].

Таким чином, сутність поняття «професійного розвитку персоналу» є багатогранною. Кожен науковець розглядає його або як процес, або як результат. Деякі науковці поняття «професійного розвитку персоналу» розмежовують і на процес, і на результат.

Щоб сформулювати власне комплексне бачення цього поняття, ми систематизували різні трактування вчених щодо сутності даного поняття у табл. 1.1.

Трактування вчених щодо сутності поняття «професійний розвиток персоналу»

Автор	Трактування поняття
Письменна О.О. [36]	«процес якісних змін у професійній свідомості, професійному мисленні та професійній поведінці персоналу, що виражається в його готовності до професійної діяльності, яка зумовлена сучасним впливом навколишнього середовища»
Одегов Ю.Г. [30]	«може проводитися шляхом формального, неформального або інформального навчання або ж їхньої комбінації»
Погребняк А. Ю. [38]	«ряд послідовних етапів, спрямований процес, що виходить на більш високий рівень професіоналізму»
Ведерніков М. Д. [5]	«мета, смисл і цінність професійної культури як особистості та як конкретного фахівця»
	«складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку»
	«необхідна умова успішної професійної діяльності фахівця»
	«необхідна умова особистісної та професійної самоактуалізації фахівця в професійній і фаховій діяльності»
Волянська-Савчук Л. В. [8]	«безперервний процес, що реалізується через комплекс освітніх, практичних, соціально-культурних, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток ділових якостей, соціально-особистісний розвиток, оцінку та адаптацію персоналу до виробничих змін»
Герасименко О.О. [11]	«сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання співробітників організації»
Петрова І. Л. [35]	«процес наповнення структурних компонентів професійного досвіду людини новим, що відрізняється від попереднього, змістом»
Сардак Е.В. Балабанова Л.В. [41]	системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу»
Марра Р., Шмідт Г. [30]	«навчання та підвищення кваліфікації»
Дериховська В. І. [17]	«процес зміни якостей особистості як суб'єкта професійної діяльності, результат підвищення професіоналізму та спеціальної освіти, професійного рівня та ділового вдосконалення працівника»

Джерело: систематизовано автором

Узагальнюючи наведені у таблиці 1.1 підходи щодо трактування поняття «професійний розвиток персоналу», варто зробити висновки про те, що:

- в) по-перше, професійний розвиток являє собою процес;
- в) по-друге, в результаті даного процесу відбувається формування і удосконалення певних здібностей і якостей особистості;
- в) по-третє, дані здібності та якості пов'язані з професійною діяльністю

індивіда;

в) по-четверте, даний процес є складним і має свої межі;

в) по-п'яте, цей процес може бути обумовлений різними факторами соціального, біологічного (природно-обумовлені, індивідуально-психологічні) та випадкового походження.

Недостатня увага до ефективності професійного розвитку персоналу призводить до падіння кваліфікації персоналу, в результаті чого страждає продуктивність праці, і організація виявляється неготовою до виходу на новий ринок. Все це вимагає вироблення науково обґрунтованої концепції професійного розвитку персоналу, орієнтованої на підвищення його ефективності.

Взаємозв'язок і взаємозалежність професійного розвитку персоналу з іншими основними областями управління персоналом організації показана на рис. 1.1.

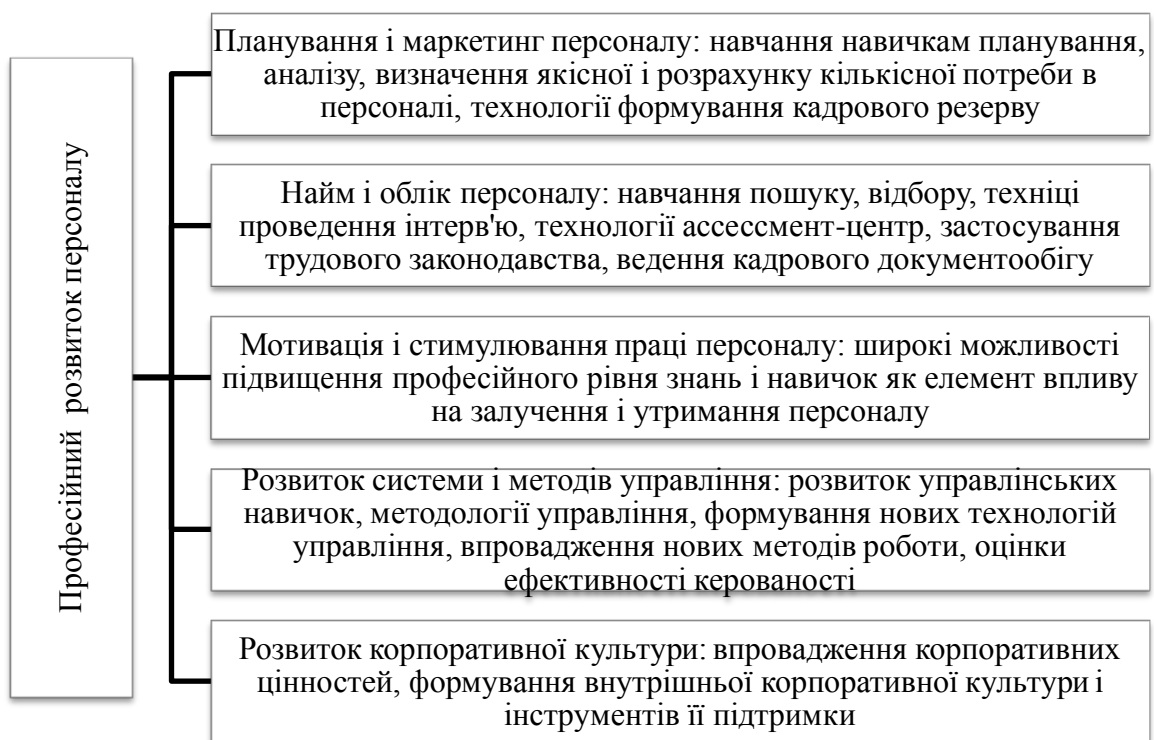


Рис. 1.1. Функціональний зв'язок професійного розвитку персоналу з основними областями управління персоналом організації [17, с. 342]

Для більш детального розуміння процесу професійного розвитку індивіда

доцільно виділити основні стадії професійного розвитку. Знання даних стадій є важливим аргументом у вирішенні різних управлінських завдань, пов'язаних з професійним розвитком персоналу організації. Основні стадії професійного розвитку персоналу організації наведено в табл.1.2. Кадрова політика компанії повинна бути націлена на те, щоб якомога більше співробітників організації виходили на стадію професійної майстерності.

Таблиця 1.2

Основні стадії професійного розвитку

Стадія	Характеристика стадії
Професійна адаптація	Освоєння нової соціальної ролі, набуття досвіду самостійного виконання професійної діяльності, професійно важливі якості
Первинна професіоналізація	Професійна позиція, інтегративні професійно значущі якості, індивідуальний стиль діяльності, кваліфіковану працю
Вторинна професіоналізація	Професійний менталітет, ідентифікація з професійною спільнотою, ключові компетенції, професійна мобільність, корпоративність, гнучкий стиль діяльності, висококваліфікована професійна діяльність
Професійна майстерність	Творча професійна діяльність, самопроекування своєї діяльності

Джерело: складено на основі [25, с. 114]

Доцільно виділити основні фактори, що впливають на професійний розвиток персоналу організації (рис. 1.2).

Всі чинники професійного розвитку можна диференціювати на дві великі групи:

- внутрішні чинники (залежні від самого суб'єкта праці в першу чергу);
- зовнішні чинники (залежні від зовнішнього оточення суб'єкта праці).

До внутрішніх факторів професійного розвитку доцільно віднести наступні фактори: соціально-демографічні характеристики персоналу, внутрішні характеристики персоналу (схильності, інтереси, індивідуально-психологічні характеристики), професійні характеристики, мотиваційні характеристики (мотиви трудової діяльності, професійного зростання), стосункові характеристики (відношення суб'єкта до праці, професії, кар'єри,

самореалізації) [41, с. 134].

До зовнішніх факторів професійного розвитку можна віднести наступні фактори: фактори соціального характеру (сім'я, друзі, захоплення), фактори, пов'язані з компанією-роботодавцем (політика компанії в галузі професійного розвитку персоналу, взаємини в колективі), науково-технічний прогрес (рівень НТП і його вплив на професійний розвиток, уміння скористатися сучасними способами отримання і обробки інформації [41, с. 135].



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на професійний розвиток персоналу організації [41, с. 135]

Для цілей контролю і напрямку професійного розвитку працівників роботодавець повинен враховувати фактори професійного розвитку, а також піддавати їх періодичному моніторингу.

В українській практиці управління склалися різні підходи до розвитку персоналу. Всі їх можна об'єднати в дві групи: традиційний і сучасний (цільовий) підхід.

Традиційний підхід передбачає, що розвиток персоналу здійснюється за допомогою різних форм навчання: професійне навчання, підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка.

Сучасний (цільовий) підхід до розвитку персоналу побудований на визнанні провідної ролі співробітника, персоналу в цілому, їх цінності для організації, наявності залежності результатів діяльності організації від ступеня ефективності управління розвитком персоналу.

Цільовий підхід до розвитку персоналу передбачає здійснення комплексу заходів. Різні автори, які вивчають дану проблему, пропонують різні переліки цих заходів. Найбільш логічною нам представляється точка зору Воронкова В.Г., яка включає в систему розвитку персоналу такі заходи [10]:

- розробка стратегії розвитку персоналу;
- прогнозування і планування потреби в персоналі;
- управління кар'єрним і професійним ростом;
- організація процесу адаптації;
- організація навчання персоналу;
- тренінги;
- формування організаційної культури організації.

В рамках цільового підходу до розвитку персоналу велике значення має система внутрішньофірмового навчання. Вона є умовою підвищення конкурентоспроможності організації, що особливо важливо в сучасних умовах. Програми внутрішньофірмового навчання орієнтовані на розвиток персоналу конкретної організації і підготовку його до намічених змін в організації. Найчастіше метою цих програм є не стільки передача знань, скільки зміна поведінки, як окремого працівника, так і групи. Розробляються і реалізуються такі програми в акценті на стратегічні завдання організації, уявлення про динаміку розвитку персоналу організації, її ресурси. Процес навчання включає різні форми і технології: практичні заняття, тренінги, навчальний консалтинг.

Це дозволяє прямо під час навчання спільно розробляти нові регламенти, процедури взаємодії та стандарти організації [6].

Система управління розвитком персоналу повинна включати в себе наступні напрямки:

- адаптацію, сприяє швидкому входженню в посаду нового співробітника підприємства;

- атестацію персоналу, тобто оцінку наскільки відповідає співробітник тієї моделі компетенцій, яка прийнята на підприємстві;

- оцінку, як процесу визначення відповідності всіх якісних характеристик персоналу вимогам займаної посади, визначення доцільності навчання; планування кар'єрного зростання;

- навчання, як основної умови розкриття потенціалу співробітників, розвитку персоналу;

- управління кар'єрою, кар'єрним розвитком, тобто поступальною зміною положення співробітника підприємства на основі організаційного навчання і самомотивації;

- управління корпоративною культурою, як процесу, визначального розвитку персоналу відповідно до стратегічних завданнями підприємства, формує високу ступінь залученості співробітників.

Стратегія і принципи розвитку персоналу, в свою чергу, визначають методи розвитку персоналу, що включають навчання персоналу, професійну адаптацію, систему службово-професійного просування працівників, реалізацію ділової кар'єри працівників, формування кадрового резерву, стимулювання персоналу до подальшого розвитку персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи професійного розвитку персоналу організації

Методи	Зміст методу
Навчання персоналу	Навчання - це планомірний, організований, цілеспрямований і структурований процес придбання знань, умінь, навичок працівниками з використанням різних методів передачі знань
Адаптація працівників (професійна частина адаптації)	Отримання знань і практичних навичок виконання посадових обов'язків - професійне освоєння необхідної спеціальності

Службово-професійне просування працівників	Переміщення працівників за посадами в організації або підрозділі, здійснюване за допомогою різних методів. Працівник набуває нового положення в посадовій структурі, нові умови праці. Нове положення працівника в даному випадку пояснюється підвищенням кваліфікації і важливістю виконання працівником функціональних обов'язків вищого рівня складності
Реалізація ділової кар'єри працівників	Ділова кар'єра працівників може бути: горизонтальною, вертикальною. При плануванні ділової кар'єри працівник повинен розуміти, яких показників він повинен досягти для того, щоб просунути по кар'єрних сходах
Робота з кадровим резервом організації	Кадровий резерв організації - це певні працівники організації, здатні до заміщення вищих позицій, які пройшли спеціальну професійну підготовку. Кадровий резерв передбачає професійну підготовку працівників для вищих посад на новому якісно вищому рівні. Розвиток персоналу в даному випадку передбачає також ретельний аналіз особистісних якостей працівників, особливостей їх поведінки в процесі трудової діяльності
Стимулювання розвитку персоналу	Заходи, спрямовані на формування умов для результативного розвитку персоналу. Різні стимулюючі системи сприяють мотивації працівників до подальшого професійного розвитку, задоволенню їх особистісних інтересів і цілей діяльності в організації.

Джерело: складено на основі [30, с. 112]

Визнаючи важливість кожного із запропонованих напрямків діяльності щодо розвитку персоналу, слід підкреслити особливу значимість навчання персоналу, яке в сучасних умовах повинно носити безперервний характер. Навчання повинне відповідати потребам підприємства, приносити віддачу. Ефективність навчання персоналу тільки підтверджує значущість навчання в системі розвитку персоналу. Тому оцінка ефективності навчання є обов'язковою умовою формування програм щодо розвитку персоналу на підприємстві.

Таким чином, професійний розвиток являє собою складний процес формування та розвитку навичок, умінь, якостей, здібностей особистості, пов'язаних з професійною діяльністю індивіда, обумовлений факторами соціального, біологічного та випадкового походження.

1.2. Креативні інструменти розвитку персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища

Сучасна ситуація в економіці, що складається під впливом кризових явищ, посилення конкуренції на ринку вимагають від економічних суб'єктів пошуку нових способів підвищення ефективності діяльності. При цьому персоналу організацій відводиться особлива роль, так як конкурентні переваги сучасні компанії отримують не тільки за рахунок більш раціонального використання матеріально-виробничих ресурсів, а й за рахунок наявного кадрового потенціалу.

Підвищення ролі людських ресурсів обумовлено використанням сучасних інноваційних технологій в управлінні персоналом. Поняття інноваційних технологій і інноваційних систем Волянська-Савчук Л. В. трактує як комплекс методів та інструментів, які спрямовані на підтримку впровадження і реалізації конкретного нововведення (інновації). У вузькому сенсі інноваційною можна назвати будь-яку, що не отримала масового поширення технологію мінімізації витрат і підвищення продуктивності [10, с. 33]. На думку Ведернікова М. Д., інноваціями є набір оптимального поєднання мінімально можливих ресурсів організації для створення і просування інноваційного продукту в умовах обмеженої ринкового середовища для досягнення максимально можливого фінансового результату чи іншої вигоди [6, с. 72].

Дашко І.М. під інноваціями в системі управління розуміє будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, що істотно відрізняються від сформованої практики і вперше використовуються в даній організації. При цьому необхідно враховувати, що новизна співвідноситься з практикою управління саме в даній організації [17, с. 38].

Грунтуючись на зазначених вище підходах у визначенні інноваційних технологій в управлінні персоналом, під ними слід розуміти систему, легко трансформовану під ринкові зміни, що дозволяє ефективно формувати, використовувати і розвивати кадровий потенціал організації.

В даний час не існує чіткого підходу до класифікації інноваційних

технологій в сфері управління персоналом. Найбільш поширеною, на думку Дашко І.М., є класифікація інноваційних технологій на основі процесів управління персоналом [17, с. 38].

У сфері процесу формування персоналу, на думку багатьох авторів, лідирують такі технології як хедхантінг, під яким слід розуміти прямий пошук, цілеспрямований підбір кандидатів на ключові позиції менеджерів середньої і вищої ланки, тобто співробітників, від діяльності яких залежить досягнення кінцевих результатів діяльності компанії і е-рекрутмент (система підбору персоналу з використанням інтернет-ресурсів, відмінною рисою якого є автоматизація всіх етапів роботи з передбачуваними претендентами на робочі місця (посади) - від відкриття вакансії до прийому на роботу співробітника).

Для оцінки і атестації персоналу до найбільш затребуваної технології Погребняк А. Ю. відносить технологію «ассесмент-центр» (від англ. Assessment - оцінювання). Вона використовується для відбору, навчання і розвитку персоналу і в даний час вважається в розвинених країнах однією з кращих процедур в оцінці і доборі кадрів. Суть методу полягає в тому, що випробуваний виконує ряд вправ за ключовими аспектами в даному роді діяльності, у яких виявляються його знання, вміння та професійно важливі якості. Ступінь вираженості цих якостей оцінюється підготовленими фахівцями за розробленими оціночними шкалами. На підставі отриманих оцінок робиться висновок щодо ступеня придатності кандидата до даної роботи, щодо його просування по службі і т.п. Кількість учасників ассесмент-центру обмежена (4-12 чоловік), тривалість процедур - один-три дні [39].

Інноваційні технології в сфері навчання і розвитку персоналу, які отримали найбільшого поширення сьогодні, це коучинг і тимблдінг, що використовуються для розкриття потенціалу кожного і побудови команди.

Грейдинг персоналу, стресменеджмент, управління конфліктами це технології для поточної роботи з персоналом з точки зору інноваційного підходу.

Як вважає Ведерніков М. Д., передумови для інноваційного шляху розвитку визначаються, перш за все, присутністю фахівців, здатних генерувати

інноваційні ідеї. Якщо в організації немає і чи відчувається нестача в творчоактивному персоналі, то рано чи пізно постане гостра необхідність в залученні в компанію професійних фахівців, здатних швидко генерувати нестандартні інноваційні ідеї та сприяти їх впровадженню. Адже дефіцит творчо активного персоналу стопорить процес розвитку організації відповідно до постійно мінливого зовнішнього середовища [6, с.75].

До факторів, що викликають необхідність впровадження нових інноваційних технологій в сфері управління персоналом компанії слід віднести:

- скорочення показників зростання і розвитку виробництва. Дуже часто компанії вживають заходи щодо впровадження інноваційних технологій тільки тоді, коли з'являється несприятлива тенденція зниження виробничих показників;

- несприятливий стан економіки. Непроста ситуація в економіці країни, що тягне за собою зниження доходів населення, змушує компанії, що діють на ринку, реалізовувати нові інноваційні проекти, щоб збільшувати ефективність виробництва і зростання конкуренції;

- скорочення витрат на персонал. Криза має суттєвий вплив на бізнес в країні, і багато організацій змушені переходити в режим економії фінансових ресурсів. Скорочення частки витрат на персонал служить каталізатором до початку використання інноваційних технологій;

- зниження продуктивності праці. Цей фактор безпосередньо вказує на необхідність впровадження інновацій в системі управління персоналом організації. Крім цього, керівництву необхідно комплексно модернізувати та оптимізувати і інші процеси в діяльності своєї організації;

- зростання плинності персоналу. при загостренні конкуренції і «полюванні за головами» на ринку праці зростання показника плинності персоналу призводить до зниження привабливості організації серед потенційних співробітників, збільшення витрат на персонал і змушує керівництво запускати нові інноваційні проекти щодо утримання і залучення кадрового потенціалу в організацію.

