

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Удосконалення управління талантами на підприємстві» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-12

Пилипенко Максим Леонідович

(підпис)

Керівник професор, д.е.н. Драган Олена Іванівна

(підпис)

Рецензент професор, д.е.н. Ольга ПСТУХОВА
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пилипенка Максима Леонідовича

1. Тема роботи «Удосконалення управління талантами на підприємстві»

керівник роботи Драган О.І., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали КППХ «Продсервіс» БМР.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління талантами на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз стану управління талантами в КППХ «Продсервіс» БМР.

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення управління талантами в КППХ «Продсервіс» БМР.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 10 рисунках та 26 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.03.2023 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.04.2023 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	14.05.2023 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2023 р.	

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Максим ПИЛИПЕНКО
(прізвище та ініціали)**Олена ДРАГАН**
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пилипенко Максим Леонідович. Удосконалення управління талантами на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах КПГХ «Продсервіс» БМР м. Буча за 2020-2021 роки.

У розділі 1 проаналізовано сутність поняття "управління талантами" та визначено його функції. Розглянуто проблеми і перспективи управління талантами на підприємствах у системі менеджменту персоналу.

Розділ 2 присвячений аналізу стану управління талантами в КПГХ "Продсервіс" БМР. Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведений аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу. Детально розглянуто особливості управління талантами на даному підприємстві.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо удосконалення управління талантами в КПГХ "Продсервіс" БМР. Визначено основні напрямки удосконалення талантами враховуючи зарубіжний досвід. Розроблено програму заходів, спрямованих на поліпшення управління талантами на підприємстві. Розраховано ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на основні економічні показники роботи КПГХ "Продсервіс" БМР.

Робота містить 96 сторінок основного тексту, 26 таблиць, 10 рисунків, 51 використаних джерел.

Ключові слова: управління талантами, підприємство, менеджмент персоналу, ефективність, аналіз, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Pylypenko Maksym Leonidovych. Improving talent management at the enterprise. - Qualification work on the rights of the manuscript.

The qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of the PCE "Prodservice" of the BCC of Bucha for 2020-2021.

Section 1 analyzes the essence of the concept of "talent management" and defines its functions. The problems and prospects of talent management at enterprises in the personnel management system are considered.

Section 2 is devoted to the analysis of the state of talent management in the Municipal Company "Prodservice" of the BIS. A technical and economic characterization of the enterprise is carried out, an analysis of staffing and efficiency of personnel use is carried out. The peculiarities of talent management at this enterprise are considered in detail.

Section 3 develops proposals for improving talent management at PCE "Prodservice" of the BCC. The main directions of talent management improvement are identified, taking into account foreign experience. A program of measures aimed at improving talent management at the enterprise has been developed. The effectiveness of the proposed measures and their impact on the main economic indicators of the work of PCE "Prodservice" BCC is calculated.

The work contains 96 pages of main text, 26 tables, 10 figures, 51 used sources.

Key words: talent management, enterprise, personnel management, efficiency, analysis, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність поняття «управління талантами» та його функції	9
1.2. Проблеми і перспективи управління талантами на підприємствах	14
1.3. Управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства..	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ В КІПГХ "ПРОДСЕРВІС" БМР.....	31
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві.....	38
2.3. Особливості управління талантами на підприємстві.....	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КІПГХ "ПРОДСЕРВІС" БМР.....	62
3.1. Основні напрямки удосконалення управління талантами на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду.....	62
3.2. Розроблення програм заходів щодо удосконалення управління талантами на підприємстві.....	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.....	81
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління талантами є актуальною темою дослідження у сучасному світі. Зростаюча конкуренція на ринку праці та швидкий розвиток технологій ставлять перед компаніями виклики щодо приваблення, розвитку та утримання талановитих працівників. Вивчення стратегій управління талантами сприяє підвищенню продуктивності, створенню конкурентної переваги та стійкому розвитку організацій. Актуальність дослідження на сьогоднішній день полягала в тому, щоб на прикладі КППХ «Продсервіс» БМР визначити основні шляхи вдосконалення управління талантами.

Теоретико-методичні аспекти дослідження теорії талановитих працівників, їх вирощування і пошук знайшли відображення у працях українських і іноземних вчених, серед яких:

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління талантами на КППХ «Продсервіс» БМР та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність поняття «управління талантами» та його функції;
- досліджено проблеми і перспективи управління талантами на підприємствах;
- узагальнено управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства:
- надано техніко-економічну характеристику діяльності КППХ «Продсервіс» БМР;
- проведено аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві;
- визначено особливості управління талантами на КППХ «Продсервіс» БМР;
- окреслено основні напрямки удосконалення управління талантами на КППХ «Продсервіс» БМР з урахуванням зарубіжного досвіду;
- запропоновані заходи, щодо удосконалення управління талантами на підприємстві

– надано оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Об'єктом дослідження є управління талантами на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення управління талантами КППХ "Продсервіс" БМР.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний, статистично-економічних групувань, порівняння, статистичний, а також табличний і графічний.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень українських та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності КППХ "Продсервіс" БМР, аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що на підставі опитування працівників КППХ «Продсервіс» БМР: сформовано профіль факторів управління талантами; оцінено рівень задоволеності працівників в управлінні талантами; проведено ранжування за критеріями визначення «талановитого працівника».

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на: XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, НУХТ, 23-24 листопада 2022 р.); 89 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 3-7 квітня 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 96 сторінок основного тексту, а також 26 таблиць і 10 рисунків, список використаних джерел з 51 найменувань і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «управління талантами» та його функції

З розвитком сучасних інформаційних технологій, прискореними темпами науково-технічного прогресу, підвищенням продуктивності праці, формуванням нової економіки знань процес управління персоналом вимагає нового методу управління. І особливе ставлення до важливості людського фактору, який стає дедалі важливішим.

У сучасних економічних умовах зростає роль інтелектуального людського капіталу з потенціалом інноваційних ідей, ініціативою та особливими особистісними якостями. Ця тенденція вимагає ефективного управління талантами та формування принципово нової системи управління талантами в організації. Одним із головних завдань організаційного менеджменту є залучення, розвиток та утримання талантів, які володіють цінними для організації знаннями та набувають професійного досвіду, підтримки [36].

Успіх організації значною мірою залежить не лише від високого рівня конкурентоспроможності, але й від ефективного використання людських ресурсів, які є рушійною силою будь-якої компанії та невід'ємною частиною її здатності досягти високих позицій у середовищі постійної конкуренції, а також ефективності всієї організації. У сучасному світі, коли бізнес є висококонкурентним, динамічним, то підприємства постійно вимагають пошуку нових рішень та підвищення ефективності своїх бізнес-процесів, організації, які формують нові вектори розвитку кадрової політики та зміцнюють свої конкурентні позиції шляхом пошуку, залучення та утримання найталановитіших співробітників у вашій організації.

У сучасних умовах таланти можуть переміщатися як всередині країни, так і в глобальному масштабі, між різними сферами діяльності, між великими та малими компаніями, з'являється більше можливостей для підприємницької діяльності, що в свою чергу призводить до браку необхідних спеціалістів, тому пошук, залучення та

утримання справжніх лідерів є досить складною проблемою, у зв'язку з чим загострилася конкуренція за талановитих співробітників. Тому необхідно створити нову систему управління персоналом, основою якої буде позиціонування талантів і використання нових технологій для пошуку, залучення професійного розвитку та утримання талантів [36].

У сучасній літературі різняться підходи до визначення таланту. Перший описує талант як людину, її здібності та вміння щось робити, сукупність неординарних якостей характеру людини та поєднання їх в такій пропорції, яка дає змогу розвиватися та досягати успіху у визначеній діяльності значно швидше, ніж це можуть зробити інші люди. За другого підходу автори [40] схильні відносити це поняття скоріше до характеристик та компетенцій особистості, таким чином, під значенням слова «талант» розкривається образ такої людини, яка володіє значною кількістю необхідних для певної сфери діяльності компетенцій, здобутих на протязі життя.

Поняття таланту в діловому середовищі можна визначити як високий потенціал людини, певний набір знань, умінь і навичок, якими володіють співробітники, їх комплексне застосування у вирішенні робочих завдань і високих досягнень і результатів. Талант став ключовим фактором, що визначає успішність, невдачу та ефективність діяльності організації, що в свою чергу вимагає формування системи управління персоналом та активного використання інструментів управління талантами.

Управління талантами — це новий спосіб досягнення ефективності організації та стратегічний цілісний підхід до управління інтелектуальним капіталом, що включає набір інструментів управління людськими ресурсами, які дозволяють організаціям залучати ефективних співробітників, брати участь в інтеграції нового персоналу, реалізовувати плани просування розвитку і утримання талантів, щоб зробити значний внесок у зростання підприємства.

Управління талантами — це система підвищення рівня компетентності в ключових видах діяльності, що включає методи роботи з потенційними співробітниками та принципи управління персоналом.

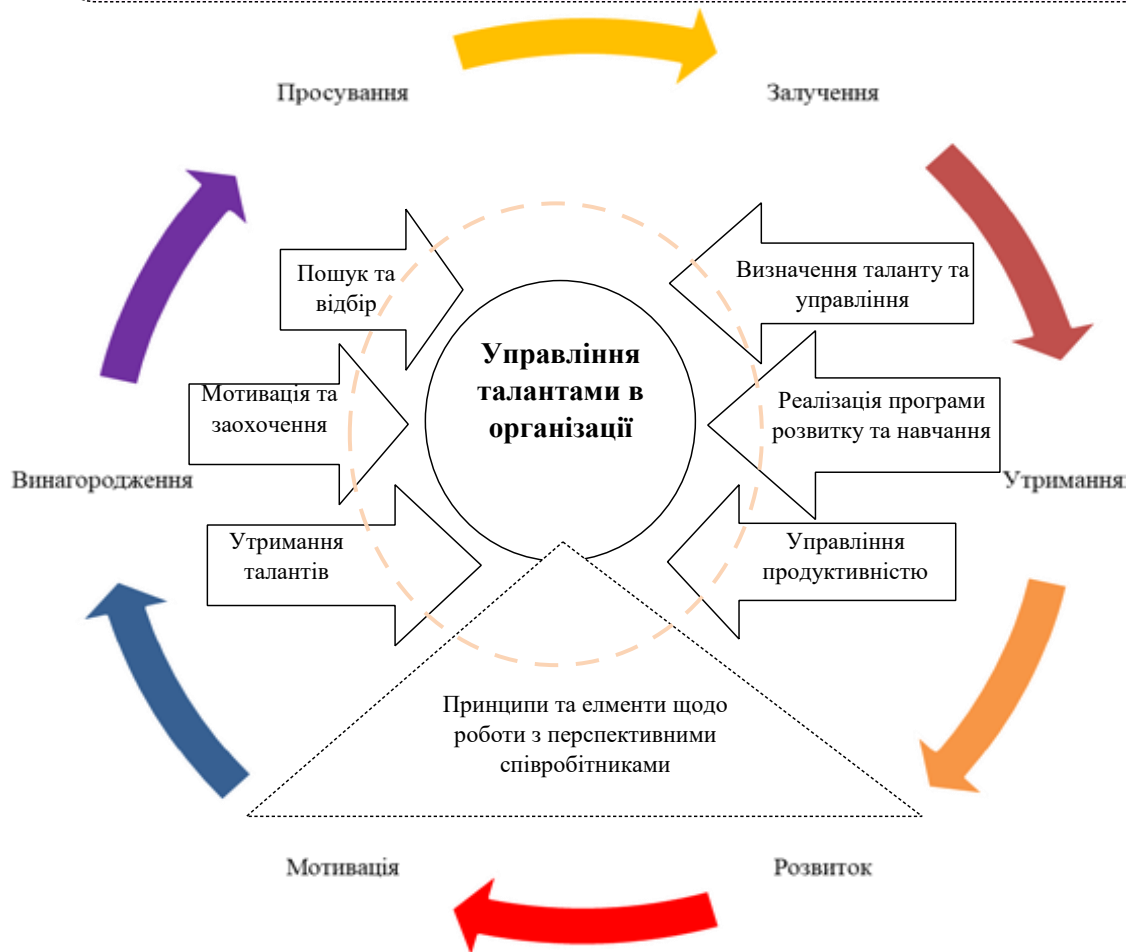
Як система, управління талантами має бути органічно інтегроване у всю систему управління персоналом, виходячи зі стратегічних цілей, і взаємодіяти з усіма елементами внутрішнього середовища організації [27, с. 200].

У процесі управління талантами організації повинні ефективно застосовувати інструменти та методології для діагностики, оцінки та розвитку талантів, зосереджуватися на розвитку здібностей талантів, моделях утримання та мотивації та впроваджувати інноваційні процеси, які дозволяють досягти вищих результатів продуктивності. Визначити й утримати перспективних і мотивованих співробітників з високими професійними якостями, здатністю до розвитку та бажанням розвитку можна лише за допомогою систематичного управління талантами в організації. Тому побудова добре організованої системи управління талантами є запорукою стратегічного розвитку організації [36].

Системи управління талантами повинні бути зосереджені на індивідуалізованих підходах до роботи з людьми та створенні нових технік управління, що означає забезпечення відповідних умов та ефективних інструментів для управління талантами в організаціях. Дуже важливо створити таку систему управління талантами в організації, яка може створити стійку й ефективну конкурентну перевагу для людей і організації на всьому ринку.

Зауважимо, що системи управління талантами – це реалізація складних стратегій і систем, спрямованих на підвищення продуктивності робочої сили на робочому місці шляхом розробки вдосконалених методів залучення, розвитку та утримання людей з необхідними навичками та компетенціями для задоволення поточних і майбутніх потреб бізнесу, але немає універсальне системне управління талантами в організації. Розробляючи систему управління талантами, кожна організація повинна враховувати специфіку своєї галузі, аспекти корпоративної культури, поточні потреби бізнесу, враховуючи при цьому загальні моменти, які можуть бути використані для її створення.

Мета управління талантами - цілеспрямований розвиток працівника, розкриття його потенціалу, ефективне використання і відтворення якостей співробітників, які дають змогу вносити істотний внесок у розвиток організації.



Мета системи управління талантами - досягнути того професійного рівня, що потребує компанія для зайняття високих позицій у своїй сфері з урахуванням перспектив на майбутнє.

Рис. 1.1 Система управління талантами в організації

Джерело: [36].

Суть управління талантами полягає у виявленні талантів з новими ідеями, застосуванні їх талантів у діяльності організації та утриманні найцінніших співробітників, здатних ефективно вирішувати складні бізнес-завдання та вносити значний внесок у розвиток організації. Мета підвищення продуктивності, результативності та ефективності організаційної діяльності. Це в свою чергу дає змогу всій організації отримати конкурентну перевагу на ринку та зміцнити свої позиції в мінливих умовах сучасних реалій [36].

Тому в сучасних організаціях вигідно створювати систему управління талантами, яка з урахуванням принципів менеджменту задає основні напрямки досягнення необхідного рівня ефективності використання талантів у бізнесі, що задовольнить конкретні потреби окремих осіб і організацій, усунути її слабкі сторони та посилити її сильні сторони, а також оптимізувати наявні трудові ресурси. Послідовне впровадження різних компонентів системи управління талантами створює сприятливу основу для формування організацією загальної стратегії розвитку та управління своїми талантами [50].

Крім того, доцільно звернути увагу на основні тенденції розвитку управління талантами в сучасних умовах. По-перше, вивчити підходи до кадрового бюджетування — від скорочення витрат на персонал до ефективності інвестицій у розвиток і залучення певних категорій персоналу. Оскільки потреби в талантах з кожним роком стають глобальнішими та гострішими, компанії змушені зосереджуватися на оптимізації своїх інвестицій у цих співробітників — від їх пошуку та найму до довгострокового утримання в організації. Як правило, великі компанії шукають перспективного співробітника по всьому світу, намагаючись запропонувати йому найкращі умови для прийняття можливостей співпраці. Друга тенденція — заміна тренінгів і семінарів системою всебічного розвитку співробітників, спрямованою на розвиток особистісних якостей і професійних здібностей талантів. У цьому напрямку актуальним є будівництво власного корпоративного університету, у співпраці з університетами в контексті створення та впровадження комплексних навчальних програм, орієнтованих на безперервне навчання персоналу. Дослідники з управління талантами також відзначили такі тенденції у сфері управління талантами: швидкі зміни в бізнес-циклах, які вимагають адаптивної та швидкої реакції на зміни; стратегічна інтеграція компаній, яка спрямована на об'єднання зусиль усіх відділів для створення синергії, що приносить користь організації та ін. Як було сказано раніше, основним напрямком управління талантами є їх участь у загальній системі управління. Почуття причетності до досягнення ключових стратегічних цілей може бути потужним мотиватором для підвищення лояльності талановитих і висококваліфікованих співробітників. У рамках

заходів із залучення співробітників можна виділити: можливість самостійного планування кар'єри, пропонувати плани заохочення, створювати робочі простори, брати участь у командоутворенні та навіть брати участь у формуванні організаційної культури та формуванні корпоративних цінностей і традицій [50].

Ще одна тенденція в просторі управління талантами – це зростання значення та впливу технологій, соціальних мереж, автоматизації процесів управління тощо. Слід також зазначити, що компанії все більше інвестують в аналітику, пов'язану з управлінням людьми загалом і управлінням талантами зокрема (talent analytics), яка дозволить керівникам і HR-менеджерам організацій керувати талантами та загальноприйнятими правилами. Ці дослідження проводилися на рівні країни та організацій. Отже, можна зробити висновок, що талант – це сукупність особливих здібностей людини та вміння застосовувати їх у практичній діяльності на благо суспільства [50].

1.2. Проблеми і перспективи управління талантами на підприємствах

Динамізм інтерактивного середовища та економічних процесів, їх швидкі зміни вимагають корективи методів і прийомів діяльності, а також методів управління людьми. Сучасність ставить перед менеджментом персоналу нові завдання, пов'язані з розробкою нових стратегій управління з метою підвищення ефективності його діяльності. Чим успішнішою є компанія, тим більше вона готова впроваджувати інновації, створювати робочі місця, платити податки та мати стійку економіку. Коли ці компанії розвивають кваліфікованих лідерів, результатом є ефективні бізнес-цикли. Водночас залишається дефіцит вузькоспеціалізованих кадрів. Особливо це проявляється в діяльності великих компаній харчової промисловості, де постійно впроваджуються новітні технології та інноваційні проекти. Сьогодні люди, які займаються інноваційною діяльністю у виробництві харчових продуктів, затребувані не лише в Україні, а й за її межами. Одним із напрямків утримання інноваційного

персоналу компаній є запровадження концепції управління талантами у діяльність підприємств харчової галузі [6].

Управління талантами, або як термін «Управління талантами» (ТМ), було популяризовано експертами з кадрових ресурсів наприкінці 1990-х років, коли високотехнологічні компанії почали вести «війни талантів». Термін був введений McKinsey & Company у 1997 році після дослідження явища та публікації однойменної книги [3]. Давайте спробуємо розібратися, що таке управління талантами і яке його відношення до управління людьми.

Управління талантами (talent management) – це система, призначена для підвищення рівня спроможності ключових видів діяльності з точки зору бізнесу шляхом реалізації та розвитку програм із залучення, придбання, розвитку, просування та утримання талантів [7].

Ми емпірично визначаємо управління талантами як набір інструментів, які дозволяють організаціям залучати, ефективно використовувати та відтворювати таланти співробітників [10].

Управління талантами також можна визначити як систему процесів і практик, призначених для залучення, управління, розвитку, мотивації та утримання «ключових (талановитих) працівників».

Управління талантами – це процес інтеграції талантів у бізнес для зниження витрат і рівня ризику, покращення якості найму та підвищення рівня ефективності бізнесу [10].

Управління талантами – це процес залучення, адаптації, розвитку та утримання висококваліфікованих співробітників для досягнення поточних і майбутніх бізнес-цілей [14].

