

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: «Впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві» _____

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

Поліщук Дмитро Вікторович

(підпис)

Керівник доцент, к. е. н. Тертична Любов Іванівна _____

(підпис)

Рецензент _____
(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

_____ Поліщука Дмитра Вікторовича

1. Тема роботи «Впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві»

керівник роботи Тертична Л. І., к. е. н., доцент

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

2. Строк подання здобувачем роботи 01 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 ТОВ «ТАК-АГРО».

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз стану застосування тренерства, коучингу, наставництва в ТОВ «ТАК-АГРО».

Розділ 3. Напрямки впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва як інструментів розвитку персоналу в ТОВ «ТАК-АГРО».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 6 рисунках та 9 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.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	19.06.2023 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дмитро ПОЛІЩУК

(прізвище та ініціали)

Любов ТЕРТИЧНА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Поліщук Дмитро Вікторович. Впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «ТАК-АГРО» у м.Тетіїв за 2020-2021 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне та методичне обґрунтування впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві: розглянуто сутність, принципи, особливості та види тренерства, коучингу, наставництва, їх цілі та переваги, визначено інструменти та методи тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві, а також окреслено застосування тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено техніко-економічну характеристику та аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ТАК-АГРО», а та надано оцінку ефективності системи розвитку персоналу в ТОВ «ТАК-АГРО».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва як інструментів розвитку персоналу, Крім того, було проведено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва як інструментів розвитку персоналу ТОВ «ТАК-АГРО».

Робота містить 70 сторінок основного тексту, 9 таблиць, 6 рисунків, 58 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, тренерство, коучинг, наставництво.

ABSTRACT

Polishchuk Dmytro Viktorovych. Implementation of training, coaching, mentoring technologies at the enterprise. – Qualification work on the rights of manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree was performed on the materials of TAK-AGRO LLC in Tetiiv for 2020-2021.

In the first section of the work, the theoretical and methodical justification of the implementation of training, coaching, mentoring technologies at the enterprise has been done. The essence, principles, features and types of training, coaching, mentoring, their goals and advantages are considered, the tools and methods of training, coaching, mentoring at the enterprise are determined, and the application of training, coaching, and mentoring at the enterprise is also outlined.

In the second section of the qualification work, the technical and economic characteristics and analysis of personnel support of TAK-AGRO LLC are given, and an assessment of the effectiveness of the staff development system at TAK-AGRO LLC is provided.

In the third section of the qualification work, the implementation of training, coaching, and mentoring technologies as personnel development tools is substantiated. Additionally, an economic evaluation of the effectiveness of the proposed measures for the implementation of coaching, coaching, and mentoring technologies as personnel development tools of TAK-AGRO LLC is conducted.

The work contains 70 pages of main text, 9 tables, 6 figures, 58 used sources.

Keywords: personnel, personnel development, training, coaching, mentoring.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТРЕНЕРСТВА, КОУЧИНГУ, НАСТАВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність, принципи, особливості, види тренерства, коучингу, наставництва, їх цілі та переваги	10
1.2. Інструменти та методи тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві.....	21
1.3. Застосування тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві...	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНЕРСТВА, КОУЧИНГУ, НАСТАВНИЦТВА В ТОВ «ТАК-АГРО».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «ТАК-АГРО» та ефективність використання його персоналу.....	37
2.3. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу в ТОВ «ТАК- АГРО».....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТРЕНЕРСТВА, КОУЧИНГУ, НАСТАВНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТАК-АГРО».....	50
3.1. Досвід застосування технологій тренерства, коучингу, наставництва зарубіжними компаніями.....	50
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу ТОВ «ТАК-АГРО».....	53
3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи ТОВ «ТАК-АГРО».....	55
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Інтеграція українських підприємств в європейський економічний простір вимагає високого професійного рівня персоналу. Вітчизняні роботодавці постійно висувають нові вимоги до рівня професійних знань працівників, оскільки без оновлення професійних знань людина не може освоювати і впроваджувати нові технології, тому вона не буде належно виконувати роботу. Оскільки кожен день триває процес старіння навичок, знань і вмінь персоналу, розвиток персоналу є одним з найважливіших завдань в системі управління персоналом. На сьогодні існують різні методи розвитку персоналу такі як тренерство, коучинг та наставництво. Застосування різних видів, форм, методів навчання допомагає ефективно впливати на результати роботи людей в організації, підвищити залученість співробітників в виробничий процес, тому має надзвичайно важливе значення для забезпечення сталого розвитку підприємства, саме це обумовлює актуальність теми дослідження.

Підґрунтя сучасних наукових про уявлень щодо технологій тренерства, коучингу, наставництва в різні часи дослуджували такі зарубіжні вчені як: Дж. Вітмор, Т. Голві, М. Мелія, Р. Хавкінс, Н. Сміз та ін.

Поступово з'являються наукові публікації з даної проблематики і в Україні. Зокрема, цим питанням займаються Гібнер Я. М., Максимов В. Є., Миколайчук І. П., Нежинська О. О., Тищенко В. М., Савченко А. В., Романова С. М. та інші численні науковці.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва в ТОВ «ТАК-АГРО» для забезпечення сталого його розвитку.

Об'єктом дослідження є впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва в ТОВ «ТАК-АГРО».

Задля досягнення зазначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні та методичні засади впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві;
- узагальнено інструменти та методи тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТАК-АГРО»;
- здійснено оцінку ефективності системи розвитку персоналу в ТОВ «ТАК-АГРО».
- узагальнено досвід застосування технологій тренерства, коучингу, наставництва зарубіжними компаніями
- розраховано ефективність запропонованого заходу та його вплив на економічні показники ТОВ «ТАК-АГРО».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованого заходу щодо впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва як інструментів розвитку персоналу.

Апробація результатів роботи. Результати роботи доповідалися й публічно обговорювалися на міжнародних конференціях: 87 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 15-16 квітня 2021 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.) [35; Додаток Г].

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 84 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 70 сторінок. Робота містить 9 таблиць, додатків на 13 сторінках, список використаних джерел із 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТРЕНЕРСТВА, КОУЧИНГУ, НАСТАВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, принципи, особливості, види тренерства, коучингу, наставництва, їх цілі та переваги

Упродовж XX століття тренінг як засіб адаптації людини до професійної діяльності, перепрограмування поведінки та діяльності людини отримав широке визнання і впровадження у різні сфери людської діяльності. Сьогодні добре відомий досвід Лейпцигської (Манфред Форвег, Традель Альбер), Талліннської (Х. Міккін) шкіл.

Термін «тренінг» (з англ. train, training) має низку значень: навчання, виховання, тренування, дресирування. Існує багато визначень цього поняття. Однак Ю. Ємельянов розглядає тренінг як групу методів, спрямованих на розвиток здібностей до навчання та оволодіння будь-яким складним видом діяльності [51].

Тренінг – це одночасно:

- цікавий процес пізнання себе та інших;
- спілкування;
- ефективна форма опанування знань;
- інструмент для формування умінь та навичок;
- форма розширення досвіду.

Історія розвитку тренінгів, як і історія розвитку навчання, нараховує тисячі років, але початок виникнення тренінгів слід віднести до періоду діяльності видатного соціального психолога Курта Левіна.

У 1946 році Курт Левін разом із колегами заснували перші тренінгові групи (Т - групи), які були спрямовані на підвищення компетентності в

спілкуванні. Вони помітили, що учасники груп отримують користь від аналізу особистих відчуттів, які виникли під час роботи в групі. Вдала робота учнів Левіна привела до заснування у США Національної лабораторії тренінгу. В Україні тренінги з'явилися на початку 90-х років XX ст.

Тренінг – один із найактуальніших на сьогодні видів навчання. Під час тренінгу відбувається неформальне, невимушене спілкування, яке відкриває перед групою безліч варіантів розвитку й розв'язання проблеми, заради якої вона зібралася. Зазвичай, учасникам подобаються різні тренінги, тому що таке навчання є цікавим та змістовним. Тренінг і традиційні форми навчання мають суттєві відмінності [12].

Традиційне навчання більш орієнтоване на правильну відповідь і за своєю сутністю є формою передачі інформації та засвоєння знань. Натомість тренінг, перш за все, орієнтований на запитання та пошук. На відміну від традиційних, тренінгові форми навчання цілком охоплюють увесь потенціал людини: рівень та обсяг її компетентності (соціальної, емоційної та інтелектуальної), самостійність, здатність до прийняття рішень, до взаємодії тощо [8]. Звичайно, традиційна форма передачі знань не є сама по собі чимось негативним, проте у світі швидких змін і безперервного старіння знань традиційна форма навчання має звужені рамки застосування. Існують різні види тренінгів, наприклад, соціально-педагогічні та психологічні.

Психологічний тренінг спрямований на формування та корекцію індивідуально-психологічних рис та якостей учасників, на вирішення їх проблем, розвиток потенційних можливостей особистості тощо.

Соціально-педагогічний тренінг – форма активного навчання, спрямована на оволодіння учасниками певними знаннями, технологіями, навичками та інформацією.

Тренер – це не викладач у традиційному розумінні. Його роль у першу чергу полягає в тому, щоб полегшити процес навчання, бути посередником між новими знаннями, ідеями та групою учасників.

Тренерська робота накладає на людину певні зобов'язання, оскільки вона повинна будувати свої взаємовідносини з людьми під час тренінгу. Тренер спілкується з учасниками на рівних: він – такий самий, як і всі, він – частина групи. Рівність і повага між усіма членами групи є обов'язковою умовою ефективного засвоєння нових знань та поглядів.

Риси хорошого тренера:

- володіє необхідною, цікавою та достовірною інформацією;
- знає основи вікової психології і фізіології;
- вміє працювати з аудиторією;
- має навички роботи з групою.

Ефективному тренерові притаманна низка особистих якостей, що полегшують засвоєння навчального матеріалу учасниками тренінгу. Це, по-перше, хороші навички міжособистісного спілкування: здатність легко, невимушено поводитися з іншими людьми, демонструвати їм власну відкритість, дружнє ставлення, ентузіазм, терплячість, почуття гумору. Такий стиль спілкування з боку тренера заохочує учасників тренінгу до адекватної поведінки у відповідь: так само бути відкритими до навчання, зберігати інтерес, проявляти активність, ставити запитання тощо [14]. Навпаки, нечутливі, зарозумілі, психологічно негнучкі особи не в змозі стати добрими тренерами.

Частіше їхній стиль ведення занять ускладнює процес навчання (зазвичай, такі тренери не усвідомлюють негативного впливу своєї поведінки на ефективність навчання). Природно, добрі навички міжособистісного спілкування не замінюють інших необхідних якостей ефективного тренера: ґрунтового знання предмета, навчання та уміння пояснити його доступним і цікавим для учасників способом, який дає змогу утримати їхню увагу протягом тривалого часу.

Тренер – це професіонал, який знає предмет навчання й уміє успішно викладати його, але водночас він залишається людиною з усіма людськими якостями (далеко неідеальними) та особливостями приватного життя, що

впливають на настрій і поведінку. Тобто кожний тренер має свій стиль ведення тренінгу і цього стилю не можна набути лише шляхом теоретичного навчання [15].

Він формується на практиці, і той, хто бажає опанувати на професійному рівні навички тренера групи, має бути готовим до того, що власний тренерський стиль, який не суперечитиме особистості, можна розвинути лише методом спроб та помилок у ході практичного ведення тренінгів. Але існують певні правила, які допомагають успішно вести тренінгові групи, і при цьому залишатися самим собою. Зокрема тренер повинен навчитися [20]:

- прислуховуватися до своїх відчуттів, автоматичних реакцій власного організму, який часто швидше реагує на ситуацію, ніж її можна усвідомити, і здатен про щось повідомити, попередити, щось приховати;
- пам'ятати про задоволення власних емоційних потреб, адже ведення тренінгу вимагає великих психофізіологічних витрат, які потрібно вміти вчасно поповнити;
- бути для себе доброзичливим критиком, а також залучити кількох колег, які могли б надавати професійні поради, спостерігаючи за роботою тренера збоку.

Тренер повинен не лише бути ефективним тренером, який формує групу та допомагає пройти стадії групового розвитку, він має ще й задовольнити потреби учасників стосовно отримання знань та інформації, розвитку навичок тощо. Це передбачає застосування різних стилів та тренерських ролей, значний простір для творчості. Але при цьому важливо утримувати роботу групи на рівні реальної ситуації, яка розгортається на території навчання і в навчальний час (за принципом «тут і зараз», який є одним з основних принципів тренінгу) [23].

Тренер навчальної групи повинен:

- стримувати розвиток напруги в групі (дозволяти учасникам шукати конструктивні шляхи зменшення напруги, створювати в групі розуміння цих шляхів);
- швидко створювати сприятливу для роботи атмосферу групової довіри та співпраці;
- забезпечувати шанобливе ставлення учасників один до одного;
- вести групу до вирішення поставлених завдань тренінгу;
- закінчити роботу групи на позитивній ноті.

Тренер будь-якої тренінгової групи виконує чотири основні функції:

- забезпечує шанобливе ставлення до особистості учасників;
- інтерпретує процес групової динаміки;
- емоційно стимулює учасників групи;
- структурує процес розвитку групи.

Відповідно до кожної ситуації тренер творчо використовує комбінацію цих чотирьох функцій, що дає змогу гнучко застосовувати різні ролі та стилі керівництва групою залежно від її особливостей, допомагати учасникам зрозуміти поточні питання, забезпечувати ефективну тренінгову роботу. Саме конструктивне поєднання цих функцій створює неповторний індивідуальний стиль тренера, а зазначена функціональна модель допомагає йому контролювати і при потребі коригувати свою роботу. Щоб бути ефективним, тренер повинен спрямовувати свої зусилля одночасно на кожного учасника та на групу в цілому [23].

Для цього потрібно поступово оволодівати навичками відповідних видів діяльності. Прийнято розрізняти такі стилі управління тренінговою групою:

- авторитарний (директивний);
- демократичний;
- ліберальний (анархічний).

При цьому слід розуміти, що не існує якогось одного найкращого стилю ведення групи. Тренер комбінує їх у ході тренінгу, застосовуючи до кожної ситуації найбільш доречний стиль.

Коуч – це одна із професій XXI століття, яка стрімко поширюється у всьому світі. За даними Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – надалі – ICF) – всесвітньо відомої організації, що займається розвитком професійного коучингу, зараз у світі працює понад 40000 сертифікованих коучів [20].

Ще двадцять років тому працювати з коучем вважалося екстравагантним, десять років тому – модним. Сьогодні коучинг – звичне явище як у сфері бізнесу, де він активно використовується у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджмент), у роботі з бізнес-консультантами, аудиторами, фахівцями з підбору персоналу, так і в інших сферах людського життя: освіті, спорті, особистому житті тощо.

І як колись слушно зауважив Роберт Ділтс: «Сутність коучингу полягає у тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дозволяє особі або групі осіб перейти з поточного стану в будь-який бажаний стан, використовуючи найкоротший шлях. В цій подорожі треба визначити основні наявні ресурси, а також, виявити та нейтралізувати можливі перешкоди» [53]. У XIX ст. «коучами» англійські студенти почали називали приватних педагогів і репетиторів, які допомагали добре підготуватися їм до екзаменів. Наприкінці XIX – початку XX ст. це слово увійшло у спортивну лексику як назва професії, яка допомагає спортсмену добре підготуватися до змагань і використати усі внутрішні ресурси для перемоги у цих змаганнях.

Згодом у 50-х рр. XX ст. це поняття почали використовувати із всім, що пов'язано з консультуванням, наставництвом, інструктуванням. З 80-х років XX ст. коучинг офіційно впроваджений у бізнесі, а як окрема професія – остаточно сформувалася у 90-х роках XX ст. У США професія «коуч» визнана у 2001 р. завдяки Міжнародній Федерації Коучингу (ICF) [21].

Основоположником коучингового підходу вважається У. Тімоті Голві (англ. W. Timothy Gallwey) – викладач Гарвардського університету і тренер з тенісу. Почалося все з того, що Т. Голві видав книгу «Внутрішня гра в теніс» (1974 р. XX ст.), яка стала міжнародним бестселером [55]. Слово «внутрішній» автор використовував для опису внутрішнього стану гравців, оскільки, користуючись виразом Т. Голві, «опонент всередині нас важчий, ніж супротивник в реальній грі». Автор розробив революційну методику навчання грі в теніс, коли сам гравець знаходить власний, кращий шлях розвитку власних здібностей для досягнення результату.

Пізніше Т. Голві у своїй книзі пише, що ідея внутрішньої гри спала йому на думку під час роботи тренером із тенісу. Досліджувати процеси навчання та змін на прикладі спорту виявилось доволі зручно, оскільки тут присутня цілковита зрозумілість цілей і є можливість безпосередньо спостерігати за своїми спортивними досягненнями. Т. Голві помітив, що довіряючи експертній оцінці тренера, спортсмен зводить свою відповідальність до рівня точного виконання того, що йому говорять. У результаті такого підходу страждає готовність вчитися й усвідомлено нести відповідальність за результати [18].