Крім того, передумовами активного впровадження інноваційних

технологій можуть послужити тенденції розвитку бізнесу в цілому, необхідність скорочення витрат на утримання кадрової служби, а також просто бажання керівництва впровадити нововведення з цікавості.

Сьогодні, без сумніву, саме інновації є двигуном прогресу. Розглянемо у яких же сферах управління персоналом застосування інноваційних технологій найбільш затребуване. Проведене опитування компанією RC Studio в 2020 році показало, що процеси навчання, розвитку, пошуку та підбору персоналу є пріоритетними для бізнесу сьогодні (рис. 1.3).

Одним з напрямків забезпечення компаній кваліфікованими кадрами є розробка і реалізація політики в області навчання та розвитку власного персоналу. В цьому випадку у керівників організації з'явиться можливість отримувати висококваліфікованих і творчих фахівців з числа своїх же співробітників.

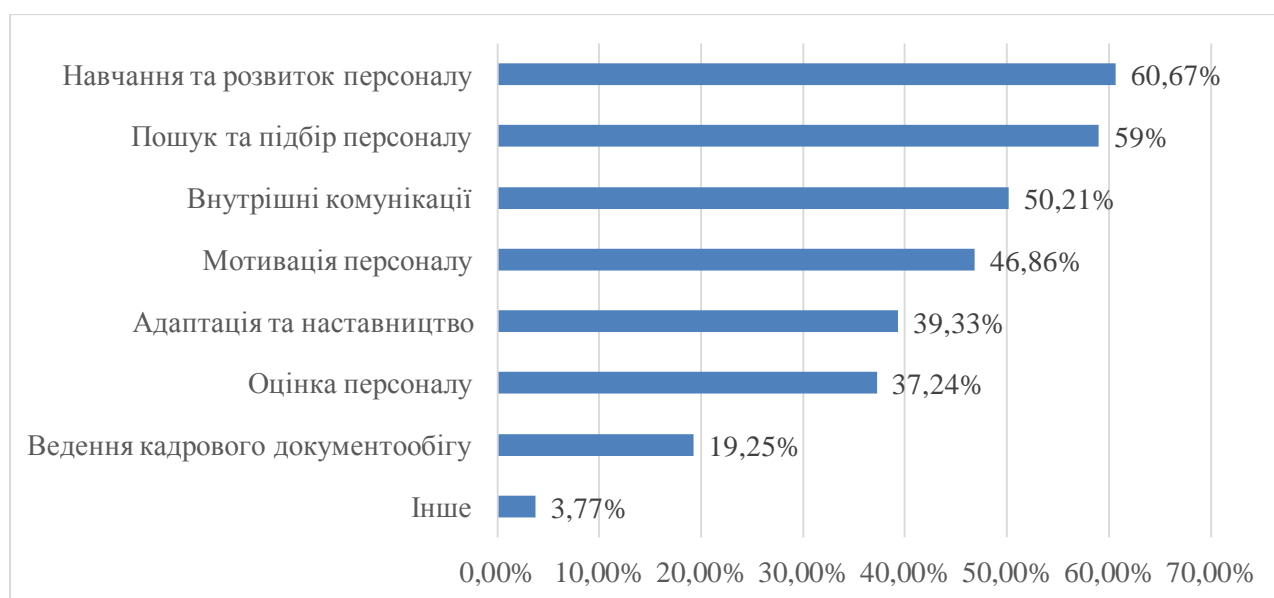


Рис. 1.3. Сфери управління персоналом, де застосовуються інноваційні технології [60]

Для реалізації політики навчання і розвитку персоналу багато великих компаній створюють корпоративні університети, наукові центри, впроваджують систему наставництва, що дозволяє шляхом наступності професійних навичок розвивати у працівників необхідні компетенції.

Іншим напрямком забезпечення компанії професійними кадрами є

формування дієвої системи рекрутингу, що представляє собою комплекс заходів з пошуку і відбору необхідних для організації фахівців. У великих компаніях передбачена постійна посада рекрутера або HR-менеджера, в прямі обов'язки якого входить набір персоналу. Система рекрутингу, ґрунтуючись на кадровому плануванні, визначає потребу організації в персоналі, а також можливі витрати на пошук і відбір кандидатів.

Одним з основних інструментів рекрутингу є визначення критеріїв відбору кандидатів. За допомогою цих інструментів визначаються вимоги до кандидатів на вакансію (статеві ознаки, рівень освіти, стаж або досвід роботи в конкретній посаді або сфері діяльності і ін.).

Підбір персоналу проводиться з використанням певних методик, до складу яких входить анкетування, тестування, тренінги, співбесіду. Для пошуку і відбору персоналу організації прикладають чимало зусиль, використовують сучасні технології з метою поліпшення якості заповнюваності вакансій і скорочення часу на їх закриття.

Для оптимізації витрат і використання кращих практик компанії поступово переходять на дистанційний асесмент, формують профілі кандидатів на основі інформації з соціальних мереж, впроваджують нові формати рекрутингу - відеоінтерв'ю [6, с. 75].

Сфера внутрішніх комунікацій також є популярною для застосування інноваційних технологій управління персоналом. Створення сприятливого внутрішнього клімату і корпоративної культури для творчої і інноваційної активності персоналу є необхідною умовою для забезпечення ефективності виробництва і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. В якості ще одного напрямки використання інноваційних технологій в управлінні кадрами слід зазначити систему мотивації персоналу. Загальновідомі два фундаментальних види мотивації праці: матеріальна і нематеріальна.

Матеріальна мотивація персоналу – це універсальний спосіб підвищення продуктивності праці, стимулювання працівників виконувати свої обов'язки якісно та в тих обсягах, які необхідні. Матеріальна мотивація ґрунтується на формуванні системи грошових винагород для персоналу, до якої слід віднести

заробітну плату, премії, доплати, корпоративні бонуси, пільги та ін.

До сучасних методів нематеріального стимулювання співробітників можна віднести підтримку у вигляді соціального пакета, оплати проїзду, мобільного зв'язку, харчування, медичних послуг, санаторно-курортного лікування; можливість самореалізації через кар'єрний зріст; проведення різних конкурсів і змагань як командних, так і індивідуальних, особливо це актуально для сфери продажів; гнучкий графік роботи, в тому числі з можливістю віддаленого доступу; визнання заслуг з боку керівництва у вигляді заохочень на дошках пошани, нагороджень грамотами та дипломами.

Отримання позитивних результатів від впровадження інноваційних технологій в управління персоналом організації неможливо без вкладення ресурсів для старту, стимулювання і підтримки інновацій в організації. По-перше, будь-яке починання в застосуванні інноваційних технологій в управлінні персоналом повинно бути підкріплено бюджетом на інновації. Необхідно мати фонд коштів для реалізації нових ідей і підходів, а також заохочувати творчу активність персоналу компанії, який займається генеруванням ідей і їх втіленням в роботу компанії. Дуже часто в організації просто відсутні кошти на використання інноваційних підходів або керівництво не бажає виділити кошти, що гальмує процес впровадження інновацій або робить неможливим їх застосування.

По-друге, головним ресурсом є ініціатива і підтримка з боку керівництва компанії. Відсутність цього призводить до того, що активні співробітники перестають намагатися, не бачать успіху в реалізації інноваційних технологій та нововведень, що не призводять до успіху, а залишаються тільки на папері.

По-третє, розвиток творчого потенціалу, знань і компетенцій співробітників є необхідними ресурсами на шляху інноваційного розвитку сфери управління персоналом. Створення ініціативних груп і команд з числа творчих співробітників дозволить урізноманітнити якість і кількість інновацій, а також забезпечити позитивний результат від інноваційної діяльності у вигляді підвищення ефективності виробництва і зростання конкуренції.

При впровадженні інноваційних технологій в управлінні персоналом в

компанії, обов'язково потрібно враховувати перешкоди і ризики, з якими доведеться зіткнутися, і які гальмуватимуть цей процес. До таких ризиків слід віднести:

- відсутність в компанії працівників, які володіють лідерськими якостями і бажанням брати на себе відповідальність за результати діяльності, вести за собою і надихати інших співробітників;

- низький рівень освіти, творчого потенціалу та бажання у персоналу самонавчатися і розвиватися;

- недостатність коштів у компанії для реалізації програм навчання і розвитку персоналу, коштів на формування системи мотивації співробітників;

- недостатність або відсутній часу у персоналу для розробки та реалізації креативних ідей у зв'язку з завантаженістю при виконанні своїх прямих професійних обов'язків.

Підводячи підсумок, можна сказати, що інноваційний шлях розвитку організації дуже складний, і активний розвиток компанії сьогодні неможливий без застосування інноваційних технологій управління персоналом, щоб займати лідируючі позиції на ринку і підвищити ефективність виробництва.

Практика показує, що застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом тягне за собою зміни в інших сферах діяльності організації (в управлінні і ефективне використання ресурсів, в способах вибудовування взаємин з ключовими партнерами, в підвищенні продуктивності праці та ін.). Розуміння актуальних напрямків у розвитку та впровадженні інноваційних технологій в управлінні персоналом дозволить підвищити взаємну задоволеність у праці між співробітниками і компанією.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу в організації

Система професійного розвитку складається з декількох блоків:

- освітнього (підвищення кваліфікації, підготовка, перепідготовка;

реструктуризація наявного багажу професійних знань відповідно до вимог виробництва);

- організаційного (створення сприятливих умов на робочому місці, вдосконалення поділу і кооперації праці, раціоналізація трудових процесів і організації праці);

- соціального (досягнення соціального партнерства [11], згоди; підвищення рівня лояльності, соціальної захищеності працівників);

- культурного (розвиток корпоративної культури, прищеплювати норми інноваційного суспільства);

- структурного (оптимізація кадрової структури і чисельності працівників, планування їх кар'єри, ротація кадрів, робота з кадровим резервом);

- психологічного (психологічна адаптація на новій посаді, робочому місці; формування відповідних мотивацій і стимулів до індивідуального і колективного саморозвитку; створення сприятливого психологічного клімату).

Таким чином, професійний розвиток працівника – це процес вдосконалення сукупного набору його професійних компетенцій. Він відбувається на індивідуальному, колективному (груповому), громадському рівнях і носить характер як саморозвитку, так і примусового впливу ззовні.

Питання корпоративного навчання, методології оцінки розвитку працівника в сучасній економічній літературі висвітлені досить добре. Однак при переході до інноваційної економіки створюється запит, з одного боку, до пошуку нових, більш результативних шляхів навчання, з іншого - створення універсальної методики оцінки розвитку персоналу, що дозволяє зробити об'єктивний висновок щодо ефективності системи, прогнозувати результати її застосування.

Як було зазначено раніше, найважливіший блок системи розвитку персоналу - навчання – орієнтоване на поліпшення роботи колективу: вироблення необхідних знань і умінь для підвищення професійних результатів. Професійне навчання в системі розвитку персоналу трактується нами як освоєння працівником нових професійних знань, формування умінь і навичок,

які є значущими в умовах роботи в даній конкретній організації. Схема відображає основні напрямки розвитку персоналу в рамках освітнього блоку (рис. 1.4).

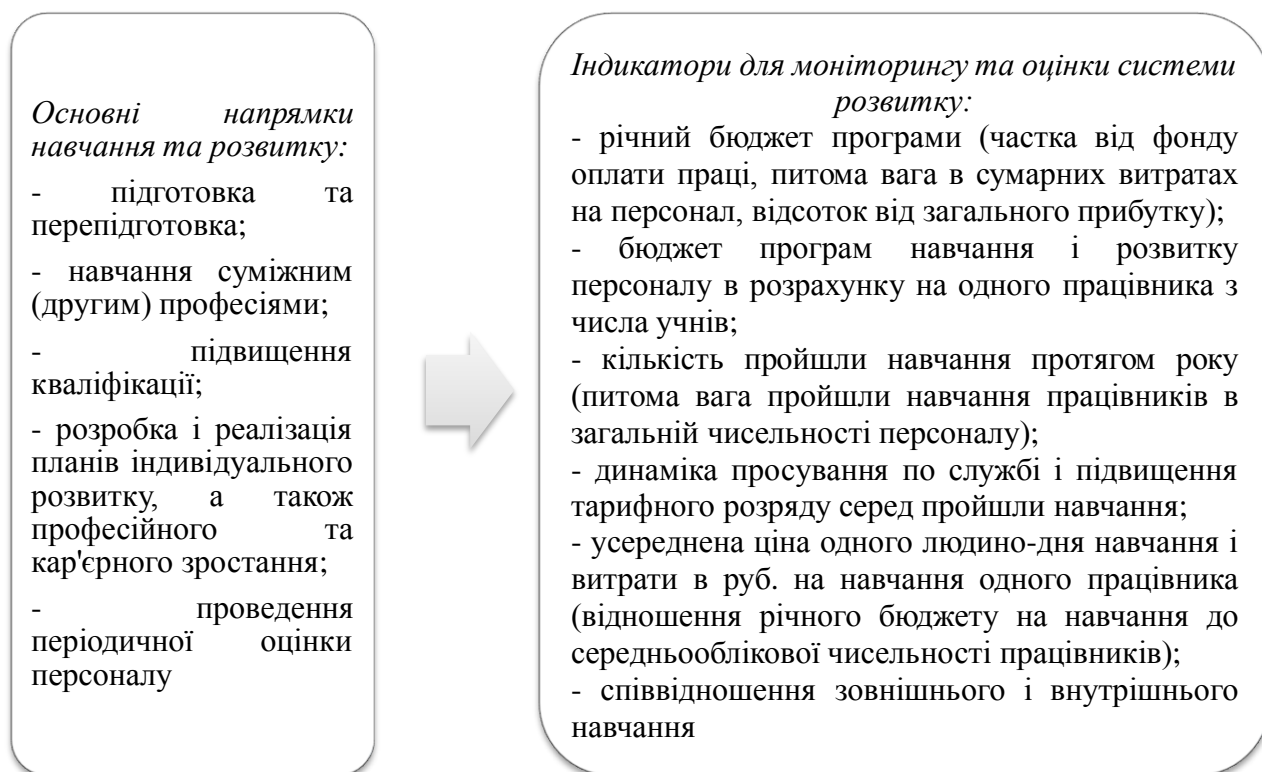


Рис. 1.4. Напрями навчання та розвитку працівників та індикатори для моніторингу

Джерело: складено автором на основі [12]

Оцінка є найважливішою складовою всієї системи розвитку персоналу організації. Вона дозволяє робити висновок як про ступінь відповідності професійних компетенцій працівників, так і про ефективність функціонування всієї організації, про людський потенціал її розвитку [12]. Результати оцінки дають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо навчання, побудови кар'єри - подальшого розвитку співробітників.

Оцінка розвитку персоналу підприємства повинна бути систематичною і добре організованою. Для економістів з праці вона пов'язана, перш за все, з урахуванням співвідношення витрат і результатів; залежить від підсумків діяльності підприємства – від того, наскільки сприяє реалізації цілей розвитку самої організації.

Розвиток персоналу ми пропонуємо оцінювати за наступними критеріями (рис. 1.5).

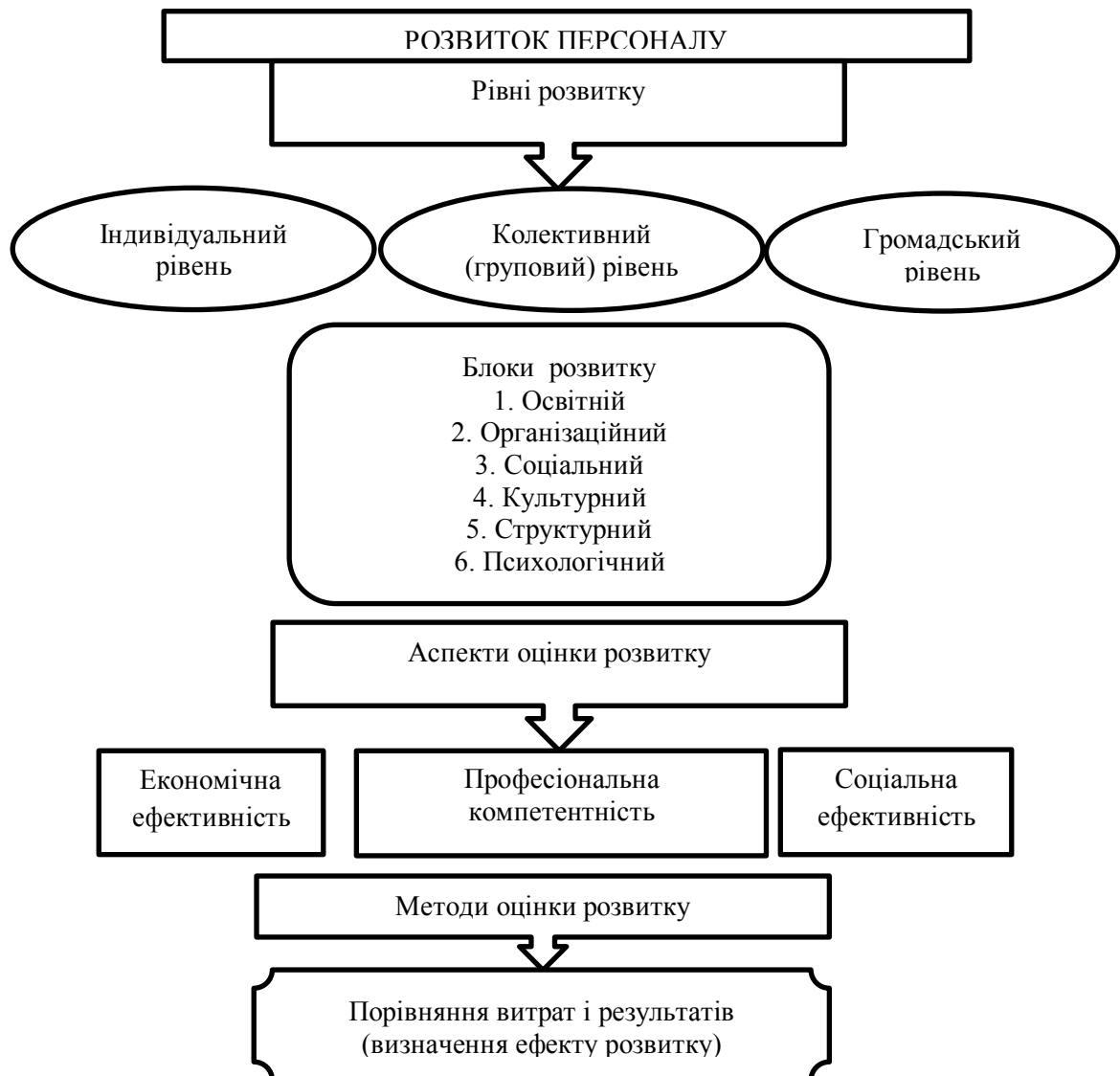


Рис. 1.5. Логічна схема оцінки розвитку персоналу [35, с. 171]

- за приростом професійної компетентності (збільшення продуктивності праці, швидкості реакцій в робочій ситуації, швидкість прийняття рішень і виконання професійних завдань);

- за приростом економічної ефективності (позитивна динаміка окупності витрат на розвиток, збільшення віддачі від інвестицій в людський капітал, зростання рентабельності витрат на навчання і річного економічного ефекту);

- за приростом соціальної ефективності (зниження плинності персоналу, втрат робочого часу, зростання задоволеності працею і лояльності персоналу, поліпшення морально-психологічного клімату) [35, с. 171].