Джош Берсін визначає «управління талантами» як «...процес, спрямований на залучення, управління, розвиток і утримання ключових співробітників компанії» [14].

Управління талантами – цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи найму, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здатних досягати вищих результатів у бізнесі [10].

Як видно з наведених вище визначень, управління талантами розглядається як: процес; система; діяльність. Кожне визначення передбачає, що управління талантами зосереджується на певній поведінці людей. Крім того, в управлінні талантами основна увага приділяється висококваліфікованим або ключовим співробітникам. Саме останній викликав найбільше наукових і практичних дискусій про природу управління талантами та його актуальність для управління людьми. Переважна більшість прихильників цієї концепції вважають, що висококваліфіковані та критичні (посади, відповідальні за успіх бізнесу) працівники є талантами, і тому ними потрібно керувати.

Також видно, що у всіх визначеннях управління талантами мова йде про їх пошук у зовнішньому середовищі організації, оскільки це управління розглядається як процес залучення та найму співробітників. Частково це можна пояснити походженням терміну – час, коли корпоративна Америка вела справжню війну за продуктивних і життєво важливих працівників за комерційний успіх. При цьому новий керівник в середньому щороку приходив до показників діяльності компанії, його адаптація в новому колективі потребує часу, а витрати на його мотивацію вищі. Іноді вартість зовнішніх талантів значно перевищує переваги, які вони приносять компанії.

Виходячи з наведених вище двох характеристик управління талантами у вітчизняній практиці їх стали вважати таким же процесом, як формування і використання кадрових резервів, як правило, включаючи найбільш досвідчених і кваліфікованих співробітників. У таких організаціях управління талантами відбувається або «на роботі», або «індивідуально».

При цьому методи компанії створюють програми типу ТОП-25 або ТОП-50. Для менеджерів, які займаються послугами з управління персоналом, ідеальним буде такий стан, коли справжній коефіцієнт талантів в організації в середньому становить від 8% до 15%. Вважається, що якщо кількість талантів в ній падає нижче 5%, організація приречена. Слід також зазначити, що близько 25% робочої сили в розвинених країнах сьогодні зайняті у високотехнологічних сферах, де концентрація талантів найвища [25, с.14].

Крім того, створюються спеціальні умови з точки зору розвитку та стимулювання відповідних працівників, які хочуть отримати більший прибуток - принцип Парето: 20% працівників приносять 80% прибутку. З точки зору таланту це означає, що приблизно кожен п'ятий співробітник створює 4/5 доходу організації.

Таким чином, основні питання, пов'язані з управлінням талантами, такі: орієнтація на таланти ззовні; класифікація персоналу (відокремлення кочових та інших працівників); обмеження управління талантами формуванням резерву кадрів; створення спеціальних умов для обмеженого кола працівників, визнаний талантом.

Інші проблеми в системі управління талантами включають відсутність легітимності оцінки талантів, стереотип ексклюзивних прав менеджерів на таланти та відсутність відтворюваних методів оцінки талантів і розвитку кар'єри.

Результати також підтверджують обмеження вищезазначеного підходу – 49% організацій вважають управління талантами своїм головним пріоритетом. Водночас 38 відсотків респондентів зазначили, що управління талантами для них зовсім не є пріоритетом [19, с. 280].

З іншого боку, талановиті працівники також мають певні проблеми: відсутність технологій, які дозволили б їм увійти у сфери, що викликають дедалі більше занепокоєння керівництва, неправильне тлумачення професійним середовищем талантів співробітників, небажання менеджерів використовувати таланти для створення особистої роботи.

На наш погляд, перспектива управління талантами в сучасних організаціях пов'язана з вирішенням конкретних завдань і чітким визначенням поняття «талант» і управління ним:

Дослідження показують, що організації інвестують багато ресурсів у нових наймів і надто мало ресурсів у виявлення талантів серед існуючих співробітників [17]. Так компанії втрачають справжніх експертів. Ми вважаємо, що управління талантами принципово суперечить найму нових співробітників, оскільки це означає, що вам спочатку потрібно знайти таланти та досвід у своїй організації. Концепція управління талантами полягає в цілеспрямованому розвитку співробітників, у пошуку та розкритті їх потенціалу.

Талант – це здатність досягати вищих результатів, які визнають і винагороджують власники, менеджери та споживачі [7]. Талант – це якість співробітників, яка дає їм змогу робити значний внесок у розвиток організації [10]. Ми виходимо з того, що талант – це не самостійна частина працівника, і це не певна навичка окремого працівника, а всіх працівників організації, які є найціннішим активом організації та володіють необхідними знаннями, навичками. і здібності. Ефективність реалізації того чи іншого навичку або набору робіт залежить не тільки від знань, якими володіє працівник, а й від його здібностей і ставлення. Ми рекомендуємо розуміти талант як набір сильних сторін (знань, здібностей, навичок, компетенцій і ставлень), які за певних умов дозволяють працівникам працювати вище середнього. У цьому контексті управління талантами також включає постійне виявлення талантів і оптимальне їх використання на благо бізнесу [17].

Система управління талантами забезпечує цілісний підхід до роботи з працівниками, які мають потенціал для розвитку лідерських і управлінських навичок для ключових посад у майбутньому (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Характеристики основних елементів системи управління талантами

Основні елементи системи Управління талантами	Характеристика
<i>Ідентифікація талантів</i>	Найважливішими критеріями оцінки талантів є здібності та потенціал. Їх можна оцінити за допомогою підходу центру оцінювання. Ідентифікація на зовнішньому та внутрішньому ринку праці повинна проводитися на регулярній основі та забезпечувати постійне поповнення кадрового резерву в організації.
<i>Розвиток талановитих співробітників</i>	Для розвитку талантів краще використовувати не типові форми навчання, а можливість реалізації знань та ідей на практиці. Складанням плану розвитку співробітників повинні займатися не тільки HR-менеджери, а й вище керівництво компанії, адже управління талантами в кінцевому рахунку веде до зростання вартості бізнесу

Продовження табл 1.1

<i>Мотивація і утримання талановитих співробітників</i>	Система компенсацій обов'язково повинна включати змінну частину оплати праці за індивідуальні та командні результати, оскільки талановиті співробітники вкрай негативно ставляться до «зрівнялівки». При цьому нематеріальна мотивація або визнання заслуг має для них більше значення, ніж матеріальна мотивація, оскільки талановиті співробітники орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію. Для талантів важливі можливості для розвитку, цікаві завдання, злагоджена команда, визнання заслуг
<i>Система комунікацій при управлінні талантами</i>	Внутрішні комунікації повинні бути максимально прозорими при управлінні талантами і відповідати очікуванням високопотенційних співробітників. Таланти орієнтовані на цілепокладання і виділення пріоритетів у своїй діяльності, для чого їм необхідний максимум інформації в рамках виробничої діяльності. При цьому вони вкрай чутливі до дотримання «правил гри», які були визначені при їх появі в компанії або відборі в «пул талантів». Відповідно, в компанії має бути чітко сформульовано поняття таланту, розроблені програми виявлення та розвитку талантів та умови участі в них, програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників
<i>Поповнення талантів»</i>	«Пулу» В умовах запеклої війни за таланти залучення талантів можуть дозволити собі, в основному, великі успішні компанії, які активно працюють з випускниками шкіл, студентами, аспірантами і молодими викладачами, що формують зовнішній кадровий резерв з талановитих співробітників дочірніх компаній, філій, партнерських компаній та підприємств-конкурентів. Для більшості організацій набагато більш ефективно виявляти, розвивати і утримувати власні таланти

Джерело: [28].

Управління талантами не може обмежуватися створенням каналу талантів, хоча для багатьох організацій це також великий крок до підвищення ефективності бізнес-процесів. Якщо поглянути на проблему ширше, то справжні таланти є всюди, і їм зовсім не обов'язково займати керівні посади. У багатьох організаціях для досягнення успіху найкраще використовувати таланти спеціалістів на їхніх основних посадах. Ми віримо, що всі співробітники заслуговують на розвиток. Підприємствам потрібні як майбутні менеджери (балон стратегічних кадрів), так і відповідні працівники (пул оперативних кадрів). Також важливо виявити потенційний (професійний (горизонтальна кар'єра) та управлінський (вертикальна кар'єра)) потенціал працівників. Управління талантами слід розглядати як циклічний і безперервний

процес виявлення, використання та розвитку талантів. У цьому відношенні управління талантами переплітається з концепцією навчання впродовж життя, включаючи самостійне навчання. Таким чином, управління талантами може бути реалізовано в проектах на різних рівнях і масштабах. У деяких компаніях управління талантами інколи обмежується керівниками, тоді як в інших ці програми можуть поширюватися на всю робочу силу.

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що суть управління талантами полягає у виборі талантів в організації, а потім застосуванні їхніх талантів на певній посаді чи проекті. Це дозволяє нам запропонувати стратегію позиціонування управління талантами в організаціях «від людей/особистості», яка передбачає позиціонування не проти посад, а проти людей зі здібностями. Отже, почніть зі з'ясування талантів своїх співробітників, а потім виберіть, як їх найкраще використовувати у вашій організації. Тому в організаціях доцільно мати систему, в якій співробітники, які показують себе максимально, ростуть швидше, а ті, хто не показує свій потенціал для зростання, йдуть у другу чергу. Організація, яка визначає, чим уже займаються талановиті співробітники, і переміщує їх на посади, які їм найкраще підходять, повинна бути готова до великої кількості внутрішніх ротацій; комплексне оцінювання персоналу коштує дорого. Отже, для ефективного управління талантами, з одного боку, працівники повинні знайти організацію з відповідною організаційною культурою, а роботодавці повинні надати співробітникам інструменти розвитку, включаючи саморозвиток.

Питання та перспективи управління талантами підприємства є актуальними в сучасному бізнес-середовищі. Управління талантами стосується залучення, розвитку та утримання співробітників з високим потенціалом для досягнення стратегічних цілей організації. Розглянемо деякі проблеми, які можуть виникнути, та перспективи розвитку в цьому відношенні.

Проблеми управління талантами підприємства:

❖ Конкуренція за таланти: у сучасному світі компанії змагаються одна з одною за кращих талантів. Це може призвести до збільшення витрат на наймання та утримання талантів.

❖ Залучення та утримання талантів: Компанії часто мають труднощі із залученням та утриманням найкращих працівників. Конкурентні умови на ринку праці та зміна очікувань працівників ставлять бізнес у безвихідне становище.

❖ Розвиток талантів: Ефективне управління талантами вимагає систематичного розвитку потенціалу співробітників. Брак часу, ресурсів і недостатня увага до розвитку можуть перешкодити реалізації ефективних програм розвитку талантів.

❖ Недостатня комунікація: недостатня комунікація між відділами, керівництвом і співробітниками може призвести до втрати цінної інформації про таланти, непорозумінь і невдоволення.

Перспективи управління талантами підприємства:

- Використовуйте технологію: прогрес у таких технологіях, як штучний інтелект, аналітика даних і програмне забезпечення для управління талантами, надає компаніям нові можливості для ефективного залучення, розвитку та утримання талантів.

- Зосередьтеся на вихованні лідерів: компанії все більше усвідомлюють важливість виховання лідерів серед співробітників. Програми розвитку лідерства допомагають виявити та підготувати перспективних кандидатів на керівні посади.

- Гнучка робота: зростаюча популярність гнучкої роботи, такої як дистанційна робота та фріланс, створила нові можливості для компаній залучати таланти зі значним досвідом з різних місць.

- Зосередьтеся на роботі з мультикультурними командами: глобалізація призводить до створення команд з різних країн і культур. Організації, які можуть ефективно керувати мультикультурними командами та розуміти деталі культурних відмінностей, мають перевагу.

Управління талантами на підприємстві є складним завданням, але ефективне управління талантами може підвищити продуктивність, інновації та конкурентоспроможність організації.

1.3. Управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства

Наприкінці 1990-х років міжнародна консалтингова фірма McKinsey опублікувала звіт під назвою «Війна талантів», який став темою обговорення на корпоративних зустрічах [18]. Керівники великих компаній, таких як General Electric і Procter & Gamble, стали звертати увагу на новий напрямок управління персоналом - управління талантами. Термін «управління талантами» вперше використав Девід Воткінс у 2004 році в своїй книзі «Системи управління талантами» [51].

Узагальнення підходів до сутності поняття «управління талантами» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика сутності поняття «управління талантами»

Автор	Характеристика «управління талантами» – це ...»
[19, с.95]	<i>залучення високоефективних співробітників та їх утримання в компанії.</i>
[8, с. 19]	<i>діяльність HR-департаменту (відділу) з прогнозування обсягів талановитих працівників, які знадобляться компанії, створення умов для їх своєчасного залучення, визначення професій та рівня компетентності перед їхнім потенційним рекрутингом.</i>
[17, с. 69]	<i>системний аспект функціонування бізнесу загалом, що спонукає компанії доповнювати функції управління бізнесом на рівні топ-менеджменту та менеджменту середнього рівня функціями з пошуку, залучення та утримання талантів.</i>
[18, с. 16]	<i>залучення висококваліфікованих працівників, їх адаптацію, розвиток і утримання для досягнення поточних і майбутніх бізнес-цілей.</i>
[48, с. 162]	<i>виділення в організації талановитих людей, а потім застосування їх талантів на певній позиції або в проєкті.</i>
[36, с.348]	<i>система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає принципи і методи щодо роботи з перспективними талановитими співробітниками.</i>
[36, с. 176]	<i>новий шлях ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації.</i>
[26, с.174]	<i>напрямок, який дозволяє створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток, скоротити витрати та прискорити інноваційні процеси в організації.</i>
Авторське визначення	<i>надсучасна підсистема системи менеджменту персоналу, яка залежить від розвитку людського, інтелектуального та репутаційного капіталів, що пов'язана з постійною боротьбою з непередбачуваністю умов функціонування підприємства.</i>

Метою управління талантами є цілеспрямований розвиток креативності, змусити працівників працювати розумно, розвивати їх творчий потенціал, ефективно використовувати та відтворювати їх якості та здібності, що має значний вплив на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств.

До цього дня управління талантами все ще визначає ключові характеристики ефективного бізнесу, талант став ключовим фактором у визначенні успіху та ефективності діяльності організації, а правильний відбір, розвиток і утримання талантів є однією з головних конкурентних переваг компанії.

Талант людини може розкритися лише в її роботах, творіннях і думках. Відмінні працівники стають носіями творчої праці, а творчість є основою формування інтелектуального потенціалу підприємства. Обдарованість визначає високий рівень розвитку спеціальних здібностей, які дають змогу людині успішно, самостійно й оригінально виконувати складну діяльність. Такий комплекс здібностей уможливорює отримання активних інтелектуальних продуктів, які характеризуються новизною і високим ступенем досконалості.

Таланти створюють додану вартість і конкурентну перевагу, мають вищу продуктивність, створюють унікальні продукти, впроваджують передові технології.

Талант – це сукупність людських здібностей: вроджені таланти, навички, знання, досвід, інтелект, характер та енергія, а також здатність до навчання та зростання [3].

На нашу думку, під талановитими працівниками розуміються працівники, які мають професійні здібності, досвід, працюють у команді з високим професіоналізмом, креативністю та продуктивністю та прагнуть покращувати результати праці.

Ефективність реалізації того чи іншого навичку або набору робіт залежить не тільки від знань, якими володіє працівник, а й від його здібностей і ставлення.

Під талантом слід розуміти набір сильних сторін (знань, здібностей, умінь, компетенцій і ставлень), які за певних умов дозволяють працівникам працювати вище середнього. У цьому контексті управління талантами також включатиме постійне

виявлення людських талантів і оптимальне їх використання на благо бізнесу [28].
Управління талантами можна розбити на наступні етапи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Загальна характеристика стадій управління талантами

Стадії управління талантами	Основні характеристики
1. Ідентифікація та залучення талантів	Пошук працівників з високим потенціалом в колективі та зовнішньому середовищі.
2. Розвиток талантів	Створення та реалізація плану розвитку цих співробітників
3. Управління талантами	Використання та утримання талановитих співробітників, утримання їх в компанії.
4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами	Відстеження єдності в стратегії управління талантами на підприємстві та контроль за витратами на управління талантами.

Джерело: [26, с. 174]

Як бачимо, система управління талантами забезпечує цілісний підхід до роботи з працівниками, які мають потенціал для розвитку лідерських і управлінських навичок, необхідних для зайняття ключових посад у майбутньому.

Ефективне управління талантами створює і покращує позитивний імідж бізнесу як роботодавця, а також допомагає утримувати існуючих талантів і залучати нових.

Крім стадій, в технології управління талантами виділяють три рівні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Рівні управління талантами

Рівні управління	Результат
1) план заміни (Replacement planning)	Програма заміни ключових посад.
2) план наступності (Succession planning)	Розвиток і планування кар'єри потенційних талантів.
3) управління талантами (Talent management)	Системи розвитку та виявлення талантів повністю інтегровані в процеси управління персоналом.

Джерело: [26]

Тому управління талантами слід розглядати як циклічний і безперервний процес виявлення, використання та розвитку. У цьому відношенні управління талантами переплітається з концепцією навчання впродовж життя, включаючи самостійне навчання. Тому управління талантами може бути реалізовано в проектах різного рівня та масштабу [28].

Час потрібен для планування та інвестування в довгострокові таланти, а не просто реагування на окремі короткострокові тенденції. Успішні компанії мають принаймні п'ятирічну модель прогнозу для планування своїх потреб у талантах у бізнес-підрозділах, можливостях і регіонах. Це дозволяє їм проактивно керувати талантами.

Компанії з передовим досвідом аналізують, що потрібно для успіху, і систематично розвивають свої таланти, надаючи відповідне навчання, можливості та програми. Стимулюючи талановитих співробітників переходити в стратегічні райони з високими темпами зростання, компанії можуть активно розвивати таланти відповідно до власних потреб, а не змушені залучати талантів ззовні.

У зв'язку з цим виділяється роль розвитку талантів, що має стратегічне значення. Сучасна система розвитку талантів повинна поєднувати навчання на робочому місці, проектні завдання, обмін досвідом і формальне навчання, а також різноманітні тренінги, спрямовані на розвиток умінь і навичок, необхідних для розвитку бізнесу кожного працівника. Враховуючи дефіцит персоналу в усьому світі та швидкі зміни попиту, компаніям вкрай важливо планувати розвиток робочої сили, оцінюючи майбутні потреби в персоналі. План повинен менше зосереджуватися на компетенціях, якими вже володіє робоча сила організації, а більше на тому, які навички необхідно розвивати [2].

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що управління талантами можна визначити як набір інструментів управління персоналом, які дозволяють бізнесу залучати, ефективно використовувати та утримувати працівників, які роблять значний внесок у розвиток організації.

Відповідно до сучасного розуміння менеджменту талантів як методу управління персоналом, всі працівники (або деякі співробітники) підприємства

вважаються талантами, що вимагає організації особливого процесу управління персоналом, який в основному робить акцент на розкритті творчого потенціалу талановитих працівників і надання йому максимальної можливості для розвитку, зростання, навчання та самореалізації. І все це для забезпечення зростання доходів компанії.

Оскільки саме відмінні співробітники створюють неповторний імідж компанії і організовують особливу внутрішню і зовнішню атмосферу, вони складають основний потенціал підприємства. Тому варто інвестувати в розвиток та управління талантом співробітника, адже такий працівник лояльний до своєї компанії, для нього робота є важливою частиною життя, він завжди прагне рости та розвиватися, любить відповідальність, вміє ставити цілі і досягає їх.

Таким чином, завдяки управлінню талантами успішні компанії руйнують межі між департаментами та підрозділами корпоративної структури, збагачуючи таким чином свої таланти та лідерські здібності. Таким чином, талановиті працівники не належать окремим менеджерам, натомість ці працівники підтримують організацію в цілому.