Згідно із формулюванням Т. Голві, супротивник всередині нас набагато небезпечніше суперника по той бік «сітки» (в тенісі). Завдання тренера при цьому – допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні бар'єри, що заважають успішній грі. У результаті з'явиться природна здатність людини ефективно вчитися на власному досвіді та досягати поставлених цілей. Мета «внутрішньої гри» – зменшити будьяке втручання зі сторони, що обмежує повне розкриття потенціалу людини.

Пізніше Т. Голві переніс цю методику в бізнес. Вона стала називатися коучингом. Застосування методу внутрішньої гри у бізнесі полягала у пошуку найкращих способів управління змінами. Серед основних завдань – допомогти усім працівникам компанії навчитися вчитися та самостійно приймати рішення; допомогти менеджерам навчитися бути коучами;

допомогти керівникам навчитися створювати «організації, які постійно вдосконалюються у процесі навчання власних працівників» [11].

Отже, сучасна версія коучингу прийшла до нас із світу спорту як один із методів навчання тенісу, який пізніше використовувався у лижному спорті та гольфі і який відрізнявся від традиційних методів навчання та ґрунтувався на «усвідомленні, довірі та виборі».

Навчання персоналу - процес досить багатогранний, який включає перекваліфікацію, підвищення кваліфікації та ін. Але, це якщо йдеться про співробітників, які працюють на підприємстві певну кількість часу і є необхідність просто підвищити рівень їх умінь, знань і навичок. Що ж до нових працівників, то цьому випадку нерідко формується необхідність використання методики наставництва. Вся справа в тому, що після навчання у ВНЗ, а також після іншого підприємства все одно доводиться певною мірою переучуватися. І ось на цьому етапі якраз ідеальним варіантом і виступає наставництво. За своєю суттю цей процес передбачає, що досвідченіший, кваліфікований і знаючий спеціаліст, який працює на підприємстві не перший рік, здійснює процес навчання нового співробітника.

Існують спеціально опрацьовані моделі наставництва, які включають необхідність надання теоретичного матеріалу, практичних знань, а також виконання поставлених перед співробітником завдань з урахуванням контролю наставника. Така структура навчання персоналу провокує можливість унеможливити формування численних негативних нюансів. Працівники швидко впроваджуються в колектив та адаптуються до поставлених перед ними завдань.

Сьогодні метод наставництва став досить актуальним та затребуваним, оскільки він насправді дозволяє отримати перспективи відмінного навчання персоналу. При цьому часу на таке навчання витрачається мінімальна кількість. Робота фахівців продовжує виконуватися, а новий співробітник отримує саме ті знання, які йому насправді стануть у нагоді на практиці.

Наставництво передбачає під собою спеціалізований процес навчання, який дозволяє передати певні навички, вміння та знання практично на робочому місці. При цьому наставником може бути виключно досвідчений, авторитетний та висококваліфікований фахівець, який насправді може на підставі власного досвіду навчити молодого фахівця [30].

В даний момент на багатьох великих підприємствах відновлюється структура наставництва як елементу навчання персоналу. На роботу, як правило, приходять молоді фахівці, які здобули не зовсім повноцінні знання, та й усі отримані знання є виключно теоретичними. Тобто на практиці вони ще нічого не вміють робити, не можуть здійснювати виконання поставлених перед ними завдань. Саме з цієї причини формуються різні варіанти навчання, здатні навчити фахівця застосовувати отримані на навчанні знання у практичній діяльності.

Раніше наставництво використовувалося практично повсюдно. Згодом, ця традиція поступилася місцем випробувальному терміну, а навчання відбувалося виключно в рамках власного бажання нового співробітника освоювати певні навички та вміння на практиці. Така структура також існує й досі. Але багато великих організацій усвідомили, що саме грамотне наставництво здатне допомогти новачкові на робочому місці швидко адаптуватися і почати працювати так, щоб всі поставлені завдання виконували своєчасно і грамотно [30].

Основні завдання наставництва:

- Підвищення якості підготовки працівників. Як ви знаєте, теоретичні знання часто складно застосувати на практиці. Людина ніби уявляє собі весь процес, але по суті, його ніколи не бачив і не виконував поставлені перед ним завдання. Це дуже поширена проблема вишів. Адже зараз мало які вищі навчальні заклади можуть надати своїм студентам можливість проходити якісну практику, за допомогою якої можна закріпити усі отримані знання. Саме з цієї причини основним завданням наставництва є підвищення якості підготовки співробітників;

- Адаптація новачків. Нерідко нові співробітники дуже комплектують з того приводу, що не можуть відразу ж почати виконувати поставлені завдання, соромляться запитати у керівника про процес виробництва, що провокує відсутність якісного виконання роботи. Саме цей аспект нерідко є елементом швидкого звільнення. Новий співробітник соромиться дізнаватися про якісь важливі моменти, не встигає виконувати поставлені завдання, отримує систематичні догани, не може адаптуватися до робочої ситуації. Щоб унеможливити такі негативні фактори і використовується варіант наставництва. По суті, наставник не тільки може відповісти на всі питання, які можуть зацікавити працівника в процесі виконання поставлених завдань, але зможе ще й на власному досвіді продемонструвати, як виконувати ті чи інші дії;

Кожна людина знає, як складно адаптуватися в колективі. Начебто всі налаштовані до тебе позитивно, але здається, що всі зовсім не так, що тебе засуджують, не розуміють і пр. Природно, в такому разі працівник досить довго впроваджується в колектив, що позначається на загальній якості роботи. Щоб молодий фахівець досить швидко адаптувався до ситуації, порозумівся з усіма працівниками та отримав у їх особі підтримку, використовується варіант наставництва. По суті, працівник постійно знаходиться у певному симбіозі з наставником, з ним же відвідує їдальню, починає спілкуватися з іншим персоналом, що провокує швидке впровадження в колектив;

- Розвиток корпоративного духу. Теплий прийом та уважне ставлення наставника, процес деталізованого навчання – все це стає незаперечною основою розвитку корпоративного духу. Звичайно, працівник, який отримує максимальні умови для адаптації, прагне відповісти тим же, намагається відповідати колективній корпоративній політиці, виконує поставлені перед ним завдання, звертається за допомогою та не відмовляється допомагати іншим у разі потреби. Така структура провокує підвищені параметри ефективності всіх працівників;

- Скорочення плинності кадрів. Звичайно, кожен керівник знає про те, що не кожен молодий фахівець, який приходить на роботу, після закінчення випробувального терміну на ній залишається. Вся справа в тому, що складнощі з адаптацією, відсутність розуміння важливих нюансів процесу виробництва – все це та багато іншого виступає основними елементами гальмування розвитку фахівця. І, зрештою, молодий працівник розуміє, що на даному підприємстві йому буде вкрай складно. Тому він вирішує звільнитися за власним бажанням. Використання наставництва як основний елемент формування адаптації молодих співробітників провокує можливість усунення всіх негативних чинників. Працівник моментально адаптується і починає працювати якісно, уважно та відповідально. У свою чергу, керівник виключає негативний аспект плинності кадрів [32].

Нерідко молоді фахівці не мають потрібного кваліфікаційного рівня для того, щоб виконувати поставлені перед ними завдання. Саме з цієї причини виникає маса різних складнощів та проблем. Використання наставництва дозволяє об'єктивно оцінити вміння та знання фахівця, і навіть направити його вивчення потрібних аспектів виробничих процесів. За допомогою наставництва працівник розуміє, на що потрібно звертати увагу в першу чергу, як здійснюється виконання професійних дій у тому чи іншому випадку, до кого потрібно звернутися при виникненні такої необхідності тощо. Тобто працівник отримує всю необхідну інформацію, на підставі якої подальшою зможе грамотно та правильно підійти до виконання поставлених професійних завдань.

Найважливіший критерій вибору наставника – наявність досвіду та знань. Як ви розумієте, якщо наставництвом займатиметься людина, яка не має досвіду, умінь та глибоких знань питання, то і результат такої діяльності навряд чи зможе вас задовольнити [32]. Адже основне завдання наставника – здійснити всі необхідні дії, щоб надалі працівник міг раціонально, грамотно та правильно виконувати поставлені перед ним завдання. Неодмінно скажемо про те, що найкраще вибрати того фахівця, який у компанії працює досить

давно, і протягом усієї своєї професійної діяльності показував лише найкращі результати. Так, ви будете впевнені, що процес навчання насправді дасть потрібні вам результати.

1.2. Інструменти та методи тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві

До першого робочого дня нового співробітника організація вже витрачає на нього чималі кошти. Отже організація сприяє тому, щоб працівник: 1- не звільнився через декілька днів або тижнів; 2 - якнайшвидше почав приносити організації певний дохід. Тому й існує таке поняття, як адаптація персоналу на підприємстві.

Адаптація персоналу – важлива складова системи управління персоналом. Для того щоб підвищити ефективність адаптації співробітника до нових для нього умов роботи, доцільно використовувати такі могутні інструменти, як тренерство, коучинг і наставництво.

Тренінгові методи – це форма активного навчання, метою якого є, насамперед, передача певних знань, а також розвиток деяких умінь і навичок.

Методи, застосовувані тренером, повинні бути способом організації активної форми навчання тренінгу. Спільна активна робота учасників над створенням якогось інтелектуального чи емоційного продукту є інструментом тренінгу [26].

У процесі спільної діяльності кожен робить свій внесок і має можливість порівняти свій погляд на проблему з думкою інших і, можливо, змінити або доповнити свою думку.

Тренер реалізує тренінгові методи на трьох рівнях:

1. у групі – з окремими учасниками
2. з групою – як єдиним цілим
3. через групу – з окремим учасником засобами самої групи

В окремих тренінгах перед початком роботи і в процесі самого тренінгу проводять діагностичні процедури. Вони можуть використовуватися:

- для відбору учасників у групу;
- як засіб отримання учасником нової інформації про себе;
- як засіб саморозуміння і саморозкриття;
- для забезпечення і контролю ефективності тренінгових процедур, і тренінгу в цілому.

Так само, як і будь-яке навчальне заняття, тренінг має певну мету. Нею можуть бути [32]:

- здобуття інформації та отримання нових професійних навичок та умінь;
- опанування нових технологій у професійній сфері;
- уміння зменшувати прояви неефективного спілкування;
- нові підходи до наявних проблем;
- зміна погляду на процес навчання, аби зрозуміти, що він може давати наснагу та задоволення;
- уміння учасників виховувати позитивне ставлення до себе та життя;
- конструктивне розв'язання проблем які виникають завдяки участі в тренінгах різних спеціалістів;
- активізація громадськості щодо розв'язання актуальних проблем;
- здобуття альтернативної громадянської освіти.

Проведення тренінгу відбувається за певною структурою. Типова структура, мета та завдання тренінгу разом слугують основою для складання плану його проведення. Такий план може мати різні форми (таблиця, перелік послідовних дій, схема тощо), але принципово те (і це слід добре засвоїти майбутньому тренеру), що план тренінгу слід скласти обов'язково. Природно, це не означає, що тренінг пройде повністю так, як було заплановано, проте план допоможе тренеру дотримуватися основних питань, які мають бути опрацьовані в ході роботи групи, інакше неможливо досягти поставленої мети тренінгу [40]. Під час тренінгу неодмінно виникає багато побічних тем

для обговорення, і кожна з них виявляється більш чи менш привабливою для учасників. Проте їх опрацювання слугуватиме іншим цілям. Тим часом термін заняття спливатиме, й обов'язкові питання можуть залишитися не розглянутими. Тож саме завчасно складений план допоможе дотримуватися обраної теми, дістатися бажаної мети.

Отже, тренінг – це [40]:

- група, яка допомагає стати кожному її учаснику більш компетентним;
- процес, під час якого учасники вступають у взаємодію;
- процес, у центрі якого є проблема та її розуміння учасниками групи, а не компетентність ведучого щодо зазначеної проблеми;
- навчання, під час якого активність учасників вища, ніж активність ведучого;
- навчання, яке дає учасникам задоволення, активізує їх, стимулює інтерес до пізнання;
- навчання, результат якого досягається у взаємодії всіх учасників тренінгу;
- відкриття учасниками в собі нових можливостей, відчуття того, що вони знають і вміють більше, ніж до цього часу думали про себе;
- можливість відкриття інших людей, навчання через взаємодію з ними, розуміння того, на що здатні люди, від яких раніше не очікувалося нічого цікавого;
- можливість у безпечних, з одного боку, трохи штучних, а з іншого – наближених до реальності умовах взаємодії з іншими людьми досягти бажаних змін.

На даний час, в багатьох свідомих компаніях, коучинг є однією із складових управління людськими ресурсами, так як він застосовується при навчанні та розвитку, мотивації, плануванні, адаптації, відборі, атестації і оцінці персоналу [1].

Коучинг підвищує задоволеність роботою, продуктивність праці та піднімає душевний стан працівника, робить команду не залежною від керівника та здатною вирішувати проблеми, які виникають. Коучинг допомагає керівнику зосередитися на управлінні та відсторонитися від виконання частини роботи.

Організаційні переваги коучингу:

- покращує процес прийняття рішень;
- звільняє час для управління, щоб зосередитись на діяльності вищого рівня;
- сприяє поліпшенню продуктивності праці;
- збільшує задоволеність роботою серед членів команди.

З'явиться більше часу, для управління. Тренінгові заняття роблять роботу менш напруженою, так як підлеглі станують незалежними від керівництва. Крім того, коучинг - це ефективний стиль управління персоналом в бізнесі. Поширений сьогодні директивний стиль керівництва менш ефективний ніж управління в стилі коучинг, яке дозволяє досягти більших результатів. Завдяки коучингу підвищується продуктивність праці робітників, які використовують свій потенціал в інтересах справи та підвищує їх мотивацію, а також значно заощаджує робочий час [2].

Найважливіше в коучингу, це те, що це процес спільний, який досягається двома сторонами. Це означає, що коуч і людина працюють разом створюючи різні зміни. Коучинг є високоефективним завдяки 3 унікальним компонентам [5]:

1. Синергія: команда яка складається із клієнт і коуча може досягти більше ніж клієнт сам
2. Структура: клієнт стає відповідальніший, доводить до фіналу свої починання завдяки наставництву коуча.
3. Професіоналізм і експертність: коуч допомагає приймати найкращі рішення, отримувати прибуток, встановлювати досяжні цілі.

Коучинг став важливим засобом для всіх керівників. Висока конкуренція потребує інтенсивнішої роботи і в той же час людського відношення до працівників. Коучинг використовується як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки [42].

На противагу від консультантів, коуч не роздає порад, не висловлює власних думок, не приймає рішень за інших, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає усвідомити цілі, причини злетів і падінь, а також вміти визначати напрямок поведінки керівника і, зміни в розвитку підприємства. Перед бізнес-консультантом ставлять завдання, які мають бути виконати. А коучер виявляє реальні завдання в процесі роботи. Найважливішою метою коучингу є допомога працівнику, щоб він самостійно прийняв рішення в тій чи іншій ситуації [3].

Оскільки наставництво спрямоване на розвиток цілої особистості, в ньому можуть бути застосовані найрізноманітніші техніки, обрані з мудрістю, аби дати належний результат. Дослідження 1995 року, що стосувалося вживаних у бізнесі технік менторства, виявило п'ять найбільш загальних:

1. Супровід: ментор поводить у вкрай дбайливий спосіб, виконуючи навчальні задачі разом із тим, хто навчається.
2. Сівба: техніка, що застосовується для підготовки учня до змін. Сказане ментором може бути незрозумілим з першого погляду, проте розкриває своє значення і цінність, коли ситуація вимагатиме певного знання чи вміння.
3. Каталізація: в моменти, коли зміни досягають критичного рівня, навчання може поглибитись. Ментор може занурити учня просто в вир змін, провокуючи новий спосіб мислення, зміни в ідентичності та/або перебудову життєвих цінностей.
4. Демонстрація: спосіб пояснення незрозумілого власним прикладом, показом своїх умінь. Ментор показує те, про що говорить, показує власною поведінкою.

5. Збір урожаю: застосовується для зауваження, усвідомлення досягнень, підбиття підсумків. У цьому випадку ментор задає питання: «Чому ти навчився?», «Наскільки корисним це є?»

Різні техніки можуть бути використані залежно від ситуації, типу мислення учня. Витоки сучасних технік можна простежити в античних системах педагогіки

1.3. Застосування тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві

Тренінгові технології набувають важливого значення для фахівців різних функціональних підрозділів підприємств та майбутніх фахівців (студентів). Це пояснюється тим, що в сучасних умовах господарювання компанії, які намагаються стати кращими, велику увагу приділяють процесам навчання та саморозвитку, бо загальновідомо, що компанії, які не навчаються, так само, як і індивідууми, обмежені тільки тими знаннями і вміннями, які накопичили в процесі набуття власного досвіду та вимушені застосовувати інтуїцію, що нерідко призводить до стандартизації, уніфікації або помилкового прийняття рішень [50]. Однотипність у прийнятті рішень призводить до розпізнавання їх намірів конкурентами та унеможливорює їх розвиток. Як показує досвід, підприємствам для отримання оптимальних результатів, взагалі слід намагатись уникати помилок в своїй діяльності, але як свідчать вітчизняні реалії, на практиці підприємства все частіше змушені реалізовувати стратегії спроб та помилок.