Розглядаючи економічну ефективність розвитку персоналу, ми говоримо про ефективність трудової діяльності співробітників після проходження програм навчання, визначаючи її як функцію витрат на досягнення поставлених завдань.

У даний час немає єдиного підходу до визначення критеріїв ефективності трудової діяльності і її виміру. Складність полягає в тому, що трудова діяльність працівників визначається не тільки технологічною стороною виробничого процесу, його кінцевою метою, але і соціальною стороною: залежить від соціально-моральних норм, що культивуються в організації та суспільстві в цілому, від рівня соціальної захищеності, мотиваційної складової і т.п.

При плануванні необхідно розуміння потреби в навчанні і розвитку працівників відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства; мотивації персоналу на професійний і кар'єрний ріст, щоб виявити працівників, компетенції яких необхідно підвищити; термінів, методів навчання і відповідних витрат [35, с. 172].

Фактором складності в оцінці розвитку є питання щодо особи, яка буде її проводити. У більшості організацій цю функцію виконує лінійний керівник. Можливі оцінка колегою або оцінка працівником самого себе (самооцінка). Обидва варіанти - високосуб'єктивні. Найбільш прийнятно, вважається, створення незалежної комісії, члени якої не будуть пов'язані виробничими відносинами з оцінюваними співробітниками.

Різноманіття існуючих методик оцінки обумовлює труднощі вибору найбільш прийнятної. До числа факторів, що впливають відносяться: характер стратегії, стадія розвитку; мета організації, рівень забезпеченості фінансовими, людськими, матеріально-технічними ресурсами; стан корпоративної культури, особливості зовнішнього середовища і т.д.

Створити збалансовану, універсальну систему оцінки розвитку персоналу, яка була б точною, об'єктивною і зрозумілою, досить не просто. Слід синтезувати її з урахуванням переваг / недоліків існуючих на сьогоднішній день перевірених на практиці методик.

Сучасні методики оцінки розвитку можна класифікувати за тими даними, які служать в них об'єктом аналізу: кількісні, якісні і комбіновані. Кількісні методи спираються на числову оцінку рівня розвитку персоналу, а використання комп'ютерів при розрахунках дозволяє швидко і досить об'єктивно судити про величину приросту компетенцій. Якісні методи будуються на обговоренні досягнутих результатів, описі ділових характеристик співробітників. У них оцінюється певний набір якостей робочої сили. Комбіновані методики є найбільш поширеними і включають в себе експертні оцінки компетентності працівників, які спираються на кількісні і якісні показники. Класифікація сучасних методик оцінки представлена в таблиці 1.4.

Метод рангового порядку передбачає присвоєння порядкових номерів (від найкращого до найгіршого) оцінюваним співробітникам. Ця задача покладається на групу керівників, яким вони підкоряються. Підсумкова оцінка працівника складається з суми тих порядкових номерів, які були присвоєні за виконання поставлених завдань групою керівників.

Метод бальної оцінки аналогічний методу ранжирування, але відрізняється від нього тим, що у групи керівників є вже певні критерії (бали), які вони ставлять працівникам за їх досягнення. В подальшому визначається рівень компетентності працівника за допомогою підсумовування набраних очок.

Таблиця 1.4

Різновиди методів оцінки розвитку персоналу організації

Вихідні дані	Методи оцінки		
	Кількісні	Якісні	Комбіновані
1. Кількість і категорії працівників, які підлягають оцінці. 2. Набір оцінюваних компетенцій і рівень їх формалізації. 3. Зміст оціночної процедури, етапи її проведення. 4. Вартість оціночної процедури	1. Метод бальної оцінки. 2. Метод рангового порядку. 3. Система графічного профілі	1. Анкетування. 2. Спостереження. 3. Ділова гра. 4. Інтерв'ю («питання-відповідь», «глибинне інтерв'ю»). 5. Матричний метод. 6. Дискусія	1. Тестування. 2. Співбесіда. 3. Метод підсумованих оцінок. 4. Іспит. 5. Фотографія робочого дня. 6. «Assessment center». 7. Метод «360 градусів»

Джерело: складено на основі [35, с. 176]

Перевагою розглянутих методів є достатній ступінь об'єктивності, з якою можна оцінити результати розвитку персоналу, недоліком - вузькість набору оцінюваних компетенцій. Дозволяючи охарактеризувати тільки ті з них, які можливо формалізувати (наприклад, знання інструкцій, формул, професійних комп'ютерних програм), вони відображають далеко не всі навички та здібності працівників. Кількісними методами практично неможливо оцінити професійний розвиток особистості у всіх її проявах: зокрема, здатність орієнтуватися в нестандартних ситуаціях, приймати правильні рішення, використовувати соціальний (психоемоційний, культурний) капітал тощо.

Якісні методи є неформалізованими і спрямовані на отримання інформації за допомогою глибинного аналізу пропонованого матеріалу. Це методи описового властивості, які не дають кількісних оцінок результатів розвитку персоналу. Наприклад, метод групової дискусії виражається у вільній за формою бесіді групи керівників (чи менеджерів) з працівниками з питань їх професійних обов'язків і діяльності, підсумком якої стає вибір найбільш поінформованих, самостійних, активно і логічно міркують співробітників.

До методу групової дискусії близький метод оціночного інтерв'ю, проведеного з метою виявити слабкі і сильні сторони працівників. Поширені два його різновиди: 1) «питання-відповідь», що дозволяє отримати додаткові дані про виробничу діяльність працівника після навчання за заздалегідь складеною схемою питань; 2) «глибинне інтерв'ю», коли безпосередній керівник, володіючи повною інформацією завдання, що стояли перед працівником, розмовляє з ним про результати їх виконання, паралельно з'ясовуючи труднощі, з якими зіткнувся працівник, обсяг застосування їм отриманих знань.

Перевагою якісних методів вважається невелика трудомісткість і варіативність досліджуваних професійних компетенцій. До недоліків можна віднести відсутність кількісних результатів оцінки, суб'єктивність результатів і низький ступінь автоматизації даного процесу, що зменшує загальне можливе число співробітників, що одночасно піддаються процесу оцінки.

Комбіновані методи включають в себе і кількісні, і якісні (аналітико-описові) елементи, що надає їм більшу об'єктивність. Переваги даних методів: широкий спектр завдань, на вирішення яких вони можуть бути спрямовані, і можливість обліку багатьох критеріїв в оцінці розвитку працівника. Недолік - високі трудові, часові, фінансові витрати на здійснення, а також складність формалізації і автоматизації. В даний час серед комбінованих методів досить популярні методи «360 градусів» і «Assessment center».

Всі вищенаведені методи доцільні щодо оцінки розвитку на індивідуальному і колективному (груповому) рівнях і дозволяють визначити приріст професійних компетенцій працівників організації. Однак основним фактором вибору конкретних заходів розвитку є витрати. Вони складаються з витрат: на оцінку працівників; на реалізацію програми розвитку (тренінги, семінари, курси); на формування кадрового резерву.

Спочатку необхідно визначити: 1) чисельність і категорії працівників, які піддаються оцінці; 2) методи оцінки, які будуть використовуватися; 3) технології регулярного проведення оцінки персоналу; 4) вартість оціночних процедур при здійсненні їх власними силами або за допомогою зовнішніх центрів оцінки.

Результати оцінки ефективності в значній мірі залежать від достовірності вихідної інформації. Джерела інформації в організації для оцінки ефективності професійного розвитку персоналу [36]:

- Дані бухгалтерського обліку. Розкривають структуру фонду заробітної плати, матеріального заохочення.

- Оперативна і статистична звітність. Застосовується для аналізу використання фонду часу, даних про відпрацьовані людино-години, виявлення причин втрат робочого часу, причини прийому і вибуття робочої сили.

- Проектно-кошторисна документація. Містить дані про проектну продуктивності праці.

- Первинна документація. Дає відомості про прогули персоналу, накази і розпорядження щодо порушення трудової дисципліни, платіжні та розрахункові відомості на видачу працівникам заробітної плати.

- План з праці. Показують дані щодо планової трудомісткості, план щодо чисельності персоналу в розрізі окремих професій і категорій, дані щодо планового балансу робочого часу і щодо планового фонду оплати праці.

На основі зібраної інформації щодо діяльності персоналу в організації виявляється можливість провести оцінку ефективності системи професійного розвитку персоналу. Для проведення оцінки ефективності системи професійного розвитку персоналу в організації пропонуємо метод моделювання процесу оцінки.

Під моделюванням оцінки ефективності системи професійного розвитку персоналу в організації ми розуміємо процес аналізу показників і ознак оцінки. Після аналізу показників і ознак оцінки отримані дані формуються в групу критеріїв, результатом якої, є отримання загальної інформації щодо ефективності системи професійного розвитку персоналу [38].

У табл. 1.5 представлена модель оцінки ефективності професійного розвитку персоналу в організації.

Таблиця 1.5

Модель оцінки ефективності професійного розвитку персоналу підприємства

Показники оцінки	Ознаки оцінки	Групи критеріїв
Середній стаж персоналу	Рівень кадрового потенціалу	Результативність системи управління персоналом
Частота виробничого травматизму		
Продуктивність праці		
Укомплектованість кадрами	Результативність підбору кадрів	
Число кандидатів на одну вакансію		
Частку персоналу, що проходить адаптацію	Результативність адаптації персоналу	Наявність інновацій при виконанні функцій системи управління персоналом
Частку персоналу, що проходить навчання в рік	Результативність розвитку персоналу	
Частка персоналу, що підвищує кваліфікацію		
Частка персоналу, що пройшла атестацію		
Рівень стабільності кадрів	Результативність мотивації персоналу	
Коефіцієнт плинності		
Рентабельність використання персоналу		

Частка витрат на розвиток персоналу по відношенню до ФОП	Витрати на розвиток персоналу	Витрати на управління персоналом
Рентабельність витрат на розвиток персоналу		
Частка стимулюючих виплат у ФОП	Витрати на мотивацію персоналу	
Частка інших витрат на управління персоналом по відношенню до ФОП	Інші витрати на управління персоналом	

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 9; 19; 27; 43].

Найчастіше в організаціях фіксуються і в подальшому аналізуються частина показників, які впливають на професійний розвиток персоналу підприємства. Нами сформовані показники оцінки, які обов'язково повинні враховуватися в кожній організації, для отримання повної картини діяльності щодо розвитку персоналу організації. Після визначення вищевказаних показників, керівництво організації з легкістю зможе регулювати процесом управління, підвищувати результативність та домагатися основних цілей організації [20].

За рахунок запропонованої моделі оцінки організація зможе провести ефективний аналіз системи професійного розвитку персоналу, виявити сильні і слабкі сторони, розробити заходи щодо усунення недоліків. В результаті підвищити ефективність професійного розвитку персоналу в організації.

Таким чином, розробка методики оцінки професійного розвитку працівника є невід'ємною ланкою в ланцюзі вдосконалення системи управління працею в організації, яка прагне до інноваційного зростання. Кожен з розглянутих методів має деякі переваги і недоліки, тому для отримання більш детальної оцінки потрібно використовувати їх в різних комбінаціях відповідно до завдань організації. Важливо, щоб в об'єктивності результатів були зацікавлені всі сторони - і працівники, і керівники, і власники.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «ВЕЛ МІТ»

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Вел Міт»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вел Міт» (ТОВ «Вел Міт») «пропонує підприємствам громадського харчування курятину виробництва компанії «Агро-Рось», свинину та індичатину від своїх партнерів - провідних українських виробників».

Основний вид діяльності ТОВ «Вел Міт»: 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами (основний). Юридична адреса ТОВ «Вел Міт»: 01015, м. Київ, вул. Лейпцизька, буд. 3 А, оф. 8.

Місія компанії полягає в задоволенні попиту населення в високоякісній м'ясній продукції, налагодження стійких взаємовідносин з партнерами, підвищення якості сервісу та надання послуг, впровадження новітніх технологій, розвиток і зміцнення фінансового становища товариства.

Організаційну структуру управління ТОВ «Вел Міт» представлено на рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Вел Міт» являється лінійно-функціонального типу. Організаційна структура управління ТОВ «Вел Міт» відповідає сучасним ринковим вимогам та забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування підприємства.

В цілому організаційна структура даного підприємства забезпечує ефективну діяльність кожного напрямку діяльності, які регулюють і контролюють функціональні підрозділи підприємства.

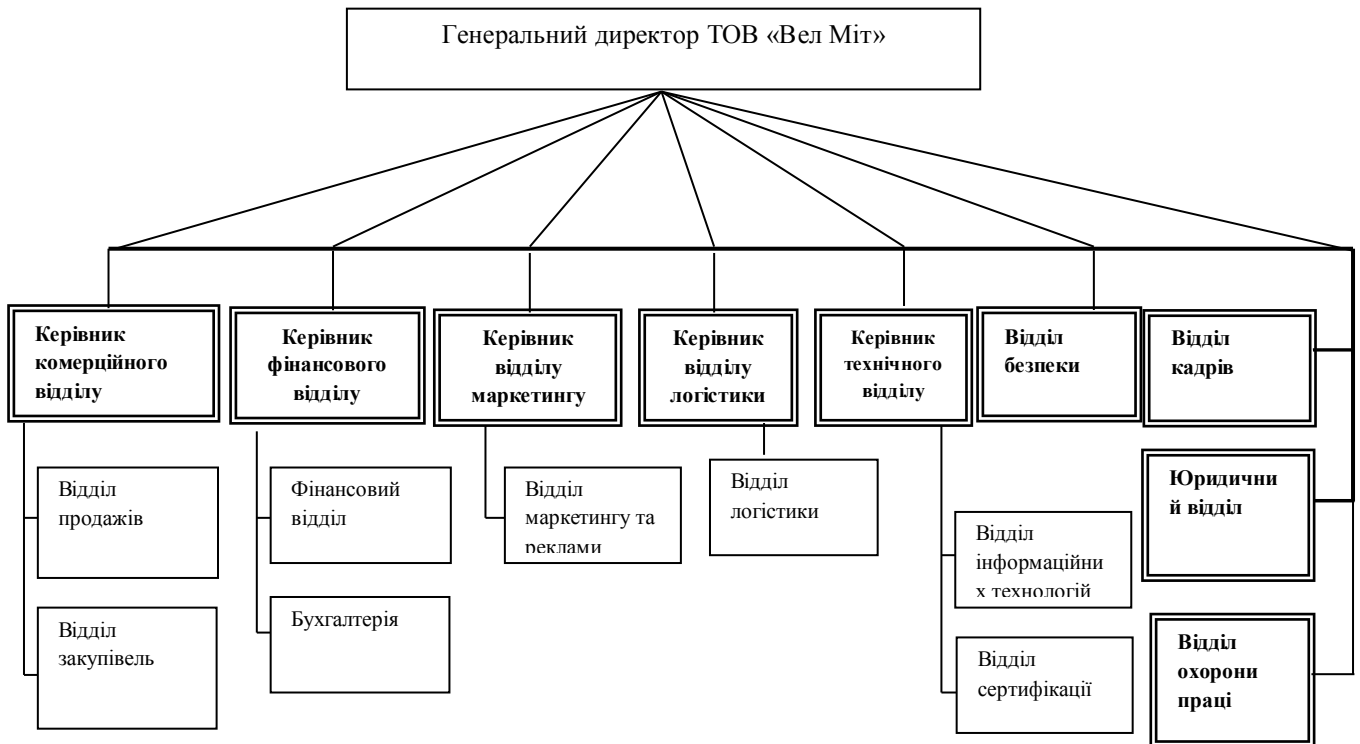


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Вел Міт»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проведемо дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр. (табл. 2.1) на основі фінансової звітності підприємства.

В 2018 р. ТОВ «Вел Міт» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 55459 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2020 р.) чистий дохід становить 42915 тис. грн., що на 50,7% більше показника 2019 року. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Вел Міт» за
2018-2020 рр., тис.грн.**

Показники	Од. виміру	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
					2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	т.	12365	8521	11240	-3844	2719	-31,09	31,91
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	57869	32452	45650	-25417	13198	-43,92	40,67
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	55459	28477	42915	-26982	14438	-48,65	50,70
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	46357	19884	32882	-26473	12998	-57,11	65,37
5. Інші операційні доходи	тис. грн.	428	351	85	-77	-266	-17,99	-75,78
6. Інші доходи	тис. грн.	22	35	184	13	149	59,09	425,71
7. Інші витрати	тис. грн.	266	54	0	-212	-54	-79,70	-100,00
8. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	46984	20260	33142	-26724	12882	-56,88	63,58
9. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування продукції	тис. грн.	1911	1790	1449	-121	-341	-6,33	-19,05
10. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	361	322	260	-39	-62	-10,80	-19,25
11. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1550	1467	1188	-83	-279	-5,35	-19,02
12. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,84	0,70	0,77	-0,14	0,07	-16,47	9,73
13. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,79	5,15	2,77	2,36	-2,38	84,32	-46,26
14. Рентабельність продукції	%	3,34	7,38	3,61	4,03	-3,76	120,65	-51,03

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Вел Міт»

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає меншими темпами (50,7%), ніж собівартість

(65,37% в 2020рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Вел Міт».

Невисоке значення фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування говорить, що в цілому управління виробничою діяльністю є неефективним, тому що залишається недостатньо коштів для здійснення маркетингових і управлінських витрат, погашення фінансових витрат.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Вел Міт» становить 1467 тис. грн. в 2019 р. Негативна динаміка показника ТОВ «Вел Міт» (зниження на 19,02%) говорить про зниження здатності нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Проведемо аналіз показників ліквідності ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр. (рис. 2.2).

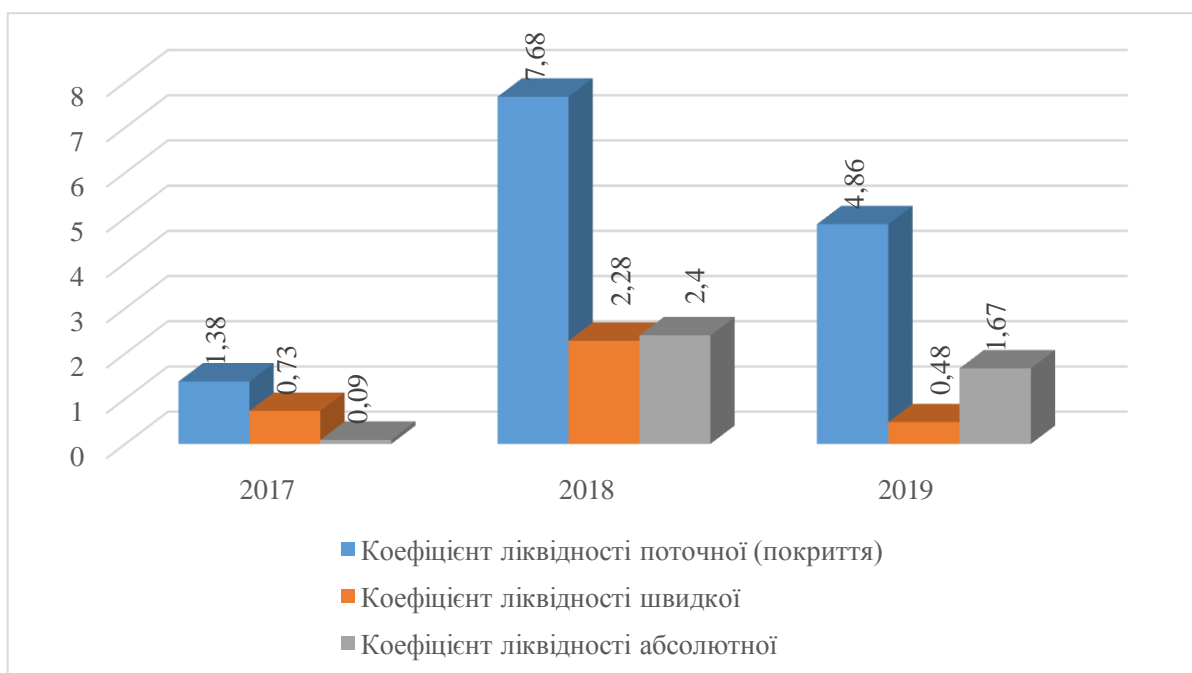


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Вел Міт»

Значення показника поточної ліквідності ТОВ «Вел Міт» знаходиться в нормативних межах протягом 2018 року, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2019 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 7,68 грн. оборотних активів ТОВ «Вел Міт». В 2020 році поточна ліквідність ТОВ «Вел Міт» була вкрай високою і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 4,86 грн. оборотних активів.