Сьогодні управління талантами продовжує визначати ключові характеристики ефективного управління бізнесом. Талант став ключовим чинником у визначенні успіху та ефективності діяльності організації. Правильний відбір талантів, їх розвиток та утримання є однією з головних конкурентних переваг компанії. бізнес [9].

Кожна категорія персоналу може мати свої показники для виявлення талановитих працівників: менеджмент, техніка, технології, маркетингові рішення (досягнення), досягнення економічних результатів, забезпечення рівня конкурентоспроможності продукції, винахідництво, раціоналізація, сертифікація за стандартами, наставництво тощо. Кожне підприємство може також сформулювати власні вимоги до талантів, щоб виховати чудових працівників і забезпечити їх конкурентоспроможність [7].

Концепція управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства представлена на рис. 1.2.

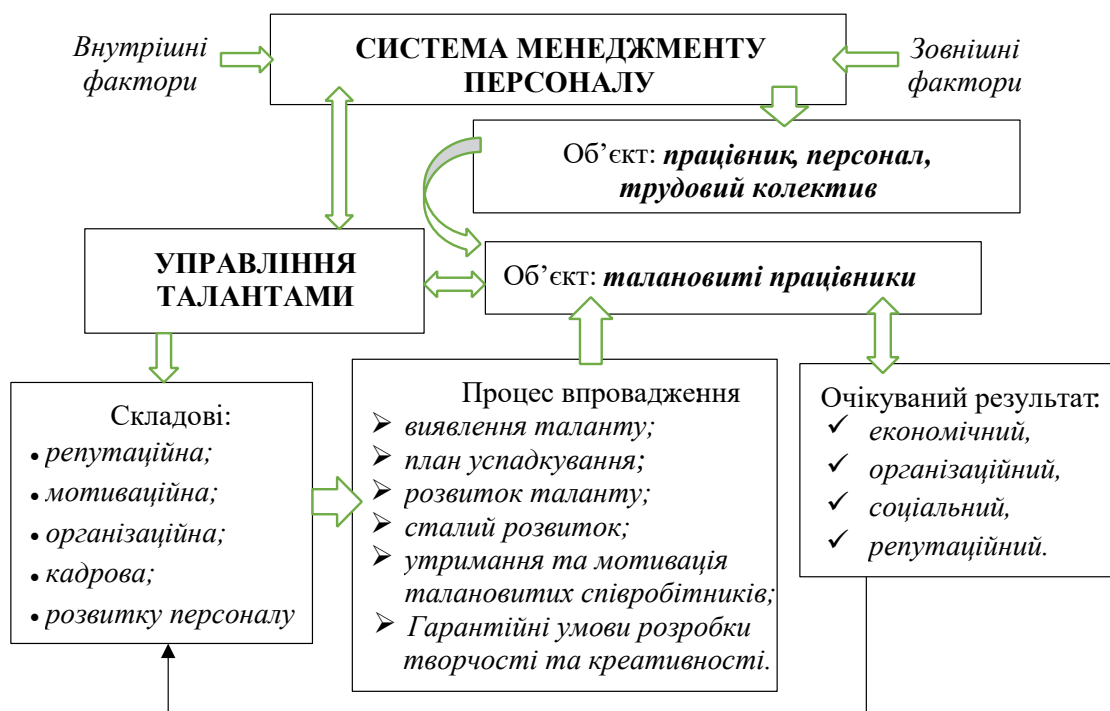


Рис. 1.2. Управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства
Джерело:[7].

Для запровадження управління талантами в систему управління персоналом підприємства повинні врахувати специфіку своєї діяльності та особливості корпоративної культури, сформулювати заходи, спрямовані на залучення, навчання та утримання фахівців, упорядковану методику визначення рівня талантів. управління. Їх практична реалізація та відстеження динаміки змін сучасних непередбачуваних умов господарювання.

Таланти створюють додану вартість і конкурентну перевагу, мають вищу продуктивність, створюють унікальні продукти, впроваджують передові технології. Залучення талантів – це підтримка інтелектуального розвитку підприємств та створення об'єктів інтелектуальної власності як збільшення нематеріальних активів[6].

У сучасному конкурентному середовищі йде «війна за таланти».

Основні компоненти управління талантами [8]:

1. *Оцінка талантів*, що передбачає застосування різних методів. У науці та практичній роботі розроблено велику кількість методів оцінки талановитих працівників: опис (позитивні та негативні характеристики), класифікація

(ранжування), ситуаційне моделювання, анкетування, тестування, співбесіди, порівняння (з іншими працівниками), «360. ступенів» (точки зору з усіх боків, комітети (експертні групи), незалежні суди, «центри оцінювання», ділові ігри (імітовані події), управління цілями (цілі + результати досягнення), управління досягненнями («Ключові показники ефективності» - KRI), стандартна оцінка (думка керівника), вирішальна ситуація (перелік типових сценаріїв), рейтингова поведінкова установка (ділові та особистісні характеристики) тощо.

2. *Коучинг* – це технологія, яка реалізує індивідуальний розвиток співробітників на основі взаємодії. Через співбесіди, консультації, пропозиції, вирішення складних завдань передаються знання та навички від досвідчених і здібних співробітників до недосвідчених. процеси співробітників, спрямовані на ефективніше виконувати поставлені завдання [24].

У той же час, навчання талановитих співробітників повинні здійснювати високоздатні співробітники, і ці працівники самі по собі теж таланти. Навчання значною мірою залежить від самих працівників, і воно спеціально розроблено для підвищення ефективності, яка має забезпечити досягнення деяких бажаних цілей. Зазвичай коучинг відбувається протягом певного часу і може проводитися фахівцем – співробітником компанії або кимось, найнятим ззовні. Результатом навчання талановитих працівників є поглиблення знань, сприяння самовдосконаленню особистості, розвитку творчих здібностей та креативності до вирішення складних завдань.

Інтелектуальний коучинг наголошує на розвитку людського інтелекту через формування особистого інтелектуального капіталу, який більше підходить для управління талантами. В основі інтелект-коучингу лежить рефлексія, здатність людини бачити себе збоку, відстежувати й аналізувати свій світогляд, соціальні та психологічні стани, дії та загальну поведінку. Інтелектуальний коучинг – це скоріше самокоучинг, що надає інструменти для саморозвитку особистості.

Згідно з результатами дослідження американських компаній, до кінця року продуктивність персоналу підвищилася на 22,4% лише за навчання, і на 88% за сумісного навчання. Таким чином тренери не лише підвищують ефективність

тренінгу як методу навчання, а й сприяють успішному перенесенню результатів навчання в робоче середовище [24].

3. *Наставництво* полягає у вирішенні конкретної проблеми шляхом обміну досвідом, коли в компанії є співробітники, які здатні вирішити певні проблеми, і виникає необхідність передачі вже накопиченого досвіду від досвідчених співробітників менш досвідченим. Водночас система менторства є способом навчання нових співробітників з великим потенціалом професійного зростання. Наставництво – це мистецтво ділитися всіма знаннями та навичками, які ви знаєте.

Управління талантами зосереджується на молодих співробітниках у віці від 20 до 30 років. Це покоління, відоме як «покоління Y» або цифрове покоління, добре розбирається в комп'ютерних технологіях, Інтернеті та соціальних мережах. Покоління Y шукає роботу чи вакансії, які передбачають креативність, відповідальність, креативність, нестандартні підходи, де розвиток кар'єри та навчання є головним пріоритетом. Тому для них менторство та менторство є необхідними елементами для подальшого розвитку та отримання знань.

4. *Планування наступності*. Накопичений талантами цінний досвід необхідно зберегти і передати наступникам. Зараз, зі змінами в загальних організаційних парадигмах (компанії по всьому світу переходять від жорстких ієрархічних моделей до гнучких мереж команд), планування наступності передбачає принципово інший процес, пов'язаний з розвитком зовсім інших якостей і навичок, таких як коучинг, коучинг, формування команди. Талановиті працівники можуть ефективно розвиватися лише в сприятливому середовищі довіри, розуміння та командної роботи односторонців у команді.

Керівники бізнесу, які вірять у роль командоутворення, досягли необхідних результатів, а саме: перетворили конкурентів на партнерів; змусили їх довіряти один одному; скликали команди; переважали конфлікти; гармонійно вводили нових співробітників у існуючі команди; Забезпечували креативність і креативність під час виконання завдань .

Забезпечити талановитих працівників керівними посадами можна двома способами [1]:

- 1) Залучати успішних спеціалістів з інших компаній-конкурентів;
- 2) «Культивуйте» свій власний талант всередині організації.

Ці методи потребують інвестицій і мають переваги та недоліки. Задіяний талант зазвичай дорогий, але вам не потрібно витратити гроші на його розвиток. Водночас лояльність задіяних талантів також викликає сумніви. Хтось завжди заплатить більше. Нерідкі випадки, коли конкуренти використовують завербованих талантів для промислового шпигунства.

Другий варіант – «культивування» власних талантів більш трудомісткий і потребує систематичного та тривалого навчання, мотивації та розвитку талантів.

Управління талантами охоплює наймання, оцінку талантів, розвиток, утримання та просування по службі найкращих виконавців. Це означає, що організації повинні мати чітку стратегію управління талантами, яка відповідає їхнім бізнес-цілям і потребам організації.

Ефективне управління талантами може допомогти залучити висококваліфікованих працівників, підвищити продуктивність та інновації, зменшити плинність кадрів і покращити репутацію компанії як привабливого роботодавця. Це також допомагає розвивати лідерський потенціал і розвивати наступне покоління менеджерів.

Тому управління талантами в системі управління персоналом є ключовим фактором успіху компанії, оскільки допомагає забезпечити високу якість і високу ефективність роботи співробітників, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність і досягаючи стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КПГХ "ПРОДСЕРВІС" БМР

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Комунальне Підприємство громадського харчування «Продсервіс» Бучанської міської ради. Підприємство діє відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та законодавства України «Про місцеве самоврядування», «Про державно-правову економіку», рішення XIV сесії XXIII скликання Бучанської селищної ради «Про створення державного комунального виробничого підприємства громадського харчування «Продсервіс»» від 30.06.1999 р. Є самостійним комунальним підприємством, заснованим на власності територіальної громади міста Бучі.

Підприємство є юридичною особою діє на принципах господарського розрахунку, має самостійний баланс, основні та оборотні фонди, розрахунковий та інші рахунки, печатку та штамп з зазначенням свого найменування, фірмові бланки і знак та інші реквізити.

Засновником підприємства та його власником є територіальна громада міста Бучі в особі Бучанської Ради.

Підприємство в установленому порядку може відкривати в Україні та за кордоном філії, відділення, магазини та інші самостійні відділення представництва.

Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, рішенням Бучанської міської ради, іншими актами органів місцевого самоврядування, а також Статутом підприємства.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення організації харчувань учнів, дітей загальноосвітніх шкіл, інших навчальних та дошкільних закладів, а також діяльності в сфері громадського харчування та торгівлі.

Предметом діяльності підприємства є:

- Організація харчування учнів загальноосвітніх шкіл, інших навчальних та дошкільних закладів, забезпечення діяльності інших підприємств масового харчування;

- Організація та експлуатація підприємств масового харчування та торгівлі;
- Виробництво та реалізація продуктів харчування;
- Закупка у підприємств, колективних сільськогосподарських підприємств, населення сільськогосподарської продукції, її переробка, зберігання та реалізація;

- Закупівля оптова, дрібнооптова і роздрібна торгівля продуктами харчування і сільськогосподарською продукцією;

- Надання послуг в галузі маркетингу, управління, підготовка кадрів в галузі масового харчування;

- Транспортне обслуговування юридичних та фізичних осіб;
- Організація деревообробного виробництва та реалізація його продукції;
- Організація збирання та реалізація вторинної сировини;
- Зовнішньоекономічна діяльність;
- Створення та організація роботи спільних підприємств, в т.ч. з іноземними партнерами за погодженням з виконкомом Бучанської міської ради.

- Предметом діяльності підприємства можуть бути інші види господарської діяльності, які не суперечать Законодавству України.

- Надання в оренду рухомого та нерухомого майна.

- Види діяльності, які потребують спеціального дозволу(ліцензії), підприємство може здійснювати лише такого дозволу у встановленому порядку згідно з законодавством України.

Підприємство має право:

- Самостійно затверджувати штати і посадові оклади, надбавки, встановлювати показники, розміри і строки преміювання працівників;

- Встановлювати тарифи на надання різноманітних послуг на підставі фактичних витрат, пов'язаних з наданням послуг, з урахуванням потреб самофінансування, самоокупності діяльності та одержання прибутку. В

підприємствах, де харчування здійснюється за рахунок бюджетних коштів, тарифи на послуги встановлюються за погодженням з виконкомом Бучанської міської ради.

- Будувати, придбавати, відчужувати, брати в оренду і надавати в оренду приміщення, інше нерухоме майно за погодженням з Бучанською міською радою
- Розпоряджатися майном, враховуючи грошові кошти, в інтересах підприємства та у межах своїх повноважень;
- Видавати накази вказівки, інструкції та інші акти в межах своєї компетенції;
- Здійснювати заходи по збереженню комунального майна та майна підприємства;
- Відкривати філіали, представництва, магазини(в тому числі промтоварні), інші підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків та наділяти їх правами в межах компетенції підприємства;
- Відкривати валютний рахунок в банку;
- Здійснювати ділові контакти в Україні та за її межами, мати стосунки з підприємствами, організаціями, фірмами, окремими громадянами, в тому числі з іноземними, з питань що входять до компетенцій підприємства;
- Здійснювати в Україні і за кордоном Угоди, та інші юридичні акти. Самостійно вести експортно-імпорتنі операції, здійснювати операції в іноземній валюті;
- Здійснювати заходи по соціальному розвитку, покращенню побутових умов працюючих.

Управління підприємством здійснює директор, який призначається та звільняється на посаду Бучанським міським головою у відповідності з чинним законодавством України.

Директор підприємства:

- Здійснює оперативне керівництво підприємством
- Наймає і звільняє працівників у відповідності з трудовим законодавством України

- Організовує виконання рішень Бучанської міської ради та виконкому Бучанської міської ради
- Затверджує штати та посадові оклади
- Розпоряджається майном підприємства, в тому числі і грошовими коштами у межах своїх повноважень
- Укладає з персоналом підприємства колективний договір у порядкух напрямках і по формі, передбачених законодавчими актами України
- Видає накази вказівки, інструкції та інші акти у відповідності до своєї компетенції
- Здійснює угоди та інші юридичні акти, видає доручення, відкриває розрахункові та інші рахунки підприємства
- Встановлює ділові контакти з підприємствами, об'єднаннями, фірмами, громадськими організаціями, іншими юридичними особами та окремими громадянам в Україні та за рубежом
- Представляє Підприємствоу відношеннях з українськими та іноземними юридичними та фізичними особами
- Виконує інші обов'язки, направленні на забезпеченні діяльності підприємства

Директор несе відповідальність за результати роботи підприємства перед виконкомом Бучанської міської ради.

Витрати на АУП підприємства покривається за рахунок спеціальних відрахувань на його утримання, надходжень від комерційної, фінансової діяльності, платних послуг, що надається підприємствам, фірмам, іншим організаціям та окремим громадянам.

Спірні питання підприємства з юридичними і фізичними особами вирішуються у відповідності з чинним Законодавством України, судами або іншими органами за незалежністю спірного питання чи по вибору сторін

Майно підприємства складається з основних і оборотних коштів, а також доходів, які Підприємство одержує в результаті своєї діяльності, розміри яких відображаються в самотійному балансі.

Майно, що є комунальною власністю і закріплене за підприємством, належить йому по праву повного господарчого користування.

Підприємство користується зазначеним на свій розсуд, вчиняючи до нього будь-які дії, які не суперечать Статуту підприємства та чинному Законодавству України.

Джерелом формування майна підприємства є:

1. Майно, кошти передані Бучанською міською радою в оперативне управління
2. Матеріальні та грошові кошти, зазначені в бухгалтерському балансі на момент створення підприємства
3. Прибуток від реалізації товарів, продукції власного виробництва, надання послуг та іншої господарської діяльності
4. Кредити банків та інші кредитори
5. Придбання майна в інших підприємствах та організацій
6. Доходи від цінних паперів
7. Безоплатні або благодійні внески, пожертвування підприємств, організацій, окремих громадян
8. Інші джерела, не заборонені Законодавчими актами України

Підприємство має право продавати або здавати в оренду матеріальні цінності: обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину іншим підприємствам, організаціям і громадянам, обмінювати, надавати в тимчасове користування, позичати і списувати на баланс. Безоплатна передача і продаж матеріальних цінностей (тих, що знаходяться в повному господарському користуванні) підприємствам і окремим громадянам здійснюється з дозволу виконкому Бучанської міської ради або безпосередньо Бучанською міською радою.

Майно підприємства може бути вилучене тільки по рішенням Бучанської міської ради чи суду.

Списання грошових коштів з рахунка підприємства може бути тільки у випадках, передбачених Законодавством.

Порядок списання з балансу збитків та витрат, морально застарілого, зношеного та непридбаного для користування майна (будівель, споруд, обладнання), а також витрат по виробництву і нездійсненим роботам визначається підприємством самостійно, якщо інший порядок не передбачений Законодавством України чи статутом підприємства.

Підприємство здійснює сплати в бюджет, пенсійний та інші фонди згідно діючому Законодавству.

Для здійснення господарської діяльності підприємства створюється мінімальний статутний фонд Бучанською міською радою у розмірі 10 000грн.

Підприємство здійснює облік результатів роботи. Контроль за родом виробництва, веде оперативний, бухгалтерський і статистичний облік.

Бухгалтерський, оперативний статистичний облік і звітність в підприємстві ведуться по нормах, установлених законодавством України.

Організація документообігу в підприємстві, в його дочірних підприємствах. Філіях і представництвах установлюються в порядку, передбаченим статутом підприємства.

Відповідальність за стан бухгалтерського обліку, своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності покладається на головного бухгалтера підприємства, компетенція якого визначається чинним законодавством України.

Операційний рік установлюється з 1 січні по 31 грудня включно.

Річний звіт по операціях підприємства і баланас складаються Головним бухгалтером не пізніше, ніж через два місяці після закінчення операційного року.

Підприємство і його посадові особи несуть установлену законодавством відповідальність за достовірність відомостей, які містяться в звітах та балансі.

Підприємство підконтрольна Бучанській міській раді, а директор підзвітний Бучанському міському голові або згідно з розподілом обов'язків із заступників Бучанського міського голови.

Контроль з господарською та фінансовою діяльністю підприємства здійснює виконком Бучанської міської ради.

На підставі даних форми 1-к «Зведений баланс» («Фінансовий стан») (додаток А), даних форми 2-к «Зведена фінансова звітність» («Звіт про валовий дохід») (Додаток Б) та форми 1-ПВ. (Квартальна) Підприємство «Звіт про працю» (Додаток Б) (частина інформації взято з сайту «SMIDA» [16]), розраховано показники, що характеризують фінансово-економічний стан КПГХ «Продсервіс» за даними 2020-2021 роки

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-економічного стану КПГХ «Продсервіс» за 2020-2021рр.