Реалізація та розвиток коучингу на підприємстві можуть бути представлені такою моделлю, яка містить перелік етапів реалізації коучингу, основні характеристики цих етапів та їх взаємозв'язок. Модель реалізації коучингу призначена для втілення на підприємстві програм розвитку працівників [49].

Розглянемо послідовність процесу реалізації коучингу. Перший етап. – інформаційне забезпечення коучингової взаємодії. На цьому етапі модель реалізації коучингу відбуватиметься із застосуванням таких стадій:

- оцінювання діяльності працівників коучем;
- оцінювання своєї діяльності працівником;
- оцінювання роботи іншими працівниками.

Першочерговим завданням коуча є діагностика розвитку працівників задля успішного здійснення коучингу. При цьому в основі діагностики будуть застосовуватись різноманітні параметри, в основному: ефективність діяльності, можливості працівника, його позитивні та негативні характеристики. Оцінювання проводиться за такими етапами – оцінювання коучем, самооцінювання працівником та оцінювання співробітниками. Під час оцінювання коуч має додержуватись послідовності:

- зібрати інформацію;
- проаналізувати інформацію;
- встановлення відповідності та взаємозалежності між ризиками персоналу, можливостями та потенціалом працівника, пріоритетами та максимально допустимим рівнем впливу на працівника;
- розробка цілей коучингової взаємодії.

Як підсумок інформаційного оцінювання має бути виявлено чинники, що сприяють чи стримують розвиток серед працівників.

Другий етап. Структуризація коучингової взаємодії. Зміст цього етапу полягає у встановленні працівником основних цілей, які мають бути реалізовані. Тобто на основі запропонованого коучером плану, працівник формулює цілі, які він хотів би досягнути. Результатом програми цілей є відбір найважливіших ідей та формування мапи ідей, які потрібні для досягнення поставлених цілей.

Третім етапом реалізації коучингу є оцінювання необхідних ресурсів для його здійснення. На даному етапі працівник (клієнт коучингу) залежно

від поставлених цілей оцінює ресурсне забезпечення. Коуч перевіряє достатність ресурсів для реалізації коучингу.

Четвертий етап моделі – виявлення перешкод, які з'являються на шляху досягнення поставлених цілей, та способи їх усунення. Як ми визначили, розвиток коучингу залежить від значної кількості чинників, що стримують або стимулюють його. Тому для успішної реалізації коучингу коучеру за результатами оцінювання працівника та його цілей, необхідно встановити пріоритетність чинників та визначити, які з них стримують розвиток працівника.

П'ятий етап. Створення графіку виконання робіт із термінами та очікуваними результатами [14].

Метою даного етапу є аналіз стану коучингу, встановлення взаємовідносин між коучем та клієнтами коучингу, розподіл робіт необхідних для виконання, встановлення термінів та доцільності здійснення коучингу, впровадження та забезпечення ефективності коучингу на підприємстві.

Наставництво є самим важливим і успішним методом, сприяючим розвитку професіонала. Крім того, ефективність семінарів, тренінгов, що проходять всередині компанії, зростає, коли вони доповнюються наставництвом [14].

Навчання проходить прямо на робочому місці, під керівництвом досвідченого фахівця, якого новак добре знає; воно спирається на робочі ситуації і на реальні проблеми. При цьому початковий професійний рівень що навчається може бути самим різним - від повної відсутності потрібних навиків до «солідного багажу», тоді наставник своїми радами допомагає влитися в колектив, освоїти стандарти роботи з клієнтами, корпоративну культуру компанії.

Особливу актуальність тема наставництва принабуває в зв'язку з розвитком і становленням поняття учня компанії. «Учень організація - це той, хто ефективно відповідає на виклик змін бізнес-середовища шляхом

створення нових технологій, оволодіння новими знаннями і уміннями. Він в найкоротші терміни інтегрує нові знання і уміння для перетворення своєї основної діяльності. У зв'язку з цим персоналу необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію і професіоналізм» [54].

Побудова учня компанії передбачає створення ефективної системи навчання з паралельними функціонуванням двох систем навчання, що мають схожі задачі і зміст, але різні форми реалізації. Перша система - це створення в організації власної внутрішньої школи, в якій проводяться семінари, лекції, тренінги за допомогою внутрішніх тренерів або запрошених фахівців. І друга - система наставництва, при якій навчання персоналу відбувається безпосередньо на робочому місці, більш досвідчений співробітник передає свої знання, досвід і власні технології роботи стажисту. Отже, в учні компанії розвитком співробітників займаються не тільки тренери-фахівці, але керівники, менеджери компанії.

У цей час в компаніях в основному використовують два методи навчання персоналу на робочому місці - наставництво і сторітеллінг.

Під наставництвом розуміють індивідуальне або колективне шефство досвідчених робітників над окремими молодими робітниками або їх групами або форму виховання (шефства), професійної підготовки і адаптації молодих співробітників в організації, передбачаючи передачу досвіду наставника і прищеплення культури труда і корпоративних цінностей новаку.

Наставництво відрізняється від інших методів навчання тим, що навчання відбувається на робочому місці в робочий час з постійної піддержкою нового есотрудника ебо лее оопитним і висококваліфікованим. оЦелью оданного метода оявляется оминимизация о периода адаптації знову прийнятих співробітників підрозділів і (або) періоду освоєння нових технологій співробітниками на робочому місці, за допомогою чого вирішуються наступні задачі:

- підвищення якості підготовки і кваліфікації персоналу;
- розвиток у нових співробітників позитивного відношення до роботи;

- надання новим співробітникам можливості швидше досягнути робочих показників, необхідних компанії;
- економія часу керівників підрозділів на навчання нових працівників;
- надання наставникам можливості кар'єрного зростання, заохочення їх за хорошу роботу, визнання їх заслуг перед компанією;
- зниження текучості кадрів;
- підготовка документів «План входження в посаду» і «Лист оцінки і розвитку компетенцій».

Варто зазначити, що в мінливих умовах середовища функціонування підприємства розвиток працівників повинен містити використання різноманітних передових методів, способів, інструментів, прийомів. Все це зумовлює актуальність дослідження процесу реалізації коучингу на підприємстві, основних його етапів, видів, послідовності реалізації, що дозволить здійснювати чітку координацію дій – учасників коучингової взаємодії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНЕРСТВА, КОУЧИНГУ, НАСТАВНИЦТВА В ТОВ «ТАК-АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАК-АГРО» (ТОВ «ТАК-АГРО» зареєстровано 28.01.2003 р., знаходяться в місті Тетіїві Білоцерківського району Київської області. Розмір статутного капіталу станом на 5.05. 2023 р. – 200 000,00 грн.

Проте його історія розпочалася з 1999 р., коли було засновано ГК «ТАК». На той момент до групи входили ЗАТ «Тетіївська агропромислова компанія» та ВАТ «Тетіївське хлібоприймальне підприємство»,

Основними напрямками діяльності були: торгівля зерновими, послуги елеватора та постачання споживачам, зокрема, на хлібокомбінати м. Києва та області борошномельної продукції, виготовленої з давальницької сировини;

2003 р. – пріоритетним напрямком розвитку було визначено сільськогосподарське виробництво та створено ТОВ «ТАК-АГРО», яке розпочало свою діяльність з обробітку землі у Тетіївському районі Київської області;

2007 р. – земельний фонд було збільшено до 5 тис. га шляхом приєднання до Групи Приватного підприємства «Агроекопродукт» із угоддями у Погребищенському районі Вінницької обл.;

2011-2012 рр. – у рамках реалізації програми зі збільшення земельного фонду, до Групи увійшли ТОВ «Сузір'я» (Одеська обл.) та СТОВ «Колос» (Вінницька обл.);

2013 р. – реалізовано масштабний інвестиційний проєкт вартістю понад 15 млн. грн з модернізації сушильного обладнання та збільшення потужностей для зберігання зернових в ВАТ «Тетіївське ХПП»;

2013 р. – було створено новий напрямок розвитку та засновано дочірнє підприємство «ТАК»;

2014 р. – розпочала виконання комплексу сертифікованих авіаційних робіт з внесення та розсіву рідких та сипких засобів із застосуванням технології ультрамалооб'ємного обприскування [46].

Інтереси підприємства представляє його голова. Виробничо-економічні відносини господарства з іншими підприємствами й організаціями, окремими громадянами будуються на основі договорів. Члени фермерського господарства не вважаються засновниками, не наділені правом обираючого та зняття з посади голови господарства. Втручання в господарську діяльність або іншу діяльність підприємства з боку державних чи інших органів, а також службових осіб не допускається.

Проте це не обмежує передбаченого законодавством права державних органів, щодо здійснення контролю за їх діяльністю. Основні напрямки діяльності ТОВ «ТАК-АГРО» :

1. організація виробництва товарів сільськогосподарської продукції та сировини з метою її подальшої реалізації;
2. надання агротехнічних та сервісних послуг на оплачуваній основі фермерським та приватним господарствам, а також господарствам з іншими формами господарювання;
3. розвиток підсобного виробництва;
4. здійснення внутрішніх перевезень вантажів та пасажирів власним автомобільним транспортом;

Управління фермерським господарством здійснює його голова, який представляє його перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями [10].

Голова ТОВ «ТАК-АГРО» від імені господарства укладає угоди та здійснює інші дії відповідно до чинного законодавства. За потреби, (у письмовій формі) може доручити свої обов'язки одному із членів господарства, або найманій особі, яка працює за контрактом.

У фермерському господарстві є низка посадових осіб, які разом з головним керівником забезпечують реалізацію управління на тактичному та операційному рівні.

Основна мета ТОВ «ТАК-АГРО» це отримання прибутку, та розвиток виведення нових рослинних та тваринних культур. Саме тому підприємство має сучасне обладнання на фермах та сучасну сільськогосподарську техніку.

Основним видом діяльності ТОВ «ТАК-АГРО» є вирощування різних зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші види діяльності ТОВ «ТАК-АГРО» [47]:

- Вирощування інших однорічних і дворічних культур.
- Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
- Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів.
- Розведення коней та інших тварин родини конячих.
- Розведення овець і кіз.
- Розведення свиней.
- Змішане сільське господарство.
- Допоміжна діяльність у рослинництві.
- Допоміжна діяльність у тваринництві.
- Післяурожайна діяльність.
- Оброблення насіння для відтворення.
- Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.
- Неспеціалізована оптова торгівля.

Оскільки досліджуване підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, то в його організаційній структурі (рис 1.1) головним органом управління є загальні збори засновників товариства на яких

висвітлюються основні питання щодо перспективи та діяльності підприємства.

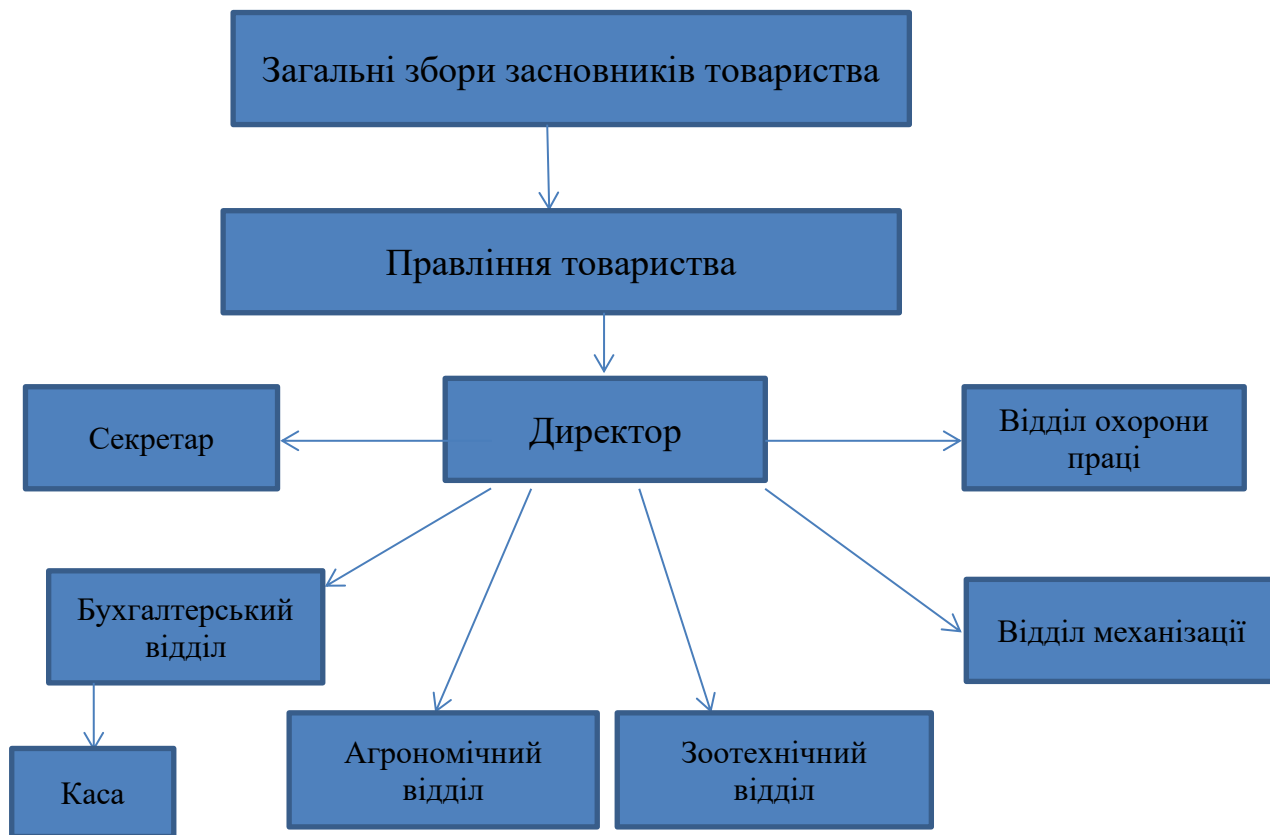


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ТАК-АГРО»

Джерело: сформовано автором.

Наступну сходинку в організаційній структурі займає правління товариства, після нього йдуть виконавчі органи всіх напрямків діяльності підприємства.

В організаційній структурі управління ТОВ «ТАК-АГРО» головним органом керування є збори засновників підприємства, де вирішуються питання стосовно стратегічних перспектив діяльності підприємства. І звісно ж головний засновник ТОВ «ТАК-АГРО» (Голуб Руслан Тарасович) відіграє ключову роль у підтвердженні вирішених на зборах питань [46].

Після проведення зборів засновників на яких затверджують нові положення, плани та завдання підприємства, що офіційно закріплюються в

наказі по підприємству і його починають виконувати підпорядковані йому особи.

За інформацією, яку ілюструє щорічно кожна компанія про управління та фінансову звітність, можна зробити висновки про діяльність підприємства за звітні роки.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020-2021 роки.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТАК-АГРО»
за 2020-2021 роки**

№ з/п	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	682 383	702 002	19 619	2,8
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	399 942	501 212	101 270	25,3
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	432	394	-38	-8,8
4.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	428 904	435 263	6 359	1.48
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	46 033	51 489	5 456	11,8
6.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	245 579	328 927	83 348	33,94
7.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	154 363	172 285	17 922	11,6
8.	Інші операційні доходи	тис. грн.	30 918	24 468	-6 450	-20,87
9.	Адміністративні витрати	тис. грн.	22 842	25 605	2 763	12,09
10.	Інші операційні витрати	тис. грн.	27 873	31 293	3 420	12,27
11.	Витрати на збут	тис. грн.	20 154	19 177	-977	-4,85
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції п.6+п.9+п.10+п.11)	тис. грн.	316 448	405 002	88 554	27,98
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.12 – (п.7 +п.8)	тис. грн.	131 167	208 249	77 082	58,7

Кінець табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
14.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	76 957	90 858	13 901	18,06
15.	Продуктивність праці (п.2./п.3)	тис. грн. /осіб	925,8	1 272,1	346,3	37,4
16.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3/12*1000)	грн.	8 879,8	10 890,2	2 010,4	22,6
17.	Фондоозброєність (п.4/п.3)	грн.	992,83	1 104,73	111,9	11,27
18.	Рентабельність діяльності (п.14/п.12*100)	%	24,32	22,43	-1,89	x
19.	Рентабельність продукції (п.7/п.6*100)	%	62,85	52,38	-10,47	x
20.	Рентабельність персоналу (п.14/п.3)	тис. грн. /осіб	178,14	230,6	52,46	x

Джерело: розраховано автором на основі [48].

Проаналізувавши дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що чистий дохід ТОВ «ТАК-АГРО» від реалізації продукції підприємства у 2021 році зріс на 101 270 грн. порівняно з 2020 р., це у відсотковому сегменті на 25,3%. Відповідно собівартість реалізованої продукції також зросла на 83 348 грн. Однак не зважаючи на велику кількість загальних проблем ми бачимо ріст Чистого прибутку (збитку) на 18,06% за звітний період 2021 року, що є гарним результатом в порівнянні за 2020 рік. Відчутно зросли адміністративні витрати на 12,09%, проте витрати на збут скоротились за досліджуваний період на 4,85%.