Щодо показника швидкої ліквідності ТОВ «Вел Міт», то в 2018 році підприємство могло швидко погасити 72,82 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника в межах нормативного. В 2019 році значення показника становило 2,28 - значення показника вище нормативного. В 2020 році значення показника становило 0,48 - значення показника нижче нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності ТОВ «Вел Міт», то в 2018 році підприємство могло негайно погасити 0,09 грн. поточних зобов'язань. В 2019 році значення показника становило 2,4, а в 2020 році 1,67.

Визначимо тип фінансової стійкості ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр.
(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Тип фінансової стійкості ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Показники	2018	2019	2020
Джерела власних коштів	2975	4431	5616
Необоротні активи	438	355	684
Наявність власних оборотних коштів (ряд. 1 – ряд. 2)	2537	4076	4932
Довгострокові кредити і позикові кошти (довгострокові зобов'язання)	139	103	248
Наявність власних і довгострокових позикових джерел коштів для формування запасів і витрат (ряд. 3 + ряд. 4)	2676	4179	5180
Короткострокові кредити і позикові кошти (поточні зобов'язання)	7063	626	1343
Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів (ряд. 5 + ряд. 6)	9739	4805	6523

Загальна величина запасів	4597	3377	5881
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (ряд. 3 – ряд. 8)	-2060	699	-949
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів (ряд. 5 – ряд. 8)	-1921	802	-701
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів (ряд. 7 – ряд. 8)	5142	1428	642
Тип фінансової стійкості	Абсолютно стійке	Абсолютно стійке	Проблемний стан

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Вел Міт»

В 2019 році у ТОВ «Вел Міт» надлишок власних оборотних коштів для формування запасів у розмірі 699 тис.грн. Тобто підприємство абсолютно стійке. На кінець 2020 року ситуація сформувалася наступна: 701 тис.грн. - сума власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів, якої не вистачає для фінансування запасів. Тому в ТОВ «Вел Міт» проблемний стан.

Отже, в результаті аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства можна зробити висновок, що активність діяльності ТОВ «Вел Міт» знизилася у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ТОВ «Вел Міт» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства.

Проведемо дослідження маркетингового середовища функціонування ТОВ «Вел Міт». Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST -аналізу (Додаток В). Оцінку здійснено експертами (спеціалістами відділу маркетингу) за критеріями: оцінка важливості фактору 3 - сильний вплив, 2 - помірний вплив; 1 - слабкий вплив; оцінка спрямованості впливу «+» - позитивна спрямованість, «-» - негативна спрямованість (загроза).

Коефіцієнт переваги зовнішнього середовища = $69,98 / -103,33 = -0,67$.

Для наочності результатів, зобразимо дані Додатку В на рис. 2.3.

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ТОВ «Вел Міт». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ТОВ «Вел Міт» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність

ТОВ «Вел Міт», це, в основному розширення асортименту продукції та послуг, мотивація трудової діяльності на підприємстві.



Рис. 2.3. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Вел Міт»

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Вел Міт» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз [43], що приведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність
ТОВ «Вел Міт»**

Групи факторів	Фактори	Характер впливу на підприємство	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
Кадровий зріз	Система відбору персоналу	- прийом на роботу молодих фахівців, без досвіду роботи - повний соц. пакет	висока плинність кадрів

	Оцінка ефективності роботи персоналу	- заробітна плата два рази на місяць - гнучка система премій - можливість кар'єрного росту	- недостатньо висока якість обслуговування покупців
Організаційний зріз	Структура кадрового складу	- висока кваліфікація керівників - наявність зворотних зв'язків - чіткий розподіл прав і обов'язків співробітників	
Маркетинговий зріз	Стратегія продукції	- широкий асортимент товарів - цінова політика, орієнтована на всі верстви населення	
Фінансовий зріз	Забезпечення прибутковості	- високе зростання інших витрат - високий зростання кредиторської заборгованості	- нераціональне використання оборотних коштів
	Використання і рух грошових коштів	- зростання доходу підприємства - ефективне використання основних фондів	
Виробничий зріз	Технологія та процес продажів	- безперервність поставок	- недостатньо висока швидкість обслуговування - висока собівартість продукції
		- сучасне, якісне обладнання	- високі витрати на придбання та утримання обладнання

Джерело: складено автором

Далі встановимо зв'язок між виявленими факторами, для цього побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4), в подальшому дана матриця може бути використана для формулювання стратегії організації.

SWOT-аналіз для ТОВ «Вел Міт»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Закріплення на ринку шляхом зміни методу продажу 2. Зростання рівня доходів населення 3. Розширення свого виробництва	1. Жорстокість конкуренції 2. Відмова у співпраці окремих постачальників 3. Незадоволеність клієнтів
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Хороша репутація у споживача 2. Якісна продукція 3. Багаторічний досвід роботи	-збільшення обсягу продажів - стратегія центрованої диверсифікації -стратегія посилення позицій на ринку	- стратегія посилення позицій на ринку - стратегія зворотної вертикальної інтеграції - стратегія горизонтальної диверсифікації
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Відсутність механізації в друкованій обробці 2. Нездатність фінансувати зміни 3. Відсутність інтернет магазину	- стратегія горизонтальної диверсифікації - стратегія посилення позицій на ринку -стратегія скорочення витрат	- стратегія посилення позицій на ринку - стратегія скорочення витрат - стратегія ліквідації

Джерело: складено автором

Наступним етапом є складання матриці оцінки стратегій розвитку для визначення оптимальної для ТОВ «Вел Міт» за допомогою рейтингової оцінки (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Матриця вибору оптимальних стратегій розвитку ТОВ «Вел Міт»

Стратегії	Цілі			Підсумков е значення
	Мах. ЧП	Конкурентос проможність	Максимальне задоволення потреб споживачів	
1. Стратегія посилення позицій на ринку	5/0,3	5/0,2	4/0,2	3,3
2. Стратегія централізованої диверсифікації	3/0,1	2/0,1	2/0,1	0,6
3. Стратегія інтегрованого зростання	2/0,1	3/0,2	5/0,1	1,6
4. Стратегія горизонтальної диверсифікації	3/0,1	4/0,1	4/0,2	1,5
5. Стратегія скорочення витрат	4/0,2	4/0,2	5/0,2	2,6
6. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	2/0,1	3/0,1	4/0,1	0,9
7. Стратегія ліквідації	3/0,1	3/0,1	2/0,1	0,8

Джерело: складено автором

Досягнення мети при виборі певної стратегії оцінимо за 5-бальною шкалою, а ймовірність реалізації стратегії при виборі певної мети - від 0 до 1, причому сума ймовірностей дорівнює 1. За результатами проведеного аналізу була визначена оптимальна стратегія за критерієм максимального балу - стратегія посилення позицій на ринку. Так як даний тип стратегії вимагає для

своєї реалізації маркетингових зусиль, допоміжною стратегією буде формування маркетингової діяльності та проведення маркетингових досліджень. Підприємству слід за рахунок додаткового інвестування реалізовувати заходи щодо збільшення масштабів діяльності, для того, що б зайняти більшу нішу на ринку і тим самим зміцнити свої позиції.

2.2. Аналіз структури та динаміки персоналу ТОВ «Вел Міт»

Проведемо аналіз кількісних і якісних показників структури персоналу ТОВ «Вел Міт». ТОВ «Вел Міт» – це кваліфіковані професіонали, що одержали необхідну освіту та мають досвід роботи.

Всю роботу з управління персоналом на підприємстві здійснює відділ кадрів, що включає вісім осіб. Схематично структура відділу кадрів ТОВ «Вел Міт» зображена на рис. 2.4.

Очолює відділ кадрів директор з персоналу, який здійснює управління працівниками відділу та підрозділів, бере участь в розробці кадрової політики і кадрової стратегії організації, здійснює роботу з підбору, відбору і розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації.

Всі співробітники відділу кадрів, включаючи керівний склад (заступників і помічників керівника), фахівців і виконавців, є підлеглими посадовими особами по відношенню до керівника відділу кадрів, який, в свою чергу, підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «Вел Міт». Менеджери відділу кадрів (менеджери кадрового діловодства) відносяться до фахівців служби персоналу. В них відповідальна робота з документами, яка вимагає практичних навичок і бездоганних знань трудового законодавства.



Рис. 2.4. Організаційна структура відділу кадрів ТОВ «Вел Міт»
Джерело: складено на основі даних ТОВ «Вел Міт»

Спеціалісти з підбору персоналу здійснюють підбір персоналу на вакантні посади. Ця діяльність пов'язана з розміщенням інформації в різних джерелах про наявні вакантні місця, в тому числі, співпраця з цього питання зі службою зайнятості населення, призначенням і проведенням співбесід з роз'ясненням претенденту характеру вакансії, умов праці та рівня заробітної плати, визначенням загального рівня претендента на вакантну посаду, його стажу та рівня професіоналізму. Спеціалісти з навчання та розвитку персоналу вивчають рух кадрів, причини плинності кадрів та розробляють заходи щодо їх усунення, організують контроль стану трудової дисципліни в підрозділах ТОВ «Вел Міт» і виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку, складають встановлену звітність, беруть участь у підготовці пропозицій щодо розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, а також в оцінці ефективності навчання.

Управління відділу кадрів реалізує наступні завдання:

1. Участь в розробці та проведенні кадрової політики організації.
2. Проведення вивчення і аналізу посадової та професійно-кваліфікаційної структури персоналу ТОВ «Вел Міт» і його підрозділів; встановленої документації з обліку кадрів, пов'язаної з прийомом, трудовою діяльністю і звільненням співробітників, їх розміщенням.
3. Підбір і відбір персоналу спільно з керівниками структурних підрозділів і внесення відповідних пропозицій щодо їх прийому на зазначені

посади, оформлення наказів про прийом на роботу та іншої необхідної для цього документації.

4. Оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій та інших локальних актів організації.

5. Оформлення прийому на роботу іноземних громадян.

6. Проведення атестації персоналу.

Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «Вел Міт», яку наведено в табл. 2.6.

Відповідно до наведеної таблиці за характером виконуваних функцій персонал ТОВ «Вел Міт» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури персоналу ТОВ «Вел Міт»
за ознакою участі в управлінському процесі та за кваліфікаційною
ознакою, за 2018-2020 рр.**

Категорії персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення			
							2019/2018		2020/2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	29	24,0	29	26,4	26	26,8	0	2,4	-3	0,4
Фахівці	24	19,8	21	19,1	19	19,6	-3	-0,7	-2	0,5
Службовці	15	12,4	14	12,7	11	11,3	-1	0,3	-3	-1,4
Робітники	53	43,8	46	41,8	41	42,3	-7	-2,0	-5	0,4
Всього	121	100,0	110	100,00	97	100,00	-11	0,0	-13	0,0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «Вел Міт»

За результатами табл. 2.6 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Вел Міт» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2020 році зменшилася на 13 осіб. ТОВ «Вел Міт» було змушено звільнити 13 співробітників в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2020 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників.

В структурі переважають група «фахівці», які в 2018 році становили 43,8% від усього персоналу організації, в 2019 році їхня частка зменшилася до 41,8%, і в 2020 році зросла до 42,3 %. Другою за чисельністю групою є «керівники», часта яких в 2020 році становила 26,8%. Частка фахівців в організації в 2020 році складала 19,6%.

Проаналізуємо чисельність персоналу ТОВ «Вел Міт» за статевіковими ознаками: чисельність жінок/чоловіків, молодих спеціалістів/пенсіонерів у загальній чисельності працівників наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Чисельність персоналу ТОВ «Вел Міт» за статевіковими ознаками, за 2018-2020 рр.

Статевікова ознака	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	осіб	%	осіб	%
Жінки	75	71	65	-4	-5,3	-6	91,5
Чоловіки	46	39	32	-7	-15,2	-7	82,1
Всього:	121	110	97	-11	-9,1	-13	88,2
Пенсіонери	5	3	3	-2	-40,0	0	100,0
Молоді спеціалісти	116	107	94	-9	-7,8	-13	87,9

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «Вел Міт»

Відповідно до відхилення 2020 року від 2019 року, чисельність жінок в організації зменшилася на 6 осіб у 2020 році, водночас, як чисельність чоловіків зменшилася на 7 осіб. Також, зменшилася чисельність молодих спеціалістів на 13 осіб.

Проаналізувавши динаміку за статевіковими ознаками, доцільно зазначити, що в організації домінують молоді спеціалісти та жінки, що є доцільним для розвитку даної організації. Чисельність персоналу організації за ознакою стажу наведено в табл. 2.8.

Чисельність персоналу ТОВ «Вел Міт» за ознакою стажу, за 2018-2020 рр.

Стаж роботи	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	осіб	%	осіб	%
до 1 року	27	25	21	-2	-7,4	-4	-16,0
1-3 роки	38	34	27	-4	-10,5	-7	-20,6
3-5 роки	29	28	25	-1	-3,4	-3	-10,7
5-10 років	19	17	19	-2	-10,5	2	11,8
більше 10 років	8	6	5	-2	-25,0	-1	-16,7
Всього:	121	110	97	-11	-9,1	-13	-11,8

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «Вел Міт»

Відповідно до табл. 2.8, відхилення 2020 року від 2019 року свідчить, що чисельність працівників зі стажем роботи до 1 року зменшилася на 16%, від 1-3 років зменшилася на 20,6% та від 3-5 років на 10,7%. Також одночасно зросла чисельність працівників зі стажем роботи від 5-10 років на 11,8% та зменшилася зі стажем більше 10 років на 16,7%.

Оцінювання ефективності формування персоналу ТОВ «Вел Міт» проведемо через відповідні коефіцієнти руху персоналу підприємства у 2018-2020 р. і занесемо їх у таблицю 2.9.

Як бачимо з табл. 2.9, коефіцієнт обороту по прийому ТОВ «Вел Міт» в 2020 р. становив 0,1%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду було прийнято лише 1 нового працівника.

Коефіцієнт обороту по вибуттю ТОВ «Вел Міт» в 2020 році значно зменшився (14,5%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітного періоду.

Динаміка руху персоналу ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 р.

Показник	2 018 р.	2 019 р.	2 020 р.	Відхилення 2020 /2019 (+/-)
Коефіцієнт обороту по прийому	1,1	0,3	0,1	-0,2
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,4	23,6	9,2	-14,5
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,9	1,2	-0,7
Коефіцієнт сталості персоналу	15,2	16,7	17,6	0,9
Коефіцієнт заміщення персоналу	1,1	1,3	0,6	-0,7

Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	1,5	1,5	-0,1
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	1,1	1,7	1,7	0,0
Коефіцієнт приросту персоналу	0,8	-23,3	-9,1	14,2
Рівень стабільності персоналу	1,0	0,8	0,9	0,1

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «Вел Міт»

Значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу ТОВ «Вел Міт» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Так, даний коефіцієнт в 2018 році становив – 0,0%, в 2019 році – 1,9%, в 2020 році – 1,2%. Коефіцієнт сталості персоналу ТОВ «Вел Міт» показує, що питома вага працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2020 рік відпрацювали рівно один рік в організації становить 17,6%, що на 0,9% більше за показник 2019 року. Коефіцієнт заміщення персоналу протягом в 2020 р становив 0,6%. Рівень стабільності персоналу в 2020 році становить 0,9%, що свідчить про низьку стабільність персоналу на ТОВ «Вел Міт».

Головним способом мотивування співробітників ТОВ «Вел Міт» є матеріальне стимулювання, тобто оплата праці представлена головним засобом стимулювання для відповідального ставлення до роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Заробітна плата працівників ТОВ «Вел Міт» складається з: посадового окладу; доплат; премій. Аналізуючи систему мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Вел Міт», як підсистему загальної стратегії управління персоналом, необхідно зазначити, що впродовж 2018-2020 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників, це пов'язано в першу чергу через зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

Здійснюючи порівняння розміру заробітної плати персоналу ТОВ «Вел Міт» з рівнем заробітної плати в Київській області та в Україні (табл.2.10), можна визначити, що в організації реалізується продумана політика щодо матеріального стимулювання персоналу. Вона сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, заохочує працівників до постійного

підвищення кваліфікації, розкриває творчий потенціал забезпечуючи цим підвищення результатів діяльності організації загалом.

Рівень інфляції, який у 2018 р. становив 9,8%, в 2019 р. – 4,1%, а в 2020 р. – 2,7% не перевищував темпи зростання заробітної плати на ТОВ «Вел Міт».

Крім заробітної плати до посадових окладів працівників ТОВ «Вел Міт» встановлено такі доплати:

- доплата за суміщення професій (посад);
- доплата за понаднормову роботу;
- доплата за вихідні і святкові дні.

Таблиця 2.10

Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «Вел Міт», в Київській області та в Україні у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Середня заробітна плата на ТОВ «Вел Міт	6494,1	8739,0	11108,5
Середня заробітна плата у Київській області	6406	8719	10999
Середня заробітна плата в Україні	6475	8777	10537
Індекс інфляції, %	109,8	104,1	102,7

Джерело: складено автором самостійно за даними відділу кадрів ТОВ «Вел Міт» та [53]

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має на меті заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності та підприємливості в праці.

Для всіх співробітників ТОВ «Вел Міт» надаються такі пільги:

1. Добровольне медичне страхування.
2. Частічне відшкодування вартості абонементів у фітнес-клуб і басейн.
3. Організація пільгового харчування.
4. Виділення грошових коштів працівникові на покупку подарунка до ювілею.
5. Щорічно виділяються кошти на проведення святкування 8 березня, 6 грудня, і Нового року. Співробітникам жіночої статі грошова премія до 8 березня становить 500 грн., а чоловікам на 6 грудня - 300 грн.
6. Співробітники підприємства мають право на отримання матеріальної

допомоги та соціальної відпустки. Соціальна відпустка надається на випадок: весілля, День знань (1 клас), здача крові та її компонентів, проводи дитини в армію, ювілеї, похорон близьких.