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення, +/-	Темп зростання (зниження), %
		2020	2021		
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від релізації послуг	14 333,9	26220,4	11886,5	182,9
2	Собівартість реалізованих послуг	7 778,8	13107,9	5329,1	168,5
3	Валовий прибуток	6 555,1	13 112,5	6557,4	200,1
4	Інші операційні витрати	6 551,9	13 078,1	6526,2	199,6
5	Інші витрати	—	17,8	17,8	—
6	Повні витрати на надання та реалізацію послуг	14 330,7	26203,8	11873,1	182,9
7	Вартість основні виробничих засобів	632	575	-57	-9,0
8	Фінансовий результат до оподаткування	3,1	16,6	13,5	в 4,3 рази
9	Чистий прибуток	2,5	13,6	11,1	в 4,4 рази
10	Фондовіддача	22,6	45,6	23,0	101,7
11	Фондорентабельність	203,8	34,6	-169	-83,0
12	Продуктивність праці	262,4	437	175	66,5
13	Середньообліковість чисельності працівників	54	60	6	11,1
14	Рентабельність послуг	84,2	100	15,8	x
15	Рентабельність діяльності	0,01	0,05	0,04	x

Джерел: розраховано автором на основі [16, 33, 34]

Проаналізували дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що у 2021 році чистий дохід від надання корпоративних послуг збільшиться на 11886,5 тис. грн. Порівняно з 2020 роком це зменшення на 82,9%. Собівартість реалізованих послуг, також зросли на 5329,1 тис. грн., або 68,5%. У 2 рази зріс валовий прибуток, проте інші операційні витрати майже так само зросли (на 99,6%). В 2021 році повні витрати на виробництво та реалізацію послуг зросли на 11873,1 тис. грн., або ж на 82,9%, а ось основні засоби зменшились в порівнянні з 2020 роком на 9,01%.

У 2021 році середньооблікова чисельність штатних працівників на підприємстві збільшилась порівняно з 2020 роком на 6 осіб, збільшившись на 11,1%, що пов'язано з розширенням виробничих потужностей та попитом на нові кадри.

Рентабельність послуг КПХП «Продсервіс» за 2021 р. відповідно складала 100% і рентабельність діяльності – 0,05%, що відносно показників збитковості попереднього року розцінюється позитивно.

Підсумовуючи, зазначимо, що фінансово-економічний стан бізнесу у 2021 році можна вважати дуже сприятливим завдяки позитивній динаміці більшості показників та подоланню збитковості.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві

КПГХ «Продсервіс» має якісну стратегію управління персоналом. Основними пріоритетами стратегії є залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів, забезпечення оптимального використання потенціалу персоналу, мотивація та розвиток працівників.

Основні принципи політики підприємства у сфері управління персоналом спрямовані на створення комфортних умов для працівників, підвищення їхньої мотивації та забезпечення розвитку професійних компетенцій. Тактичні та оперативні цілі у сфері управління персоналом, спрямовані на забезпечення високої якості

обслуговування, підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Стратегічні цілі у сфері управління персоналом включають плани залучення та утримання кваліфікованого персоналу, розвитку професійних навичок працівників, підвищення рівня мотивації, створення комфортних умов для роботи, забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці та інших.

Тактичні цілі включають проведення навчання та розвитку персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та підготовки до нових викликів у галузі громадського харчування. Також важливими цілями є забезпечення ефективної комунікації між персоналом та керівництвом, встановлення ефективних процедур управління персоналом та визначення рівня задоволеності працівників.

Оперативні цілі включають в себе планування робочого графіку, контроль за виконанням завдань та робітників, проведення оцінки роботи та надання фідбеку, підтримання безпеки праці та забезпечення дотримання правил поведінки на робочому місці.

Політика підприємства у сфері управління персоналом передбачає визначення цілей та завдань з питань кадрової політики, зокрема залучення та відбір працівників, їхнє оцінювання та просування по кар'єрній драбині, забезпечення безпеки та охорони праці, організація навчання та розвитку персоналу, забезпечення соціальних гарантій тощо.

Відповідність стратегії управління персоналом загальній стратегії розвитку підприємства полягає у тому, щоб забезпечити належну кількість та якість працівників, здатних забезпечити розвиток та досягнення цілей підприємства. Крім того, стратегія управління персоналом забезпечує максимальну ефективність та продуктивність працівників, що дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг на ринку громадського харчування.

Департамент з управління персоналом (кадрова служба) на підприємстві має на меті забезпечення належного управління та розвитку персоналу. Організаційна будова департаменту забезпечує ефективне функціонування підприємства та оптимальне використання людських ресурсів.

Основні функціональні обов'язки департаменту з управління персоналом включають:

- Відбір персоналу;
- Навчання та розвиток персоналу;
- Оцінка та контроль продуктивності працівників;
- Система компенсацій та стимулювання працівників;
- Управління відносинами зі співробітниками та управління конфліктами;
- Управління персональними даними та документацією.

Департамент з управління персоналом складаються спеціалісти з відбору персоналу, менеджери зі стимулювання та управління продуктивністю, спеціалісти з управління відносинами зі співробітниками та юристи.

Перевагами організаційної будови кадрової служби є:

- Спеціалізація працівників;
- Висока якість управління персоналом;
- Зниження ризиків та витрат пов'язаних з неправильним відбором та управлінням персоналу;
- Забезпечення стабільності та безпеки на робочому місці.

Недоліки організаційної будови кадрової служби включають:

- Високі витрати на утримання департаменту;
- Недостатня інтеграція з іншими департаментами підприємства;
- Можливість конфліктів між департаментом з управління персоналом та іншими департаментами щодо вирішення питань, пов'язаних з персоналом;
- Неефективне управління конфліктами між працівниками.

На даному підприємстві віддається перевага демократичному методу керівництва, де керівництво враховує думки та ініціативи співробітників та взаємодіє з ними на підставі співпраці та довіри.

Цей метод має декілька переваг, таких як:

- Покращення мотивації працівників, оскільки вони відчують, що їх думка важлива та їхні ідеї можуть бути використані для поліпшення робочих процесів;
- Збільшення ефективності та продуктивності, оскільки співробітники більш активно долучаються до роботи та діляться своїми знаннями та досвідом;
- Покращення комунікації між керівництвом та співробітниками, що забезпечує більшу взаємодію та зменшення конфліктів на робочому місці.

Для реалізації демократичного методу керівництва використовуються різні інформаційні, організаційні, економічні, правові та інші засоби та процедури. Наприклад, проводяться збори та консультації зі співробітниками для вислуховування їхніх думок та ідей. Також використовуються системи мотивації, які стимулюють співробітників до активної участі в роботі та висуванні ідей. Крім того, важливим є розвиток корпоративної культури, яка підтримує демократичні цілі та створює сприятливий клімат для взаємодії між керівництвом та співробітниками. Організаційні засоби, такі як графіки роботи, структура команд, процедури прийняття на роботу та оцінки праці, також можуть бути налаштовані з урахуванням демократичних принципів.

Економічні засоби, наприклад, використовуються для фінансової підтримки ініціатив та проєктів, запропонованих співробітниками.

Правові засоби, такі як політики та процедури відносно рівних можливостей та протидії дискримінації, також використані для підтримки демократичного методу керівництва та забезпечення рівних умов для всіх співробітників.

Отже, демократичний метод керівництва ефективний на підприємстві, оскільки він забезпечує залучення ініціатив та думок співробітників, що може призвести до поліпшення робочих процесів та підвищення продуктивності.

Нормативно-правові документи є важливим для підприємства громадського харчування у практиці менеджменту персоналу, оскільки він регулює правові аспекти взаємовідносин між працівниками та керівництвом:

- Кодекс законів про працю
- Закон України "Про зайнятість населення"

- Закон України "Про оплату праці"
- Положення про внутрішній трудовий розпорядок
- Інструкції щодо охорони праці
- Положення про навчання та підвищення кваліфікації працівників
- Положення про відпустки
- Положення про матеріальну відповідальність працівників
- Положення про взаємовідносини між працівниками та керівництвом
- Положення про забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників

Ці документи встановлюють порядок надання відпусток, підвищення кваліфікації, оплати праці, забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників. Законодавство також регулює матеріальну відповідальність працівників та встановлює порядок укладення контракту з працівниками. Застосування цих нормативно-правових документів допомагає підприємству забезпечити ефективний менеджмент персоналу та зберегти взаємовигідні відносини з працівниками.

Технічне оснащення департаменту з управління персоналом включає наступні елементи:

- Комп'ютери (на кожного співробітника), які мають достатні характеристики для ефективної роботи з програмним забезпеченням.
- Принтери для друкування документів.
- Сканери для цифрового збереження документів та архівування їх в електронному вигляді.
- Мережеве обладнання, що дозволяє спільно використовувати ресурси мережі.
- Програмне забезпечення для кадрового обліку, яке може включати у себе системи управління персоналом, електронний документообіг, систему звітності, аналітики тощо.

Таке технічне оснащення департаменту з управління персоналом дозволяє ефективно та швидко виконувати різні завдання, пов'язані з управлінням персоналом, зокрема кадровий облік, підбір кадрів, організацію тренінгів та ін.

На основі даних аналізу складу та структури працівників ефективного планування та раціональне використання потреби в персоналі на КППХ «Продсервіс» (табл. 2.2).

Проаналізувавши інформацію, подану в таблиці. 2.2 Видно, що середньооблікова чисельність штатних облікових працівників у звітному році зросла лише на 6 особи. На справді це досить звичайні невеликі цифри, і навпаки добре, що в складний період для країни з боку пандемії, та кризової ситуації кількість працівників не знизилась, а навпаки зросла. В даному звітному році не планувалось скорочення штату, а значить можливі зміни відбувались у внутрішньому середовищі, колективі.

Таблиця 2.2

**Аналіз складу та структури працівників підприємства
за 2020–2021 роки**

№	Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т.ч.:	54	100	60	100	6	11,1
2	Непромисловий персонал	13	24	15	25	2	8,4
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	41	76	45	75	4	9,7
3.1	<i>Управлінський:</i>						
3.1.1	– керівники	3	7,3	3	6,6	0	0,0
3.1.2	– спеціалісти	20	48,7	23	51,1	3	15
3.1.3	– службовці	5	12,2	5	11,1	0	0,0
3.2	<i>Виробничий:</i>						
3.2.1	– робітники	10	24,5	11	24,6	1	10
3.2.2	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	3	7,3	3	6,6	0	0,0

Джерело: розраховано автором основі наданих даних підприємства.

Аналізуючи інформацію наведену в табл. 2.2 видно, що середньооблікова чисельність штатних облікових працівників у звітному році зросла лише на 6 осіб. На справді це досить звичайні невеликі цифри, і навпаки добре, що в складний період для країни з боку пандемії, та кризової ситуації кількість працівників не знизилась, а

навпаки зросла. В даному звітному році не планувалось скорочення штату, а значить можливі зміни відбувались у внутрішньому середовищі, колективі.

Основну частку персоналу, оскільки це виробниче підприємство займає промислово-виробничий персонал – в 2020 році склав 41 особу, а в 2021 році – 45 осіб. Відповідно з них 3 – 3 особи це керівники, 20 – 23 це спеціалісти, 5 – 5 це службовці та 24,5% – 24,6% в загальному займає робітничий склад працівників, а також 3 – 3 осіб молодший обслуговуючий персонал, охоронці та учні.

Аналіз штатної структури КППХ «Продсервіс» показує, що підприємство має чітко вивірену кадрову політику. Збільшується питома вага промислово-виробничого персоналу в загальній чисельності працівників, що зумовлює збільшення обсягів виробництва колективів підприємства. Аналізуючи кадрову структуру підприємства, частка основних працівників у загальній чисельності працівників дещо зросла, також надані позитивні коментарі.

З метою залучення, утримання та мотивації менеджерів, які володіють необхідними навичками, знаннями та компетенціями для досягнення цілей, визначених корпоративною стратегією Групи, та встановлення єдиних принципів визначення винагороди керівників, у 2020 році була створена політика встановлення шкали Менеджерський заохочення базової винагороди та системи змінного менеджменту – бонуси за досягнення цілей і ключових результатів.

Далі проведемо аналіз гендерного та вікового складу співробітників (рис.2.1–2.2). КППХ «Продсервіс» підтримує концепцію гендерної рівності. Однак оскільки ми розглядаємо саме підприємство, більшість роботи має харчувальний характер, і це не враховуючи що охоронний персонал це чоловіки, водії товару також. Однак, зауважимо, що більша половина персоналу, що є це саме жінки віку від 26 до 50 років.

Частка жінок збільшилась на 1% відповідно в порівнянні 2020 та 2021 роками. Взагалі якщо брати дані структури можна сказати, що справді, проблема в більшості в хибних стандартах соціуму. Однак, як заявляє підприємство, все поступово змінюється, і кількість чоловіків, що працюють на підприємстві зростає. Хоч співвідношення все ще становить 2:1, це не впливає на оплату праці або кар'єрне зростання.

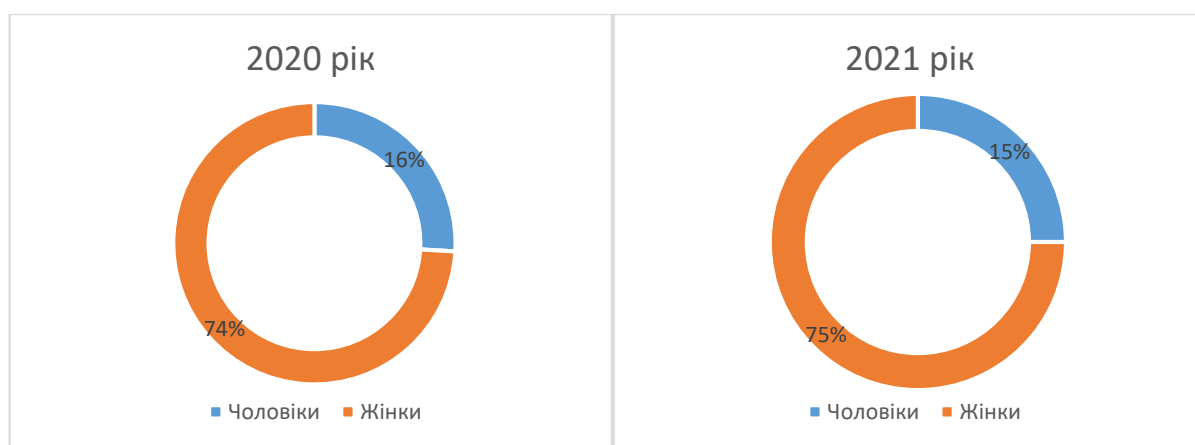


Рис. 2.1.-2.2 Структура гендерного співвідношення співробітників
КПГХ «Продсервіс (у %) за 2020-2021 р.

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Однією з важливих показників в організації праці є вік співробітників, а також вік кандидатів на відкриті вакансії. Тому кожному підприємству, обов'язково потрібно робити аналіз вікових категорій аби бачити ситуацію нагально. Оскільки це впливає на впровадження процесів мотивації та всіх організаційних процесів, що можуть бути пов'язані з персоналом, а також може впливати на процес проведення співбесід.

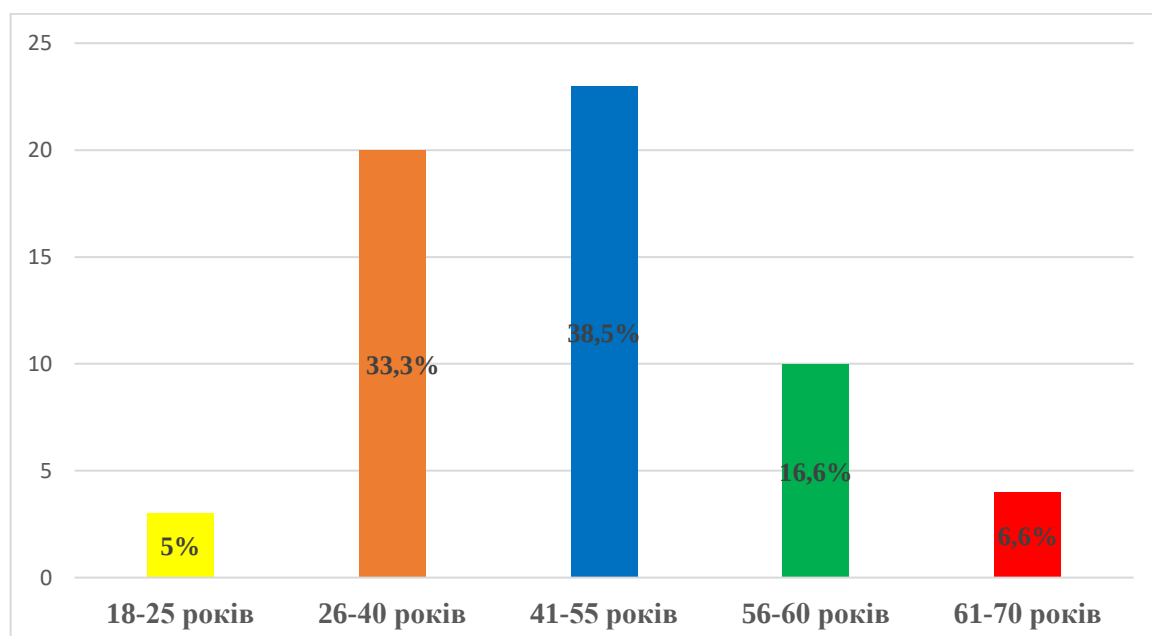


Рис. 2.2 Вік співробітників (у %) КПГХ «Продсервіс» станом на 2020-2021 р.р.
Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Дивлячись на дані подані вище ми бачимо, що велика кількість співробітників припадає саме на вік 26-40 та 41-55 років. До речі це зовсім логічно, тому що загалом йдуть працювати на підприємство та залишаються на довгий термін саме люди середнього віку. Адже з точки психології робота на підприємстві є доволі стабільною, а з іншої точки зору відповідальна робота вимагає робочого стажу, який загалом просять мати від 5-ти років на відповідні спеціальності. А також на підприємстві можна спокійно підійматися по кар'єрним сходам, починаючи з стажування у відповідному відділі закінчуючи керівником.

Найменший відсоток працівників 5% сягають особи віку 18-25 років. Та люди старшого віку 61-70 років, яких на підприємстві працює 6,6%.

Говорячи про рівень освіти працівників підприємства, можна спостерігати цікаву статистику. Нажаль компанія не публікує ці дані у відкритому доступі, як і вікову структуру, однак з джерел, що були надані по закінченню переддипломної практики був зроблений аналіз, однак лише за 2021 поточний рік.

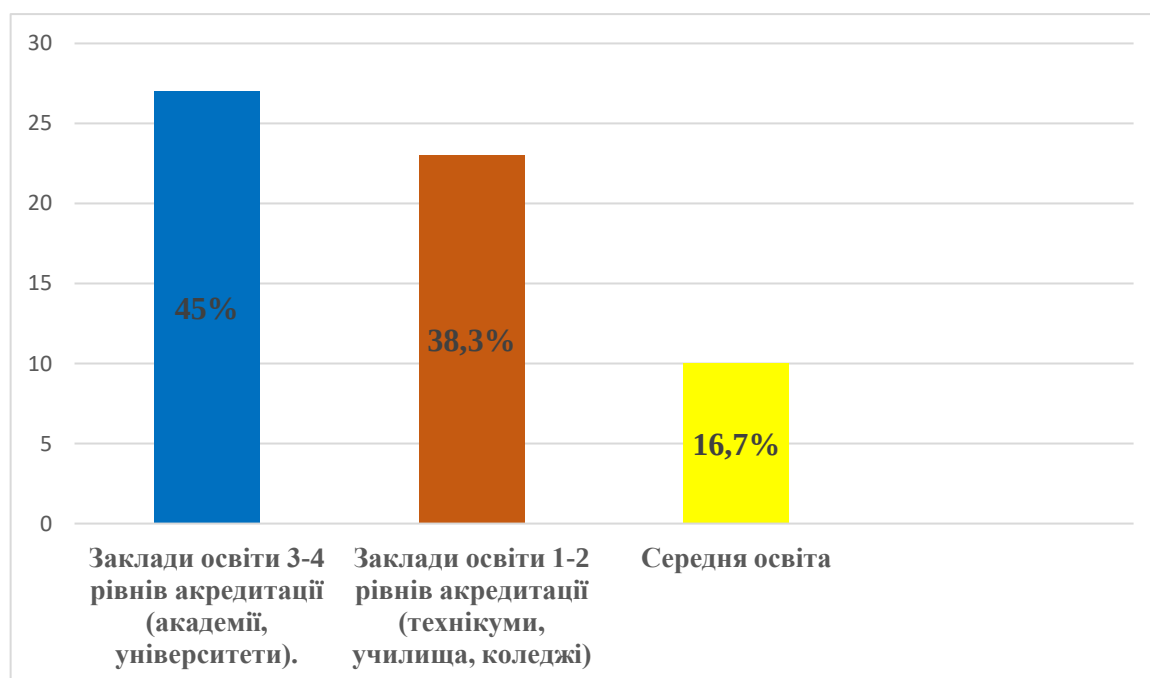


Рис. 2.3 Рівень освіти працівників КППХ «Продсервіс» за 2021 рік
Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством.