Кількість середньооблікового персоналу за 2020-2021 рік зменшилась на 38 осіб, налічується на підприємстві 394 осіб. За рахунок підвищення середньомісячної мінімальної заробітної плати та курсу долара в країні середньомісячна заробітна плата штатного працівника сягає приблизно 10 890,2 грн. в місяць, в порівнянні з 2020 роком вона збільшилась на 2 010,4 грн. включно.

Узагальнюючи вище вказане відзначимо, що фінансово-економічний стан ТОВ «ТАК-АГРО» в 2021 році можна вважати сприятливим та вдалим через позитивну динаміку більшості показників.

2.2. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «ТАК-АГРО» та ефективність використання його персоналу

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАК-АГРО» у своїй роботі керується власними принципами (кодексом) корпоративного управління, затвердженими загальними зборами засновників 28 січня 2003 року. Ці принципи були розроблені відповідно до чинного законодавства України та принципів корпоративного управління затверджених Національною комісією з цінних паперів і фондового ринку України.

Ці принципи визначають суть і важливість корпоративного управління та їх вплив на успішну діяльність товариства. Принципи затверджуються загальними зборами засновників ТОВ «ТАК-АГРО» та можуть бути змінені та доповнені лише ними [46].

Кадровими питання в ТОВ «ТАК-АГРО» займається секретар підприємства, який веде самостійне діловодство, має штампи встановлених зразків для оформлення трудових книжок, приому на роботу і звільнення та ведення іншої кадрової документації.

Серед завдань, що вирішуються секретарем на підприємстві найбільш традиційним є оформлення документування трудових правовідносин. В процесі їх оформлення виникає значний обсяг різноманітних документів.

Одним із завдань секретаря ТОВ «ТАК-АГРО» є (згідно внутрішнього Положення про відділ кадрового адміністрування):

1. Проведення роботи у відділі кадрів відповідно до вимог чинного законодавства України;
2. Вирішення питань найму, переведення та звільнення працівників, надання їм відпусток згідно чинного законодавства, інструкцій та положень;
3. Здійснення обліку усіх категорій працівників;
4. Здійснення роботи, пов'язаної із зберіганням і заповненням трудових книжок (в майбутньому і в електронному вигляді), особових справ, ведення встановленої документації по кадрах;

5. Обчислення трудового стажу працівників, складання графіків відпусток;

6. Здійснення обліку і бронювання військовозобов'язаних і осіб призовного віку;

Прийом кандидата на роботу супроводжується укладенням трудового договору (контракту), заповненням працівником анкети (особистого аркуша по обліку кадрів), складанням особистої картки новачка. Оформлення чергових відпусток пов'язане із складанням графіка відпусток [16]. При здійсненні працівником вчинків щодо невиконання або неналежного виконання своїх обов'язків, порушення трудової дисципліни, він пише пояснювальну записку.

Кваліфіковане ведення документації по особовому складу персоналу ТОВ «ТАК-АГРО» також належить до професійних обов'язків секретаря, при цьому документування будь-яких процедур повинно проводитись із дотриманням загальнодержавних правил оформлення документів. Наприклад, до складу обов'язкової кадрової документації входять наступні документи:

- трудовий договір;
- наказ про прийом на роботу;
- особова справа працівника;
- наказ про переведення на іншу роботу;
- наказ про надання відпустки;
- наказ про припинення трудового договору;
- табель обліку використання робочого часу і розрахунку заробітної плати;
- заяви працівників підприємства;
- графіки відпусток;
- доповідні записки.

Відповідальність за фінансову складову, все, що стосується заробітної плати, виплатами і надходженнями, аудитом займається бухгалтерія підприємства.

Відповідно до законодавства України (ст. 7 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність») посадові особи ТОВ «ТАК-АГРО» несуть відповідальність за повноту і достовірність документів та іншої інформації.

З метою автоматизації типових операцій відділу кадрового адміністрування в ТОВ «ТАК-АГРО» використовується програмний продукт «Дебет Плюс» [35].

Завдяки програмі «Дебет Плюс» відділ бухгалтерії ТОВ «ТАК-АГРО» має змогу в атоматизованому режимі :

- планувати потребу в персоналі і його зайнятість на конкретних робочих місцях;
- розраховувати всі види і форми заробітних плат персоналу;
- здійснити облік кадрів і аналіз кадрового складу;
- провадити кадрове діловодство;
- управляти грошовими розрахунками з персоналом, зокрема, депонуванням, розрахунком встановлених законодавством податків і внесків до фонду оплати праці;
- відображати нараховану зарплату і податки у витратах підприємства.

У конфігурації «Дебет Плюс» особлива увага приділяється автоматизації управлінської діяльності. Зокрема, вона містить автоматизовані інструменти з [35].

- підбору кадрів, що дозволяють здійснити цю процедуру, серед іншого, вести переписку з кандидатами по електронній пошті;
- планування відпусток працівників;
- управління компетенціями та проведення атестацій;
- управління навчанням працівників;

- розробки схем мотивації працівників.

З метою забезпечення розширених можливостей аналізу всіх наявних в інформаційній базі даних у складі прикладного рішення містяться універсальні звіти, що дозволяють вивести у вигляді таблиці або діаграми наповнення будь-якого довідника, дані документів і т. д., що значно спрощує роботу для секретаря.

Планування потреб в персоналі та його використання здійснюється на підставі даних аналізу складу та структури працівників ТОВ «ТАК-АГРО» (табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020-2021 роки

№ з/п	Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т.ч.:	432	100	394	100	-38	8,8
2	Непромисловий персонал	25	6,5	30	7,8	5	20
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	407	94,2	364	92,4	-43	-10,56
3.1	<i>Управлінський:</i>						
3.1.1	– керівники	4	1,05	4	1,05	0	0
3.1.2	– спеціалісти	8	2,08	8	2,08	0	0
3.1.3	– службовці	13	3,38	18	4,68	5	38,4
3.2	<i>Виробничий:</i>						
3.2.1	– робітники	331	81,3	302	74,2	-29	-8,76
3.2.2	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	76	18,7	62	15,2	-14	-18,4

Джерело: розраховано автором на основі [48]

Аналізуючи інформацію наведену в табл. 2.1 бачимо, що у звітному році середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась на 38 осіб. На справді це досить невеликі цифри, але досить відчутні.

Аналізуючи інформацію наведену в табл. 2.1 бачимо, що у звітному році середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась на 38 осіб.

Основну частку персоналу, займає промислово-виробничий персонал який в 2020 році склав 407 осіб, а в 2021 році – 364 осіб. Відповідно з них 4 – 4 особи це керівники, 8 – 8 це спеціалісти, 13 – 18 це службовці та 81,3% – 74,2% в загальному становить робітничий склад працівників, а також 76 – 62 осіб молодший обслуговуючий персонал та охоронці [48].

Аналіз структури працівників ТОВ «ТАК-АГРО» свідчить, про те, що підприємство проводить чітко вивірену кадрову політику. Питома вага промислово-виробничого персоналу в загальній чисельності трохи знизилась, але дозволяє колективу підприємства не знижувати обсяг виробництва.

Аналіз структури робітників ТОВ «ТАК-АГРО», свідчить про те, що зросла питома вага основних робітників у їх загальній чисельності, що також дає позитивну оцінку.

Було проведено аналіз гендерного та вікового складу працівників. Дійсно ТОВ «ТАК-АГРО» підтримує концепцію гендерної рівності (рис. 2.2).

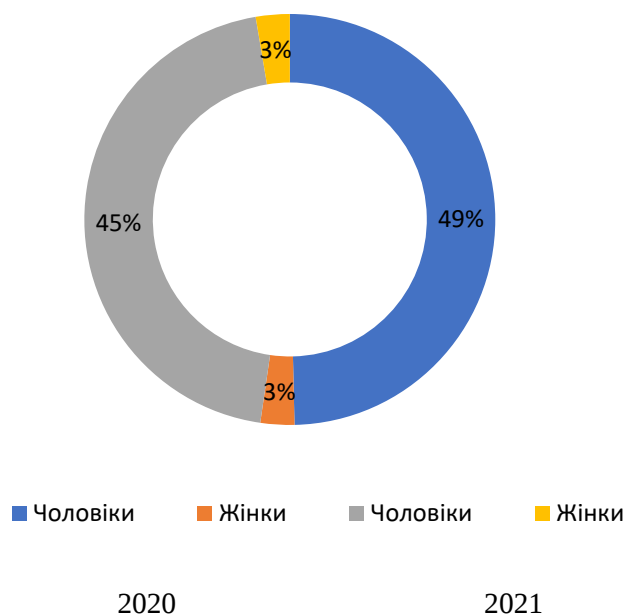


Рис. 2.2. Структура гендерного співвідношення співробітників
ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020-2021 р., %

Джерело: сформовано автором

Оскільки ми розглядаємо саме підприємство, де більшість роботи має технічний характер тому переважна кількість працюючих - чоловіки, і це не враховуючи те, що охоронний персонал це також чоловіки. Однак, зауважимо, що частка персоналу, що займає адміністративні позиції це саме жінки віку від 26 до 50 років та невелика кількість чоловіків віком від 28 до 50 років.

Частка жінок складає 3% відповідно в 2020 році, 2021 році кількість жінок не змінилась, на 2020 рік 49% складають чоловіки. У 2021 році кількість чоловіків скоротилась до 45%, це майже не відчутно для підприємства.

Зважаючи на те, що підприємство займається вирощенням тварин та рослин можна зробити деякі висновки, чому на підприємстві переважають чоловіки, але не це впливає на оплату чи кар'єрне зростання, адже все це оцінюється відповідно до об'єму виконаної роботи.

Одним із важливих показників в ТОВ «ТАК-АГРО» є вік працівників, а також вік кандидатів на відкриті вакансії. Тому кожна компанія, має робити аналіз вікових категорій аби побачити реальну ситуацію. Оскільки це впливає на всі організаційні процеси та впровадження мотивації, що пов'язано з персоналом, а також впливає на процес проведення співбесід.

За даними ТОВ «ТАК-АГРО» які висвітлені на рис. 2.3, ми бачимо, що велика кількість співробітників припадає саме на вік 26-40 та 41-55 років. До речі це цілком зрозуміло, тому що йдучи працювати на підприємство та залишаються на довгий термін люди середнього віку. Адже з точки зору 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.

Найменший відсоток працівників 0,5% сягають особи віку 18-25 років, а людей старшого віку 61-70 років, яких на підприємстві працює 13,02%.

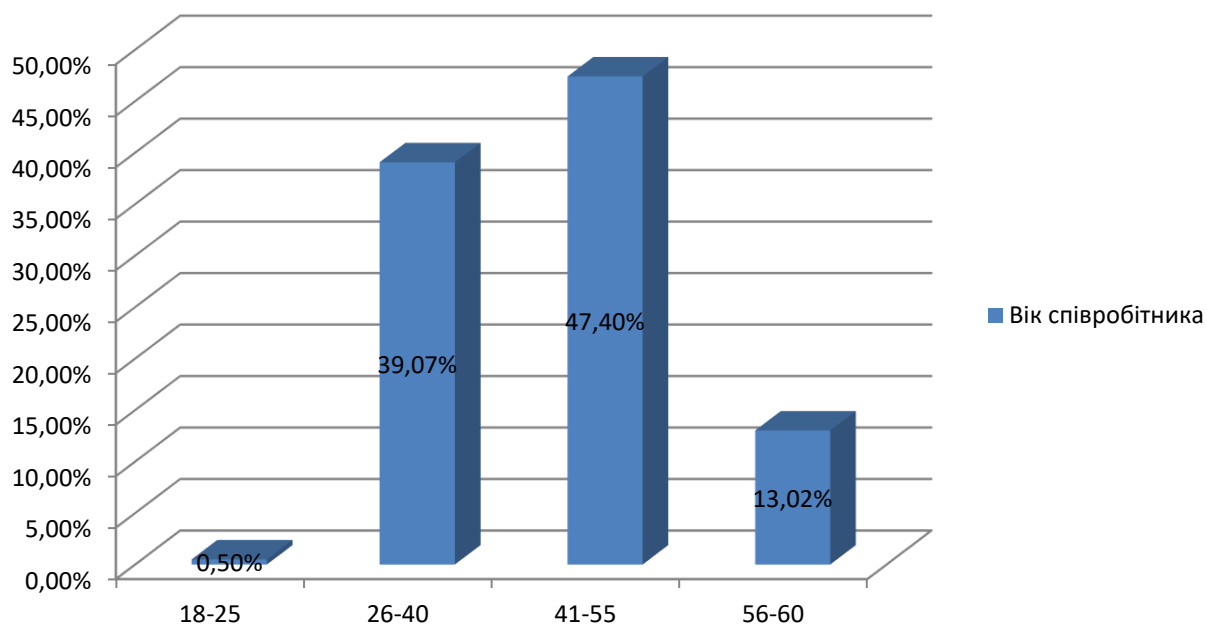


Рис. 2.3. Вік співробітників ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020-2021 р., %

Джерело: сформовано автором

Говорячи про рівень освіти працівників ТОВ «ТАК-АГРО», можна спостерігати таку статистику. Нажаль, компанія не публікує ці дані у відкритому доступі, однак з джерел, що були надані по закінченню переддипломної практики був зроблений аналіз, однак лише за 2020 рік (рис. 2.4).

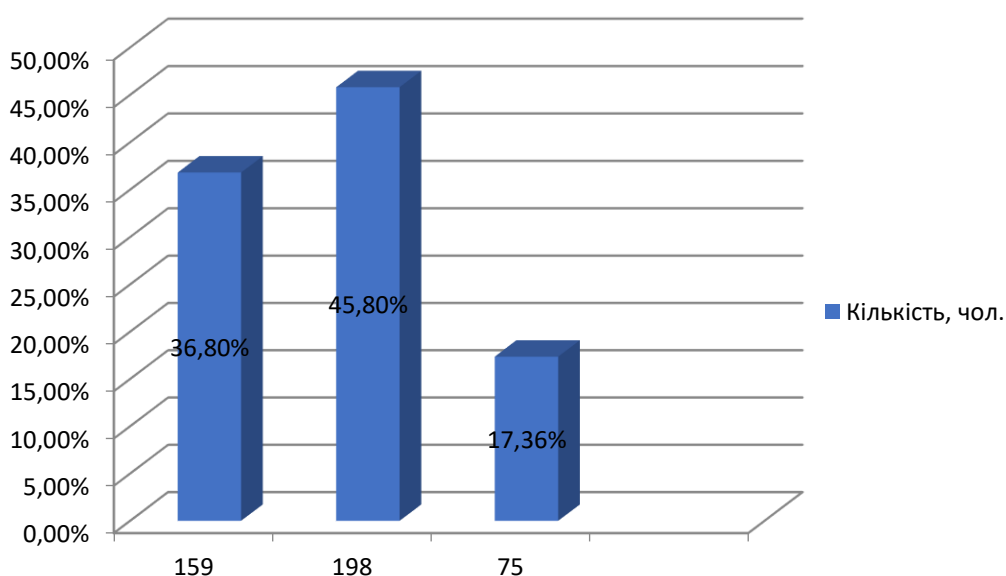


Рис. 2.4. Рівень освіти працівників ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020 рік

Джерело: сформовано автором

За проведеними дослідженнями ми маємо такий результат: в 2020 році середньооблікова кількість персоналу була в кількості 432 осіб, з них:

- 36,8% - (159 чол.) - кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти III-IV рівня акредитації (академії, університети).
- 45,8% - (198 чол.) - кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти I-II рівня акредитації (технікуми, училища, коледжі).
- 17,36% - (75 чол.) - кількість працівників, які мають середню освіту.

Задля підвищення професійного рівня працівників, ТОВ «ТАК-АГРО» вибрала стратегію преміювання та відповідної ставки заробітної плати.

2.3. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу в ТОВ «ТАК-АГРО»

В ТОВ «ТАК-АГРО» станом на 01.01.2021 рік у сільськогосподарському виробництві було зайнято 394 особи. Чисельність працівників підприємства зменшилась на 38 особи в порівнянні з 2020 роком.

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- удосконалене планування роботи з персоналом;
- підтримку здібностей і розвиток кваліфікації працівників.

Для організації роботи кадрової політики в ТОВ «ТАК-АГРО» передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

За останній час в ТОВ «ТАК-АГРО» повністю сформований кістяк керівників відділів, які відпрацювали 5-7 років і мають значний професійний і практичний досвід.

Всі керівники ТОВ «ТАК-АГРО» здобули вищу освіту, дехто з них працювали на робочих посадах, пройшли всі сходинки кар'єрного зростання

і наразі очолюють основні служби. На нарадах і зборах керівники ТОВ «ТАК-АГРО» оцінюють роботу бригад та підрозділів. При отриманні позитивних результатів висловлюється подяка як окремим робітникам, так і групам. Система заохочення працівників ТОВ «ТАК-АГРО» включає в себе моральну і матеріальну винагороди. Так як, в ТОВ «ТАК-АГРО» зараз працює техніка вітчизняного та зарубіжного виробництва, то для її експлуатації та ремонту і налагоджування потрібні висококваліфіковані робітники та інженери.