7. Особливу увагу з боку організації приділено дітям співробітників. ТОВ «Вел Міт» оплачує 10% від вартості путівки в дитячий оздоровчий табір, але не частіше 1 разу на рік на кожного співробітника. Крім того, дітям співробітників у віці до 15 років надаються новорічні подарунки.

Проведемо оцінку факторів впливу зовнішнього (PEST – аналіз) та внутрішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт». Персонал ТОВ «Вел Міт» - категорія поліфакторна, оскільки схильна до впливу безлічі факторів, роль яких у різні періоди може бути різною як за силою, так і за тривалістю і напрямку впливу. Систематизація за допомогою виявлення, обліку, аналізу і використання цих факторів в сфері управління (включаючи опосередковане управління і можливості самоорганізації) є найважливішим завданням забезпечення сталого розвитку потенціал працівників ТОВ «Вел Міт».

Значний вплив на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт» надають політико-правові чинники:

- політична нестабільність в країні: неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу, що в свою чергу впливає на кількість та структуру трудових ресурсів підприємств, в тому числі і ТОВ «Вел Міт»;

- податкове законодавство. Зміни в оподаткуванні: податкове законодавство має позитивний вплив на діяльність ТОВ «Вел Міт», так як після прийняття ПКУ податок на прибуток щорічно зменшувався до рівня 18% у 2015 р., також зменшилась частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки.

- збільшення за бюджетом на 2021 рік мінімальної заробітної плати: Мін. з/п з 01.01.2021 – 6000 грн. – сприяє підвищенню добробуту працівників підприємства.

Для нівелювання впливу політико-правових факторів на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт» необхідна узгодженість дій виконавчої та урядової, регіональної, адміністративної гілок влади і керівництва ТОВ «Вел Міт».

Вплив економічних факторів на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт» обумовлено тим, що між тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок.

У число економічних факторів, що найбільш руйнівні впливають на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт», необхідно в першу чергу відзначити: зниження доходів (знецінення) більшої частини населення України, що призвело до обмеження попиту на деякі види продукції та послуг; інфляція, рівень якої в Україні за 2019 рік зріс до 4,7%. Отже, інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, в тому числі і на кадрове забезпечення ТОВ «Вел Міт». В умовах великої доларизації економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців, що в свою чергу, змушує керівництво підприємств зменшувати кількісний та якісний склад своїх трудових ресурсів.

Таким чином, економічні чинники, надаючи вплив на економіку регіону функціонування підприємства, позначаються і на процесі оптимального використання можливостей ринку праці при управлінні формуванням структури персоналу ТОВ «Вел Міт». Стійке економічне зростання, як правило, веде до підвищення платоспроможного попиту, що призводить до збільшення обсягів виробництва і зростання попиту на працю. При спаді ділової активності підвищуються вимоги до ефективності використання кадрових ресурсів і, отже, до їх кваліфікації, завдяки чому кадрова проблема набуває ще більшої гостроти.

Соціальні чинники, що впливають на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт» це:

- рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності. - зменшення доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати - 34,0 % за I кв. 2020 року. Наразі в складних економічних умовах населення України

зацікавлене в трудовій діяльності, а зменшення рівня заробітної плати дозволяє зробити висновок про негативну динаміку даного фактору.

- рівень освіти працівників - кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зросла у 2019/2018 навчальному році на 3,4% до 2018/2017 н.р. Проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 3,3%, III-IV – зменшився на 6,6% за аналогічний період – даний чинник впливає як негативно так і позитивно на формування кадрового потенціалу підприємства.

Демографічні фактори відображають рівень народжуваності та смертності в регіоні функціонування підприємства, його статеву та вікову структуру, механічний приріст населення. Фактор цієї групи визначають величину та склад кадрів, а статеву та вікову структуру населення регіону впливає на зростання ефективності відтворення кваліфікованих кадрів підприємства. За даними Державного комітету статистики кількість пенсіонерів у 2013 році збільшилась на 16,9 тис. осіб, у 2014 році порівняно із попереднім періодом кількість пенсіонерів зросла на 82,5 тис. осіб, а у 2019 році кількість пенсіонерів зросла на 134,8 тис. осіб у порівнянні з 2018 роком. Показник кількості пенсіонерів з розрахунку на 1000 населення становив у 2012 році 299 осіб, у 2014 році – 303 особи, у 2016 році – 306 осіб, а вже у 2019 році - 323 особи [48].

При цьому чисельність населення України з кожним роком зменшувалася. У 2013 році порівняно із 2012 роком вона зменшилась на 184,4 тис. осіб, а у 2019 році порівняно із попереднім – на 127,2 тис. осіб.

Кількість працюючих у 2013 році порівняно із 2012 роком збільшилась на 58,2 тис. осіб, а у 2019 році (у зв'язку з важкою політичною та економічною ситуацією в країні) – зменшилась на 620 тис. осіб. Дані свідчать про те, що незважаючи на збільшення чисельності працюючого населення, ситуація суттєво не змінюється, адже кількість пенсіонерів також збільшується, а останніми роками перевищує темп приросту кількості працюючого населення [48].

Проблема старіння населення, яка виявляється у збільшенні частки осіб похилого віку та зміні співвідношення між поколіннями, свідчить про

погіршення демографічної ситуації в Україні [48]. За період з 1959 р. до 2001 р. співвідношення осіб пенсійного віку і населення працездатного віку збільшилося майже вдвічі (з 22,7 до 41,1 %). За прогнозами Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, протягом 2017 – 2025 рр. це співвідношення досягне 50 %, а до 2050 р. – 76 %. За демографічними прогнозами та оцінкою експертів, ймовірність того, що Україна в короткій чи середній перспективі досягне рівня простого відтворення, дуже мала. Для України, як і для більшості країн світу, головною демографічною тенденцією поточного століття є процес старіння населення, що виявляється у зростанні частки осіб похилого віку.

Технологічний фактор ми розглядаємо як важливий зовнішній фактор впливу на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт», адже в швидкоплинному процесі розвитку і вдосконалення техніки та інноваційних перетворень, менеджмент шукає все нові шляхи оптимізації робочого та управлінського процесу, що здебільшого призводить до скорочень персоналу. Менеджер повинен розглядати різні шляхи для мінімізації майбутніх ризиків. Як приклад, замість скорочення персоналу та рекрутингу, необхідно запропонувати навчання та професійне вдосконалення, що неодмінно призведе до підвищення мотивації.

Підсумуємо вплив факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт» у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

PEST -аналіз вплив факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт»

Фактор	Ймовірність реалізації події	Ступень впливу фактору	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні фактори	0,3	3	0,9
(E) Економічні фактори	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,2	2	0,4
(T) Технологічні фактори	0,2	1	0,2

Для наочності результатів, зобразимо дані табл. 2.11 на рис. 2.5.

Таким чином, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні, демографічний рівень в країні.

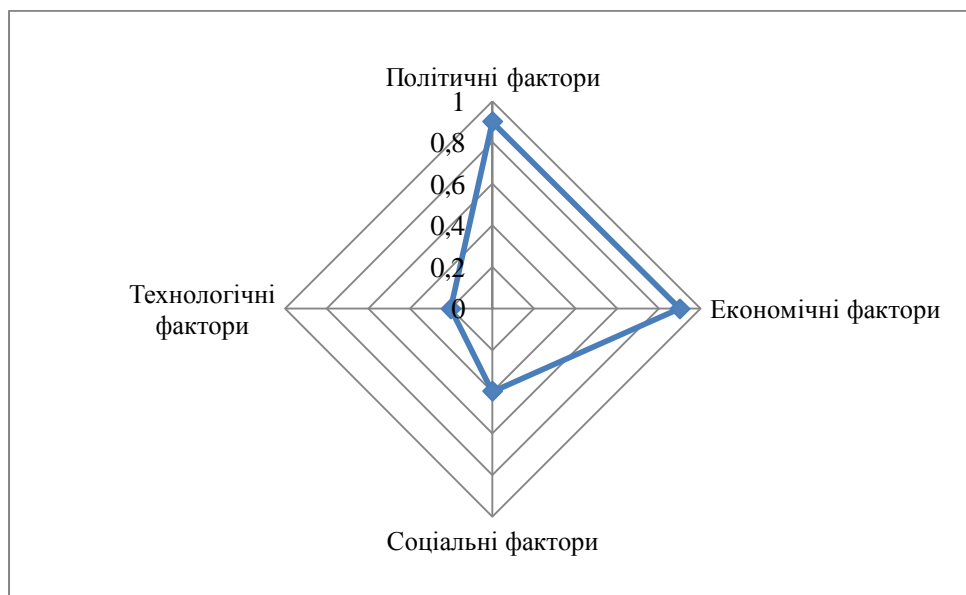


Рис. 2.5. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт»

Джерело: авторська розробка, побудовано на основі інформації табл. 2.11

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування структури персоналу ТОВ «Вел Міт»

Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
Організація загального управління	+/-	Лінійно-функціональна організаційна структура управління на підприємстві. Не ефективна система контролю на підприємстві. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників. Використовується діловий стиль керування.

Імідж підприємства	+	ТОВ «Вел Міт» на ринку України з 2001 року і вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку. ТОВ «Вел Міт» є привабливим як місце роботи та надає можливі перспективи просування по службовій діяльності
Техніка, технологія, організація праці	+	Сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу ТОВ «Вел Міт»
Фінансово-економічні можливості підприємства	+	Рівень фінансово-економічних можливостей ТОВ «Вел Міт» високий. Відбувається покращення фінансових показників підприємства, що зумовлює досягнення спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.
Маркетингова діяльність	+	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші. На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів
Кількісний і якісний склад персоналу. Професійно-кваліфікаційні фактори	+	Кадровий склад ТОВ «Вел Міт» стабільний. Висока кваліфікація працівників підприємства. В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань. Система відбору і набору персоналу підприємства не досконала.
Джерела покриття кадрової потреби	+	На ТОВ «Вел Міт» достатньо високий рівень аналізу кадрових потреб. Створюється резерв кадрів на підприємстві.
Соціальна політика підприємства	+	Соціальна політика підприємства спрямована на задоволення різнобічних потреб працівників та на соціальну допомогу, соціальний захист та забезпечення соціальних гарантій

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами ТОВ «Вел Міт», що впливають на формування структури персоналу є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші, при цьому відбувається ріст фінансових показників.

Потенційні внутрішні слабкі сторони ТОВ «Вел Міт» - це те, що на підприємстві не ефективна система контролю, не розвинута система

стратегічного планування - кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю.

2.3. Дослідження сучасного стану управління розвитком персоналу на ТОВ «Вел Міт»

Робота з персоналом на ТОВ «Вел Міт» будується на підставі Положення про регламентуючі документи щодо персоналу. Всі положення і документи щодо роботи з персоналом, розроблені на підставі даного положення в організації, обов'язкові для виконання.

Перед керівником відділу кадрів ТОВ «Вел Міт» стоять наступні завдання:

- здійснення заходів з підбору і найму персоналу;
- адаптація персоналу;
- розвиток і навчання персоналу;
- мотивація персоналу;
- оцінка і атестація персоналу.

Система розвитку персоналу є складовою частиною системи управління персоналом ТОВ «Вел Міт» в цілому. Система розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт» представлена виконанням наступних функцій: а) розвиток і навчання персоналу; б) адаптація персоналу; в) оцінка і атестація персоналу; г) винагорода та мотивування персоналу; д) планування кар'єри; е) робота з кадровим резервом.

Навчанню персоналу в ТОВ «Вел Міт» приділяється велика увага, тут існує система внутрішньо організаційного розвитку персоналу. Керівництво ТОВ «Вел Міт» розуміє, що капіталовкладення в підготовку і навчання принесуть відчутну матеріальну вигоду організації, що розвиток персоналу - основа виживання організації, його зростання і конкурентоспроможності.

Навчання не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань і розвитком у працівників необхідних навичок. В ході навчання працівникам

передається інформація щодо поточного стану справ і про перспективи розвитку організації. Крім того, навчання покликане підвищувати рівень трудової мотивації, прихильність персоналу до своєї організації і включеності в її справа.

Організацією навчання і підготовки персоналу займається відділ кадрів ТОВ «Вел Міт», а також керівників структурних підрозділів. В ТОВ «Вел Міт» професійне навчання персоналу є комплексним безперервним процесом, що складається з декілька етапів (рис. 2.6).

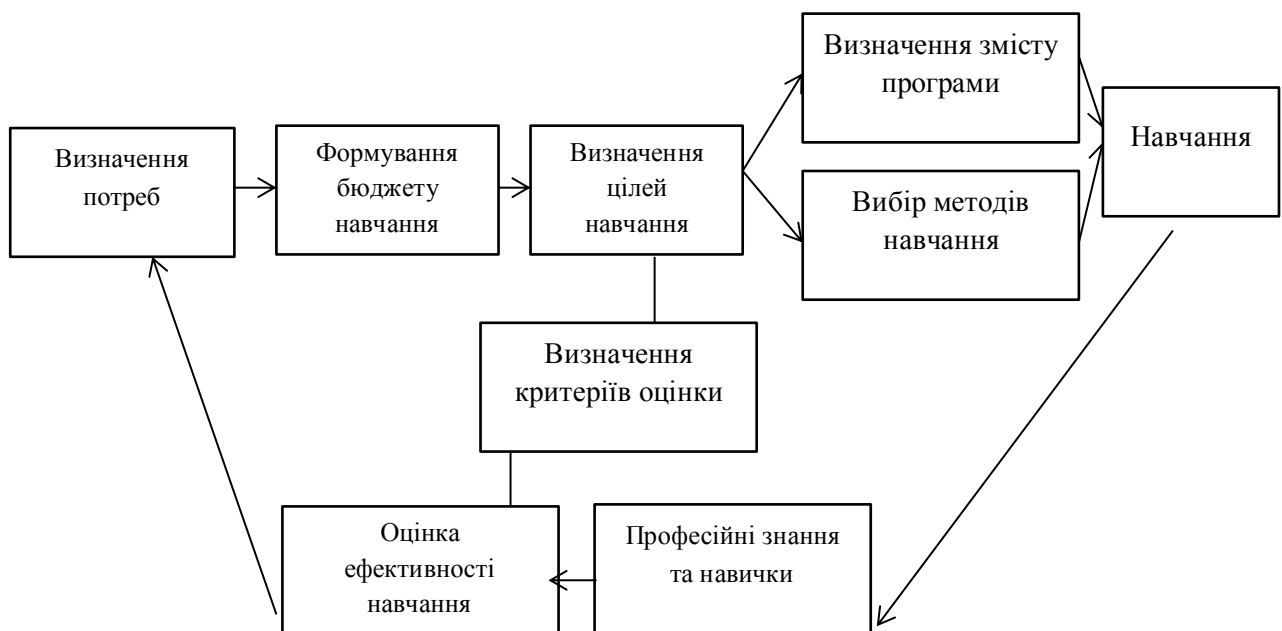


Рис. 2.6. Процес професійного навчання персоналу на ТОВ «Вел Міт»

Джерело: складено на основі [41]

З метою формування плану навчання визначається потреба в навчанні на рік. Кожен підрозділ ТОВ «Вел Міт» подає заявку на навчання. Заявки для включення до річного плану професійної підготовки персоналу надаються до відділу кадрів до 25 січня поточного року.

Навчання і підготовка персоналу в ТОВ «Вел Міт» здійснюється відповідно до річного плану професійної підготовки персоналу. План професійної підготовки персоналу ТОВ «Вел Міт» складається з наступних розділів: підвищення кваліфікації керівників вищої, середньої та нижчої ланки,

фахівців і службовців. На навчання, яке не передбачено за планом, керівником підрозділу оформляється заявка.

Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві ТОВ «Вел Міт» є:

- інструктаж. На підприємстві проводяться декілька видів інструктажу: вступний інструктаж з метою ознайомлення з вимогами безпеки для всіх працівників при прийомі на роботу; первинний інструктаж щодо робочого місця в перший день перебування на роботі; повторний інструктаж, що проводиться не рідше 1 разу на півроку;

- наставництво. Молодому фахівцеві призначається наставник, який спільно з молодим фахівцем розробляють план розвитку фахівця на календарний рік із зазначенням цілей розвитку, планованих термінів їх досягнення, конкретних завдань щодо вдосконалення теоретичних і практичних професійних, управлінських знань і навичок, планованих результатів його професійної діяльності;

- тренінги. ТОВ «Вел Міт» приділяє значну увагу проведенню тренінгів з метою швидкого пристосування нового персоналу до умов роботи, формування необхідних знань і навичок, яких не достатньо у професійній підготовці спеціаліста. Протягом 2019 року ТОВ «Вел Міт» були організовані технічні тренінги для користувачів FlexCube з метою забезпечення належного впровадження програми та підтримки співробітників ТОВ «Вел Міт» під час міграції на нову ІТ-платформу та спеціалізовані тренінги з юридичних продуктів. Усі тренінги ТОВ «Вел Міт» сприяють подальшому розвитку персоналу та удосконаленню їх професійних та особистих якостей, необхідних для наступних кроків у кар'єрі.

- учнівство. Характерною особливістю цього методу є те, що працівники підприємства, з однієї сторони, занурені в процес навчання, а з іншої, працюють самостійно, але під обов'язковим наглядом досвідченої людини, яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

- електронні курси. Одним із прогресивних методів навчання без відриву від робочого місця є «E-learning». В ТОВ «Вел Міт» широко використовується

і продовжує активно розвиватися дистанційне навчання за допомогою web-технологій. У відповідності з вимогами бізнес-процесу на підприємстві розробляється комплекс навчальних курсів, які розміщуються в середовищі електронної системи управління навчанням. Поряд з діючими електронними курсами «Електронний документообіг» ТОВ «Вел Міт», «Управління продуктом», реалізованими у ТОВ «Вел Міт» в період 2018-2019 рр., в 2020 р. був введений новий курс «Інноваційні технології «Побудова системної юридичної фірми». Навчання відбувається на робочому місці і у відповідний час.

Проаналізуємо динаміку загальних кількісних показників підготовки кадрів в ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка професійного навчання кадрів на ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр.

Показник	Навчено, всього осіб, роки			Відхилення 2020/2019 +/-
	2018	2019	2020	
Інструктаж	121	110	97	-13
Наставництво	6	10	16	6
Тренінги	32	29	27	-2
Учнівство	4	8	13	5
Електронні курси	15	27	14	-13

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ТОВ «Вел Міт»

Загальна чисельність осіб, які в 2020 році здійснювали навчання через наставництво збільшилася на 6 осіб у порівнянні із 2019 роком. Чисельність працівників, які 2020 року пройшли навчання через тренінги зменшилася на 2 особи у порівнянні із 2019 роком, а через електронні курси на 13 осіб. Тобто в ТОВ «Вел Міт» відбувається негативна тенденція зменшення числа навченого персоналу.

Проаналізуємо динаміку підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 (табл. 2.14).