Проведені дослідження мають наступний результат, наскільки ми бачимо в 2021 році середньооблікова кількість персоналу була в кількості 60 осіб, з них:

- 45% - (27 чол.) - кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти 3-4 рівнів акредитації (академії, університети).
- 38,3% - (23 чол.) - кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти 1-2 рівнів акредитації (технікуми, училища, коледжі).
- 16,7% - (10 чол.) - кількість працівників, які мають середню освіту.

З метою стимулювання підвищення професійного рівня робітників, компанія вибрала стратегію преміювання та відповідної ставки заробітної плати.

Для визначення поточних і перспективних потреб у персоналі різних функціональних категорій на КППХ «Продсервіс» застосовані такі методи:

- Аналіз виробничої програми та її планування на найближчий та середньостроковий період.
- Аналіз обсягів робіт та виробничих завдань за різними напрямками діяльності.
- Аналіз трудових норм, рівня заробітної плати, чисельності та складу персоналу.
- Оцінка ефективності діяльності різних підрозділів та працівників.
- Моніторинг ринку праці та аналіз пропозиції та попиту на працевлаштування відповідних фахівців.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві, важливо визначити потреби у персоналі як на поточний момент, так і на перспективу, з метою забезпечення оптимального рівня кваліфікації, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Джерела поповнення та оновлення персоналу включають рекламу вакансій у ЗМІ, рекрутингові агенції, рекомендації вже працюючих працівників, використання соціальних мереж та внутрішній розвиток кадрів.

Збір і аналіз інформації про претендентів на вакантну посаду на підприємстві включає різноманітні методи, такі як збір анкетних даних, співбесіди, психологічні тести, а також перевірку референцій та досвіду роботи.

Вимоги до претендентів на вакантну посаду є: необхідні кваліфікаційні та професійні навички, досвід роботи відповідної категорії, знання мов та комп'ютерної грамотності.

Технології пошуку та залучення кандидатів на підприємстві включає використання спеціалізованих сайтів з пошуком вакансій та кандидатів, використання соціальних мереж та власних баз даних кандидатів.

Використання Інтернет-технологій сприяє ефективнішому підбору персоналу, зменшенню часу та коштів на пошук кандидатів, а також підвищенню якості кандидатів на вакансію. Однак, необхідно звернути увагу на достовірність інформації, яка знаходиться в Інтернеті, та на важливість ретельної перевірки досвіду та референцій кандидатів.

Методи проведення інтерв'ю та інші методи оцінювання кандидатів на підприємстві є структуровані та неструктуровані інтерв'ю, психологічні тести, оцінка роботи в минулому, рекомендації від колег та ін. Структуровані інтерв'ю включають запитання, які охоплюють конкретні навички та досвід, пов'язані з вакантною посадою, тоді як неструктуровані інтерв'ю включають в себе загальні запитання про досвід та особистість кандидата.

Процес прийняття рішення щодо пріоритетності одного з претендентів на вакантну посаду зазвичай передбачає оцінку кандидатів за кількома критеріями, такими як відповідність посаді, досвід, освіта, професійні навички, комунікативні навички тощо.

Недоліками щодо підбору персоналу є недостатній аналіз потреб в персоналі, недостатні знання про вимоги до посади, недостатня залученість роботодавців до процесу підбору персоналу та ін. Випробувальний термін може бути корисним інструментом при наймі нових працівників, але варто забезпечити чітке визначення його строку та умов, щоб уникнути недорозумінь.

Для комплексного уявлення про плинність кадрів підприємства необхідно проаналізувати фактори, які призводять до динамічних змін чисельності працівників підприємства та інтенсивності змін. Кожен вид кадрових змін має певні особливості, а кожен факт звільнення має індивідуальні причини та мотивацію, які підлягають

дослідженню, оскільки результати такого аналізу є основою для прийняття управлінських рішень щодо вжиття превентивних заходів та мінімізації рівня плинності кадрів.

Відповідно до типового методичного інструментарію оцінки показників робочої сили за даними форми 1-ПВ (квартальна) «Звіт про робочу силу» розраховано ключові коефіцієнти плинності кадрів КПГХ «Продсервіс». Отримані результати розрахунків представлені у вигляді таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз руху працівників КПГХ «Продсервіс» за 2020–2021 роки

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	54	60	6	11,1
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	7	6	–1	–14,3
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	1	2	1	100
в т. ч.:					
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	1	2	1	100
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	60	74	14	23,3
Коефіцієнт загального обороту	%	14,8	13,3	–1,5	x
Коефіцієнт обороту по прийому	%	12,9	10	–2,9	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	1,85	3,33	1,48	x
Коефіцієнт плинності кадрів	%	1,85	3,33	1,48	x
Коефіцієнт відновлення працівників	–	7,0	3,0	–4,0	x
Коефіцієнт постійності кадрів	%	90,0	81,1	–8,9	x

Джерело: розраховано автором на основі [11, 12].

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна зробити наступні висновки, що:

- у 2021 році загальна плинність кадрів знизилась на 1,5% порівняно з 2020 роком;
- рівень плинності прийнятого персоналу в цьому році знизився на 2,9% порівняно з 2020 роком, а коефіцієнт плинності звільненого персоналу збільшився на 1,48 відсоткових пунктів порівняно з 2020 роком, що вказує на те, що потік припливу

персоналу домінує, що свідчить про збільшення виробничих потужностей компанії за рахунок збільшення попиту на новий персонал;

- у звітному році плинність кадрів зросла порівняно з попереднім роком на 1,48 %;

- у 2021 році коефіцієнт відновлення працівників зменшився порівняно з 2020 роком на 4,0 пункти, а коефіцієнт постійності кадрів, на 8,9%, що не так багато.

Загалом нормальна плинність кадрів коливається в межах 5-7%. Однак, з точки зору підприємства, якщо плинність кадрів менше 5%, це означає, що немає належного і необхідного кадрового оновлення, а оновлюються нові знання та нові здібності персоналу. Іншими словами, відбувається негативний процес старіння кадрів, який гальмує можливість відродження висококваліфікованих кадрів через відсутність прагнення до оновлення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку його фізичних і психічних сил, набуття передових навичок. досвід роботи.

Як наслідок, ця тенденція зменшує шанси для бізнесу розвинути свою стратегію та досягти чи підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. Якщо плинність кадрів підприємства перевищує 7%, чого зараз не відбувається з КППХ «Продсервіс», може спостерігатися нестабільність морально-психологічної атмосфери колективу, наслідком чого є зниження продуктивності та ефективності праці. Крім того, такий високий показник може призвести до того, що інвестиції в професійний розвиток і навчання персоналу, пов'язані зі звільненням співробітників, не повернуться, поки не буде досягнуто повернення інвестицій.

Робочий час є єдиним з основних умов трудового договору, який пов'язаний з інтересами роботодавця. Розумне поєднання його з часом відпочинку дозволяє ефективно розвивати продуктивну працездатність, відтворювати фізичні та психічні особливості працівників, комплексно використовувати виробничу потужність та інші властивості роботодавця. Робочий час можна визначити центральним, місцевим, колективним та індивідуальним договорами. У нових економічних умовах централізоване нормування робочого часу є правовим засобом охорони праці і забезпечується гарантією реалізації конституційних трудових прав [23].

Питання щодо тривалості, складу, режиму та порядку обліку робочого часу регулюються главою IV Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП) [15].

Кожне підприємство визначає індивідуальний графік для своїх працівників виходячи з його компетенції та важкості роботи. Конкретна тривалість робочого часу встановлюється на рівні підприємства — через локальні нормативно-правові акти та за угодою сторін трудового договору.

При цьому нормальна тривалість робочого часу працівника не може перевищувати 40 годин на тиждень (ст. 50 КЗпП) [15]. Водночас під час укладення колективних договорів підприємства та організації можуть встановлювати норму тривалості робочого часу менше 40 годин на тиждень [23].

А на підприємствах, де п'ятиденний робочий тиждень недоцільний за характером виробництва та умовами праці, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. У разі шестиденного робочого тижня тривалість робочого дня не може перевищувати 7 годин при 40-годинному тижні, 6 годин при 36-годинному тижні і 4 години при 24-годинному тижні [23].

При цьому перелік виробництв, установ, професій і посад із шкідливими умовами праці та робіт, на яких встановлюється скорочена тривалість робочого часу, затверджуються в порядку, встановленому законодавством [23].

Наведемо розрахунки використання робочого часу штатними працівниками КПГХ «Продсервіс» у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками КПГХ
«Продсервіс» за 2020–2021 роки**

Показники	2020р.	2021 р.	Відхилення	
	люд.-год	люд. -год	абсолютне, (+/-)	відносне, %
1	2	3	4	5
Фонд робочого часу	103 680	122 880	19 200	18,51
Відпрацьований час	85 421	113 461	28 040	32,82
Невідпрацьований час	18259	9419	-8840	-48,41

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
в т. ч. з причин:				
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	6013	7480	1467	0,01
- відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	11360	336	-11 024	-97,1
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	886	1490	604	0,11
- масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-
- інші причини	-	113	-113	-

Джерело: розраховано автором на основі [11,12].

Отже, розглядаючи вище вказаний аналіз робочого часу працівників бачимо фонд за 2021 рік відносно виріс в порівнянні з 2020 роком на 18,51%. Враховуючи виробничу діяльність підприємства можна сказати, що це відбулось із-за збільшення штату.

Загалом найбільші втрати з фонду робочого часу пов'язані з неоплачуваними відпустками (під час простоїв), які можуть бути пов'язані з виснажливою та критичною для здоров'я роботою, погіршенням ситуації з пандемією коронавірусу. Також є свята різного характеру та інші причини.

Баланс робочого часу також можна розглядати як період часу, протягом якого робітник впливає на робочі процеси виробництва готового продукту. Баланс робочого часу визначається в робочих днях та роках. Змінити загальний баланс робочого часу в цілому можна за рахунок впровадження високоефективного обладнання, удосконалення технологій, покращення виробництва організації та праці [23]. Наведемо баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за 2021 рік КППХ «Продсервіс» в таблиці нижче.

Загалом, річний фонд робочих годин означає, скільки годин працівник може відпрацювати за рік, тобто середню кількість годин, яку працівник відпрацьовує за рік. На підприємстві річний ефективний фонд робочого часу працівника визначається балансом робочого часу. Баланс робочого часу працівників може складатися по підприємству в цілому або по підрозділах.

Таблиця 2.5

**Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника
за 2021 р.**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення /формули	2021 рік (люд/дні)
1	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	365
2	Вихідні і свята	дні	ВС	125
3	Номінальний фонд робочого часу	дні	НФ=КФ-ВС	240
4	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо)	дні	Н	13
5	Явочний фонд робочого часу	дні	ЯФ=НФ-Н	227
6	Середня тривалість робочого дня	год.	Тзм	7
7	Втрати часу	год.	Твтр	0,2
8	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	Троз	8
9	Рівень використання робочого дня	%	$K_{врд} = \frac{Троз}{Тзм} * 100$	114,3
10	Ефективний фонд робочого часу	год.	ЕФ=ЯФ*Троз	18,16

Джерело: розраховано автором на основі [11,12].

Проаналізовано динаміку зміни номінальної тривалості робочого часу та ефективних фондів підприємств. Ви можете представити загальні результати у вигляді табл. нижче 2.6.

Умовний фонд робочого часу дорівнює максимальному числу робочих днів, доступних для роботи протягом планового періоду, визначеному шляхом віднімання від календарного фонду кількості неробочих днів. У серійному виробництві також виключаються невідпустки, заплановані відповідно до мінливості [20].

Таблиця 2.6

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного
середньооблікового працівника за 2020–2021 роки**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1.	Номінальний фонд робочого часу	дні	240	240	-	-
2.	Ефективний фонд робочого часу	год.	1732	1816	84	4,84
3.	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	34,24%	34,24%	-	-
4.	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	4,13%	4,97%	0,84	-

Джерело: розраховано автором на основі [11,12].

Ефективний фонд робочого часу - це середня кількість ефективно використаних робочих днів за плановий період. Через відсутність частини працівників фонд зазвичай менше номінальної суми [20]. У 2021 році ефективні фонди робочого часу збільшаться на 84 години порівняно з 2020 роком. За розрахунками, частка ефективних фондів робочого часу та календарних фондів зростає і досягла 4,97% у 2021 році.

2.3. Особливості управління талантами на підприємстві

Управління талантами – це систематичний підхід до залучення, розвитку та збереження ключових працівників в організації з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає, що управління талантами має бути пов'язане з загальною стратегією розвитку підприємства.

Одним із викликів, що стоять перед підприємствами, є пошук талановитих працівників. Для забезпечення якісного процесу пошуку підприємства можуть використовувати різні методи: активне залучення талановитих кандидатів, використання соціальних мереж та інтернет-платформ для пошуку кандидатів.

Другий виклик – чітке розуміння потреб підприємства щодо кваліфікаційних характеристик талантів. Для того, щоб працівники залишалися мотивованими та були готові приймати виклики, підприємства повинні забезпечувати можливості для навчання та розвитку. Розвиток талантів можна здійснювати через тренінги, семінари, менторство, коучинг, підвищення кваліфікації, програми обміну та інші методи. Крім того, важливо створити креативне середовище, де працівники можуть ділитися своїми знаннями, ідеями та командним досвідом. Третім викликом є збереження талантів на підставі забезпечення працівникам розвитку, кар'єрного зростання, конкурентної зарплати, бонусної системи, заходів соціальної спрямованості, а також, задоволення від роботи. Четвертим викликом є використання талантів для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема, впровадження інноваційних проєктів, підвищення ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності на ринку. Для того, щоб успішно впоратися з цими викликами, підприємства повинні використовувати різні інструменти: системи оцінки талантів і інтелектуальної безпеки, програми веллбеінгу, мотивації і стимулювання, навчання і розвитку, які дозволяють досягти певних цілей. Важливо встановити комунікаційні канали між талантами та топ-менеджментом, щоб працівники мали можливість висловити свої креативні ідеї та пропозиції, а керівництво могло б дізнатися про проблеми та оперативно, своєчасно реагувати на потреби працівників компанії [30].

Ефективне управління талантами на підприємстві може включати такі елементи:

- Розробка програм навчання та розвитку для ключових працівників, щоб вони могли розвивати свої професійні навички та компетенції.
- Збереження ключових працівників шляхом створення привабливих умов праці та можливості кар'єрного росту.
- Систематичне оцінювання потенційних кандидатів на керівні посади з метою забезпечення кадрового забезпечення у майбутньому.
- Визначення та збереження корпоративної культури та цінностей, які є важливими для працівників.

- Використання різних інструментів та технологій для ефективного залучення та оцінювання кандидатів.

Отже, для визначення стану управління талантами на підприємстві потрібно аналізувати дії, які приймаються на підприємстві, щоб залучити, розвивати та зберігати ключових працівників.

Для ефективного управління талантами на КППХ «Продсервіс», була розроблена система стратегічного планування кадрової політики, яка включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення потреб у персоналі, прогнозування розвитку ринку праці та відповідне розроблення іміджу роботодавця.

Індивідуальне планування кар'єри сприяє розвитку кар'єри кожного працівника на підприємстві, а також забезпечує підвищення мотивації на досягнення високих результатів у роботі.

Система мотивації працівників включає в себе різноманітні форми матеріальної та нематеріальної мотивації, такі як премії, бонуси, надання можливості проходження навчання та розвитку професійних навичок, що дозволяє зберегти та приваблювати талановитих працівників.

Окрім того, на підприємстві відбувається постійне навчання працівників з метою підвищення їх кваліфікації та знань у сфері громадського харчування. Це забезпечує розвиток професійної компетентності працівників та їх готовність до роботи зі складними технологіями.

Для побудови системи ефективного управління знаннями та талантами внутрішнього та зовнішнього персоналу на підприємстві використовуються різноманітні інструменти, такі як система обміну знаннями та навичками, система збору та аналізу даних про працівників, а також система оцінки та розвитку потенціалу працівників.

В системі обміну знаннями та навичками працівники обмінюються досвідом, розробляють нові ідеї та вдосконалюють існуючі процеси на підприємстві.

Система збору та аналізу даних про працівників допомагає визначити їх потенціал та здібності, що необхідні для розвитку талантів та побудови кар'єрного

шляху на підприємстві. Оцінка та розвиток потенціалу працівників дозволяє виявляти їх сильні та слабкі сторони та надавати індивідуальну підтримку для покращення професійного розвитку.

Усі ці інструменти дозволяють КППХ «Продсервіс» ефективно управляти талантами та забезпечувати розвиток свого персоналу, що дозволяє досягати високих результатів у роботі та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку громадського харчування.

В рамках дослідження було проведено опитування співробітників щодо виявлення традиційних і сучасних цінностей, з якими у них асоціюється дане місце роботи. В опитуванні взяли участь всі працівники, представники різних категорій працівників, так як їх не дуже багато.

Вибірка була складена таким чином, щоб в опитуванні брали участь представники різних посад, статево-вікового складу та тривалості роботи в даному колективі.

Дані опитування показують, що серед традиційних цінностей колективу працівниками названо матеріальне заохочення, професіоналізм, авторитет влади та ін.

Серед сучасних цінностей у пріоритеті виявилися: самореалізація, творчість, колективна ініціатива, співпраця та ін. Такі аспекти, як самостійність, релятивізм, прагнення до швидкого задоволення не отримали належної уваги, у зв'язку зі специфікою діяльності підприємства.

В рамках проведення оцінки управління талантами було розраховано індекс групової згуртованості Сішора. Даний показник дозволяє зробити висновок про причетність кожного із співробітників до команди, про комфортне сприйняття підрозділу як єдине ціле.

Результати тестування за методикою Сішора представлені на рис. 2.4.



Рис.2.4. Індекс групової згуртованості трудового колективу в управлінні талантами
КПГХ «Продсервіс»

Джерело: власні розрахунки

За даними рис. 2.4, більшість членів трудового колективу близько 57% охарактеризували цей показник, як вище середнього.

В рамках оцінки управління талантами було сформульовано питання наявності факторів, що впливають на привабливість даного місця роботи. Серед факторів були окреслені такі критерії:

- відсутність стресів та конфліктів на робочому місці;
- можливість підвищення професійного навчання;
- додаткові виплати, бонуси;
- дієва система наставництва та коучингу;
- комфортні умови режиму праці та відпочинку;
- традиції, спільні корпоративні заходи, свята;
- можливість кар'єрного зростання;
- залученість талановитих працівників до виконання стратегічних цілей

підприємства.

Таблиця 2.8

Фактори профіля управління талантами КПГХ «Продсервіс»

Чинники	Середній бал	Ранг
Відсутність стресу та конфліктів на робочому місці	4,6	3
Можливість підвищення професійного навчання	4,2	6
Додаткові винагороди, бонуси	4,4	5
Дієва система наставництва та коучингу	4,7	2
Комфортні умови режиму праці та відпочинку	4,0	7
Традиції, спільні корпоративні заходи, свята	4,5	4
Можливість кар'єрного зростання	4,8	1
Залученість талановитих працівників до виконання стратегічних цілей підприємства	4,7	2

Джерело: власні розрахунки

Дані опитування систематизовано у таблиці 2.8. В опитуванні взяла участь 41 особа. Оцінка виставлялася за п'ятибальною шкалою.

На рисунку 2.5 представимо профіль факторів управління талантами для співробітників КПГХ «Продсервіс».