Поповнення кадрового складу ТОВ «ТАК-АГРО» відбувається за рахунок найму, а спеціалістами – в основному за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва.

Потреба ТОВ «ТАК-АГРО» в фахівцях задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів.

Через специфіку діяльності переважну кількість в структурі персоналу за професійними групами складає робочий персонал. Як наведено у таблиці, 2.2 на 2021 рік робочий персонал займає 92,2% від всієї кількості працівників, що дорівнює 356 особам. Кількість управлінського персоналу – 6,5%, що дорівнює 30 особам. Щодо допоміжного персоналу, його частка у загальному обсязі становить 5,03% (17 осіб), що на 1,13% (2 особи) більше ніж за попередній рік. В цілому протягом 2020-2021 рр. частка працівників по кожній з груп суттєво не змінювалась, спостерігається лише незначне зростання (рис. 2.5).

Далі необхідно проаналізувати аналіз руху персоналу, який допомагає вивчити процеси, пов'язані з прийомом та звільненням робітників компанії, визначити потреби в навчанні персоналу.

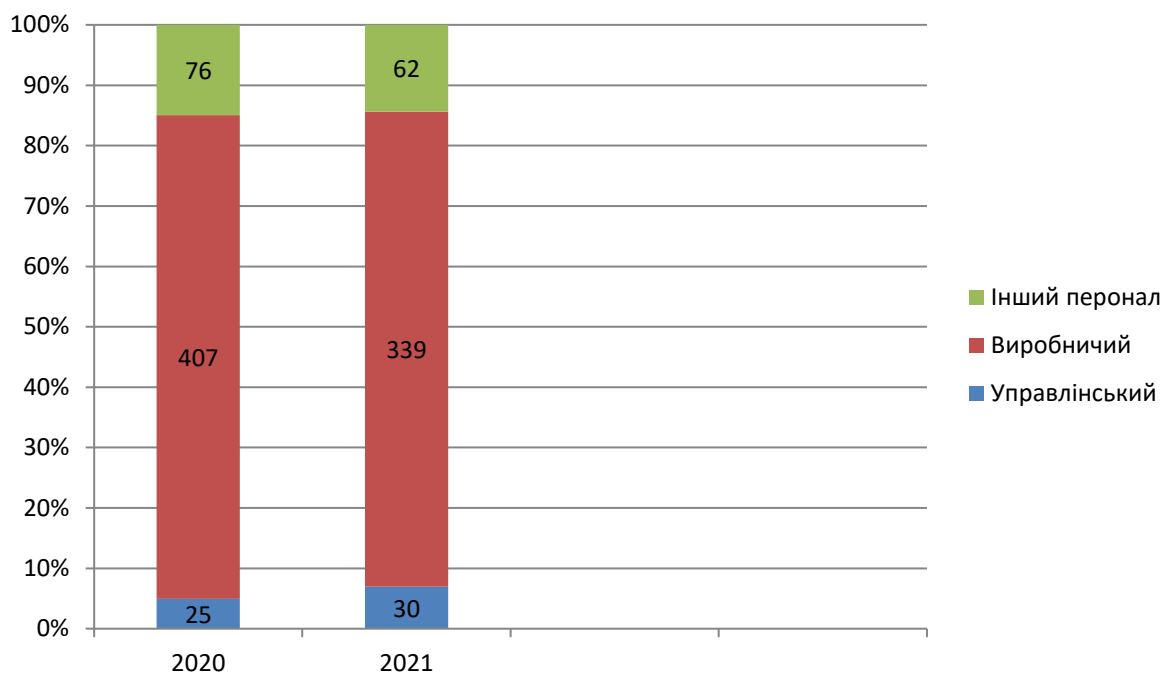


Рис. 2.5. Структура персоналу за професійними групами в ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020-2021 рр.

Джерело: сформовано автором.

Потрібно дослідити обсяг руху персоналу за допомогою коефіцієнтів оновлення, звільнення та обороту персоналу та визначити причини звільнення працівників. За методичним інструментарієм оцінки трудових показників нами було здійснено розрахунок ключових коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «ТАК-АГРО», спираючись на дані форми 1-ПВ (квартальна) «Звіт із праці». Отримані результати обчислень оформлені в табличній формі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз руху працівників ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020-2021 роки

Показники	Одиниц і виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне , ±	відносне , %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	432	394	-38	-8,8
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	0	0	0	0

Кінець табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	0	38	-38	0
в т. ч.:					
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	0	0	0	0
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	0	0	0	0
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	432	394	-38	-8,8
Коефіцієнт загального обороту		0	0,096	0,096	х
Коефіцієнт обороту по прийому		0	0	0	х
Коефіцієнт обороту по вибуттю		0	0,096	0,096	х
Коефіцієнт плинності кадрів		0	0	0	х
Коефіцієнт відновлення працівників		0	0	0	х
Коефіцієнт постійності кадрів		0	0	0	х

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи дані табл. 2.3 ми бачимо, що за 2020-2021 рр. на підприємстві прослідковується незначне зменшення кількості працівників, лише на 8,8%. У 2021 році не було прийнято на роботу жодного працівника.

Для покращення показників, які характеризують використання робочої сили ТОВ «ТАК-АГРО», особливу увагу керівництву товариства необхідно звернути на покращення системи мотивації персоналу, де провідне місце займає розмір заробітної плати та встановлена система доплат і винагород. Оплату праці керівників, службовців і спеціалістів за місяць визначає посадовий оклад. Посадові оклади встановлюються колективним договором, а розмір окладу залежить від професії, складності виконаних робіт, умов роботи, кваліфікації та категорії. Категорія визначається за результатами атестації.

Премії для працівників ТОВ «ТАК-АГРО» становлюються у відсотках до основної оплати праці за норму виробітку, виконання завдань, виконання плану з економії матеріальних ресурсів, продуктивність праці, обсягу виробництва, підвищення якості та інші показники. Розглянемо систему

преміювання, розроблену на ТОВ «ТАК-АГРО», яка включає наступні види премій:

- за виконання особливо важливих виробничих завдань.
- за основні результати господарської діяльності.
- за річні підсумки роботи.
- за економію ресурсів.

Надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін, тобто на термін виконання цієї роботи, виплачується у розмірі до 50% посадового окладу.

Преміювання працівників ТОВ «ТАК-АГРО» здійснюється після виконання робіт. При визначенні суми премій враховується економічний ефект від виконання завдання, трудомісткість і складність виконання.

Щоб зацікавити в досягненні високих результатів у виконанні плану, зниженні собівартості робіт та збільшенні прибутків, керівництвом ТОВ «ТАК-АГРО» введено преміювання за основні результати господарської діяльності.

Згідно наказу ТОВ «ТАК-АГРО» від 20.02.2017 р. з метою вдосконалення підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та робітників прийнято до виконання «Положення про систему безперервного професійного навчання спеціалістів товариства». Були сформовані навчальні групи спеціалістів за їх професійним спрямуванням.

Складова успіху будь-якого підприємства це кваліфікований персонал. Саме тому ТОВ «ТАК-АГРО» відповідально ставиться до навчання свого персоналу, вчасно проводить інструктажі, направляє працівників на лекції, семінари, тренінги, надає інформацію для самостійного вивчення та ін. Згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників», кожен працівник повинен проходити курси підвищення кваліфікації, хоча б раз у п'ять років [17].

На рисунку 2.6 зображено види навчань які проводяться для невикробничогоперсоналу в ТОВ «ТАК-АГРО»

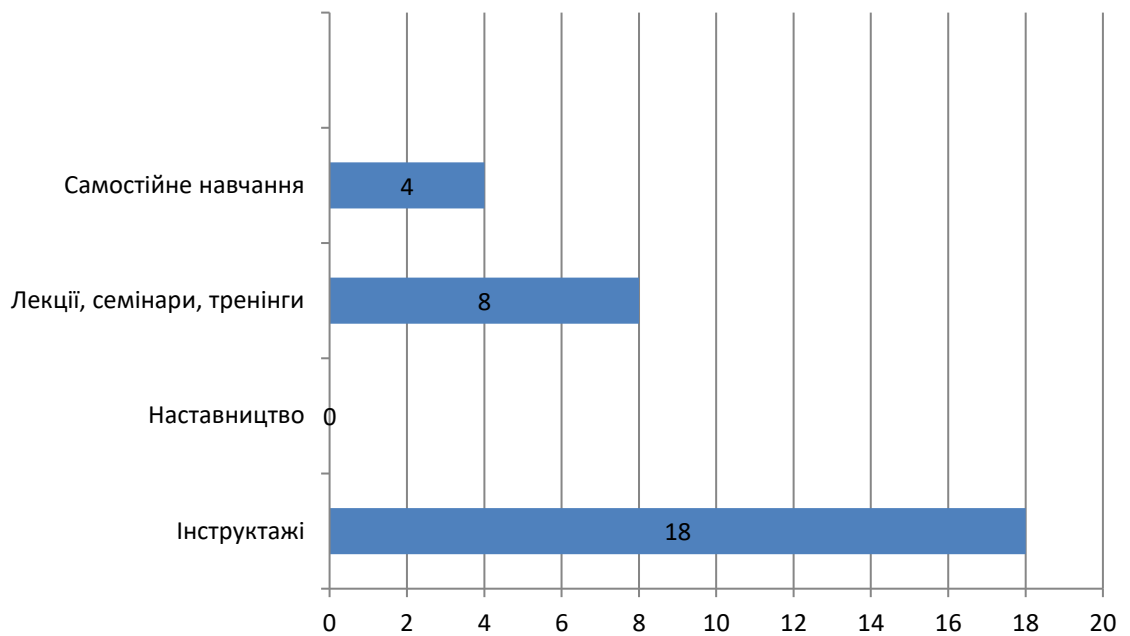


Рис. 2.6. Види навчання, які проводяться для невикробничого персоналу в ТОВ «ТАК-АГРО»

Джерело: сформовано автором.

З результатів діаграми (рис. 2.6) можна побачити, що основними методами навчання на підприємстві є: інструктажі, тренінги, лекції, самостійне навчання та семінари. Найбільш поширеним методом в ТОВ «ТАК-АГРО» є інструктаж.

Курси підвищення кваліфікації пройшов весь невикробничий персонал, тобто 30 осіб. Аналіз даних свідчить, що 18 осіб пройшли інструктажі, на лекціях, семінарах, тренінгах було задіяно 8 осіб, самостійно навчалися 4 особи, а от наставництво нажалі ніхто не обрав, як спосіб підвищення кваліфікації.

Таким чином, ТОВ «ТАК-АГРО» створює можливості для навчання своїх працівників. Працівники ТОВ «ТАК-АГРО» мають можливість навчатися, одержувати новий досвід, брати участь у цікавих проєктах, таким чином в організації присутні такі головні мотиватори як особистий розвиток, інтерес та виклик.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТРЕНЕРСТВА, КОУЧИНГУ, НАСТАВНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТАК-АГРО»

3.1. Досвід застосування технологій тренерства, коучингу, наставництва зарубіжними компаніями

Аналіз світового досвіду (на прикладі провідних економік, таких країн як Франція, Німеччина, США, Японія) демонструє значні переваги в царині професійної освіти. Так, особливість функціонування європейської системи навчання пов'язана з упровадженням певних стратегічних документів. Упродовж багатьох років міжнародні організації та їх інституції (Міжнародна Організація Праці, Організація Економічного Співробітництва і Розвитку, Європейський Центр розвитку професійної освіти і навчання та ін.) провадили аналітично-дослідницькі роботи в галузі підвищення кваліфікації кадрів. Результати напрацювань лягли в основу керівних політичних документів світової спільноти у поступі до суспільства знань, включаючи вибудову ефективної політики у сфері професійного розвитку виробничого персоналу як невід'ємного елемента національних стратегій розвитку.

Приоритетні напрями та завдання країн-членів ЄС щодо досягнення цілей стратегії «Європа-2020» обумовлені провідними тенденціями та новими підходами до європейського менеджменту людських ресурсів. Розвиток людських ресурсів розглядається, як економічна передумова, а також, як спосіб вирішення зайнятості населення, де головна умова конкурентоспроможності сучасних підприємств – створення сильного Європейського ринку праці. Залежність збільшення темпів економічного зростання від підвищення якості ринку праці змушує політиків та підприємців звертати пильну увагу на систему безперервного професійного

навчання і освіти, котра включає внутрішньофірмову підготовку і розвиток виробничого персоналу. Країни, що є членами ЄС, розробляють свою політику щодо навчання на виробництві, користуючись стратегічними європейськими орієнтирами та даними Євростату щодо безперервного професійного навчання на виробництві в країнах ЄС [36].

У Франції професійна освіта і навчання регулюється соціальними партнерами в рамках колективних договорів та урядом – на основі законів та інших правових документів. У фінансуванні неперервної професійної освіти і навчання велику роль відіграють державні структури і об'єднані організації промисловості. Орієнтуючись на загальноєвропейської тенденції - працівник є відповідальним за власну кар'єру, а функція людських ресурсів розподіляється між лінійним і топ-менеджментом, який приділяє увагу ключовим позиціям в організації та потенціалу працівників. Французьке законодавство надає можливість навчатись працівникам підприємства надаючи їм часову відстрочку. Таким чином вони можуть пройти навчання й підвищити власну кваліфікацію.

В Німеччині на початку ХХІ ст. формується нова система підтримки професійної освіти і навчання, за якої держава все більше залучає своїх економічних та соціальних партнерів до допомоги та спільного контролю за функціонуванням і розвитком цієї галузі, зберігаючи при цьому свою роль у фінансуванні цієї сфери. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві здійснюється такими способами:

- 1) за рахунок зниження чи звільнення від податків (якщо виробництво має прибуток);
- 2) збільшення цін продаж з метою переведення витрат на навчання;
- 3) шляхом інтернаціоналізації прямих і непрямих надходжень під час та після закінчення навчання.

Крім того, держава надає субсидії підприємствам (повне або часткове фінансування «місць навчання») та зменшує податкову ставку, або звільняє підприємства від податків [36, с. 112].

У Німеччині трьома основними видами професійної освіти є:

- професійне навчання на підприємствах (у Німеччині існує близько 350 державно визнаних професій (для кожної з цих професій існує Положення про професійне навчання), освоїти які можна в рамках професійного навчання на підприємствах);
- удосконалення або підвищення кваліфікації;
- перенавчання.

Зокрема, таку освіту можна здобути: на підприємствах; на державній службі, тобто в державних управліннях та відомствах; в освітніх установах та спеціальних школах, як, наприклад, школа майстрів. Німеччина є лідером у підготовці робітничих кадрів серед країн Європи, оскільки в країні найбільш розвинутий промисловий сектор, а в структурі промисловості представлені всі галузі виробництва, і, незважаючи на існуючі в світі тенденції відходу від промисловості у класичному вигляді, Німеччина продовжує акцентувати увагу на розвитку промислових підприємств [9].

США має одну із найсучасніших тенденцій навчання персоналу на підприємствах, вона полягає в створенні системи безперервного навчання працівників та адаптації до нових технологій. Саме тому американські підприємства організовують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та безперервного навчання працівників.

Головним у підготовці та перепідготовці кадрів для США є те, що вона спрямована на вирішення завдання забезпечити перспективні потреби економіки. Служба загальної зайнятості та професійного навчання, розробляє програми підготовки й перепідготовки кадрів за спеціальними напрямками, враховуючи основні показники економіки та ринку праці. Кількість осіб, що мають право пройти навчання, не обмежується, але першочергово підготовку та перепідготовку мають проходити безробітні, яким важче за інших отримати роботу, а також спеціалісти й робітники, що вже задіяні на виробництві. Підготовка та перепідготовка кадрів проходить у спеціалізованих освітніх центрах, заснованих на базі навчальних закладів

(дворічних коледжів, професійних шкіл) та у центрах, що діють при агенціях зайнятості. Фінансування забезпечується коштами бюджету федерації, штату і місцевих органів влади, а також може відбуватися на виробництві за рахунок корпорацій. Відомо, що законодавство США не зобов'язує корпорації брати участь у підготовці працівників, але заохочує таку діяльність через зниження податків та відшкодування витрат [39, с. 94].

Основою японської системи професійного навчання в компаніях є концепція «гнучкого працівника». Це відбір та підготовка працівника не з однієї, а з 2-3 спеціальностей із наступним підвищенням кваліфікації протягом усього життя, адже перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його. Професійна освіта здійснюється на робочих місцях. Навчання на робочому місці домінує і складає близько 80%. Японські компанії витрачають на перепідготовку персоналу щорічно суми, що дорівнюють 10-12% фонду заробітної плати [52, с. 89]. Неперервна освіта в Японії є частиною процесу праці. Кожний працівник відводить близько 8 годин на тиждень: 4 години робочого часу та 4 години – за рахунок власного.

Як свідчить зарубіжний досвід для професійного навчання кадрів необхідно задіяти різні механізми фінансування. До речі, в Україні фінансування професійного навчання здійснюється роботодавцем, тому значна кількість підприємств (особливо малих і середніх) не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо впровадження технологій розвитку персоналу ТОВ «ТАК-АГРО»

Удосконалення професійних знань, навиків, зростання майстерності завдяки підвищенню кваліфікації надає можливість керівництву ТОВ «ТАК-АГРО» обрати стратегію навчання спрямовану на розвиток професійного рівня працівників.