Динаміка підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020

Назва показників	Навчено всього, осіб			У тому числі:								
				керівники			професіонали, фахівці			кваліфіковані та ін. робітники		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Підвищили кваліфікацію, всього	6	4	5	2	1	2	-	-	2	4	3	3
у тому числі: безпосередньо на робочому місці	6	4	5	2	1	2	-	-	2	4	3	3

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ТОВ «Вел Міт»

Чисельність осіб, що здійснили підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці в 2020 р. зросла на 25% у порівнянні з 2019 р., тобто з 4 осіб до 5 осіб відповідно. Проте спостерігається негативна тенденція до низької чисельності управлінського персоналу ТОВ «Вел Міт», яка здійснила підвищення своєї кваліфікації. Так, протягом 2019-2020 років лише 2 керівники підвищили свою кваліфікацію. За видами навчання чисельність професіоналів і фахівців, які у 2020 році здійснили підвищення своєї кваліфікації на робочому місці становила 2 особи. Чисельність кваліфікованих і інших робітників, які здійснили підвищення своєї кваліфікації безпосередньо на робочому місці залишилася не змінною. У 2019 році чисельність кваліфікованих та ін. робітників ТОВ «Вел Міт» становила 3 чол., та в 2020 році – 3 чол.

На сьогоднішній день це низький показник, чисельність персоналу, яка здійснили підвищення свого кваліфікаційного рівня повинна бути значно більшою, а програма навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Вел Міт» потребує удосконалення.

Далі проведено аналіз процесу оцінки і атестації персоналу на ТОВ «Вел Міт».

Оцінювання фахових компетентностей персоналу є важливою функцією управління персоналом на ТОВ «Вел Міт» і представляє собою не просто

оцінку поточного стану в області розвитку персоналу та розробку рекомендацій, а є фундаментом для професійного зростання персоналу і досягнення співробітником професійного «акме».

На сьогоднішній день на ТОВ «Вел Міт» існує тільки підсумкова атестація. Даний вид атестації проводиться не частіше одного разу на рік і дає комплексну оцінку трудової діяльності та морального портрета працівника, а також допомагає зрозуміти працівника, визначити істинні мотиви його діяльності в різних умовах і ситуаціях. При цьому на підприємстві відсутнє Положення про систему атестації.

Атестація персоналу на ТОВ «Вел Міт» проводиться як власними силами (внутрішня атестація) і послугами сторонніх організацій (зовнішня атестація).

Відзначимо, що графік проведення атестації на ТОВ «Вел Міт» затверджується керівником відділу кадрів і доводиться до відома працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації. За цей час співробітники проходять передатестаційне навчання.

Внутрішня процедура оцінки фахових компетентностей співробітників ТОВ «Вел Міт» складається з ряду послідовних етапів:

1) формування складу атестаційної комісії та його затвердження, підготовка документації (в т.ч. тестів) та інші підготовчі заходи. Головними елементами підготовки керівника є: зважена і заснована на об'єктивних фактах оцінка виконання співробітником своїх функцій, здійснена з урахуванням посадової інструкції та індивідуального плану співробітника на минулий період; продуманий план його розвитку на наступний період; детальний план проведення співбесіди;

2) ознайомлення заздалегідь усіх співробітників з цілями, датою і методом атестації. На цьому етапі підкреслюються позитивні моменти атестації;

3) основний етап - процес атестації та організація роботи атестаційної комісії. Засідання атестаційної комісії протоколюється, результати оцінки фахових компетентностей співробітників заносяться в атестаційний лист;

4) заключний етап - підведення підсумків атестації, прийняття

персональних рішень щодо просування працівників. За підсумками атестації комісія ТОВ «Вел Міт» вибирає одну з оцінок діяльності працівника: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає займаній посаді.

Оцінка діяльності працівника, який пройшов атестацію, і рекомендації атестаційної комісії заносяться в атестаційний лист, і підписується головою і членами комісії. Атестаційний лист працівника який пройшов атестацію зберігається в його особовій справі.

Внутрішня атестація на ТОВ «Вел Міт» проводиться у вигляді тесту і за допомогою порівняльного методу. При їх використанні виробляється порівняння одного співробітника свого підрозділу з іншими. В ході ранжирування керівник «вибудовує» своїх співробітників в порівняльний ланцюжок - від кращого до гіршого за результатами роботи за атестаційний період. Порівняльні методи є дуже простим способом атестації співробітників. Вони легко реалізуються, але при цьому вони дуже однобічні і приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувалися для цілей розвитку персоналу.

Також керівництво ТОВ «Вел Міт» щорічно користується послугами сторонніх організацій, що спеціалізуються на проведенні атестації персоналу (зовнішня атестація) (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Перелік акредитованих агентств, з якими були укладені договори на проведення атестації персоналу в ТОВ «Вел Міт»

Найменування організації	Порядок надання послуг	Вартість послуг за рік, тис.грн.
ПП «Атестація»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (15 осіб), отримання документації	26,8
ТОВ «LR Group»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (до 15 осіб)	25,2

ТОВ «Експерт»	Корпоративний супровід підприємства: навчання, атестація не більше 15 чоловік в рік, консультування, юридичний супровід, отримання документації	31,0
ТОВ «Fillin»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (до 20 осіб)	21,7

Послуги зовнішніх сторонніх організацій з проведення атестації персоналу на ТОВ «Вел Міт» дозволили підприємству: оптимізувати використання трудових ресурсів; оцінити рівень кваліфікації колективу в цілому і кожного працівника окремо; створити додаткові стимули до професійного розвитку працівників і підвищенню їх кваліфікації; сформувати кадровий резерв з найбільш компетентних фахівців і розірвати трудові договори з працівниками, які не відповідають вимогам, що пред'являються до займаної посади. Однак, фінансові витрати на послуги сторонніх організацій для ТОВ «Вел Міт» значно високі. Так в 2018 році вони склали 61 тис.грн., в 2019 р - 72,4 тис.грн, а в 2020 р – 83 тис.грн., що значно несприятливо впливає на продуктивність підприємства в цілому.

Відомості про результати атестації співробітників ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр. представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Результати атестації співробітників ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Чисельність персоналу, чол.	121	110	97	-11	-13
Проходило атестацію, чол.	24	25	27	1	2
в т.ч. обслуговуючий персонал	8	6	9	-2	3
керівники	7	8	6	1	-2
фахівці	9	11	12	2	1
Питома вага працівників, що проходили атестацію,%	14	14	16	0	2
Не атестовано всього, чол.	0	0	3	0	3
в т.ч. обслуговуючий персонал	0	0	3	0	3
Питома вага атестованих в загальній чисельності проатестованих,%	100	100	89	0	-11
Витрати на проведення атестації персоналу за рік, тис.грн.	61	72,4	83	11,4	10,6

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Вел Міт»

Таким чином, з таблиці 2.16 випливає, що на ТОВ «Вел Міт» щорічно

проходять атестацію 14-16% персоналу. Традиційно всі співробітники успішно проходили атестацію, але за результатами атестації у 2020 р. було виявлено, що троє із співробітників не відповідають займаній посаді, тому вони відправили на курси підвищення кваліфікації. Витрати на проведення атестації персоналу ТОВ «Вел Міт» з кожним роком зростають. Відповідно до Положення про оплату праці на ТОВ «Вел Міт», працівники, які успішно пройшли атестацію, підлягають фінансовому заохоченню в розмірі 10% від щомісячного окладу.

Проведемо підсумковий розрахунок показників ефективності розвитку персоналу на ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр. використовуючи показники, наведені у п.п.1.3 дипломної роботи (табл. 2.17).

Серед показників ефективності розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт» у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. сформувався наступна динаміка:

- продуктивність праці персоналу ТОВ «Вел Міт» виросла на 70,9%;
- частка персоналу ТОВ «Вел Міт», що проходить навчання в рік зросла на 34,91%;

Таблиця 2.17

**Динаміка показників ефективності розвитку персоналу
ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/20 19	2019/ 2018	2020/20 19	2020/20 18
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень кадрового потенціалу								
Середній стаж персоналу, роки	5	5	5	0	0	0,00	0,00	0,00
Частота виробничого травматизму, %	8,1	6,67	7,27	-1,43	0,6	-17,65	9,00	-10,25
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	458,3	258,9	442,4	-199,4	183,5	-43,5	70,9	-3,5
Результативність підбору кадрів								
Укомплектованість кадрів	97,57	94,12	94,36	-3,45	0,24	-3,54	0,25	-3,29
Число кандидатів на одну вакансію, осіб	3	3	4	0	1	0,00	33,33	33,33
Результативність адаптації персоналу								
Частку персоналу, що проходить адаптацію, %	14	14	16	0	2	0,00	14,29	14,29

Результативність розвитку персоналу								
Частку персоналу, що проходить навчання в рік, %	2,66	4,44	5,99	1,78	1,55	66,92	34,91	125,19
Частка персоналу, що підвищує кваліфікацію, %	3,04	5,56	7,39	2,52	1,83	82,89	32,91	143,09
Частка персоналу, що пройшла атестацію, %	14	14	16	0	2	0,00	14,29	14,29
Результативність мотивації персоналу								
Рівень стабільності кадрів, %	1,0	0,8	0,9	-0,2	0,1	-20,0	12,5	-10,0
Коефіцієнт плинності, %	0,4	23,6	9,2	23,2	-14,4	5800,0	-61,0	2200,0
Рентабельність використання персоналу, %	44,71	42,37	42,16	-2,34	-0,21	-5,23	-0,50	-5,70
Витрати на розвиток персоналу								
Частка витрат на розвиток персоналу по відношенню до ФОП, %	0,39	0,38	0,43	-0,01	0,05	-2,56	13,16	10,26
Рентабельність витрат на розвиток персоналу, %	2,71	2,67	2,7	-0,04	0,03	-1,48	1,12	-0,37
Витрати на мотивацію персоналу								
Частка стимулюючих виплат у ФОП, %	23,6	23,7	24,6	0,1	0,9	0,42	3,80	4,24
Інші витрати на управління персоналом								
Частка інших витрат на управління персоналом по відношенню до ФОП, %	1,2	1,8	2,3	0,6	0,5	50,00	27,78	91,67

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ТОВ «Вел Міт»

- частка персоналу ТОВ «Вел Міт», що підвищує кваліфікацію за рік зросла на 32,91%;
- коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Вел Міт» в 2020 році зменшився (-61%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - таке значення показника перевищує межі природної плинності (3 - 5%), що в свою чергу може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії);

- рівень стабільності кадрів в 2020 році становить 0,9% (більше на 12,5% від показника 2019 року), що свідчить про достатньо високу стабільність кадрів на ТОВ «Вел Міт»;
- частка витрат ТОВ «Вел Міт» на розвиток персоналу по відношенню до ФОП в 2020 році зросла на 13,16%;
- рентабельність витрат на розвиток персоналу ТОВ «Вел Міт» зросла на 0,03%;
- частота виробничого травматизму персоналу ТОВ «Вел Міт» знизилася на 1,65%;
- частка стимулюючих виплат ТОВ «Вел Міт» у ФОП зросла на 3,8%;
- рентабельність управління використанням персоналу ТОВ «Вел Міт» зменшилася на 0,21%.

Динаміка проаналізованих показників ефективності розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт» за 2018-2020 рр. є підтвердженням того, що на підприємстві доцільно більше витратити коштів на розвиток, оплату праці персоналу, адже відбувається зростання продуктивності праці. В цілому, на ТОВ «Вел Міт» розвиток персоналу ТОВ «Вел Міт» є достатньо ефективним та спостерігається динаміка до покращення.

Проведемо оцінку системи розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт», використовуючи експертний метод.

Оцінити конкурентоспроможність системи розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт» пропонується за факторами, що наведені в табл. 2.18. Значення факторів оцінювалося експертним методом за 100-бальною шкалою (експертами виступали фахівці відділу персоналу організації), а при розрахунку значень показників додатково використовувалися коефіцієнти вагомості (їх сума дорівнює 1).

Оцінювання конкурентоспроможності системи розвитку персоналу здійснено за шкалою, запропонованою Корсаковим Д.О [36]:

0-40 балів - низька;

41-80 балів - середня;

81-100 бали - висока.

Таблиця 2.18

Оцінювання конкурентоспроможності системи розвитку персоналу

ТОВ «Вел Міт»

№ з/п	Фактори	Вага фактору	Оцінка	Зважена оцінка
1	«Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу»	0,20	75	15,0
2	«Дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персонал»	0,16	70	11,2
3	«Рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури організації»	0,14	80	11,2
4	«Рівень креативності інструментів розвитку персоналу»	0,10	70	7,0
5	«Рівень корпоративної культури та іміджу організації»	0,10	80	8,0
6	«Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу»	0,19	60	11,4
7	«Розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу»	0,11	75	8,25
Конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом		1	x	72,05

Джерело: складено автором

Отже, показник конкурентоспроможності системи розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт» має середній рівень.

Для виокремлення проблемних аспектів наявної системи управління персоналу ТОВ «Вел Міт» та виявлення резервів удосконалення діяльності підприємства скористаємося діаграмою Ісікави [37], яка надасть можливість систематизувати та виділити найголовніші фактори досліджуваної проблеми.

Така діаграма дозволяє виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами й більш точно зрозуміти досліджуваний процес. Діаграма сприяє визначенню головних факторів, що роблять найбільш значний вплив на розвиток розглянутої проблеми, а також попередженню або усуненню дії даних факторів.

Розроблена діаграма представлена на рис. 2.7.

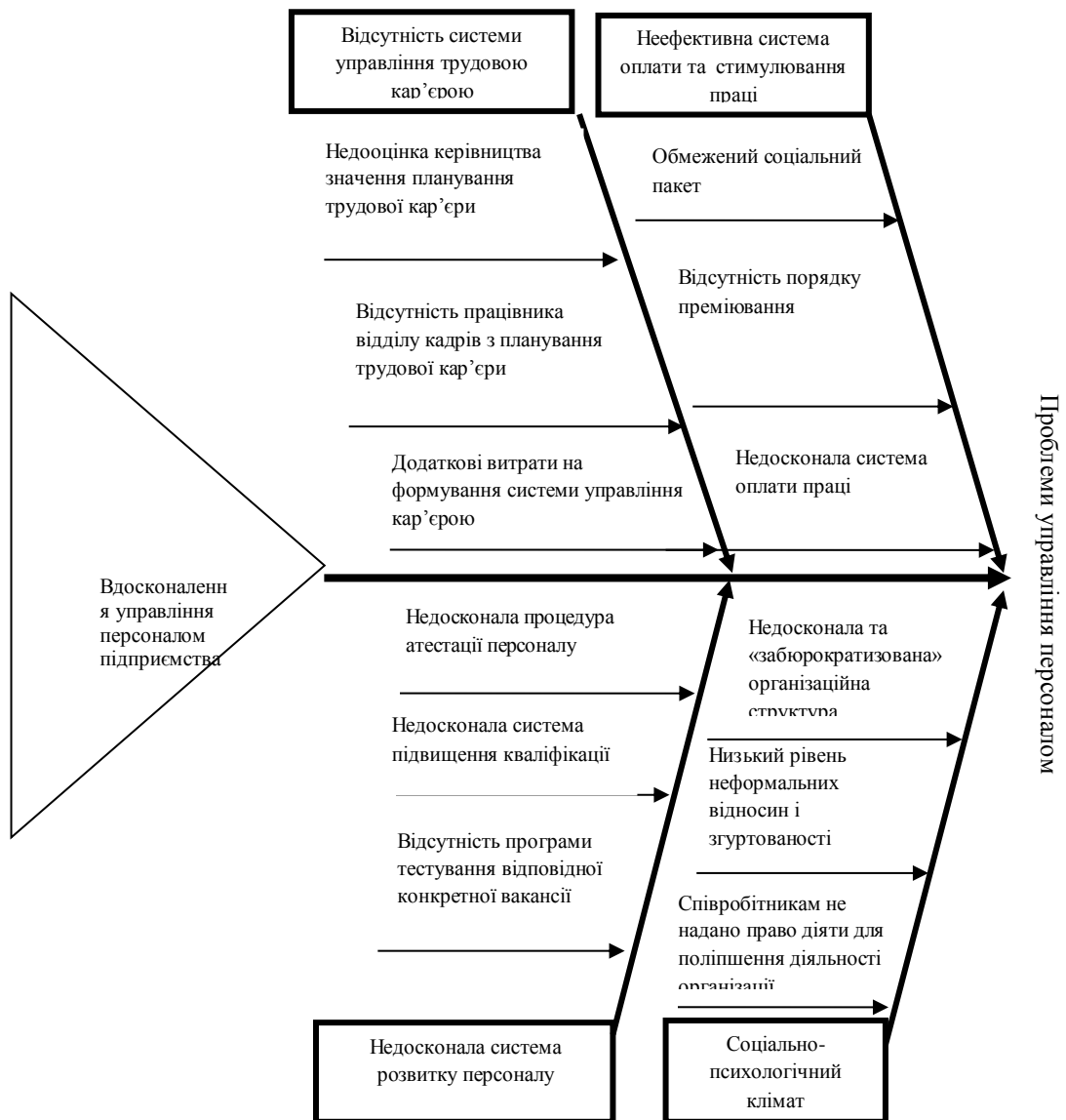


Рис. 2.7. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави щодо проблем управління персоналом ТОВ «Вел Міт»

Джерело: розроблено автором

Оцінка проблем управління персоналом ТОВ «Вел Міт» здійснено за допомогою методу ранжування. Експертами оцінки виступали фахівці відділу кадрів підприємства (3 особи). В Додатку В наведені дані, що характеризують проблемні аспекти управління персоналом ТОВ «Вел Міт». У табл. 2.19 здійснюється розрахунок даних Парето кумулятивним підсумком.

**Дані для побудови діаграми Парето проблем в управлінні
персоналом ТОВ «Вел Міт»**

№ з/п	Підпроблеми	Сума балів	Частка фактору	Дані Парето
1	Недосконала система оплати праці	15	15,79	15,79
2	Недосконала процедура атестації персоналу	14	14,74	30,53
3	Недосконала система підвищення кваліфікації	14	14,74	45,26
4	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	12	12,63	57,89
5	Відсутність порядку преміювання, стимулювання	9	9,47	67,37
6	Обмежений соціальний пакет	8	8,42	75,79
7	Співробітникам не надано право діяти для поліпшення діяльності організації	5	5,26	81,05
8	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу	5	5,26	86,32
9	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	4	4,21	90,53
10	Недооцінка керівництва значення планування трудової кар'єри	3	3,16	93,68
11	Відсутність працівника відділу персоналу з планування трудової кар'єри	3	3,16	96,84
12	Додаткові витрати на формування системи управління кар'єрою	3	3,16	100,00

Джерело: складено автором

На рис. 2.8 побудовано графік, який, згідно принципів, запропонованих Паретто, демонструє фактори, що забезпечують 80% результату.