Рис. 2.5. Профіль факторів управління талантами КПГХ «Продсервіс»

Джерело: власні розрахунки

Ми застосували на КПГХ «Продсервіс» анкети визначення рівня задоволеності працівників, які є одним з ефективних інструментів для остаточної оцінки стану управління талантами.

Чинники, які були включені до анкети, для оцінки управління талантами на комунальному підприємстві громадського харчування, були такими:

1. Задоволеність працею: прохання працівників оцінити свою загальну задоволеність роботою, включаючи аспекти, такі як стимулювання, визнання та задоволення від виконання своїх обов'язків.

2. Комунікативність та стиль керівництва: чинник, спрямований на оцінку стилю керівництва, включаючи якість комунікації, чіткість цілей, підтримку та співпрацю зі своїми керівниками.

3. Можливості професійного розвитку: оцінка наявності можливостей для професійного та особистого розвитку, включаючи навчання, тренінги, програми менторства та можливості кар'єрного зростання.

4. Співробітництво та командна робота: оцінка якості взаємодії з колегами, рівня співробітництва, командної роботи та підтримки один одного.

Результати опитування рівня задоволеності працівників на рис. 2.6.

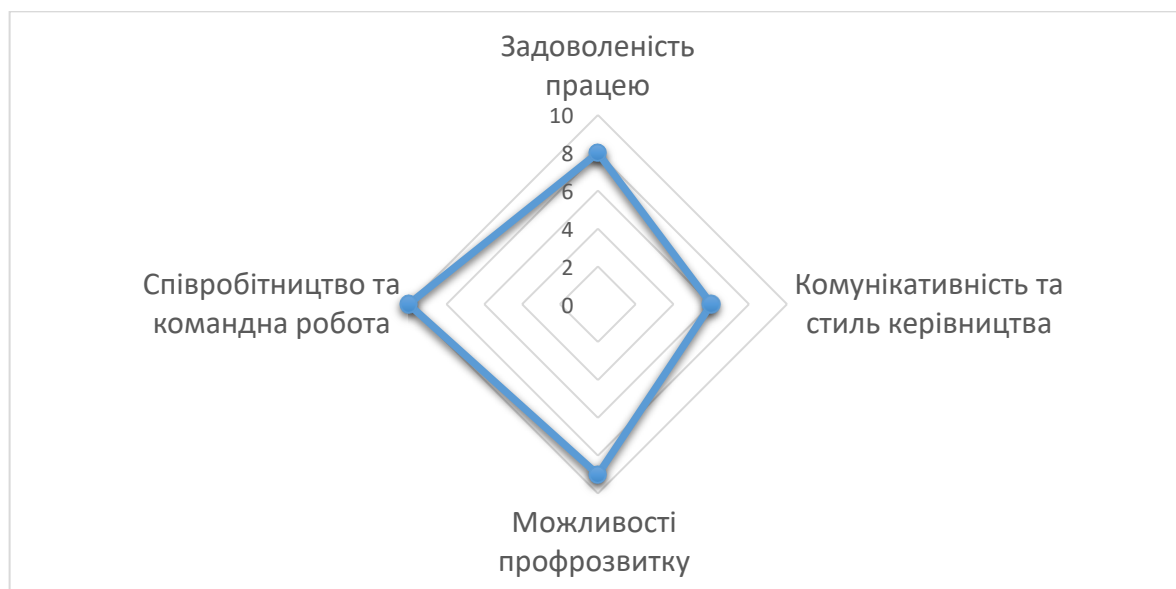


Рис. 2.6. Оцінка рівня задоволеності працівників в управлінні талантами

КПГХ «Продсервіс»

Джерело: власні розрахунки

Виходячи з результатів опитування ми бачимо, що більшість працівників оцінюють свою загальну задоволеність роботою позитивно. Це може свідчити про те, що більшість працівників відчують стимулювання, визнання та задоволення від виконання своїх обов'язків. Прохання про оцінку керівництва та командування також отримали переважно позитивні оцінки. Це свідчить про якісну комунікацію, чіткі цілі, підтримку та співпрацю зі своїми керівниками. Професійний та особистий розвиток також отримав позитивну оцінку більшості працівників. Це вказує на наявність можливостей для навчання, тренінгів, програм менторства та кар'єрного зростання. Більшість працівників оцінили якість взаємодії з колегами, рівень співробітництва, командну роботу та підтримку один одного позитивно. Це свідчить про сприятливу атмосферу співпраці в команді.

Загалом отримані дані свідчать про те, що управління талантами позитивно впливає на рівень задоволеності працівників закладів громадського харчування. Високі оцінки роботи, лідерства, можливостей розвитку та співпраці вказують на успішне управління талантами та сприяють створенню позитивного робочого середовища та залученню в організацію найкращих виконавців. Однак також варто звернути увагу на будь-які недоліки, які можуть бути виявлені під час розслідування, щоб покращити управління талантами та підвищити задоволеність співробітників.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КПГХ "ПРОДСЕРВІС" БМР

3.1. Основні напрямки удосконалення управління талантами на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду

На сьогодні багато організацій використовують різні моделі управління талантами для створення ефективної системи набору, розвитку, використання й утримання талановитих співробітників. Усі вони мають спільні ціннісні орієнтири, а саме: командна робота, увага до клієнтів, справедливість по відношенню до персоналу, ініціативність та інновації, які забезпечили їх успіх на світовому ринку.

Підходи до управління талантами в різних країнах відрізняються один від одного: деякі країни застосовують системний підхід, тоді як інші використовують окремі підходи та практики управління талантами в діяльності у сфері управління кадрами.

У США в системі управління талантами використовується ексклюзивний підхід до розуміння таланту: талант розглядається як винятковий (ексклюзивний) природний дар, яким володіє лише обмежена кількість людей. Тому основна увага при управлінні талантами в американському державному секторі приділяється практикам залучення і відбору талантів, що є результатом переконання в тому, що талант є вродженим і його практично неможливо розвинути.

Цікавим є підхід до управління кадрами в Сингапурі. Основними принципами державної кадрової політики Сингапуру стали усвідомлення стратегічної важливості талантів і лідерів для держави, просування і відбір держслужбовців на основі їх професійних якостей, доброчесності і щирості лідерів. На базі цих принципів були розроблені основні цілі державної кадрової політики, а саме: відбір, розвиток й утримання кращих співробітників у державному секторі. Управління талантами в Сингапурі засноване на ексклюзивному підході [46]. Широко застосовуються такі інструменти, як пошук, залучення і відбір талантів. Незважаючи на використання практик, властивих ексклюзивному підходу до управління талантами, в Сингапурі

широко використовуються практики, властиві інклюзивному підходу, наприклад практики розвитку талантів. Спеціально створений у Сингапурі державний орган – Коледж цивільної служби – розробляє і впроваджує численні програми розвитку, як короткострокові, так і три ключові довгострокові: програма для «новачків» в Адміністративній службі, програма для управлінців вищого рівня влади і програма для лідерів Адміністрації. Таким чином, підхід до управління талантами в державному секторі Сингапуру можна описати як ексклюзивний із застосуванням ряду інклюзивних практик та інструментів.

Підхід до управління талантами в Казахстані є ексклюзивним, при цьому застосовуються такі інклюзивні практики, як навчання, розвиток й утримання талантів. Серед інструментів управління талантами на державній службі Казахстану можна виділити такі ексклюзивні практики: практики «соціальних ліфтів», можливість навчання за кордоном і спеціалізовані програми навчання з метою підготовки та перепідготовки працівників, створення кадрового резерву. Поряд з ексклюзивними використовуються інклюзивні інструменти: інститут наставництва, механізми ротації кадрів, у рамках концепції нової моделі праці формується інструмент оцінки та винагороди працівників за результатами їхньої діяльності.

У Канаді використовуються обидва згадані підходи. На рівні керівника використовується «управлінська» модель й ексклюзивний підхід до розуміння таланту, а також практики планування, оцінки, управління якістю. Стратегічна модель управління талантами, яка поширюється на всіх співробітників, ґрунтується на інклюзивну підході. Застосування «управлінської» моделі й ексклюзивного підходу обумовлено, головним чином, «демографічними» причинами, а саме: «старіння» (настання передпенсійного віку) керівників підприємств і недостатній розвиток практик залучення внутрішніх фахівців на керівні посади при виході на пенсію діючих співробітників. Відповідно, система управління талантами включає в себе такі процеси, як управління якістю, індивідуальна й організаційна оцінка, розвиток і внутрішнє працевлаштування. З іншого боку, стратегічна модель управління талантами, орієнтована на інших співробітників (інклюзивний підхід), впроваджується як реакція на такі чинники: підвищення конкуренції за

висококваліфікованих співробітників, зміни в запитах співробітників, глобалізація економіки, розвиток нових технологій, прискорення процесу змін, зміни в очікуваннях і потребах громадян.

У кожній з розглянутих країн управління талановитими співробітниками здійснюється через цілий набір різноманітних практик (зокрема, від практик залучення на роботу кращих студентів за допомогою спеціальних стипендій до механізмів оцінки діяльності на основі досягнутих результатів).

Разом із тим на основі вивчення зарубіжного досвіду можна сформулювати такі рекомендації для розвитку системи управління талантами на підприємствах України:

1. Упровадження дієвої системи пошуку та залучення талантів (як із внутрішніх джерел, так і зовнішніх) має обов'язково передбачати реалізацію таких заходів:

✓ в організації повинна бути чітко прописана стратегія (концепція) управління талантами із зазначенням цілей та завдань (принцип SMART – конкретні, вимірювані, досяжні, важливі, із зазначенням чітких строків), перспектива впровадження системи управління талантами на усіх рівнях управління – від нижчого до найвищого; планування робочої сили, процесу аналізу поточної робочої сили, а також здатності до прогнозування потреб у робочій силі, планування добору працівників; запровадження вищої ради управління талантами; визначення ключових факторів привабливості організації щодо залучення талановитих працівників (імідж організації, ідентифікація основних принципів і цінностей організації у змісті нових професійних вимог та стратегічних завдань її розвитку, кар'єрні перспективи, гідна та конкурентоспроможна оплата праці, відкриті комунікації, висока корпоративна культура, де працівник – цінність, а не ресурс);

✓ організація повинна мати чітко визначені вимоги до кандидатів на посаду (профілі компетентності), здійснювати оцінку професійних якостей кандидата поряд з особистісними (оцінка «360 градусів»: зворотний зв'язок від усіх, з ким він працював протягом року, у тому числі від підлеглих і партнерів); забезпечення комплексності процедури добору персоналу – за результатами конкурсного відбору, за процедурою переведення посаду, за результатами проходження програми стажування тощо;

- ✓ використання нестандартних методів залучення талантів, зокрема аутстафінгу як методу залучення позаштатного спеціаліста (фрілансера) на контрактній основі; створення резерву кадрів, пулу високо-потенційних кандидатів (особи, які пройшли навчання за державними програмами підготовки та перепідготовки державних службовців на основі державного замовлення, учасники – переможці конкурсу, стажування тощо);

- ✓ ідентифікація (виявлення) талантів серед працівників за допомогою використання різних методик (оцінка ефективності), комплексного аналізу таких складових особистості людини, як її поведінки, мотивації, установки та здібностей, що дасть можливість виявити сфери діяльності, в яких людина може найкраще проявити свої таланти;

- ✓ формування системи «вирощування» управлінських кадрів проміжного рівня, розвиток та управління лідерством як процесу соціального впливу на підлеглих для досягнення визначених цілей компанії.

2. Важливо забезпечити рівновагу (баланс) між внутрішніми та зовнішніми джерелами пошуку талантів й забезпечити безперервність цього процесу, який не повинен бути пов'язаний із наявністю уже відкритих в організації вакансій.

3. Формування системи «утримання» талантів має базуватися на високих мотиваційних настановах і заохочувальних стимулах економічного та неекономічного характеру талановитих працівників, а також має включати такі заходи:

- ✓ формувати плани розвитку та професійних досягнень персоналу, методи та прийоми для об'єктивної оцінки їх виконання та безперервної роботи в проблемних моментах, організовувати навчання та будь-які форми підвищення кваліфікації персоналу (наставництво, тренінги чи курси);

- ✓ планування в системах кар'єрного заміщення, наставництва, коучингу, професійних ротацій та спадкоємності серед талановитих працівників;

- ✓ забезпечення процесу безперервного навчання й розвитку персоналу із використанням різноманітних форм і методів навчання, спрямованих на випереджаючий розвиток талантів в умовах постійних змін;

- ✓ формування активної комунікативної атмосфери, сприятливої для обміну й передачі цінних для організації професійних знань, створення проактивного середовища корпоративних знань та ефективної системи управління ними;

- ✓ створення диференційованої системи оплати праці, яка б відображала залежність розміру грошової винагороди від якості результатів діяльності працівника;

- ✓ постійні інвестиційні вкладення в розвиток талантів, підвищення рівнів їхньої кваліфікації та професійної мобільності.

4. Особливу увагу слід звернути на питання забезпечення належної винагороди та мотивації співробітників, а також публічного визнання цінності результатів їх праці. Як свідчить досвід інших країн, справедлива система матеріального заохочення талановитих співробітників, вміння нестандартно мислити, інтуїтивно знаходити оптимальні рішення є важливими чинниками ефективної реалізації системи управління талантами.

Успішне впровадження і використання системи управління талантами й талановитими співробітниками дає змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток організації, скоротити витрати та прискорити інноваційний процес. Розробляючи систему управління талантами на перспективу, необхідно її тісно пов'язувати зі специфікою організації, але існують основні етапи формування системи, які передбачають:

1. Пошук та відбір. Побудова системи управління талантами починається із залучення фахівців із високим потенціалом. До сучасних методів залучення відносять: рекрутинг, засоби масової інформації, роботу із соціальними мережами (цифровий рекрутинг), кадрові агентства, пошук у конкурентів (хедхантинг), прямий пошук (Executive Search) та ін. Останнім часом набули широкого розповсюдження такі методи, як: ексклюзивний пошук – під час пошуку фахівців вищої ланки та людей з особливими знаннями і навичками у певній сфері; штатний вибір; управлінський відбір; скринінг – швидкий підбір за формальними ознаками (освіта, вік, стать, досвід роботи); аутплейсмент; набір молодих фахівців – випускників вищих навчальних

закладів; пошук талантів – новий напрям підбору, в якому ведеться цілеспрямований пошук перспективних і цікавих людей, та ін.

2. Визначення таланту та управління. Немає сенсу володіти талантами, не використовуючи їх. Необхідно періодично оцінювати співробітників, щоб скласти уявлення про його потенціал та внести нові імена в список кандидатів до кадрового резерву. Методи оцінювання різноманітні: оцінка професійних навичок за допомогою тестів, інтерв'ю, порівняння реальних та очікуваних відповідей, порівняння реальних навичок з моделями компетенцій для займаної посади, метод «360 градусів» – оцінка дій співробітників у різних робочих ситуаціях колегами і керівником, брейншторм та ін..

3. Впроваджувати програми розвитку та навчання. План управління талантами повинен включати розвиток співробітників. Важливо не тільки використовувати те, що є у фахівців організації, але й розвивати його можливості в потрібному напрямку для досягнення кращих результатів і більшого прибутку, чому може сприяти організаційне навчання і підвищення кваліфікації будь-яких людей, будь то навчання або курси. Цей момент у системі управління талантами може допомогти утримати фахівців в організації, мотивувати їх і розробити плани кар'єрного розвитку. Крім того, турбота про талановитих працівників може сформувати імідж компанії як організації, яка інвестує у свої команди.

4. Управління продуктивністю. Про продуктивність організації говорить те, наскільки добре організація рухається до поставлених нею цілей. Управління продуктивністю компанії – це цілеспрямоване формування системи позитивного впливу на процес діяльності підприємства.

5. Мотивація та заохочення. Система винагороди та заохочення фахівців призначена для того, щоб підігрівати в них інтерес і мотивацію до роботи. Такі системи бувають матеріального і нематеріального характеру. Найчастіше матеріальною мотивацією за перевиконання норми є бонуси, за ідеї – премії та грамоти, за дуже хороші та інноваційні ідеї – відсоток від результату. Нематеріальну мотивацію частіше використовують для індивідуального підходу. Співробітнику пропонують створення реальних ступенів для кар'єрного росту, організацію

кваліфікованої системи кураторів-наставників, пропозиції щодо можливості навчання.

6. Утримання талантів в організації (диференціація і натхнення людей). Замало лише залучати хороших співробітників. Для мотивації персоналу та окремої проєктної команди система управління талантами повинна включати способи їх утримання в організації. Існують консервативні та дієві способи. До консервативних можна віднести стандартний соціальний пакет, медичне страхування, гнучкий графік та імідж компанії, у все це компанія інвестує немалі кошти. Безумовно, це приваблює здобувачів, але не є основним чинником під час прийняття рішення щодо зміни місця праці. До ефективних належать планування кар'єри та формування кадрового резерву. Талановиті професіонали повинні чітко бачити, куди вони вписуються в системі компанії і куди вони можуть піти й досягти більшого, якщо докладуть достатньо зусиль. Крім того, компанія повинна створити сприятливі умови для вираження та реалізації ідей і пропозицій співробітників, які можуть стати нематеріальним способом мотивації.

Для успішної побудови ефективної системи управління талантами в організації необхідно враховувати деякі ключові принципи та елементи щодо роботи з перспективними співробітниками: створення чіткої стратегії роботи з талантами та узгодженість системи управління талантами зі стратегією бізнесу; стратегія залучення персоналу та послідовність у застосуванні, де розглядається залучення готових фахівців на ринку праці або лідерських якостей співробітників усередині організації; інтеграція системи управління талантами в корпоративну культуру організації, що буде джерелом стабільної конкурентної переваги; залученість у процес управління талантами керівників усіх рівнів; брендинг компанії як роботодавця, що передбачає стати відомою компанією, оновлювати інформацію про стабільність у розвитку діяльності, правильно комунікувати з ринком про зміни, стати більш гнучкою та не боятися використовувати нові підходи для створення умов праці; заохочення талантів, що передбачає необхідність приділяти увагу конкурентоспроможності компенсаційного пакета та управління кар'єрою

співробітників, давати їм можливість робити внесок у загальну роботу і заохочувати їхню ініціативу.

Якщо узагальнити цей перелік, то можна відзначити, що організація має докладати усіх зусиль до того, щоб створити найбільш сприятливі умови зростання своїх працівників у професійному сенсі. Такий підхід призведе до того, що працівник, своєю чергою, буде сприймати середовище всередині цієї компанії як максимально сприятливе розкриттю його потенціалу та досягненню амбіцій.

3.2. Розроблення програми заходів щодо удосконалення управління талантами на підприємстві

Глобалізаційні процеси у світі, технологічні та наукові досягнення та інші тенденції призводять до змін в суспільно-політичному, економічному житті, реформуванню системи виробничих відносин, вимагають створення нової системи управління персоналом. Сучасна практика підприємств вказує про необхідність залучення талановитих співробітників, адже одним з чинників переваги на ринку, формування престижного іміджу підприємства забезпечується талановитим персоналом. Наразі наявність талантів і раціональне їх використання розглядається як конкурентна перевага. Оскільки теоретична сфера даного питання є недостатньо вивченою, то дана тема є актуальною.

В системі управління персоналом таланти – спеціалісти своєї справи, що мають певні здібності, відмінні від інших, і можуть використовувати свій потенціал протягом тривалого періоду на благо підприємства.

Управління талановитими спеціалістами отримало свою спеціалізацію і назву «Управління талантами». Декілька років тому це поняття включало лише основні положення рекрутингу, але на сьогоднішній день досить розширилось. Тепер управління талантами – це не тільки про винаймання кращих працівників, а й про ефективне їх використання і планування, індивідуальний ріст. На тенденцію вплинула низка факторів, серед яких:

- перенасиченість ринку праці робітниками з вищою освітою;
- розширення частки інноваційної роботи в усіх сферах;
- розрив поколінь, для яких характерні різні тенденції;
- ріст вимог для майбутніх співробітників; – гонка підприємств за

талановитими працівниками.