Охорона праці є одним із найважливіших завдань у будь-якій організації, у якій зайняті люди. Це стосується будь-яких виробничих процесів, незалежно від галузі, та будь-яких працівників, незалежно від їх посад. Охорона праці в першу чергу відповідає за збереження здоров'я і життя працівників на підприємстві в процесі їх трудової діяльності. Тому, навчання з охорони праці, на сьогоднішній день є одним із пріоритетних завдань на підприємствах і фірмах будь-яких форм власності, особливо нагальним воно є для вітчизняних підприємств АПК в умовах воєнного стану.

В ТОВ «ТАК-АГРО» є потреба в підвищенні кваліфікації інженера з охорони праці, що обумовлено також воєнним станом.

Розрахуємо економічну ефективність навчання з підвищення кваліфікації інженера з охорони праці ТОВ «ТАК-АГРО». Розроблення бюджету витрат на організацію та проведення навчання з підвищення кваліфікації інженера з охорони праці.

На навчання з підвищення кваліфікації для інженера з охорони праці ТОВ «ТАК-АГРО» планується виділити 14 700 грн., кількість працівників, які направляються на підвищення кваліфікації – 1 особу, яка покаже. Навчання буде проводитися в навчальному центрі ТОВ «НВК «Вектор» в м. Київ, термін навчання становить 7 днів.

Таблиця 3.1

Витрати ТОВ «ТАК-АГРО» на підвищення кваліфікації інженера з охорони праці

№ з/п	Стаття витрат	Ціна, за 1 особу, 1 день навчання	Ціна, грн.
1.	Проїзд	250	500
2.	Проживання	1 200	7 200
3.	Харчування	300	2 100
5.	Вартість курсу з підвищення кваліфікації	700	4 900
	Всього	2 450	14 700

Джерело: Сформовано автором на основі [4; 28].

Отже, як видно із табл. 3.1, витрати на підвищення кваліфікації складають 14700 грн. Для ТОВ «ТАК-АГРО» ця сума є цілком прийнятною.

Після підвищення кваліфікації інженера з охорони праці ТОВ «ТАК-АГРО» на підприємстві очікується позитивний результат завдяки запобіганню ушкоджень і травм співробітників, що сприятиме, зокрема збільшенню обсягів реалізації продукції.

3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи ТОВ «ТАК-АГРО»

Розрахуємо очікувані результати та показники економічної ефективності підвищення кваліфікації інженера з охорони праці.

За прогнозами приріст чистого доходу ТОВ «ТАК-АГРО» від реалізації продукції знайдено за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників ТОВ «ТАК-АГРО». Дані систематизовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо впливу підвищення кваліфікації інженера з охорони праці ТОВ «ТАК-АГРО» на чистий дохід

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	510	520	540	550	560	570	580	605	630	640	650	655	670	680	720

Джерело: Розроблено автором.

Отримані результати опитування експертів, мають бути перевірені на надійність та типовість перед використанням в подальших розрахунках. Для цього необхідно буде знайти середнє квадратичне відхилення, що визначить

наскільки розрізненими є прогнози експертів ТОВ «ТАК-АГРО» відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення для визначення зміни чистого доходу від проходження курсів з підвищення кваліфікації інспектора з охорони праці в ТОВ «ТАК-АГРО» можна побачити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для обчислення середньоквадратичного відхилення для визначення зміни чистого доходу від підвищення кваліфікації інженера з охорони праці в ТОВ «ТАК-АГРО»

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації X, тис. грн.	510	520	540	550	560	570	580	605	630	640	650	655	670
2	$\bar{X}$	590												
3	Відхилення, $X_i - \bar{X}$	-95	-85	-65	-55	-45	-35	-25	0	25	35	45	50	65
4	$(\Delta X)^2$	9025	7225	4225	3025	2025	1225	625	0	625	1225	2025	2500	4225

Джерело: Розраховано автором.

При додаванні всіх значень четвертого рядка (табл. 3.3) ми отримаємо 37 975 тис. грн., які необхідні для подальшого розрахунку середнього квадратичного відхилення для визначення зміни чистого доходу від підвищення кваліфікації інженера з охорони праці в ТОВ «ТАК-АГРО».

$$\sigma = \sqrt{\frac{37\,975}{13}} = 2\,921,15 \quad (3.2)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує узгоджуваність думок експертів ТОВ «ТАК-АГРО»:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\% = \frac{2\,921,15}{590} \cdot 100\% = 4,95\% \quad (3.3)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів ТОВ «ТАК-АГРО» можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Таблиця 3.4

Приріст чистого доходу за методом медіан від навчання інженера з охорони праці в ТОВ «ТАК-АГРО»

Значення тис. грн.	510	580	670
Прогноз	Песимістичний прогноз	Вірогідний прогноз	Оптимістичний прогноз

Джерело: Розроблено автором.

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо 580 тис. грн. За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 670 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 510 тис. грн.

Для того аби спрогнозувати зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «ТАК-АГРО» можна скористатися методом стандартного розподілу вірогідностей, який рахується по наступній формулі:

$$ОП = (О + 4В + П) / 6 \quad (3.4)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

$$ОП = (670 + 4 \times 580 + 510) / 6 = 583,3 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст чистого доходу (виручки) ТОВ «ТАК-АГРО» від реалізації продукції:

$$583,3 + 501\,212 = 501\,795,3 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

$$583,3/501212 * 100 = 0,12\%$$

де 501 212 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 405,002 тис.грн., в т. ч.:

- постійні витрати –76 075 тис. грн.;
- змінні –328 927 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат ТОВ «ТАК-АГРО» у проектному році:

$$ЗВ_{2022} = 328\,927 * 0,12/100 = 394,7 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Підвищення кваліфікації інженера з охорони праці потребує витрат у розмірі 14,7 тис. грн., отже, повні витрати ТОВ «ТАК-АГРО» збільшаться на:

$$\text{Приріст повних витрат} = 394,7 + 14,7 = 409,4 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

Звідси, повні витрати ТОВ «ТАК-АГРО» в проектному році становитимуть:

$$405\,002 + 409,4 = 405\,411,4 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

Обчислимо приріст фінансового результату (прибутку) ТОВ «ТАК-АГРО» в проектному році:

$$583,3 - 409,4 = 173,9 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Таким чином прибуток ТОВ «ТАК-АГРО» від реалізації продукції в проектному році складе:

$$208\,249 + 173,9 = 208\,422,9 \text{ тис. грн.} \quad (3.10)$$

За результатами попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: зміну обігових коштів, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$394,7 * 0,80 * 0,05 = 15,8 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Приріст чистого додаткового прибутку ТОВ «ТАК-АГРО» становитиме:

$$173,9 * (1 - 0,18) = 142,6 \text{ тис. грн.} \quad (3.12)$$

Термін окупності заходу для ТОВ «ТАК-АГРО» становить:

$$TO = \frac{15,8}{142,6} = 0,11 \text{ року або } 1.32 \text{ місяця} \quad (3.13)$$

Ставку дисконтування приймаємо на рівні 25%, яку беруть на рівні ставки рефінансування. α - коефіцієнт приведення на i -й рік терміну життєвого циклу.

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0.8$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0.64$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1+0,25)^3} = 0.51$$

Тоді нинішня вартість впровадження підвищення кваліфікації інженера з охорони праці:

$$НВ = 142,6 * (0,8 + 0,64 + 0,51) = 278,07 \text{ тис. грн.} \quad (3.14)$$

Чиста нинішня вартість – це різниця між сумою нинішньої вартості та початкових інвестицій:

$$ЧНВ = 278,07 + 15,8 = 293,87 \text{ тис. грн.} \quad (3.15)$$

Дисконтований період повернення інвестицій це відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$\text{Середньорічна нинішня вартість} = 278,07 / 3 = 92,69 \text{ тис. грн.} \quad (3.16)$$

$$\text{Термін повернення інвестицій} = 15,8 / 92,69 = 0,17 \text{ року або } 1.92 \text{ місяця} \quad (3.17)$$

Індекс доходності – це відношення чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = 293,87 / 15,8 = 18,6 \quad (3.18)$$

Індекс прибутковості – відношення нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$IP = 278,07 / 15,8 = 17,6 \quad (3.19)$$

Обидва показники додатні та частково наближені а, отже, проєкт є ефективним.

Опираючись на попередні розрахунки, розрахуємо основні показники після інвестування коштів в проєкт з підвищення кваліфікації інженера з охорони праці в ТОВ «ТАК-АГРО» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності інвестування коштів в проєкт з підвищення кваліфікації інженера з охорони праці в ТОВ «ТАК-АГРО»

Показники	Значення
Приріст повних витрат	409,4 тис. грн.
Чистий генерований грошовий потік (всього)	142,6 тис. грн.
Чиста теперішня вартість грошових потоків	293,87 тис. грн.
Недисконтований термін окупності	1,32 місяця
Дисконтований термін окупності	1,92 місяця
Індекс доходності	18,6
Індекс прибутковості	17,6

Джерело: сформовано автором.

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ТОВ «ТАК-АГРО» представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вплив підвищення кваліфікації інженера з охорони праці на основні
показників діяльності ТОВ «ТАК-АГРО»**

№ з/п	Показники	Базовий рік	Проектне значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	501 212	501 795,3	583,3	0,11
2	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	405 002	405 411,4	409,4	0,1
3	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	208 249	208 422,9	173,9	0,08

Джерело: сформовано автором.

Як свідчать представлені в таблиці 3.6 дані, підвищення кваліфікації інженера з охорони праці ТОВ «ТАК-АГРО» є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи ТОВ «ТАК-АГРО» довели, що інвестування у професійне навчання працівників сприятиме поліпшенню економічних результатів діяльності підприємства. На основі даних можемо зробити висновок, що чистий дохід зріс на 583,3 тис. грн. (0,11%), а повні витрати зросли на 0,1% (409,4 тис. грн.). прибуток зріс на 0,08% і в плановому році становить 208 422,9 тис. грн. Термін окупності даного заходу становить 1,32 місяця, а індекс доходності дорівнює 18,6 та індекс прибутковості дорівнює 17,6.

Показники, які ми розраховували вказують, що є можливість впровадження заходу з підвищення кваліфікації інженера з охорони праці. Отже, після підвищення кваліфікації інженера з охорони праці ТОВ «ТАК-АГРО» очікується позитивний результат.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва на підприємстві встановлено, що наставництво – це відносини, в яких досвідченіша чи більш обізнана особа допомагає менш досвідченій або менш обізнаній засвоїти певні компетенції; коучинг – це вид консультаційної діяльності, яка спрямована на вирішення проблеми клієнта та допомагає йому досягнути видатних результатів у своєму житті, кар'єрі, бізнесі.

Відзначено, що будь-яке підвищення професійного рівня персоналу призводить до економії праці, збереження робочого часу і, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Досвід багатьох іноземних компаній свідчить, що використання технологій тренерства, коучингу, наставництва в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність роботи, вдосконалити професійні та особисті навички співробітників. Застосування технологій навчання персоналу підходить компаніям з фокусом роботи на кращий результат і хороші відносини в колективі.

Закцентовано увагу на тому, що, технології тренерства, коучингу, наставництва в управлінні персоналом що використовуються в світі, ґрунтуються на різних підходах, кожен з яких має свій рівень ефективності в різних виробничих ситуаціях. Тому вітчизняні підприємства повинні підібрати свою оптимальну модель навчання персоналу шляхом взаємного збагачення існуючих зарубіжних моделей управління.

Встановлено, що основним видом діяльності ТОВ «ТАК-АГРО» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Проведене дослідження динаміки основних показників діяльності в ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020-2021 рр. показало, що майже усі показники

впродовж аналізованого періоду мають позитивну динаміку, а саме: прибуток від реалізації продукції збільшився з 2020 р. по 2021 р., на 101 270 тис. грн.

Встановлено, що в ТОВ «ТАК-АГРО» облікова кількість штатних працівників становила 432 осіб в 2020 р., при цьому відбулося зменшення облікової кількості штатних працівників на 38 осіб у 2021 році.

На основі проведених розрахунків в ТОВ «ТАК-АГРО» за 2020-2021 роки визначено, що рівень продуктивності праці підвищився на 37,4% і становив в 2021 році 1 272,1 тис. грн./ос. Загальний вплив даних чинників призвів до збільшення рентабельності персоналу на 54.46%, що становить 230,6 тис.грн./ос. в 2021 році.

Зазначено, що основними напрямками розвитку персоналу в ТОВ «ТАК-АГРО» є: впровадження технологій тренерства, коучингу, наставництва, спрямованих на підвищення ефективності роботи; вдосконалення професійних та особистих навичок співробітників.

Обґрунтовано, що одним із напрямків підвищення ефективності розвитку персоналу і в ТОВ «ТАК-АГРО» є впровадження технологій тренерства, коучингу та наставництва за рахунок підвищення кваліфікації інженера з охорони праці.

Після впровадження заходу «Підвищення кваліфікації інженера з охорони праці» чистий дохід збільшиться на 0,11% і складатиме 501 795,3 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,08%, що в грошовому виразі становить 173,9 тис. грн. Термін окупності даного заходу становить 1,32 місяці, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 18,6 та 17,6 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О., Мороз О. О. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014, 283 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 486 с.
3. Барський Ю. М., Саган М. В. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. Луцьк : ЛНТУ. 2014. 230 с.
4. Бронювання та ціна на готель : веб-сайт. URL: <http://surl.li/ibygs> Booking.com.
5. Управління трудовим потенціалом / В. С. Васильченко та ін. Київ : КНЕУ. 2010. URL: <http://buklib.net>.
6. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
7. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
8. Веденіна Ю. Ю., Сакун Л. М., Різніченко Л. В., Коваленко М. П. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 41-54. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9702/9626>.
9. Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ : Педагогічна думка, 2012. 145 с.
10. Гібнер Я. М. Коучинг як інструмент ефективного навчання та розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2011. № 8. Т. 1. С. 121-124.
11. Голві Т. Максимальна самореалізація: Робота як внутрішня гра / Т. Голлві; пер. з англ. Альпіна Бізнес Букс, 2007. 264 с.

12. Голві Т. Робота як внутрішня гра: Фокус, навчання, задоволення та мобільність на робочому місці / Пер. з англ. Альпіна Бізнес Букс, 2005. 252 с.
13. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
14. Дауні М. Ефективний коучинг. Технології розвитку організації через навчання та розвиток співробітників у процесі роботи. 2007. 288 с.
15. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства. *Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика* : колективна монографія. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. Полтава : ПП «Астроя», 2020. 243 с. С. 77-86. URL: <http://www.economics.in.ua/>.
16. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с
17. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 26.04.2023).
18. Зіберт Е. Сила стійкості / перев. з англ. Київ : Network TwentyOne Ukraine, 2015. 246 с.
19. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 24.04.2023).
20. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL: <http://www.lifecoach.com.ua/>.
21. Коучинг як засіб управління. URL: http://www.energonics.u/coaching/articles1_icf.html.
22. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» зі спеціальності 051 Економіка усіх

форм навчання [Електронний ресурс] / упоряд. О. В. Захарова; М-во освіти і науки України; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 65 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU>.

23. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 421-425. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/58.pdf.

24. Максимов В. Е. Коучинг від А до Я. Можливо все. URL: <http://goo.gl/h3cQQD>.

25. Мелія М. Як посилити свою силу? Коучинг. Альпіна Бізнес Букс, 2008. 298 с.

26. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с

27. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4 (102). С. 50-67.

28. Навчання з охорони праці : веб-сайт. URL: <https://nvkvector.com/service/navchannia-z-okhorony-pratsi/>.

29. Нежинська О. О. Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ : Харків: ТОВ «ДІСАПЛЮС», 2017. 220 с.

30. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276-280_Vis_727_Menegment.pdf.

31. Персональний коучінг. URL: <https://vladimirskachko.com.ua/>.

32. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 101-104. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161790809.pdf>.

33. Програмний комплекс для автоматизації бухгалтерського, оперативного та фінансового обліку. *Дебет Плюс*. URL: <https://debet.com.ua>.

34. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 29.05.2023).

35. Поліщук Д. Стимулювання трудової діяльності персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств* : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 17-18 листопада 2021 р. : тези доповідей. Київ : НУХТ, 2021. С. 185-188.

36. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посіб. / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ : ІІТО НАПНУ. 2015. 176 с.

37. Романова С. М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. *Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2010. Вип. 3. С. 83-86.

38. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.

39. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 512 с.

40. Тертична Л. І. Професійна мобільність як необхідна умова самореалізації сучасного фахівця. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах* : Матеріали XIX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р. : тези доп. Київ : НУХТ, 2023. С. 125-126.

41. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management* : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukovo-Edukacyjne, 2021. Р. 155-158.

42. Тертична Л. І. Роль управління знаннями в системі формування трудового потенціалу працівників підприємств. *Modern Directions of Scientific*

Research Development. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. Pp. 1026-1032 URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-directions-of-scientific-research-development-24-26-noyabrya-2021-goda-chikago-ssha-arhiv/>.