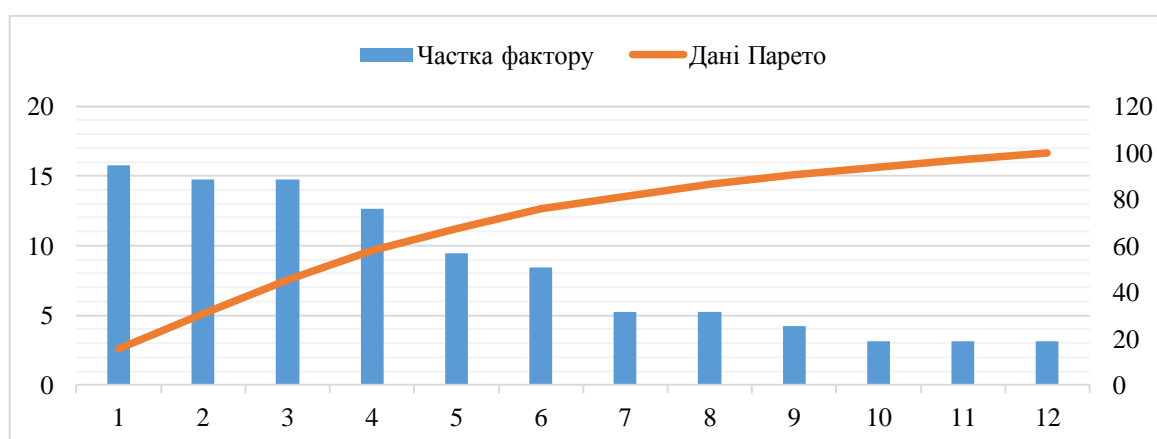


Рис. 2.8. Діаграма Парето проблем в управлінні персоналом
ТОВ «Вел Міт»

Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновки, що основними проблемами в управлінні персоналом ТОВ «Вел Міт» є неефективна система оплати праці, недосконала процедура атестації персоналу, недосконала система підвищення кваліфікації. У першу чергу, слід звернути увагу саме на ці фактори.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВЕЛ МІТ»

3.1. Рекомендації щодо впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства та їх мотивування

Як було встановлено у попередньому розділі дипломної роботи на ТОВ «Вел Міт» діюча система матеріальної мотивації персоналу тільки частково відповідає стратегічним цілям організації (висока якість, зростання обсягів продажу та прибутку, вихід на нові національні та зарубіжні ринки). Система діючої матеріальної мотивації на ТОВ «Вел Міт» є не достатньо розвиненою, вона включає вузький перелік виплат і не є достатньо конкурентоспроможною на ринку праці. В організації, яка перебуває на стадії зростання (ТОВ «Вел Міт» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

На ТОВ «Вел Міт» неефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу організації. Виходячи із сьогоденних ринкових реалій, система підвищення кваліфікації персоналу підприємства повинна бути значно ефективнішою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

Слабкими сторонами існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ТОВ «Вел Міт» є: недостатній рівень якості підготовки до атестації; недосконалі критерії для оцінки професійних якостей; оцінці особистісних якостей не приділяється належної уваги; механізм і методика атестації потребують перегляду і коригування.

У табл. 3.1 наведено програму заходів щодо удосконалення діяльності підприємств і зокрема в управління персоналом за рахунок використання нових креативних технологій.

Програма заходів щодо удосконалення діяльності ТОВ «Вел Міт» і зокрема в управлінні персоналом за рахунок використання нових креативних технологій

Резерви	Шляхи вирішення/креативні технології	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	155,69
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві	Директор, керівники відділів підприємства	2 місяці	145,5
Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як метод самооцінки, метод «360»), ассесмент-центр	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	135,0/285,0

Джерело: складено автором

Для наглядного відображення строків реалізації програми заходів спрямованих на вирішення проблеми в системі розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 3.1.).

Діаграма Ганта – це популярний тип стовпчастих гістограм, який є одним з методів планування проектів.

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт» становитиме 9 міс.

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*								
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*							
3	Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	3			*	*	*	*	*	*	*
4	Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	1					*	*			
5	Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	1						*			

Рис. 3.1. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації кадрових заходів спрямованих на вирішення проблем в системі розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт»

Джерело: складено автором

За підсумками дослідження, можна зробити висновок, що одним із заходів удосконалення управління персоналом підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ТОВ «Вел Міт» пропонується впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури ассесмент-центру.

Ще одним заходом удосконалення управління персоналом підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві.

Щодо такого заходу як вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Отже, проведений аналіз дозволив встановити, що на ТОВ «Вел Міт» діє досить ефективна систем управління персоналом, але є низка проблем, які потребують вдосконалення та вирішення у майбутньому, що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку України.

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних з системою розвитку персоналом на ТОВ «Вел Міт», що ведуть до зниження ефективності діяльності організації в цілому. Поточна ситуація, пов'язана з пандемією Covid-19, веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, а також впровадження нових технологій в розвиток персоналу організації.

Існуюча система розвитку персоналу слабо відповідала потребам підприємства в управлінні працівниками при тій чисельності персоналу, яка існувала раніше, і не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства при існуючій чисельності. Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, в тому числі, діяльність держави у напрямку зменшення наслідків Covid-19 (карантин, самоізоляція хворих та ін.). Тому вдосконалення системи розвитку персоналу повинно відповідати не тільки поточним, а й перспективним напрямкам діяльності підприємства.

Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «Вел Міт» запропоновано впровадження нової технології управління персоналом на підприємстві - коучингу. Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації. Для ТОВ «Вел Міт» пропонується модель коучингу «SUCCESS». Дана модель коучингу застосовується для підвищення ефективності роботи персоналу, тому що вона націлена на пошук проблем в досягненні поставлених цілей. Тобто ця модель має на увазі під собою роботу з проблемами персоналу, які виникають на їх шляху при досягненні поставлених цілей [49, с. 15].

Впровадження технологій коучингу на ТОВ «Вел Міт» дозволить: підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників

до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність персоналу за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

Для вдосконалення діючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «Вел Міт» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє). Основною перевагою системи грейдуння є переклад нематеріальних показників «цінності роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Впровадження системи грейдів надасть ТОВ «Вел Міт» такі переваги: забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує організаційну структуру організації; є основою для формування стратегії розвитку персоналу; забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників; забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам; підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток; скоротить плинність персоналу [14, с. 92].

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах.

На сьогоднішній день у ТОВ «Вел Міт» виникла потреба у вдосконаленні системи оцінювання фахових компетентностей персоналу. У ТОВ «Вел Міт» існує чітке уявлення про розвиток до 2023 року: які бізнес-проекти мають бути реалізовані, які фахівці будуть в них задіяні. Тому, пропонується ТОВ «Вел Міт», в рамках підбору персоналу на високі посади, а саме - для керівників відділів, оскільки, за словами керівництва ТОВ «Вел Міт», деякі з нинішніх управлінців вже не справляються зі своїми завданнями в повному обсязі з огляду на те, що компанія постійно нарощує свої потужності, а також з огляду

на вік деяких окремо взятих менеджерів, використовувати таку нову технологію управління персоналом як процедура ассесмент-центру.

Ассесмент-центр - спеціально організована процедура оцінки корпоративних компетенцій працівників, що включає в себе різні методи оцінки (ділові ігри, тести та інтерв'ю), що доповнюють один одного. За результатами ассесмент-центру виставляється квадрант з оцінкою та рекомендаціями.

Цілі ассесмент-центру:

- 1) призначення на посаду 1-го і 2-го рівня управління;
- 2) відбір єдиного кадрового резерву 1-го і 2-го рівня управління;
- 3) проведення комплексних оціночних заходів;
- 4) визначення пріоритетів розвитку керівників 1-го і 2-го рівня управління.

Вибір даного методу оцінювання компетентностей персоналу пояснюється тим, що згідно досліджень Британського психологічного товариства, центр оцінки є найбільш дійсним інструментом в аспекті оцінки персоналу організації. Дослідники оцінили достовірність результатів в 65-70%. Для порівняння - достовірність результатів поведінкового інтерв'ю становить 48-61%, а класичне інтерв'ю - всього лише 5-19%. Безумовно, ассесмент-центр є одним з найдорожчих інструментів оцінки персоналу, проте керівництво ТОВ «Вел Міт» готове до досить високих витрат, так як ціна помилки при підборі персоналу на топ-менеджерські посади може бути набагато вищою. Порівняння ассесмент-центре з іншими діагностичними методами наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння ассесмент-центру з іншими діагностичними методами

	Ассесмент-центр	Окремі діагностичні методи	Мультимодале інтерв'ю	батареї тестів	Мультимодальна оцінка результатів або зворотній зв'язок «360*»
Орієнтація на імітацію	так	частково	частково	ні	частково
Комплексність	так	ні	так	так	так

Включення спостерігачів	так	частково	так	ні	так
Пряма поведінку	так	частково	частково	ні	так
Стандартизовані і проби поведінки	так	так	так	так	ні

Джерело: складено автором

Процедура асесмент-центру є одним з методів оцінки персоналу, що дає на виході найточніші, в порівнянні з іншими методами, результати. Завдяки цій процедурі можливо не тільки відібрати персонал на будь-які високі менеджерські позиції і планувати подальший розвиток співробітників ТОВ «Вел Міт», а й метод асесмента прекрасно поєднується з іншими способами оцінки персоналу (наприклад, з методом оцінки «360°»), а також робить процес прийняття кадрових рішень більш прозорим.

Процедура проведення асесмент-центру є досить складним процесом оцінки персоналу. Існує ряд обставин, які потрібно враховувати для того, щоб дана процедура не обернулася провалом в фінансовому та організаційному плані:

- Процедура асесмент-центру робить прозорим позитивні сторони і недоліки тестованих співробітників в організації, завдяки зміні можливості для прийняття кадрових рішень особами, які це робили раніше.

- Можливі деякі побоювання, пов'язані з тим, що не всі учасники асесмент-центру будуть готові до публічної відмови, наприклад - в просуванні за посадою. Однак, багато компаній не вдаються до публічного оголошення результатів, зворотний зв'язок надається індивідуально кожному тестованому.

- Також, до проведення асесмент центру часто залучаються зовнішні провайдери та особи, які змінюють кадрові рішення, що означає зміну усталеної процедури прийняття кадрових рішень на підприємстві.

Крім досягнення основної мети асесмент-центру (виявити найбільш підходящих людей на певну посаду), компанія отримує ще кілька переваг в

результаті проведення оцінки: скорочення плинності персоналу і наступних витрат на рекрутмент (оскільки найбільш підходящий людина вибирається для закриття вакансії (або не вибирається)); ідентифікація потенційних «високопоставлених осіб» всередині організації; визначення індивідуальних переваг; визначення індивідуальних потреб розвитку; визначення «прогалів в навичках» всередині організації; забезпечення надійного процесу реструктуризації; надання надійної інформації для планування кадрових заміщень; підготовка детального аудиту талантів.

Оскільки ТОВ «Вел Міт» не має власного фахівця, здатного грамотно провести процедуру центру оцінки, необхідно вдатися до послуг спеціальних організацій, які займаються оцінкою персоналу.

В даному аспекті існують два умовних варіанти.

Перший варіант полягає в тому, що ТОВ «Вел Міт» саме займається розробкою моделі компетенцій, індикаторів, супутніх оцінюваних якостях тестованого і імітаційних вправ, а саму процедуру центру оцінки проводить зовнішній провайдер, тобто здійснює проведення та контроль всіх імітаційних завдань, формує підсумкові оцінки і/або самі надають зворотний зв'язок оцінюваним, або передають файли керівництву ТОВ «Вел Міт», а зворотний зв'язок здійснює менеджмент. З позитивних сторін даного варіанту можна відзначити більш низькі витрати на проведення асесмент-центру, так як процес центру оцінки ділиться на 2 етапи: етап розробки та етап оцінки, так як готелю не потрібно витратити половину від підсумкової суми на розробку моделі компетенцій, методики оцінки і імітаційні вправи. Більш того, розроблена модель буде адаптована конкретно до ТОВ «Вел Міт» з урахуванням специфіки посад в організації. Однак, керівництву ТОВ «Вел Міт» доведеться самим займатися розробкою моделі компетенцій і супутніх асесмент-центру заходів. З урахуванням специфіки організаційної структури і високої завантаженості керівництва ТОВ «Вел Міт», етап розробки може дуже сильно затягнутися (а може і взагалі не розпочатися), і, в цілому, менеджмент компанії навряд чи піде на цей крок.

Другий варіант означає, що ТОВ «Вел Міт» перекладає процес розробки і

проведення асесмент-центру на зовнішнього провайдера. До позитивних сторін можна віднести той факт, що ТОВ «Вел Міт» не доведеться займатися дуже трудомістким і тривалим процесом складання моделі компетенцій та імітаційних вправ. Варто відзначити, даний фактор може бути вирішальним при виборі шляху проведення асесмент-центру. До негативних сторін відноситься досить висока загальна вартість даного заходу.

В Додатку Г представлені дані щодо вартості проведення оцінки персоналу методом асесмент-центру від ТОВ «HR-практика», яка здійснює свою діяльність в м.Києві. Проаналізувавши ринок послуг з проведення асесмент-центру, було виявлено, що представлені компанією дані відповідають середньоринковим. Тобто, спираючись на представлені дані, ТОВ «Вел Міт» зможе обрати варіант, що найбільш задовольняє його потреби і можливості.

3.2. Обґрунтування результативності заходів щодо впровадження креативних інструментів розвитку персоналу підприємства

Для прогнозування результативності запропонованих заходів для ТОВ «Вел Міт» спочатку визначимо витрати на їх реалізацію (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності розвитку персоналу ТОВ «Вел Міт»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, тис.грн.
Впровадження коучингу		
Початкові витрати		
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	42,0

	Проживання протягом 3 тижнів	9,42
	Проїзд до навчального центру і назад	1,79
Всього		53,21
Поточні витрати		
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату коучу (1 особи)	7000,0	84,0
2. Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1540,0	18,48
Всього	9760,0	102,48
Впровадження системи грейдів на підприємстві		
1 етап – Підготовка проекту		50,5
2 етап - Розробка методологічної моделі		35,75+15,00
3 етап - Розробка системи грейдування		44,25
Всього		145,5
Впровадження процедури асесмент-центру		
1 варіант: самостійний процес щодо підготовки до асесмент-центру	проведення етапу оцінки за системою «стандарт», 5 осіб тестованих	135,00
2 варіант: передача розробки та проведення асесмента зовнішньому провайдеру	проведення етапу оцінки за системою «стандарт»+ розробка «оптимального за ціною і точністю» варіанту, 5 осіб тестованих	285,00

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Пояснення до розрахунку витрат на впровадження процедури асесмент-центру:

- перший варіант полягає в тому, що ТОВ «Вел Міт» бере на себе процес підготовки до асесмент-центру, проте для якісної розробки та опрацювання всіх деталей потрібно великі тимчасові і трудові витрати, але у фінансовому плані компанія заощадить. Процесом проведення керує зовнішній провайдер. Для наочності був обраний не найдорожчий, але і не найдешевший варіант, а також для розрахунків було вибрано 5 тестованих осіб. Разом вийшло приблизно 135000 грн. (27000 грн. * 5 осіб за проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

- другий варіант передбачає передачу розробки та проведення асесмента «в руки» зовнішнього провайдера. Це обійдеться дорожче, ніж перший варіант,

але, з більшою ймовірністю, буде якісніше опрацьований і проведений. Разом вийшло близько 285000 грн. (150000 грн. на розробку «оптимального за ціною і точністю» варіанту + 27000 грн. * 5 осіб за проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Вел Міт».

В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку організації від реалізації запропонованих заходів візьмемо упущену вигоду організації від одного дня простою вакансії. В 2020 році продуктивність на 1-го працівника становила 442,42 тис.грн./чол. (42915/97) Отже, упущена вигода (недоотримання чистого прибутку) ТОВ «Вел Міт» складе 442,42 тис.грн.

Здійснимо оцінку економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Вел Міт» за 1 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Вел Міт» за 1 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру

Параметр	Роки					Разом
	2021	2022	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6	7
«Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн»	442,42	446,84	451,31	455,83	460,38	2256,79
«Собівартість наданих послуг, тис.грн»	436,19	0,00	0,00	0,00	0,00	436,19
«Валовий прибуток, тис.грн»	6,23	446,84	451,31	455,83	460,38	1820,60
«Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн»	6,23	446,84	451,31	455,83	460,38	1820,60
«Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. »	1,12	80,43	81,24	82,05	82,87	327,71
«Чистий прибуток, тис.грн. »	5,11	366,41	370,08	373,78	377,51	1492,89
«Амортизація, тис.грн»	160,97	101,57	64,08	40,43	25,51	392,57

«Грошовий потік по проекту, тис.грн »	166,08	467,98	434,16	414,21	403,03	1885,46
«Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%$ »	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
«Дисконтовані грошові потоки, тис.грн»	153,78	401,22	344,65	304,46	274,29	1478,40
«Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн »	1042,21					
«Індекс прибутковості (PI) »	3,39					
«Термін окупності інвестицій (PBP), років»	1,48					
«Внутрішня норма рентабельності (IRR), %»	55,87					

Джерело: розраховано автором

Формула розрахунку чистого приведеного доходу (NPV) [47]:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ}, \quad (3.1)$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

$$NPV = (153,78 + 401,22 + 344,65 + 304,46 + 274,29) - 436,19 = 1042,21.$$

Формула розрахунку індексу рентабельності (PI) [47]:

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}} \quad (3.2)$$

$$PI = (153,78 + 401,22 + 344,65 + 304,46 + 274,29) / 436,19 = 3,39.$$

Формула розрахунку періоду окупності інвестицій (PP) [47]:

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\text{ЧГП}} \quad (3.3)$$

де $\overline{\text{ЧГП}}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

$$PP = 436,19 / (1478,4 / 5) = 1,48.$$

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR) [47]:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{IB} - 1} \quad (3.4)$$

Розрахунок внутрішньої ставки прибутковості (IRR) здійснено за допомогою програми Excel.

Згідно даних табл.3.4, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Вел Міт» після впровадження запропонованих заходів на підприємстві за перші 5 років зросте на 2256,79 тис.грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 3,39 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,48 роки. Внутрішня норма рентабельності – 55,87%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільним та ефективним при 1 варіанті обрання процедури впровадження асесмент-центру, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 31,5% ($69,13 / 219,3 * 100\%$).

Здійснимо оцінку економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Вел Міт» за 2 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру в табл. 3.5.

**Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів
на ТОВ «Вел Міт» за 2 варіанту обрання процедури впровадження
асесмент-центру**

Параметр	Роки					Разом
	2021	2022	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6	7
«Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн»	442,42	446,84	451,31	455,83	460,38	2256,79
«Собівартість наданих послуг, тис.грн»	586,19	0,00	0,00	0,00	0,00	586,19
«Валовий прибуток, тис.грн»	-143,77	446,84	451,31	455,83	460,38	1670,60
«Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн»	-143,77	446,84	451,31	455,83	460,38	1670,60
«Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. »	-25,88	80,43	81,24	82,05	82,87	300,71
«Чистий прибуток, тис.грн. »	-117,89	366,41	370,08	373,78	377,51	1369,89
«Амортизація, тис.грн»	216,33	136,49	86,12	54,34	34,29	527,57
«Грошовий потік по проекту, тис.грн »	98,44	502,91	456,20	428,12	411,80	1897,46
«Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту d = 8%»	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
«Дисконтовані грошові потоки, тис.грн»	91,15	431,16	362,15	314,68	280,26	1479,40
«Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн »	893,21					
«Індекс прибутковості (PI) »	2,52					
«Термін окупності інвестицій (РВР), років»	1,98					
«Внутрішня норма рентабельності (IRR), %»	36,85					

Джерело: розраховано автором

NPV (за формулою 3.1) = $(91,15+431,16+362,15+314,68+280,26)-586,19 = 893,21$.

PI (за формулою 3.2) = $(91,15+431,16+362,15+314,68+280,26)/586,19 = 2,52$.

PP (за формулою 3.3) = $586,19/(1479,4/5) = 1,98$.