Трудовий капітал можна розділити на 2 групи:

- 1) «середньооблікова людина», що має потенціал до накопичення знань і вдосконалення їх, вимагає певного часу для загального приросту продуктивності;
- 2) «здібна людина», що проявляє високий потенціал і особливі здібності, але вимагають певного контролю за діяльністю.

Сьогодні під поняттям «таланти підприємства» розуміють не тільки високоякісних спеціалістів, що влаштовуються чи працюють, а й інший персонал, що виконує певні функції на благо підприємства.

Система управління талантами має певну циклічність, що включає низку етапів, представлених на рис. 3.1.

Кожний етап має свої особливості і характеристики, що зумовлює необхідність ефективних політики і стратегії на кожному з них.

1. Важливо не тільки за допомогою HR-брендингу чи інших інструментів залучити якомога більшу кількість талановитих працівників, а й прикласти зусиль для їх вдосконалення, розкриття потенціалу, розвитку, втриманню на робочому місці. На даний момент все більше підприємств розширюють для себе поняття Talant-management, проводячи пошук талантів серед наявних працівників [17].

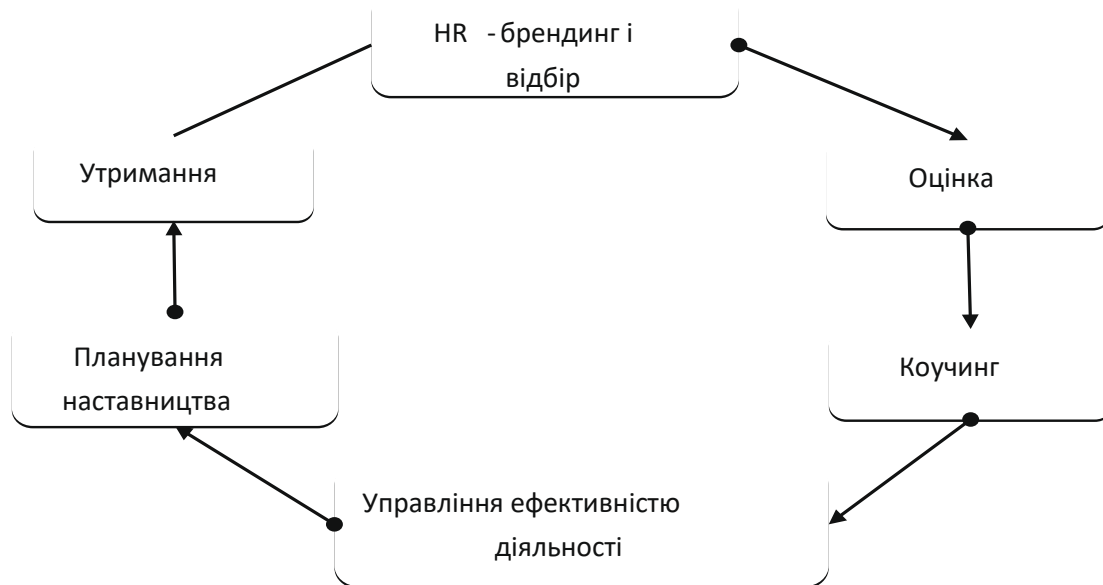


Рис. 3.1 Основні складові системи Управління талантами

Джерело: [14].

Розглянемо етапи оцінки впровадження запропонованих заходів з приводу формування талановитого персоналу КППХ «Продсервіс».

На першому етапі виділимо критерії оцінки талановитого персоналу. Проведемо для прикладу опитування серед 20 експертів аби виявити, який з представлених показників у працівникові є найбільш важливим для талановитої людини.

Критерії оцінювання талановитого працівника:

- ❖ Пізнавальна здатність
- ❖ Навик
- ❖ Компетентність
- ❖ Інтегральна властивість особистості
- ❖ Стиль мислення
- ❖ Здатність, готовність
- ❖ Активність і сенситивність
- ❖ Чутливість особи
- ❖ Особистісна характеристика
- ❖ Творча спрямованість

Розглянемо цю методику на прикладі. Для оцінки критеріїв було запрошено 20 експертів. Завдання кожного з експертів проранжувати критерії у послідовності, де 1 – найбільш важливий, а 10 – найменш важливий. Результати можемо побачити в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Ранжування критеріїв оцінки талановитих працівників групою експертів

№ з/п	Експерти																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	7	8	7	9	7	5	10	7	7	8	8	7	8	7	7	2	7	7	8	7
2	8	7	8	10	8	4	8	8	8	7	7	8	7	8	8	8	8	8	7	8
3	4	4	4	4	10	7	9	4	4	4	4	4	4	4	4	7	4	4	4	4
4	10	9	9	7	6	8	6	10	10	10	9	10	9	10	10	4	10	10	9	10
5	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1
6	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
7	5	5	5	5	9	6	7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
8	6	6	10	8	5	9	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
9	9	10	6	6	4	10	4	9	9	9	10	9	10	9	9	6	9	9	10	9
10	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	1100																			

Висновки про збіг експертних думок, тобто одну з найважливіших характеристик якості результатів перевірки, можна зробити за значенням коефіцієнта згоди, який розраховується за формулою 3.1

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n)} \quad (3.1)$$

де n – кількість експертів,

t - кількість об'єктів дослідження (експертизи),

S – сума квадратів відхилень усіх оцінок від середнього для кожного обстежуваного предмета.

Якщо коефіцієнт згоди дорівнює нулю, між оцінками експертів існує абсолютна різниця, якщо він дорівнює одиниці - експерти повністю згодні щодо досліджуваних предметів. Щоб обчислити суму квадратів відхилень рангів, що містяться у відношенні, від середнього S , побудуємо спеціальну розрахункову таблицю.

Значення, необхідні для розрахунку коефіцієнта кореляції, наведені в таблиці 3.2:

З метою пошуку S складемо таблицю 3.3, де відобразимо необхідні показники для цього.

Таблиця 3.3

Дані для пошуку S

№ з/п	Сума	Сума- Δdi	Квадрат сума- Δdi
1	143	51	2635
2	153	61	3762
3	97	5	28
4	176	84	7112
5	31	-61	3680
6	53	-39	1495
7	105	13	178
8	126	34	1179
9	166	74	5525
10	50	-42	1736
Разом	1100		27331

$$S = 27331$$

di – відхилення рангової суми i -го критерію від середньої рангової суми

$$\Delta di = \frac{1}{2} \times n \times (m + 1)$$

$$\Delta di = \frac{1}{2} \times 20 \times 9 = 90$$

Для оцінки загальної згоди експертних думок використаємо коефіцієнт згоди. Цей багаторанговий коефіцієнт кореляції є мірою достовірності отриманої рангової оцінки (коефіцієнт Кендалла). Обчислимо його за формулою:

$$W = \frac{27331}{\frac{1}{12} 20^2 (10^3 - 10)} = 0,4778$$

Така величина коефіцієнта конкордації свідчить про достатню узгодженість експертних оцінок.

Для оцінки істотності отриманих результатів скористаємось додатково критерієм узгодженості Пірсона, порівняння з відповідними табличними значеннями ступенів свободи χ^2 ($m=20$, $n = 10$).

Дані знаходяться у 10-ти рядках і 20-ти стовпцях, отже, кількість ступенів свободи:

$$k = (10-1) \cdot (20-1) = 171.$$

Що означає, що ми повинні шукати у таблиці відповідних критеріїв, значення $\chi^2_k = \chi^2_{171}$. Отже, $\chi^2_{кр.} = 105,1197$

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)} \\ \chi^2 &= \frac{27331}{\frac{1}{12}20 * 10 * 11} = 149 \end{aligned}$$

Розраховане значення незначно менше критичного, а це означає, що результатам опитування можна довіряти із певними припущеннями. Наступним етапом буде визначення еталонних рангів для критеріїв адаптації. Для цього необхідно передбачити критерії певної оцінки, яка визначається сумою балів, набраних під час опитування. Результати наведені в табл. 3.4.

Результатом проведених розрахунків є рейтингування критеріїв адаптації персоналу для досліджуваної організації (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Рейтинг критеріїв талановитих працівників

№ з/п	Критерії
1	Стиль мислення
2	Творча спрямованість
3	Здатність, готовність
4	Компетентність
5	Активність і сенситивність
6	Чутливість особи
7	Пізнавальна здатність
8	Навик
9	Особистісна характеристика
10	Інтегральна властивість особистості

Отже, за результатами опитування, найбільш важливим показником оцінки креативних працівників є: стиль мислення, творча спрямованість, здатність та готовність, компетентність, активність і сенситивність.

Для ефективного управління талантами на КПГХ «Продсервіс» необхідно запровадити такі заходи:

Таблиця 3.6

Програма заходів для ефективного управління талантами

№	Заходи Програми	Вартість заходу, тис. грн.	Термін виконання	Виконавці
1	Ефективний внутрішній і зовнішній HR-брендинг	30	6 місяців	Відділ кадрів
2	Інтелектуальний коучинг працівників.	34	12 місяців	Відділ кадрів
3	Неформальна освіта, навчальні лекції.	68	18 місяців	Відділ кадрів
4	Персоніфікована система заохочення і винагороди для кожного талановитого працівника.	124	12 місяців	Відділ фінансів, Бухгалтерія, відділ кадрів

Отже, створивши програму заходів, потрібно розрахувати бюджет, для запуску програм нам необхідно 256 тис. грн. Детальніше про цифри можемо побачити в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет витрат на проведення заходів для ефективного управління талантами

№	Витрати на проведення заходів	Ціна одиниці, тис.грн.	Кількість одиниць (в залежності від терміну виконання), осіб	Вартість, тис. грн.
1	Зовнішній амбасадор підприємства	7,5	2	15
2	Внутрішній амбасадор підприємства	7,5	2	15
3	Наставництво, коучинг	3,4	10	34
4	Тренінги, лекції і тд.	5	12	68
5	Грошові винагороди, премії	12,4	10	124
Разом				256,0

Розрахувавши бюджет перейдемо до оцінювання ефектів від впровадження запропонованих заходів для ефективного управління талантами (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Очікувані ефекти від впровадження запропонованих заходів для ефективного управління талантами

№	Ефекти	Прояви
1.	Економічні ефекти	Підвищення продуктивності праці, збільшення прибутку та доходу компанії.
2.	Соціальні ефекти	Збільшення попиту кандидатів на відкриті вакансії.
3.	Інформаційні та комунікаційні ефекти	Нові партнерства з іншими підприємствами та збільшення частки споживачі.
4.	Технологічні ефекти	Зростання показника управління талантами.
5.	Репутаційні ефекти	Підвищення корпоративної репутації підприємства та покращення брендингу.

Основними проблемами управління талантами є:

- процес розпізнавання талантів;
- залучення якомога більше талантів;
- політика вдосконалення й індивідуального розвитку;
- ефективне використання;
- процес утримання талантів на певному місці роботи.

Основні тенденції, характерні для сучасності, що впливають на систему управління талантами:

- 1) зміна організаційної структури, де перевагу надають проектним командам і гнучкість лідера займає переважаюче місце, що стверджує про розширення повноважень співробітників;
- 2) зміна у сфері навчання. На місце постійних університетських чи подібних формальних навчальних заходів приходять інтерактивні курси, самовдосконалення і тд.
- 3) глобалізаційні процеси й цифрові технології порушили прив'язаність певних працівників до одного місця, що стверджує про нові засоби для цифрового пошуку, втримання й HR-брендингу;
- 4) особлива увага до індивідуального росту, корпоративної культури, постійного підвищення потенціалу працівників і відповідність сучасності;
- 5) нові напрями в управлінні цілями і зміна політики заохочень;
- 6) великий відсоток цифрового потенціалу у всіх сферах, включаючи персонал, що потребує інші стратегії управління, заохочення й удосконалення.
- 7) застаріла система кадрової політики, заснована на положеннях незамінності трудового капіталу, що знижує ефективність діяльності підприємства і має негативний ефект впливу.

Розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності підприємства. У таблиці 3.9 наведено розрахунок витрат на впровадження ефективних заходів з управління талантами.

Таблиця 3.9

Аналіз витрат на запровадження заходів для ефективного управління талантами в КПГХ «Продсервіс»

№ з/п	Стаття витрат	Ціна, тис. грн. на рік
1.	Ефективний внутрішній і зовнішній HR-брендинг	30
2.	Інтелектуальний коучинг працівників для топ-менеджерів	34
3.	Неформальна освіта, навчальні лекції	68
4.	Персоніфікована система заохочення і винагороди для кожного талановитого працівника	124
Разом, тис. грн.		256

Так, згідно з таблицею 3.9, вартість організації даного заходу становить 256 тис. грн. Для підприємства КПГХ "Продсервіс" ця витратна сума є повністю задовільною.

Впровадження заходів для ефективного управління талантами повинно сприяти впровадженню сучасної системи мотивації та стимулювання персоналу, ідентифікувати талановитих співробітників, планувати потребу і проводити підбір необхідного підприємству талановитого персоналу.

Витрати на реалізацію заходів ефективного управління талантами будуть зростати з кожним роком та приносити підприємству фінансову віддачу і репутаційну ефективність за рахунок сумлінної праці справжніх фахівців – талантів своєї справи.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Для визначення прогнозованого значення приросту чистого доходу від надання послуг було опитано 15 експертів бізнесу. Результати опитування містяться в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати експертного опитування очікування збільшення чистого доходу від продажу послуг завдяки запропонованим ефективним заходам з управління талантами

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	670	475	515	530	525	625	530	475	500	650	575	600	525	475	515

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Проміжний розрахунок для визначення середнього квадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σ
1	Приріст чистого доходу від реалізації послуг X_i , тис. грн.	670	475	515	530	525	625	530	475	500	650	575	600	525	475	515	-
2	$X_{сер.}$	530															
3	Відхилення	140	-55	-15	0	-5	-95	0	-55	-30	120	45	70	-5	45	-15	-
4	ΔX^2	19600	3025	225	0	25	9025	0	3025	900	14400	2025	4900	25	3025	225	61520

Сума квадратичних відхилень складатиме:

$$\sigma = \sqrt{\frac{61520}{15}} = 4101,3 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності експертних думок

$$cv_{\sigma} = \frac{4101,3}{530} \times 100\% = 7,7\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то набір висновків експертів можна вважати однорідним, що свідчить про можливість подальших розрахунків за даними експертної оцінки.

Найвірогідніший чистий дохід від реалізації продукції (В) визначається **методом медіани**, тобто середнього за рядками. У цьому випадку ряд виглядає так (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Додана вартість чистого доходу від реалізації корпоративних послуг
відсортована в порядку зростання індексу**

Значення	670	475	515	530	525	625	530	475	500	650	575	600	525	475	515
Прогноз	(О)	(П)		(В)											

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації послуг приймаємо 530 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від збутових послуг становить 670 тис. грн., песимістичним (П) – 475 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від послуг з впровадження:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{670 + 4 * 530 + 475}{6} = 544 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо збільшення чистого доходу від реалізації послуг:

$$544/26220,4 * 100\% = 2,07 \%$$

Чистий дохід від реалізації послуг в проєктному році складе:

$$\Delta ЧД \text{ проєкт} = 26220,4 + 544 = 26764,4 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат на виробництво та реалізацію послуг в проєктному році.

Повні витрати на виробництво та реалізацію послуг в базисному році склали 26203,8 тис. грн., в т. ч. постійні витрати (55%) – 14413 тис. грн., змінні – 11790,8 тис. грн.

Змінні витрати пропорційні зміні чистого доходу від наданих послуг, тому їх збільшення протягом проєктного року буде.

$$\Delta \text{ Змінні витрати} = 11790,8 * 2,07/100 = 244,1 \text{ тис. грн.}$$

Існує вартість проведення заходу (у цьому прикладі вартість проведення заходу становить 256 000 грн. тому:

Загальний приріст загальних витрат на виробництво та реалізацію послуг становить:

$$\Delta ПВ \text{ проєкт} = 244,1 + 256 = 500,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати на виробництво та реалізацію послуг в проєктному році складуть:

$$ПВ \text{ проєкт} = 26203,8 + 500,1 = 26703,9 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст прибутку від річного обслуговування проєкту:

$$\Delta \text{ПР} = 544 - 500,1 = 43,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$43,9 * (1 - 0,18) = 36 \text{ тис. грн.}$$

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.13.

Таблиця 3.13

Очікувані результати від проведення заходів ефективного управління талантами

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації послуг	544 тис. грн.
2.	Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію послуг	500,1 тис. грн.
3.	Приріст прибутку від реалізації послуг	43,9 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	36 тис. грн.

Запропонований захід не передбачає модернізацію основних фондів, тому початкові інвестиції складаються лише зі збільшення коефіцієнта обігових коштів, що є результатом зміни витрат на надання послуг за рахунок ефективного управління талантами.

Отже:

$$\text{ПІ} = \Delta \text{ОК} = 500,1 * 0,81 * 0,05 = 20,25 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень (недисконтований):

$$T = \frac{K_H}{\Delta \text{Пр}_ч} = \frac{20,25}{36} = 0,6 \text{ року,}$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП} = 36 \text{ тис.грн.}$$

Ставка дисконтування 25%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25^1} = 0,8;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64.$$

Поточна вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (період економічного життя проекту) розраховується за такою формулою:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = 36 \times (0,8 + 0,64) = 51,84 \text{ тис. грн.}$$

Чиста теперішня вартість (ЧНВ) - це різниця між сумою накопиченої теперішньої вартості та початкових інвестицій за весь життєвий цикл проекту:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ}_i - \text{ПІ} = 51,84 - 20,25 = 31,59 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) термін окупності визначається як відношення початкових інвестицій до середньорічної поточної вартості:

$$T_{\Gamma} = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср}}} = \frac{20,25}{51,84/2} = 0,78 \text{ року} < 1 \text{ року,}$$

де $\text{НВ}_{\text{ср}}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = \frac{\sum \text{НВ}_i}{N} = \frac{51,84}{2} = 25,92 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості визначається відношенням чистої теперішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \frac{31,59}{20,25} = 1,56 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми накопиченої теперішньої вартості за весь життєвий цикл запропонованого проекту до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПІ} = \frac{51,84}{20,25} = 2,56 > 1.$$

Всі розраховані вище показники економічної ефективності заходів з метою наочності і формулювання висновків зведені в єдину табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Показники економічної ефективності запропонованих заходів
ефективного управління талантами**

<i>№ з/п</i>	<i>Показник</i>	<i>Значення показника</i>
1	Капітальні витрати, тис. грн.	20,25
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	43,9
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	36
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	51,84
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	31,59
6	Термін окупності недисконтований, років	0,60
7	Термін окупності дисконтований, років	0,78
8	Індекс доходності	1,56
9	Індекс прибутковості	2,56

Розглянемо вплив об'єктивного контролю за підвищенням якості управління кадрами КПГХ «Продсервіс» на техніко-економічні показники підприємства, які в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Вплив від проведення заходів ефективного управління талантами**КПГХ «Продсервіс»**

№ з/п	Показник	Базовий рік	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	Темпи зростання, %
1.	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	26220,4	26764,4	544	102,1
2.	Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг, тис.грн.	26203,8	26703,9	500,1	101,9
3.	Прибуток від реалізації послуг, тис.грн.	16,6	60,5	43,9	в 3,6 рази
4.	Чистий прибуток, тис.грн.	13,6	49,6	36,0	в 3,6 рази

Після впровадження заходів чистий дохід від реалізації послуг збільшиться на 2,1% і складатиме 26764,4 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться в 3,6 рази і складатиме 49,3 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 1,8 року, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 1,56 та 2,56 відповідно.