43. Тертична Л. І. Управління трудовим потенціалом та коучинг : [Електронний ресурс] : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програми «Менеджмент персоналу» ден. та заоч. форм навчання / Л. І. Тертична ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : НУХТ, 2022. 130 с.

44. Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41: URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/41>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>.

45. Тертична Л. І., Поліщук Д. В. Застосування коучинг-технологій в розвитку трудового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/67-2022>.

46. ТОВ «ТАК-АГРО» веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/kompanii/531-tak>.

47. ТОВ «ТАК-АГРО». *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31970268/.

48. ТОВ «ТАК-АГРО» веб-сайт. URL: <http://www.takagro.com/index.php>.

49. Управлінські аспекти соціальної роботи / М. Ф. Головатий та ін.; за. ред. М. Ф. Головатого. Київ : МАУП, 2004. 368 с.

50. Філімоненков О. С. Управління трудовим потенціалом : Навчальний посібник. Київ : МАУП, 2014. 328 с.

51. Хриков Є. М. Моделювання процесу управління якістю самостійної роботи студентів. Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. 2011. № 2 (2). С. 44-49.

52. Щокін Г. В. Теорія та практика управління персоналом : навчально-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : МАУП, 2013. 280 с.
53. Smida : Інформаційна база даних емітентів : веб-сайт. URL: <http://smida.gov.ua>.
54. Youcontrol : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.
55. Dilts R. Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże «C» / Robert Dilts. Warszawa : PINLP, 2006. 444 p.
56. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Modern level of human capital of the ukrainian enterprises in the conditions of technological spreads. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges : collective monograph. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia. Bulgaria : VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. P. 173-187
57. Gallwey, W. Timothy. The Inner Game of Tennis. – 1st. – New York : Random House, 1974
58. Hawkins, P. and Smith, N. (2015), Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text, New York, USA

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2020

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬністю "ТАК АГРО"** Дата (рік, місяць, число): 2019 01 01

Територія: **КИЇВСЬКА** за СДПЧОУ 31970268

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю за КОАТУУ 3224606000

Вид економічної діяльності: Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і цукрової пшави за КОДІД 240

Середня кількість працівників: 432 за КМЕД 01.11

Адреса, телефон: вулиця Соборна, буд. 3, м. ТЕПЛИЙ, ТЕПЛИЦЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 09800 51185

Службовий номер: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 440	1 445
первісна вартість	1001	1 444	1 449
накопичена амортизація	1002	4	4
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	84	168
Основні засоби	1010	150 699	220 709
первісна вартість	1011	199 966	285 437
знос	1012	49 267	64 728
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	2 478	2 706
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	2 513	2 741
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	35	35
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	28 186	20 600
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	1 492
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у нейтралізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	182 887	247 120
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	102 922	212 716
Виробничі запаси	1101	16 407	42 126
Незакінчене виробництво	1102	24 680	32 524
Готова продукція	1103	39 777	100 243
Товари	1104	22 058	38 023
Поточні біологічні активи	1110	1 419	1 942
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	154 763	94 623
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	33 680	21 844
з бюджетом	1135	2 343	8 041
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	101 737	82 104
Поточні фінансові інвестиції:			
Гроші та їх еквіваленти	1165	198	1 022
Готівка	1166	12	19
Рахунки в банках	1167	186	1 003
Витрати майбутніх періодів	1170	5 286	12 697
Частина перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші обороти актива	1190	556	264
Усього за розділом II	1195	402 906	435 263
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	585 793	682 383

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200	200
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	24 268	24 268
Додатковий капітал	1410	2 864	2 864
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	388 847	452 214
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	416 179	479 546
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податки зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59	59
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Класифікація допомоги	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1546	-	-
Усього за розділом II	1595	59	59
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	136 222	165 150
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	23 708	24 948
розрахунками з бюджетом	1620	1 214	1 377
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	230	292
розрахунками з оплати праці	1630	935	1 235
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	91	4 157
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестрахувальників	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 155	5 619
Усього за розділом III	1695	169 555	202 778
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	585 793	682 383

Керівник

Клековкін Олексій Володимирович

Головний бухгалтер

Завальнюк Олег Михайлович

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 року

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	264	1 163
Усього за розділом II	1195	435 263	428 904
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	682 383	702 002

Пасива	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пабовий) капітал	1400	200	200
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	24 268	24 268
Додатковий капітал	1410	2 864	2 864
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	452 214	499 685
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	479 546	527 017
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59	59
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	59	59
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	165 150	138 036
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	24 948	21 568
розрахунками з бюджетом	1620	1 377	2 484
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	292	339
розрахунками з оплати праці	1630	1 235	1 294
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4 157	2 445
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість зі внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 619	8 760
Усього за розділом III	1695	202 778	174 926
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	682 383	702 002

Керівник

Клековкін Олексій Володимирович

Головний бухгалтер

Завальнюк Олег Михайлович

¹ Відповідає в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері статистики

не менш ефективними, ніж корпоративні університети, залучаючи творчих співробітників та утримуючи їх у компанії. Коучинг і наставництво можуть підвищити мотивацію співробітників, допомогти новим співробітникам (пристосуватися до умов роботи компанії) і наставникам для саморозвитку та прийняття рішень.

Тому в інформаційній економіці впровадження інновацій в управлінні персоналом відбувається в компаніях, які покращують процес формування стратегії, підвищують задоволеність працівників корпоративними умовами праці, підвищують бізнес-процеси, зменшують невиробничі витрати, підвищують конкурентоспроможність продукції та ринкову частку та збільшити прибуток.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Павленко І. А. Активізація інноваційного підприємництва в Україні за умов глобальних соціогуманітарних та технологічних викликів / І. А. Павленко, Л. А. Петренко // Економіка підприємства: теорія і практика [Електронний ресурс] : <http://www.ir.kneu.-kiev.ua:8080/bitstream/2010/20169/1/51-53.pdf>
2. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія / В.В. Стадник, Ю.О. Головчук. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. – 232 с.
3. https://economy_en_ru.academic.ru/63898/top-down_approach

Науковий керівник: к.е.н. Л.В. Мазник

СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Дмитро Поліщук

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Важливою передумовою розвитку сучасного суспільства в умовах максимального використання науково-технічного прогресу є особливе

приділення уваги персоналу. В умовах постійного розвитку економіки, задача підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової галузі виступає на перший план. Одним із факторів, що найвагоміше впливають на її зростання, є продуктивна та результативна трудова діяльність персоналу.

Стимулювання персоналу є надзвичайно актуальною і важливою проблемою, оскільки визначає успіх діяльності організації, розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей. Стимулювати - це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із-зовні. Стимулювання - один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Саме поняття «стимулювання трудової діяльності» визначається трьома складовими:

- це поділ благ між об'єктами управління в залежності від тих результатів, що вони досягли;
- регулювання поведінки працівників задля досягнення запланованих результатів;
- забезпечення сприятливих умов, за яких якісна трудова діяльність стає необхідною та достатньою для задоволення потреб працівника [1].

На результативність трудової діяльності впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішніх належать ті чинники, на які підприємство впливати не може, але має враховувати їх при організації заходів, спрямованих на стимулювання трудової діяльності: новий асортимент продукції, рівень доходів населення в регіоні, рівень кооперації з іншими підприємствами, надійність матеріально-технічного постачання, стан трудових ресурсів, культура і соціальні цінності. До внутрішніх – ті, які безпосередньо мають вплив на результативність діяльності підприємства: удосконалення управлінської структури, покращення структури персоналу, дієвість застосовуваних систем стимулювання, навчання персоналу і підвищення кваліфікації, ефективне застосовування нових технологій, інформаційно-комунікаційне забезпечення праці, підвищення трудової дисципліни [2].

Можна виділити такі форми стимулів, що можуть застосовуватися для підвищення продуктивності праці персоналу на підприємствах харчової промисловості: примус, матеріальне заохочення, моральне заохочення та самоствердження. Прагнення до самоствердження є індивідуальною рисою характеру, яка наявна не в усіх працівників, тому не піддається впливу зовнішнього середовища й не може бути використана в механізмі управління організацією повністю. Якщо самоствердження ще може бути стимулюванням трудової діяльності окремого працівника, то така форма стимулів як примус, навпаки, лише знизить рівень лояльності персоналу та якість виконуваних завдань. Щодо матеріального і морального заохочення, то вони широко застосовуються в управлінні персоналом і є ефективними [3].

Сутність матеріального заохочення полягає в задоволенні потреб робітників у матеріально-речовинній формі: додаткові винагороди, підвищення заробітної плати, соціальне стимулювання. Ці виплати залежать від багатьох факторів, які кожне підприємство визначає самостійно й в залежності від специфіки діяльності. Це можуть бути премії за розвиток виробничо-технічного потенціалу підприємства, економії всіх видів сировини, виконання особливо важливих завдань; підвищення заробітної плати та встановлення доплат в залежності від особистих якостей, досягнень та внеску в результати виробництва; нарахування соціальних виплат і компенсацій, використання таких стимулів як: забезпечення житлом, путівками, медичним страхуванням й знижками на продукцію.

Наприклад, щоб премія стала мотивацією поведінки в діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливую винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте, для деякої частини працівників, які не мають шансів отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу. При запровадженні системи матеріального стимулювання на підприємстві можуть виникати певні

труднощі. Наприклад, системи, орієнтовані на виплату додаткової винагороди, потребують чітко визначених критеріїв і умов нарахування, які, до того ж, обов'язково мають бути закріплені в трудових угодах для уникнення потенційних конфліктів.

На основі наведених міркувань можна зробити висновки щодо підходів до стимулювання трудової діяльності персоналу на підприємствах харчової промисловості. Стимулювання праці – один із найвагоміших факторів, що визначають підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства й без продуманої політики мотивації співробітників їх результативність, а потім й продуктивність підприємства значно знизиться. Основними формами стимулів є примус, самоствердження, матеріальне та моральне заохочення. Перші дві не являються дієвими й тому майже не використовуються, тоді як заохочення – широко застосовуваний ефективний метод, спрямований на покращення результатів трудової діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Костін Д.Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико– методологічних підходів [Електронний ресурс] / Д.Ю. Костін // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 81–86. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>
2. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. [Електронний ресурс] / Р.В. Янковой, Т.С. Харченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 23–26. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
3. Філіппов В.Ю. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу [Електронний ресурс] / В.Ю. Філіппов, А.С. Кучинський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 99–103. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>

Науковий керівник: к.е.н. Л.В. Мазник

Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів
"Наукові здобутки молоді – вирішення проблем харчування людства у ХХІ столітті",
3-7 квітня 2023 р. – Київ НУХТ. – Ч.3.

28. Впровадження технологій коучингу на підприємстві

Дмитро Поліщук

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. На сьогоднішній день одним з дієвих інструментів, що підвищують рівень ефективності управління підприємством є коучинг, який використовують в провідних країнах не лише великі міжнародні компанії, але й малі та середні.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків в яких розроблялися різні аспекти використання коуч-технологій в управлінні людськими ресурсами. Використані методи аналізу, синтезу, узагальнення та наукової абстракції.

Результати. Коучинг є сукупністю методів, інструментів, методик спрямованих на виявлення та реалізацію потенціалу людини або колективу, шляхом самостійного надання відповідей на питання поставлених коучем [2]. Він спрямований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень. Коучинг допомагає розвивати персонал підприємства з середини, починаючи з рядового працівника до керівника. При цьому поєднуються два основних принципи управління персоналом: принцип усвідомленості та принцип відповідальності. Передумовою запровадження технологій коучингу є віра в унікальний творчий потенціал та здібності кожного працівника, колективу підприємства, що дозволяють досягати високих позитивних результатів у виробничо-господарській діяльності [1].

У разі, якщо коучинг здійснюється за участю керівників вищого рівня управління, він стає вагомим аспектом управління. Такий метод є найбільш практичним для використання на підприємствах, адже він спрямований на розвиток як кожного співробітника, так і на розвиток всього підприємства в цілому та приводить до того, що співробітники бажать виконувати свою роботу, а не працюють за примусом. Таке ставлення впливає на людський фактор, що є одним із найголовніших чинників ефективної праці підприємства. Система управління персоналом підприємства в стилі коучингу допомагає сформуванню системне мислення та задіяти колективний «розум» підприємства, розширити його потенціал.

Висновки. Отже, коучинг є методом розвитку та використання потенціалу як лідерів, так й підприємства в цілому, а також може бути розглянутий як метод професійної та особистісної самореалізації й самоактуалізації, тому враховуючи сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств потребують додаткового дослідження питання щодо можливостей використання коучингу як нового стилю управління на підприємствах та подолання існуючих його недоліків на практиці.

Література

1. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика [Coaching for Performance]. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
2. Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1528>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-6.

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ
В РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАAPPLICATION OF COACHING-TECHNOLOGIES
IN THE DEVELOPMENT OF LABOUR POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню використання коучинг-технологій в системі розвитку трудового потенціалу підприємства, їх значення для ефективної реалізації та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. Підкреслено, що основою розвитку трудового потенціалу є професійний, мотивований працівник, з необхідним, для стратегічного розвитку підприємства, набором компетенцій, що обумовлює необхідність застосування коучингу. Розглянуто сутність коучингу, його функції, наслідки застосування різних видів коучингу у діяльності підприємства. Доведено, що застосування коучинг-технологій є ефективним інструментом підвищення ефективності використання людського ресурсу підприємства за допомогою розкриття його потенціалу. Встановлено, що використання технологій коучингу в розвитку трудового потенціалу підприємства має не лише економічний, але й соціальний ефект, який сприяє зняттю плінності кадрів, підвищенню рівня трудової мотивації персоналу, зміцненню організаційної культури та комунікативних зв'язків між працівниками підприємства.

Ключові слова: коучинг, коучинг-технології, навчання персоналу, особистісний та професійний розвиток, трудовий потенціал підприємства.

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrac167-34>

Тертична Л.І.
к. е. н., доцент,
доцент кафедри економіки праці
та менеджменту
Національний університет
харчових технологій
Поліщук Д.В.
здобувач
Національний університет
харчових технологій

Tertychna Liubov
National University
of Food Technology of Kyiv
Polishchuk Dmytro
National University
of Food Technology of Kyiv

The article is devoted to the research of the use of coaching-technologies in the system of labour potential development of the enterprise, their value for effective realization and increase of the labour personnel productivity of the enterprise. Essence of labour potential of the enterprise is exposed, the individual and organizational factors of its development are considered. Attention is paid to the personal component forming of personnel potential, that determines the employee's labour potential. It is considered, that the basis of labour potential development is the professional, motivated worker, with necessary for strategic development of the enterprise, by the set of competences, so the development of labour potential must be carried out with the use of coaching. Essence of coaching, its functions, consequences of application of different types of coaching, is considered in the activity of the enterprise. Coaching envisages the system of principles and methods that is oriented to stimulation of potential possibilities development of personnel and certain worker of the enterprise is marked in the article. It helps clearly to define the aims and prepare the person to implementation of certain functions and tasks, especially in unstable situation. The basic varieties of coaching – personality and business-coaching, that assist the increasing of decision of separate productive tasks efficiency is paid attention. Application of coaching-technologies is the effective instrument of increasing the efficiency of the use of human resource of the enterprise by means of opening its potential, as help people to change and to improve him or herself is proven in the article. It is set that the use of technologies of coaching in labour potential development of enterprise has not only economic but also social effect that assists the decline of flow of workers; to increase of level of labour motivation of personnel; strengthening of organizational culture and communicative connections between the workers of the enterprise. Coaching is sent not only to achieving the aim with the most optimal investment of resources but also on the development of a person.

Key words: coaching, coaching-technologies, studies of personnel, personality and professional development, labour potential of the enterprise.

Постановка проблеми. Під впливом цифрових перетворень, що призводять до швидкого старіння професійних знань, викликані COVID-19 кризи, воєнних дій в Україні суб'єктам господарювання потрібно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це потребує постійної інтенсифікації роботи, обумовлює зростання ролі творчої праці найманих працівників та використання новітніх технологій для розвитку трудового потенціалу підприємства. Створення умов для активізації необхідних здібностей, самовдосконалення, формування нових компетенцій кожного працівника набуває дедалі більшої актуальності. Одним із таких результативних методів, що сприяє реалізації особистісних і професійних якостей персоналу і, відповідно, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства, виступає коучинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем, пов'язаних з розвитком

трудоного потенціалу, присвячені праці багатьох закордонних та вітчизняних учених, зокрема Р. Альтхаузера, М. Альберта, Д. Біллса, Д. Грімшоу, М. Дорінгера, М. А. Маслоу, М. Мескона О. А. Грішнєвої, А. М. Колота, Л. С. Лісого, М. В. Семикіної, Л. В. Марценюк та ін. Сутності коучингу, методам та технікам у використанні коучингу, його впливу на підвищення ефективності управлінської діяльності, рівень конкурентоспроможності підприємства присвячено праці М. Дауні, Е. Парслоу, М. Рея, Дж. К. Смарт, Дж. Уїтмора Я. М. Гібнера, Р. Д. Бала, І. Р. Петровської та ін. Проте дослідження питань впровадження коучинг-технологій в розвиток трудового потенціалу в сучасних умовах вимагає все більшої уваги.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення сутності коучингу та обґрунтування доцільності використання коучинг-технологій в розвитку трудового потенціалу підприємства.

■ ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна організація діяльності підприємства вимагає не тільки теоретичних знань та практичних навичок у вирішенні проблеми забезпечення їх якісними трудовими ресурсами, але й найповнішої реалізації потенціальних можливостей людського чинника. Характер професійних та інших взаємозв'язків людини в конкретному виробничому процесі, які постійно ускладнюються, зумовлюють наявність великої кількості підходів до визначення трудового потенціалу. Ми погоджуємося з Г. М. Гребенюк, що трудовий потенціал підприємств – це наявні та потенційні можливості працівників (цінності, особистісні властивості (духовно-культурні, виховні), здібності, знання, уміння, навички, компетенції), накопичені в процесі становлення особистості, нові знання, навички, досвід, отримані в результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективного використання та подальшого нарощення, які за умов інноваційно орієнтованого підходу до управління персоналом сприятимуть досягненню стратегічних цілей розвитку підприємств [1, с. 44].

Щоб відповідати сучасним вимогам до кваліфікаційних якостей працівників, потрібно безперервно корегувати кількісні та якісні характеристики раніше сформованого трудового потенціалу на підприємстві. В процесі розвитку трудового потенціалу підприємства відбувається набуття нових якостей і властивостей, як трудового потенціалу кожного працівника, так і всього колективу, що дозволяє сформувати трудовий потенціал нової якості для забезпечення стратегічного розвитку підприємства [1, с. 67].

Система розвитку трудового потенціалу підприємства, повинна враховувати складові трудового потенціалу підприємства. Науковці, зазвичай, виділяють чотири складові: кадрову, професійну, кваліфікаційну та організаційну [2, с. 103]. Проте, на формування трудового потенціалу впливає особистісна складова, яка визначає трудовий потенціал працівника, організаційний, внутрішні та зовнішні чинники. Внутрішні чинники можуть бути як індивідуальними, так і загальними для колективу, вони залежать від особистості працівника, його дій і переконань. Зовнішні (організаційні) чинники залежать від системи управління та організаційних процесів на підприємстві. Тому до складових трудового потенціалу підприємств Л. В. Марценюк пропонує додати психофізіологічну, ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну, організаційну та соціально-демографічну складові [2, с. 103].

В сучасних умовах на підприємствах застосовуються різноманітні освітні технології, які розмежовують на основні види: «підтримуюче» та «креативне» навчання (освітня діяльність, що стимулює інноваційні зміни на підприємстві) [2, с. 105; 3].

Для підприємств, які сприяють креативу, генерації нових ідей, розширенню кругозору власних працівників, притаманні [4]:

- 1) стратегічне мислення і бачення майбутнього;
- 2) розвиток сильної корпоративної культури;
- 3) практика наділення працівників владою;
- 4) командна робота та вільний обмін інформацією.

Саме тому, для підвищення продуктивності праці, морального духу та задоволеності роботою, зменшення залежності членів команди від керівника, які здатні самостійно вирішувати виробничі проблеми, менеджери вітчизняних підприємств починають все активніше використовувати коучинг.

Дж. Уїтмор трактує коучинг як «новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі» [5, с. 13].

В Етичному кодексі Міжнародної федерації коучингу (ICF) зазначено, що коучингом називається процес, збудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу [6].

ICF (International Coach Federation) дає наступне визначення: «Професійний коучинг – це безперервні професійні стосунки, які допомагають людям створювати видатні результати у своєму особистому житті, кар'єрі, бізнесі або організації. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя» [7].

Вітчизняні дослідники І. Р. Петровська, Р. Д. Бала наводять наступні визначення коучингу [8, с. 160]:

- це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або просування у будь-якій складній ситуації;
- це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності;
- вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності;
- це безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню співробітника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються;
- це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, як професійної, так і особистісної.

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

Аналіз наукових досліджень щодо сутності показує, що коучинг розуміють як діяльність, що спрямована на досягнення цілей та реалізацію стратегії підприємства. Він спрямований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень.

Коучинг розвиває персонал підприємства з середини, починаючи з рядового працівника до керівника. При цьому поєднуються два основних принципи управління персоналом: принцип усвідомленості і принцип відповідальності. М. В. Кармінська-Бєлоброва зазначає, що коли співробітник діє відповідно до принципів коучингу і повністю усвідомив поставлену мету; з'ясував, де, в якому місці він знаходиться на шляху до реалізації мети; накреслив шляхи, за допомогою яких він може цю мету досягти; вибрав з усього різноманіття намічених шляхів свій єдиний шлях і став діяти відповідно до виробленого ним плану для досягнення конкретного результату [9, с. 6].

Основним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що всі люди мають набагато більші внутрішні здібності та потенціал, ніж ті, що вони виявляють і реалізують у повсякденному житті. Початковою передумовою коучингу є віра в унікальний творчий потенціал та здібності людини (колективу, організації), що дозволяють досягати високих позитивних результатів у всіх галузях та сферах виробничо-господарської діяльності. Їх розкриття та реалізацію стримують лише обмежуючі переконання, стереотипи та, можливо, брак окремих навичок та інформації [10, с. 123].

Крім цього виділяють наступні принципи коучингу:

- усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;
- кожна людина має великий потенціал;
- проблему треба вирішувати на більш глибокому рівні, ніж той, на якому вона проявляється – як правило, ми бачимо тільки прояви або симптоми проблеми, не намагаючись дістатися до першопричини;
- коучинг не вчить, а допомагає вчитися;
- не обов'язково знати причину ускладнення, щоб з нею впоратися;
- коучинг орієнтований на вирішення завдання, а не на її складність;
- невеликі зміни можуть призводити до значних результатів;
- коучинг акцентує увагу на найдрібніших змінах, які сприяють досягненню глобальних цілей;
- у людях треба бачити майбутні можливості, а не минулі справи, успішний чи неуспішний досвід;
- рішення завжди знаходиться в самому завданні (проблемі).

Вітчизняні науковці [11; 12] визначають основні функції коучингу на яких ґрунтується успіх його впровадження на підприємстві:

- функція розвитку (коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний розвиток);
- креативна (дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення);
- функція комплексного консультування (використовується в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії розвитку);
- мотивуюча (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так і підприємства);
- адаптаційна (дає змогу працівникам швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища).

В залежності від стратегії підприємства, галузевих особливостей, виробничої необхідності на підприємстві доцільно застосовувати такі види коучингу [13, с. 143; 14, с. 151–152]:

- бізнес-коучинг – є цілеспрямованим процесом вирішення завдань, полягає в розробці покрокового плану її вирішення, сприяє зростанню продуктивності праці, шляхом розкриття потенціалу працівників, підвищення їх мотивації за рахунок віри у власні сили та розуміння процесу вирішення завдання. Бізнес-коучинг може проводитися як індивідуально, так і для команд (наприклад, в межах виконання якого-небудь проєкту) [14, с. 151–152; 15]. Бізнес-коучинг навчає ефективно реагувати на професійні виклики. Головними результатами бізнес-коучингу є покращення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо [4];
- Life-коучинг (життєвий коучинг) – робота по визначенню та досягненню особистих цілей співробітника, тобто коучинг для вирішення яких-небудь життєвих завдань, досягнення життєвих цілей [16];
- командний коучинг – це особлива технологія командної роботи, в процесі якої формується ефективна команда. Кожен співробітник найкращим способом здійснює те, відносно чого він має найбільший талант [17];
- проєктний коучинг – допомагає визначити завдання, строки, розподілити ролі та відповідальність, корисний для спрацьованої команди, яка реалізує проєкт [13, с. 143].

Оскільки підвищенню ефективності вирішення окремих виробничих завдань підприємства, насамперед, сприяють такі різновиди коучингу як бізнес-коучинг та особистісний (Life-коучинг), на підставі наукових досліджень [13, с. 144; 18, с. 58] сформулюємо наслідки їх застосування у діяльності підприємства. Так, бізнес-коучинг сприяє створенню згуртованих робочих команд; виведенню на ринок

нових продуктів і послуг; управлінню змінами; виходу на нові ринки та формувати конкурентні переваги; управляти проєктами (як на рівні окремого підрозділу, так і всього підприємства); узгоджувати індивідуальні цілі з цілями підприємства; підвищенню ефективності продажів; особистісному та корпоративному PR; диверсифікованості; створенню проєктних команд; позиціонуванню товару або підприємства та брендингу тощо. Life-коучинг допомагає визначати цілі та оптимальні кроки їх досягнення; підвищувати самостійність і відповідальність особи, яку консультують; одержувати задоволення від своєї діяльності; вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва; швидко ухвалювати потрібні рішення у важких ситуаціях; збагачувати своє життя змістовно; відкривати нові можливості; більше заробляти й менше витрачати; збагачувати життя новими продуктивними особистісними відносинами [18, с. 58].

Застосування коучинг-технологій має не лише економічний, а й соціальний ефект, який сприяє поліпшенню взаємовідносин та атмосфери у колективі, зниженню плинності кадрів; підвищенню рівня трудової мотивації персоналу; зміцненню корпоративної культури та комунікативних зв'язків між працівниками підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. За проведеними нами дослідженнями було виявлено, що головна мета коучингу і розвитку трудового потенціалу підприємства значною мірою співпадають. Застосування коучинг-технологій допомагає розкривати і розвивати здібності працівників і тим самим максимально використовувати їх потенціал. Принципи коучингу враховують тенденції розвитку трудового потенціалу, при цьому роль основного чинника економічного зростання відводиться людському ресурсу, його інтелекту, знанням, компетенціям. Створення умов для саморозвитку персоналу з використанням коучинг-технологій вимагає іноді значних фінансових витрат, проте є ефективною формою інвестування підприємства у свій власний розвиток, оскільки дозволяє залучати додатковий ресурс у вигляді максимальної реалізації трудового потенціалу співробітників. Перспективним напрямом подальших досліджень є практичні аспекти застосування коучингу у діяльності вітчизняних підприємств та оцінювання впливу коучингу на розвиток трудового потенціалу підприємства з метою його ефективної реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гребенюк Г. М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Дніпро, 2020. 290 с.
2. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No2/102.pdf> (дата звернення: 20.06.2022).
3. Василюк С. В. Забезпечення соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту України : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Харків, 2011. 196 с.
4. Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліпівка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 29. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/12> (дата звернення: 19.07.2022).
5. Уитмор Дж. *Coaching – новий стиль менеджмента и управления персоналом : практ. пособие / пер. с англ. Изд-во «Финансы и статистика», 2005. 160 с.*
6. ICF Code of Ethics. ICF. URL: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (дата звернення: 14.05.2022).
7. International Coach Federation (ICF) : веб-сайт. URL: <http://www.coachfederation.org/ICF> (дата звернення: 14.05.2022).
8. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 158–161.
9. Кармінська-Белоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія : Економічні науки. 2018. № 47 (1323). С. 3–7. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39764/1/vestnik_KhPI_2018_47_Karminska-Bielobrova_Kouchynh_iak_innovatsiyniy.pdf (дата звернення: 7.06.2022).
10. Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала. *Молодой ученый*. 2011. № 8. Т. 1. С. 121–124. URL: <https://moluch.ru/archive/31/3544/> (дата звернення: 7.06.2022).
11. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку : збірник наукових праць*. Київ : 2012. № 2 (13). С. 297–301.
12. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/85.pdf (дата звернення: 17.07.2022).
13. Швець Є. В., Бойко К. О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 17. С. 142–145. URL: http://fbes.in.ua/journals/2017/17_2017/29.pdf (дата звернення: 15.07.2022).
14. Михайлов А. М., Волкова К. В. Коучинг в управлінні найманими працівниками на підприємствах України. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. Серія : Економічні науки. 2018. № 2. С. 144–155. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/499836.pdf> (дата звернення: 15.07.2022).
15. Марцінковська О. Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

16. Іванович О. С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 258–263.

17. Лев Н. Ю., Бала Р. Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2012. № 727. С. 76–81.

18. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/6.pdf> (дата звернення: 20.07.2022).

REFERENCES:

1. Hrebeniuk H. M. (2020) Rozvytok trudovoho potentsialu pidpriemstv zaliznychnoho transportu na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu [The development of railway transport enterprises' labor potential basing on competency approach] (PhD Thesis), Dnipro: Dnipro National University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan, 290 p.

2. Marteniuk L. V. (2020) Rozvytok trudovoho potentsialu ya osnovnyi element pidvyshchennia resursnogo potentsialu pidpriemstva [Development of labour potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise]. *Economic journal Odessa polytechnic university*, no 2 (12). pp. 102–107. Available at: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/102.pdf> (accessed: 20.06.2022).

3. Vasyliuk S. V. (2011) Zabezpechennia sotsialno-ekonomichnogo rozvytku personalu pidpriemstv zaliznychnoho transport Ukrainy [Ensuring socio-economic development of personnel of enterprises of railway transport of Ukraine]. (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian State Academy of Railway Transport, 196 p.

4. Tarasenko Y. V., Chichkan-Khlopovka Yu. M. (2011) Zastosuvannia metodiv kouchynghu pry stvorenni orhanizatsii, shcho navchayetsia [Application of methods of coaching when creating a learning organization]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, no 29. Available at: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/12> (accessed: 19.07.2022).

5. Uitmor Dzh. Coaching – a new style of management and personnel management: practical manual. Moscow: Finance and statistics, 2005. 160 p. (in Russian).

6. ICF Code of Ethics. ICF. Available at: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (accessed: 14.05.2022).

7. International Coach Federation (ICF). 2022. Available at: <http://www.coachfederation.org/ICF> (accessed: 14.05.2022).

8. Petrovsjka, I. R., Bala, R. D. (2010) Pidvyshhennja efektyvnosti upravlinjskoji dijalnosti kerivnyka za dopomoghoju kouchynghu [Improving the effectiveness of management activities of the head through coaching]. *Naukovyj visnyk Nacional'nogho lisotekhnichnogho universytetu Ukrainy*, no. 20, pp. 158–161.

9. Karminska-Bielobrova M. V. (2018) Kouchynh iak innovatsiyni instrument rozvytku v Ukraini [Coaching

as an innovation tool of development of management in Ukraine]. *Bulletin of the National Technical University «KhPI»*. Series: Economic Sciences, no. 47 (1323). pp. 3–7. Available at: http://repositorio.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39764/1/vestnik_KhPI_2018_47_Karminska-Bielobrova_Kouchynh_iak_innovatsiyni.pdf (accessed: 7.06.2022).

10. Gibner Ja. M. (2011) Kouching kak instrument jeffektivnogo obuchenija i razvitija personala [Coaching as a tool for effective staff training and development]. *Molodaj uchenyj*, no. 8. vol. 1, pp. 121–124. Available at: <https://moluch.ru/archive/31/3544/> (accessed: 7.06.2022).

11. Lohvynovskij Je. I. (2012) Funkcionalna ta zmistovna sutnistj kouchynghu na pidprijemstvi [Functional and meaningful essence of coaching in the enterprise]. *Jevropejskij vektor ekonomichnogho rozvytku*, no. 2 (13), pp. 297–301.

12. Nevmerzhitska S. M., Buhas N. V., Shmihol T. I. (2020) Kouching yak metod profesijnogo rozvytku ta realizatsii kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Coaching as a method of professional development and realization of human resources of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.co.ua/pdf/12_2020/85.pdf (accessed: 17.07.2022).

13. Shvets Ye. V., Boiko K. O. (2017) Kouching ta yoho rol v upravlinni pidpriemstvom [Coaching and its role in the management of enterprises]. *Black sea economic studies*, vol. 17, pp. 142–145. Available at: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/29.pdf (accessed: 15.07.2022).

14. Mykhailov A. M., Volkova K. V. (2018) Kouching v upravlinni naimanykh pratsivnykamy na pidpriemstvakh Ukrainy [Coaching in the management of employees in enterprises of Ukraine]. *Bulletin of KhNAU named after V. V. Dokuchayev. Series: Economic Sciences*, no. 2, pp. 144–155. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/499836.pdf> (accessed: 15.07.2022).

15. Marcinkovska O., Fyzhyk N. (2011) Rolj kouchynghu v rozvytku personalu [The role of coaching in staff development]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 8, pp. 257–260.

16. Ivanovych O. S. (2011) Kouching iak nova model navchannia personalu pidpriemstva [Coaching as a new model of enterprise personnel training]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 258–263.

17. Lev N. Ju., Bala R. D. (2012) Modeli kouchynghu: kharakterystyka ta osoblyvosti zastosuvannja [Models of coaching: characteristics and peculiarities of application]. *Visnyk Nac. un-tu «L'viv. Politehnika»*, no. 727, pp. 76–81.

18. Mykolaichuk I. (2015) Kouching u systemi upravlinnia personalom [Coaching in a system of staff management]. *Visnyk KNTU*, no 4, pp. 50–67. Available at: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/6.pdf> (accessed: 20.07.2022).