Згідно даних табл.3.5, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Вел Міт»

після впровадження запропонованих заходів на підприємстві за перші 5 років зросте на 2256,79 тис.грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 2,52 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,98 роки. Внутрішня норма рентабельності – 36,85%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільним та ефективним, навіть за 2 варіантом обрання процедури впровадження асесмент-центру.

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ «Вел Міт» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.6

Таблиця 3.6

**Динаміка прогнозних показників продуктивності праці
ТОВ «Вел Міт» після реалізації запропонованих заходів**

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2021/2010	
	2020 (факт)	2021 (прогноз)	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	42915	43357,4	442,42	0,61
Середньоспискова персоналу, ос.	97	97	0	0
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./ос.	442,4 2	446,98	4,56	1,03

Джерело: розраховано автором

Продуктивність праці 2020 = $42915,0/97 = 442,42$ тис.грн./ос.

Продуктивність праці 2021 = $43357,4/97 = 446,98$ тис.грн./ос.

Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Вел Міт» зросте на 4,56 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо впровадження креативних технологій у розвиток персоналу на підприємстві.

Отже, ТОВ «Вел Міт» отримає наступні переваги від впровадження креативних технологій у розвиток персоналу на підприємстві:

– валідна оцінка індивідуального потенціалу, не схильна до впливу умов роботи, оцінок і схильностей керівництва компанії;

- об'єктивні процедури, оцінюють всіх учасників за релевантними якостям або здібностям з використанням еквівалентного стандарту;
- можливість дізнатися індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочого оточення;
- можливість визначити специфічні сильні і слабкі сторони кожного учасника і використовувати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку;
- формування групи резерву людей з високим управлінським потенціалом, які після відповідної підготовки могли б зайняти управлінські посади з високою ймовірністю успіху.

Впровадження креативних технологій у розвиток персоналу надасть і певні переваги для персоналу ТОВ «Вел Міт»:

- рівні можливості для демонстрації свого потенціалу незалежно від нинішніх робочих обов'язків і результатів праці;
- краще розуміння того, що робить менеджер і які якості йому необхідні;
- можливість висловити свої інтереси, цілі та очікування щодо кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації;
- можливість дізнатися через зворотний зв'язок про свої сильні і слабкі сторони і загальному потенціалі для цілей саморозвитку;
- можливість приймати рішення щодо своїх особистих планів в області кар'єри і життєві цілі на основі більш широкої інформації.

Отже, реалізація запропонованих заходів у ТОВ «Вел Міт» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз процесів розвитку персоналу в умовах нових викликів та розроблення на цій основі пропозицій щодо впровадження нових креативних технологій в розвиток персоналу підприємства.

Визначено, що професійний розвиток являє собою складний процес формування та розвитку навичок, умінь, якостей, здібностей особистості, пов'язаних з професійною діяльністю індивіда, обумовлений факторами соціального, біологічного та випадкового походження. Всі чинники професійного розвитку можна диференціювати на дві великі групи: внутрішні чинники (залежні від самого суб'єкта праці в першу чергу); зовнішні чинники (залежні від зовнішнього оточення суб'єкта праці). В українській практиці управління склалися різні підходи до розвитку персоналу. Всі їх можна об'єднати в дві групи: традиційний і сучасний (цільовий) підхід.

Визначено, що інноваційний шлях розвитку організації дуже складний, і активний розвиток компанії сьогодні неможливий без застосування інноваційних технологій управління персоналом, щоб займати лідируючі позиції на ринку і підвищити ефективність виробництва. Практика показує, що застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом тягне за собою зміни в інших сферах діяльності організації (в управлінні і ефективне використання ресурсів, в способах вибудовування взаємин з ключовими партнерами, в підвищенні продуктивності праці та ін.). Розуміння актуальних напрямків у розвитку та впровадженні інноваційних технологій в управлінні персоналом дозволить підвищити взаємну задоволеність у праці між співробітниками і компанією.

Встановлено, що сучасні методики оцінки розвитку можна класифікувати за тими даними, які служать в них об'єктом аналізу: кількісні, якісні і комбіновані. Кількісні методи спираються на числову оцінку рівня розвитку персоналу, а використання комп'ютерів при розрахунках дозволяє швидко і досить об'єктивно судити про величину приросту компетенцій. Якісні методи

будуються на обговоренні досягнутих результатів, описі ділових характеристик співробітників. У них оцінюється певний набір якостей робочої сили. Комбіновані методики є найбільш поширеними і включають в себе експертні оцінки компетентності працівників, які спираються на кількісні і якісні показники. Для проведення оцінки ефективності системи професійного розвитку персоналу в організації запропоновано метод моделювання процесу оцінки. За рахунок запропонованої моделі оцінки організація зможе провести ефективний аналіз системи професійного розвитку персоналу, виявити сильні і слабкі сторони, розробити заходи щодо усунення недоліків. В результаті підвищити ефективність професійного розвитку персоналу в організації.

Визначено, що ТОВ «Вел Міт» «пропонує підприємствам громадського харчування курятину виробництва компанії «Агро-Рось», свинину та індичатину від своїх партнерів - провідних українських виробників». Чистий прибуток ТОВ «Вел Міт» становить 1467 тис. грн. в 2019 р. Негативна динаміка показника ТОВ «Вел Міт» (зниження на 19,02%) говорить про зниження здатності нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Встановлено, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Вел Міт» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2020 році зменшилася на 13 осіб. ТОВ «Вел Міт» було змушено звільнити 13 співробітників в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2020 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників.

Визначено, що навчання і підготовка персоналу в ТОВ «Вел Міт» здійснюється відповідно до річного плану професійної підготовки персоналу. Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві ТОВ «Вел Міт» є: інструктаж; наставництво; тренінги; учнівство; електронні курси. У 2018 році чисельність кваліфікованих та ін. робітників ТОВ «Вел Міт» становила 3 чол., та в 2019 році – 3 чол. На сьогоднішній день це низький показник, чисельність персоналу, яка здійснили підвищення свого

кваліфікаційного рівня повинна бути значно більшою, а програма навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Вел Міт» потребує удосконалення.

Одним із резервів удосконалення розвитку персоналу підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ТОВ «Вел Міт» запропоновано впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури асесмент-центру. Ще одним резервом удосконалення управління персоналом підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві. Щодо такого резерву як вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Зроблено висновки, що прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Вел Міт» зросте на 4,56 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо впровадження креативних технологій у розвиток персоналу на підприємстві. Реалізація запропонованих заходів у ТОВ «Вел Міт» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимбеков Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом. *Справочник по управлению персоналом*. 2016. № 38. С. 183-187.
2. Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. – С. 50-58.
3. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці. К.: МУФ. 2018. 9 с.
4. Бойченко О., Тимченко Н. COVID-19: як зменшити вплив пандемії на співробітників. «Вісник Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету» 2020 [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100017006-covid-19-yakzmenshiti-vpliv-pandemiyi-na-spivrobitnikiv>
5. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. - 2018. - № 3. - С. 72-78.
6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу.. Серія: Економічні науки. 2020. - №56.
7. Виклики для бізнесу у зв'язку з пандемією COVID-19 [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/covid-19.html>
8. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві/ Л. В. Волянська-Савчук, В. Ю. Царук. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. – 2018. – № 2 (45). – С. 189-196.
9. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах / Л. В. Волянська-Савчук, М. В. Мацишина // *Економіка і організація управління*. - 2019. - Вип. 1. - С. 33-42.
10. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи

[Електронний ресурс]. URL: <http://libfree.com/index.php>

11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. Вип. 7. С. 29-37.

12. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики// Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23–24 жовт. 2019 р. — К. : КНЕУ, 2019. С. 228-231.

13. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств//Проблеми економіки. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.

14. Головні зміни: управління персоналом у світі коронакризи [Електронний ресурс]. – URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-upravlinnya-personalom-v-koronakrizu-doslidzhennya-deloitte-ostanni-novini-50109720.html>

15. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики Грішнова О. А, Заїчко О. С. *Вісник економічної науки України* 2016. №2. С. 52–56.

16. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання І. М. Дашко *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.

17. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.

18. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2. - С. 78-83.

19. Занора В.О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень / Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-

менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія / В.О. Занора, С.В. Войтко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 224 с.

20. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14

21. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>

22. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент / Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

23. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1. С. 97-125.

24. Колот А., Герасименко О. (2020) Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. Вилучено з <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

25. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб, Питер Ком, 2008. 896с.

27. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 118–124.

28. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, та пошук шляхів їх розв'язання // Україна: події, факти, коментарі. 2020. № 9. С. 47–53.

29. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. Управление персоналом -Украина. 2013. №10. URL: <http://open.kmbs.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hr-strategiji-pokrokah>

30. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Альфа-Пресс, 2016. 944 с.
31. Офіційний сайт Державного комітету статистики України - www.ukrstat.gov.ua
32. Офіційний сайт кадрового агентства Antal Ukraine [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.antal.com/our-services>
33. Панькова, О., Касперович, О. (2020). Потенціал цифровізації у відновленні сфери праці та зайнятості України в умовах пандемії COVID-19. Збірник наукових праць ЛОГОС, 72-76. <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.26>
34. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 429–434.
35. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Л. Петрова; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
36. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.
37. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії [Електронний ресурс]. – URL: <http://hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>
38. Погребняк, А. Ю. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Погребняк, І. М. Ліннік / Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – Електронні текстові дані (1 файл: 269 Кбайт). – 2018. – Вип. 12.
39. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття // Управління розвитком, 2014. - № 9. - С. 150-151.
40. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом

промислового підприємства // Економіка і суспільство 2018. №16. С. 461467.

41. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019.- 468 с.

42. Ситницький М.В. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка серія “Економіка”. №8(161). 2014. С. 56-59.

43. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. / О.М. Томашевський, Г.Г. Цегелик, М.Б. Вітер та ін. – К.: ЦУЛ, 2012. – 296 с.

44. Україна після коронакризи – шлях до одужання. (2020). Національний Інститут стратегічних досліджень НАН України. Вилучено з https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/tezi_virus.pdf

45. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество ; пер. с англ. М. : Претекст, 2015. 368 с.

46. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за р. та наук. роф. к.е.н., роф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

47. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об’єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом// Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4(15). С.225-228.

48. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості [Електронний ресурс]. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34139>

49. Цифровая повестка и инициативы в области цифровых технологий в условиях COVID-19 (2020). М.: НИУ ВШЭ. Вилучено з <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/362717409.pdf>

50. Як зменшити вплив пандемії на співробітників [Електронний ресурс]. – URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=21594>

51. Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., Grishnova, O. (2019). ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. Intellectual Economics, 13(1), 93-104

52. Building the Digital HR Organization. Accenture [Электронный ресурс]. – URL: https://www.accenture.com/t20160826T013813_w_usya/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Global/Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf.

53. Digital HR Transformation Facilitated Through Talent Management Software [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.lumesse.com/blog/digital-hr-transformation-facilitated-through-talent-management-software>.

54. Digital HR: The Connection Between People and Tech [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://techfestconf.com/hr/aus/blog/strategy/digital-hr-the-connection-between-people-and-tech/>.

55. High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreathis//Human Resource Management Journal. [Электронный ресурс] 2019.

56. Lengnick-Hall, C. A. (2018) Interactive human resource management and Strategic Planning / C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, Pp. 196.

57. Marcus Vinicius de Miranda Castro, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, Pedro Paulo, Murce Meneses. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths// Journals/Revista de Gestão/Volume 27 Issue 3. [Электронный ресурс] 2020.

58. Michael Stephan, Shinichiro Uzawa, Erica Volini, Brett Walsh, Roberta Yoshida. Digital HR: Revolution, not evolution [Электронный ресурс]. – URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html#endnote-1>.

59. Talent Chaser 2020 [Электронный ресурс]. – URL: <https://talentchaser.com/tc/services/evidence-based-recruitment/>.

60. Top Human Resource Software Products [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.capterra.com/human-resource-software/>.

Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.
Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Вел Міт»
 Територія _____
 Організаційно-правова
 форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності _____
 Середня кількість працівників, осіб _____
 Одиниця виміру:
 тис. грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
25610635		
8036100000		
240		
46.32		

Адреса, телефон

1. Баланс
на 31 грудня 2019 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	438,8	355,1
первісна вартість	1011	729,5	803,9
знос	1012	(290,7)	(448,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	438,8	355,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2302,9	1692,2
у тому числі готова продукція	1103	2295,4	1681,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5640,7	1037,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	18,5

у тому числі з податку на прибуток	1136		18,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1109,2	820,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	659,5	1503,5
Витрати майбутніх періодів	1170	8,0	6,3
Інші оборотні активи	1190	19,9	41,4
Усього за розділом II	1195	9740,2	5123,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10179,0	5478,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2138,3	3593,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	2975,9	4431,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	139,6	103,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4104,3	465,3
розрахунками з бюджетом	1620	642,0	147,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	209,2	-
розрахунками зі страхування	1625	4,9	15,3
розрахунками з оплати праці	1630	133,5	33,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2178,8	282,2
Усього за розділом III	1695	7063,5	943,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10179	5478,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2019 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28477,3	55459,5
Інші операційні доходи	2120	351,4	428,1
Інші доходи	2240	35,9	22,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	28864,6	55909,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19884,7)	(46357,6)
Інші операційні витрати	2180	(7094,0)	(7373,5)
Інші витрати	2270	(54,2)	(266,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(27032,9)	(53997,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1831,7	1911,9
Податок на прибуток	2300	(322,4)	(361,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1509,3	1550,6

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Вел Міт»
 Територія _____
 Організаційно-правова
 форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності _____
 Середня кількість працівників, осіб _____
 Одиниця виміру:
 тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
25610635		
8036100000		
240		
46.32		

Адреса, телефон

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,2	
Основні засоби:	1010	355,1	684,4
первісна вартість	1011	803,9	13,279
знос	1012	(448,8)	(643,5
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	355,3	684,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	1103	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1503,5	2237,3

Витрати майбутніх періодів	1170	6,3	13,9
Інші оборотні активи	1190	41,4	147,0
Усього за розділом II	1195	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5478,6	7208,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	103,7	248,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	1620	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	
розрахунками зі страхування	1625	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	1630	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	282,2	899,7
Усього за розділом III	1695	943,6	1343,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5478,6	7208,4

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2020 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42915,5	28477,3
Інші операційні доходи	2120	85,6	351,4
Інші доходи	2240	184,7	35,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43185,8	28864,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32882,5)	(19884,7)
Інші операційні витрати	2180	(8825,6)	(7094,0)
Інші витрати	2270	(28,5)	(54,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41736,6)	(27032,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1449,2	1831,7
Податок на прибуток	2300	(260,9)	(322,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1188,3	1509,3

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

PEST - аналіз ТОВ «Вел Міт»

Групи факторів	Фактор	Стан фактору	Напрямок впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
Політичні	Пандемія Covid 19	«Пандемія коронавірусу вплинула на глобальні політичні процеси. Загострилася конфронтація США і Китаю, посилилася напруженість між США і ЄС, Євросоюзом і Росією. Пандемія коронавірусу актуалізувала системні проблеми країни, які накопичувалися всі роки незалежності: медичну реформу, зруйновану систему протиепідеміологічного захисту»	-	10,0	3	-30,0
	Членство у СОТ	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку товарів та послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку	+	3,33	1	3,33
	Політична нестабільність	Масштабні проведення ООС на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світових ринках продовольчих товарів	-	6,67	2	-13,33
Всього						-40,0
Економічні	Пандемія Covid 19	«Сфера економіки найбільш критично постраждала внаслідок пандемії COVID-19, адже бізнес практично був зупинений. Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік ВВП України впаде на 4,8% (хоча раніше навпаки очікувалося зростання на 3,7%), а безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: 8,2% падіння ВВП і більше 12% безробіття»	-	10,00	3	-30,00
	Податкове законодавство населення в зв'язку з кризою, зниження купівельного попиту	«1 січня 2018 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2017 року № 1797-VIII. З 1 жовтня 2020 розширилося коло підприємців, які будуть зобов'язані застосовувати РРО незалежно від обсягу доходу. З 1 січня 2021 року право приймати готівку без РРО залишиться тільки у ФОПів 1-ї групи. Всі інші одиниці незалежно від річного доходу будуть зобов'язані застосовувати РРО»	+	10,00	3	30,00
	Збільшення за бюджетом на 2020 рік мінімальної з/п	Мін. з/п з з «01.01.2020 – 4723 грн. з 01.01.2021 – 6000 грн.»	+	3,33	1	3,33
	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	«У 2019 року зростання споживчих цін в Україні сповільнилося до 4,1% в порівнянні з 9,8% в 2018 році. За даними Держстату, середньорічна інфляція в 2019 році (січень-грудень до січня-грудня попереднього року) знизився до 7,9 % з 10,9% роком раніше»	-	6,67	2	-13,33

Закінчення додатку Б

Групи факторів	Фактор	Стан фактору	Напрямок впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
Всього						-10
Соціальні	Пандемія Covid 19	Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: більше 12% безробіття»	-	10,00	3	-30,00
	Імідж підприємства на ринку	Підприємство вже встигло завоювати довіру споживачів даного сегменту ринку	+	6,67	2	13,33
Всього						-16,67
Технологічні	Інновації, що стосуються виробничих процесів	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.	+	3,33	1	3,33
	Інші технологічні інновації	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.	+	6,67	2	13,33
	Вимоги до кваліфікації працівників	Всі працівники, які задіяні в діяльності підприємства мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.	+	3,33	1	3,33
Всього						19,99
ВСЬОГО						-63,34

Джерело: складено автором

**Система показників, що характеризує проблеми
в управлінні персоналом ТОВ «Вел Міт»**

Проблеми	Підпроблеми	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сума балів
Недосконала система підбору та відбору персоналу	Відсутність аналізу причин плинності кадрів	3	3	2	8
	Відсутність політика регулювання чисельності персоналу	1	2	1	4
	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	4	3	5	12
Непрогресивний підхід до управління персоналом	Використання переважно бюрократичної моделі управління персоналом	2	3	5	10
	Підхід до людини як до другорядного ресурсу	1	1	1	3
	Традиції, що склалися в організації	1	1	1	3
	Відсутність у працівників відділу кадрів, необхідних для застосування прогресивних підходів до управління персоналу	2	2	1	5
Соціально-психологічний клімат	Недосконала та «забюрократизована» організаційна структура	1	1	1	3
	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу	2	2	1	5
	Співробітникам не надано право діяти для поліпшення діяльності організації	2	2	1	5
Відсутність системи управління трудовою кар'єрою	Недосконала система підвищення кваліфікації	4	5	5	14
	Відсутність працівника відділу кадрів з планування трудової кар'єри	1	1	1	3
	Додаткові витрати на формування системи управління кар'єрою	1	1	1	3

Проблеми	Підпроблеми	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сума балів
Відсутність системи розвитку персоналу	Незадовільний стан розробки і впровадження атестаційної політики	2	1	2	5
	Небажання кваліфікованих працівників бути наставниками	1	2	1	4
	Недооцінка керівництвом значення атестації	2	1	2	5
	Відсутність працівника відділу кадрів з атестації	2	3	4	9
Неефективна система оплати та стимулювання праці	Обмежені фінансові можливості організації	1	1	1	3
	Відсутність порядку преміювання, стимулювання	4	5	5	14
	Недосконала система оплати праці	5	5	5	15