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджені теоретичні аспекти управління талантами на підприємстві. Визначили сутність поняття «управління талантами» та розглянуто його функції. Проаналізували проблеми та перспективи управління талантами на підприємствах. Встановили, що ефективне управління талантами є важливою складовою системи менеджменту персоналу підприємства. Використання стратегічних підходів до управління талантами сприяє привертанню, розвитку та утриманню найкращих працівників. Підприємства повинні активно впроваджувати систему управління талантами, щоб впоратися зі зростаючими викликами конкурентного ринку та забезпечити стійкий розвиток. Результати дослідження вказують на необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій управління талантами на підприємствах.

Аналізуючи фінансово-економічного стану КППХ "Продсервіс" за 2020-2021 роки., можна зробити наступні висновки. У 2021 році чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 11,886.5 тис. грн, або 182.9% порівняно з 2020 роком. Собівартість реалізованих послуг також зросла на 5,329.1 тис. грн, або 168.5%. Валовий прибуток збільшився вдвічі, але інші операційні витрати також зросли майже удвічі (199.6%). Повні витрати на надання та реалізацію послуг збільшилися на 11,873.1 тис. грн, або 182.9%. Вартість основних виробничих засобів зменшилась на 57 тис. грн, або 9.0%. Фінансовий результат до оподаткування зрос на 13.5 тис. грн, що становить зростання в 4.3 рази, а чистий прибуток збільшився на 11.1 тис. грн, або в 4.4 рази. Фондовіддача зросла на 23.0%, а фондорентабельність зменшилась на 169.0%. Продуктивність праці збільшилась на 175.0%, а середньообліковість чисельності працівників зросла на 6 осіб, або 11.1%. Рентабельність послуг збільшилась на 15.8%, а рентабельність діяльності збільшилась на 0.04 пункти. Загалом, ці дані свідчать про позитивні зміни у фінансово-економічному стані підприємства "Продсервіс" протягом року.

У порівнянні з 2020 роком, у 2021 році кількість працівників на підприємстві зросла на 11,1%, досягнувши 60 осіб. За останній рік компанія прийняла 6 працівників і звільнила 2. Загальна структура працівників складається з непромислового персоналу (25%), управлінського персоналу (10,1%), спеціалістів (38,3%) та робітників (24,6%). Частка жінок збільшилась на 1% у порівнянні з минулим роком.

Дослідження показують, що більшість працівників належить до вікової категорії 26-40 років і 41-55 років, що відображає стабільність та відповідальність роботи на підприємстві. Найменша кількість працівників відноситься до вікової групи 18-25 років, а також до групи 61-70 років.

Щодо робочого часу, виявлено, що фонд робочого часу збільшився на 18,51% у порівнянні з минулим роком. Відпрацьований час також зрос на 32,82%, а невідпрацьований час зменшився на 48,41%. Загалом, рівень використання робочого дня склав 114,3%.

Загалом, аналіз даних вказує на позитивні тенденції щодо структури працівників та використання робочого часу на підприємстві. При цьому варто звернути увагу на збільшення кількості чоловіків, що працюють, та підтримку рівноправності статей у робочому колективі.

З оцінки управління талантами за допомогою індексу групової згуртованості Сішора видно, що більшість співробітників (близько 57%) мають вищий за середній рівень причетності до команди та сприймають підрозділ як єдине ціле. За результатами анкетування, фактори, що впливають на привабливість місця роботи, включають відсутність стресу та конфліктів, можливість професійного навчання, додаткові виплати та бонуси, дієву систему наставництва та коучингу, комфортні умови праці та відпочинку, корпоративні заходи та свята, можливість кар'єрного зростання та залученість талановитих працівників до стратегічних цілей підприємства. Загальна задоволеність працівників є позитивною, а якість керівництва, можливості професійного розвитку та співробітництво в команді отримали високу оцінку. Управління талантами сприяє позитивному робочому середовищу та

залученню найкращих виконавців, але потрібно враховувати можливі недоліки для подальшого покращення.

У розділі три розглянули пропозиції щодо удосконалення управління талантами в КППХ "Продсервіс" БМР. Визначені основні напрямки удосконалення, з урахуванням зарубіжного досвіду. Застосування зарубіжних практик може сприяти ефективнішому управлінню талантами, таким як використання інноваційних методів підбору та розвитку талантів, впровадження програм менторства та коучингу, створення гнучких систем стимулювання та нагородження. Удосконалення управління талантами сприятиме привертанню та утриманню висококваліфікованих працівників, покращенню їхньої продуктивності та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Рекомендується впроваджувати зарубіжний досвід управління талантами, адаптуючи його до конкретних умов і потреб КППХ "Продсервіс" БМР.

Запровадження запропонованих заходів для ефективного управління талантами на КППХ "Продсервіс" вимагатиме бюджету у розмірі 256 тис. грн. При цьому, згідно з розрахунками, передбачається отримання додаткового прибутку в розмірі 43,9 тис. грн., що призведе до збільшення чистого прибутку на 36 тис. грн. Ці заходи також вплинуть на показники діяльності підприємства, збільшивши чистий дохід на 544 тис. грн. і зростаючи чистий прибуток в 3,6 рази. Впровадження ефективного управління талантами також сприятиме покращенню репутації підприємства та збільшенню попиту на вакансії. Загалом, ці заходи є економічно ефективними та приносять значний позитивний вплив на діяльність і працівників КППХ "Продсервіс".

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баланюк Ю., Шестакова О., Талант-менеджмент: вітчизняний контекст. *Researcher gate*. Дніпро. 2021. с.113-117/
2. Булгакова Ю. Думайте сьогодні про завтра. *Управління персоналом*. Україна. 2014. с.24-25.
3. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51., 2021 с.308-310 (дата звернення: 03.02.2023).
4. Винничук Р.О. Особливості навчання працівників у системі талант-менеджменту: світова практика та рекомендації. *Економіка і суспільство*. Мукачівський держ. ун-т. 2018. Вип.16. С.47-65. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/98.pdf (дата звернення: 13.03.2023).
5. Войнаровська О., Ефективність управління талантами в українських компаніях. *Інноваційні процеси в економіці*. Харків, 2017 с. 10-13
6. Гавриш О.А. Технології управління персоналом. *Монографія*. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. 2017. с.32-40
7. Горошко О. Управління талантами: досвід держави та бізнесу. *Talent Equity Special Edition*. Київ. 2021. 51-53
8. Драган О.І. Методичний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. *Економіка і соціальний розвиток*. 2019. с.4-7 : веб-сайт. URL: [11.pdf \(nuft.edu.ua\)](http://11.pdf(nuft.edu.ua)) (дата звернення: 23.03.2023).
9. Драган О.І., Пилипенко М.Л., Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства *Економіка та суспільство*. : веб-сайт. URL: economyandsociety.in.ua 2022. с.3-10 (дата звернення: 23.03.2023).

10. Ефрон М. Короткий курс по управлінню талантами: відмова від складностей в користь цінностей [Текст] : пер. з англ. М. Ефрон, М. Орт 2014. с.115.
11. Євась Т.В. Управління талантами як технологія менеджменту персоналу. *Стан та перспективи розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств.* : мат. Міжнар. наук.-практик. конф. Дніпро. 2018. С.37-39.
12. Єреміна І.Е. Управління розвитком менеджерського таланту персоналу організації у сфері додаткових освітніх послуг: автореф. дис. д.о.н. 2009. 38с.
13. Звіт з праці КППХ «Продсервіс» БМР за 2020 рік
14. Звіт з праці КППХ «Продсервіс» БМР за 2021 рік
15. Ковальова Т. О., Родина Ю. В. Управління талантами. Управління персоналом: як залучити, утримати та мотивувати цінних співробітників *Talent Management* : Україна. 2011. С.83-87
16. Комунальне підприємство громадського харчування «Продсервіс» БМР. Звіт про управління за 2021 рік
17. КППХ «Продсервіс» БМР *Clarity Project*: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/305> (дата звернення: 07.05.2023).
18. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб. наук. праць. К. : Інститут соціально-трудових відносин КНЕУ. 2014. № 2(8). С. 181–187.
19. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ, 2015. 592 с
20. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Війна за таланти [Текст] : пер. з англ. Харків : Манн, Іванов и Фербер, 2005. 261 с.
21. Методи планування чисельності персоналу. *Букліб*: 2017 с.73-80 веб-сайт. URL: <http://surl.li/didct> (дата звернення: 25.03.2023).

22. Основний технологічний процес на Комунальному підприємстві громадського харчування «Продсервіс»

23. Павлов В.І., Кушнірук О.Ю., Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією*: 2012 с.13-20 веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.4> (дата звернення: 15.02.2023).

24. Пасічник В. Управління талантами в українських організаціях. *Талант менеджмент*. Україна. 2017. с.145-153

25. Петряєв О.О., Леоненко К.Р., Talent-management в управлінні персоналом. *Електронний архів Харківського національного університету радіоелектроніки*: 2020 с.43-62 веб-сайт. URL:<http://openarchive.nure.ua/handle/document/13012> (дата звернення: 06.03.2023).

26. Пилипенко М.Л. Управління талантами підприємства – новий HR-тренд у діяльності підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*. Київ: НУХТ. 2023 с.89

27. Пилипенко М.Л., Інновації в управлінні персоналом на підприємствах харчової промисловості: зб. тез XXII Міжнар. наук.-практик. конф. студ., аспір. та молод. вч.. Київ: НУХТ, 2021. с. 182-185

28. Погорєлов В., Гудкова О., Талант-менеджмент: від теорії до практики. Київ. 2019. с. 103-105

29. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2013. № 1 (6). С.172-177. – URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html> (дата звернення: 17.02.2023).

30. Робертсон А., Грэм Э. Управління талантами: як витягнути вигоду з талановитих працівників. пер. з англ. Дніпропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 176 с.

31. Татаревська М.С., Сорока О.В., Проблеми і перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Semantic scholar*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/hotgf> 2013. с. 11-13 (дата звернення: 15.03.2023).
32. Ушева М. Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. Т.2. С. 173-179.
33. Фінансовий звіт КППХ «Продсервіс» за 2020 рік
34. Фінансовий звіт КППХ «Продсервіс» за 2021 рік
35. Хвесик О., Управління талантами: стратегії розвитку. *Економічний вісник*. Київ, 2016. с. 25-27
36. Чебишева Е., Управління талантами. *Наукові журнали та конференції*. Харків. 2022 с. 5-7.
37. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347-351. веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65. (дата звернення: 07.02.2023).
38. Які кадрові документи обов'язково мають бути у роботодавця. *Advislgl* 2015. с. 1-7: веб-сайт. URL: <http://surl.li/dfhsv> (дата звернення: 23.04.2023).
39. Berger, L. A., & Berger, D. R. Talent Management Handbook, 2010. 13 p.
40. Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. A. Dynamic approach to psychological strength development and intervention, 2011. 45-47 p.
41. Conaty, B., & Charan, R.. The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers, 2010. 110-113 p.
42. Coyle, D. The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How, 2009. 56 p.
43. Kornberger, M. Talent Management: A Critical Approach, 2013. 72-75 p.

44. Minchington, B. Eremedia. Employer Branding Best Practices You Need to Know, 2014. 36-40 p.
45. Nilsson, C-H., & Ford, D. Introducing Intellectual Potential, 2017. 9-11 p.
46. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2004. 253 p.
47. Thomas, R. What will be your strategy for 2018?, 2017. 13 p.
48. Tomas Chamorro-Premuzic The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book, London, United Kingdom. 2017. 304 p.
49. Tulgan, B. Winning the Talent Wars: How to Build a Lean, Flexible, High-Performance Workplace, 2001. 150 p.
50. Vynnychuk R.O., Khudoba N. Talent management features in Ukraine in conditions of economics Intellectualization, 2015. 85-88 p.
51. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions URL:<https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Managment> (дата звернення: 23.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства			
Підприємство		Дата (рік, місяць, число)	
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ		за СДРПОУ	
Територія	КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	3210800000
Організаційно-правова форма господарювання	комунальне підприємство	за КОПФГ	150
Вид економічної діяльності	Постачання інших готових страв	за КВЕД	5629
Середня кількість працівників, осіб	64		
Одиниця виміру	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Сіделька, буд. 3-23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292		48915

1. Баланс на		31 грудня 2020		р.	
		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006	
Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
I		2	3	4	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи		1000	103,0	113,3	
первісна вартість		1001	181,9	202,5	
накопичена амортизація		1002	(78,9)	(89,2)	
Незавершені капітальні інвестиції		1005	-	-	
Основні засоби		1010	632,0	575,3	
первісна вартість		1011	1 946,7	1 952,8	
знос		1012	(1 314,7)	(1 377,5)	
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-	
Інші необоротні активи		1090	-	-	
Усього за розділом I		1095	735,0	688,6	
II. Оборотні активи					
Запаси		1100	384,1	337,7	
у тому числі готова продукція		1103	-	-	
Поточні біологічні активи		1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги		1125	779,7	631,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти		1165	494,5	244,4	
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-	
Інші оборотні активи		1190	-	-	
Усього за розділом II		1195	1 658,3	1 213,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-	
Баланс		1300	2 393,3	1 901,7	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	963,3	951,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9,1	11,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	982,4	972,8
II. Довгострокові зобов'язання, цілісне фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	777,7	573,1
розрахунками з бюджетом	1620	174,7	109,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	106,8	62,4
розрахунками з оплати праці	1630	351,7	183,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1 410,9	928,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 393,3	1 901,7

Додаток Б

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дата(рік,місяць,число)

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ за ЄДРПОУ

Територія КИЇВСЬКА

за КАТОТТГ

Організаційно-правова форма господарювання комунальне підприємство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Постачання інших готових страв

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 74

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292

Коди		
2022	01	01
30530447		
U432080070010087821		
150		
56.29		

48915

I. Баланс на 31 грудня 2021 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			
Нематеріальні активи	1000	113,3	182,1
Первісна вартість	1001	202,5	292,8
Накопичена амортизація	1002	(89,2)	(110,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	575,3	628,4
первісна вартість	1011	1 952,8	1 967,6
знос	1012	(1 377,5)	(1 339,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	688,6	810,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	337,7	541,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	631,0	856,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	244,4	481,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 213,1	1 878,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 901,7	2 689,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	951,2	951,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11,6	25,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	972,8	986,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	573,1	967,4
розрахунками з бюджетом	1620	109,9	123,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	62,4	121,3
розрахунками з оплати праці	1630	183,5	490,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	928,9	1 702,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 901,7	2 689,1

Додаток В

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 3 0 5 3 0 4 4 7

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про Державну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186 ³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

у Грудень 2020 р
(назва звітнього місяця)

Подають	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб за переліком, визначеним органами державної статистики - територіальному органу Держстату	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітнім періодом

№ 1-ПВ
(місячна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
10.06.2016 № 90

Респондент:

Найменування: КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ
МІСЬКОЇ РАДИ

Місцезнаходження (юридична адреса):

вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИІВСЬКА обл., 08292

(поштовий індекс, область, АР Крим, район, населений пункт, вулиця, провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИІВСЬКА обл., 08292

(поштовий індекс, область, АР Крим, район, населений пункт, вулиця, провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

(область/АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)

Номер структурного підрозділу

1

Поле не використовується в електронному звіті

Заповнюється в територіальному органі державної статистики стосовно ознак структурного підрозділу:

Код виду економічної діяльності за КВЕД

Код території за КОАТУУ

Для інших приміток

Розділ I. Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
A	Б	1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн (з одним десятковим знаком)	1020	785,8
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн (з одним десятковим знаком)	1030	141,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	63
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд. год (у цілих числах)	1060	10443
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)	1070	785,8

Пояснення до розділу I

Назва показника	Основна причина відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040) +, - 25% і більше порівняно з попереднім періодом	
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070/ряд. 1040*1000) +, - 10% і більше порівняно з попереднім періодом	

Розділ II. Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплат із соціального страхування

на 1 Січня 2021 р.
(назва місяця наступного після звітного періоду)

Назва показників	Код рядка	Усього
A	Б	1
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, тис. грн (з одним десятковим знаком)	2010	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, утворена у попередні роки, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2010)	2020	-
Кількість працівників, яким своєчасно не виплачено заробітну плату, осіб (у цілих числах)	2030	-
Сума заборгованості з виплат працівникам у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, включаючи оплату перших п'яти днів, тис. грн (з одним десятковим знаком)	2040	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок бюджетних коштів, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2010)	2050	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2050)	2060	-
Сума заборгованості з компенсаційних виплат працівникам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2050)	2070	-

Пояснення до розділу II

Назва показників	Основна причина відхилення
Сума заборгованості з виплати заробітної плати (ряд. 2010) +, - 25% і більше порівняно з попереднім періодом	

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

Рибчун В.В.
(ПІБ)

(ПІБ)

телефон: 48915 факс: електронна пошта: feroniy@ukr.net

Додаток Г

	Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	3	0	5	3	0	4	4	7
Державне статистичне спостереження									
Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"									
Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186 ³ Кодексу України про адміністративні правопорушення									
Звіт із праці у Січень 2021 _____ р. (назва звітнього місяця)									
Подають:					Термін подання				
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб					не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом				
- територіальному органу Держстату									
					№ 1-ПВ (місячна) ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Держстату 17.06.2020 № 179				
Респондент:									
Найменування: КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ "ПРОДСЕРВІС" БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ									
Місцезнаходження (юридична адреса): <u>вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292</u> (поштовий індекс, область АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)									
Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): <u>вулиця Сілезька, буд. 3/23, м. БУЧА, КИЇВСЬКА обл., 08292</u> (поштовий індекс, область АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)									
Найменування структурного підрозділу _____									
Вид економічної діяльності _____									
Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): _____ (область/АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо, № будинку/корпусу, № квартири/офісу)									
Номер структурного підрозділу					1				
Заповнюється респондентом в разі подання форми в електронному вигляді стосовно ознак структурного підрозділу									
Код виду економічної діяльності за КВЕД					56.29				
Код території за КОАТУУ					3210800000				
3210800000					- КОАТУУ (фактична адреса визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)				
Інформація щодо відсутності даних									
У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - V									
Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:									

Розділ І. Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн <i>(з одним десятковим знаком)</i>	1020	350,8
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн <i>(з одним десятковим знаком)</i>	1030	63,1
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб <i>(у цілих числах)</i>	1040	66
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд. год <i>(у цілих числах)</i>	1060	5092
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн <i>(з одним десятковим знаком)</i> <i>(із ряд. 1020)</i>	1070	350,8

Пояснення до розділу І.

Назва показників	Основна причина відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040) +/- 25% і більше порівняно з попереднім періодом	
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070/ряд. 1040*1000) +/- 10% і більше порівняно з попереднім періодом	

Місце підпису керівника (власника) та/або осіб,
відповідальних за достовірність наданої інформації

Рибчун В.В.
(ПІБ)

телефон: 48915

електронна пошта: feroniy@ukr.net

ДОВІДКА

видана здобувачеві освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності
073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Навчально-наукового інституту Економіки і управління
Національного університету харчових технологій
щодо впровадження результатів кваліфікаційної роботи на тему
«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»
в діяльність Комунального Підприємства громадського харчування «Продсервіс»
Бучанської міської ради»

При написанні кваліфікаційної роботи на матеріалах Комунального Підприємства громадського харчування «Продсервіс» Бучанської міської ради Пилипенко Максимом Леонідовичем було детально проаналізовано динаміку кадрового забезпечення і стан управління талантами підприємства.

Це дозволило розробити та економічно обґрунтувати:

- 1) профіль факторів управління талантами підприємства;
- 2) рівень задоволеності працівників в управлінні талантами підприємства;
- 3) ранжування за критеріями визначення «талановитого працівника»;
- 4) оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління талантами підприємства.

Тому, вважаємо, що запропоновані методичні розробки кваліфікаційної роботи Пилипенка М. Л. мають практичну цінність і доцільні для реалізації з метою удосконалення управління талантами Комунального Підприємства громадського харчування «Продсервіс» Бучанської міської ради.

Директор КПГХ
«Продсервіс» БМР



/Володимир РИБЧУН/
ім'я та прізвище