

**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 (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

\_\_\_\_\_ Березянюк Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

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

на тему: «**Використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства**»

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

Оношко Марина Миколаївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

#### Оношко Марини Миколаївни

1. Тема роботи **«Використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства»**  
керівник роботи д.е.н., доц. Шеремет Олег Олександрович \_\_\_\_\_  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС \_\_\_\_\_
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р. \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Гермес-Трейдінг» \_\_\_\_\_
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства. Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Гермес-Трейдінг». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо застосування іміджевих технологій в управлінні персоналом на ТОВ «Гермес-Трейдінг». Висновки. Список використаної літератури. Додатки. \_\_\_\_\_
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 24 таблицях, 7 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: Теоретичні аспекти використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Гермес-Трейдінг»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: Розробка пропозицій щодо застосування іміджевих технологій в управлінні персоналом на ТОВ «Гермес-Трейдінг»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	08.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ Оношко М. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

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

## АНОТАЦІЯ

**Оношко М. М. Використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства. – Рукопис.**

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

У першому розділі роботи здійснено теоретичні аспекти використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства – вивчено основні методичні засади застосування іміджевих технологій в управлінні персоналом, з'ясовано роль і місце іміджу керівника в управлінні сучасною організацією, оцінений зарубіжний досвід застосування іміджевих персонал- технологій.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ТОВ «Гермес-Трейдінг» та ринкових умов його діяльності, розглянута соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві, проаналізовано технології управління персоналом на ТОВ «Гермес-Трейдінг».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблені основні напрями використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства, проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів, оцінена ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Гермес-Трейдінг».

Робота містить 103 сторінок, 24 таблиці, 7 рисунків, 50 використаних джерел.

**Ключові слова:** іміджеві технології, управління, керівник, персонал, класифікація, ефективність використання персоналу, аналіз, шляхи удосконалення, стимулювання праці.

## SUMMARY

**Onoshko M. M Use of image technologies in personnel management of the enterprise. - Manuscript.**

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of Hermes-Trading LLC for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical aspects of using image technologies in personnel management of the enterprise the basic methodical bases of application of image technologies in personnel management are studied, the role and place of image of the head in management of the modern organization is found out, foreign experience of application of image personnel technologies is estimated.

In the second section of qualification work the general characteristic Trading" and market conditions of its activity, the socio-economic characteristics of the state of personnel management at the enterprise, the technologies of personnel management at Hermes-Trading LLC are analyzed.

In the third section of qualification work the basic directions of use of image technologies in personnel management enterprises, a feasibility study was conducted of the proposed measures, evaluated the effectiveness of the proposed measures and their impact on the main performance indicators of Hermes-Trading LLC.

The work contains 103 pages, 24 tables, 7 figures, 50 sources used.

**Key words:** image technologies, management, manager, personnel, classification, efficiency of personnel use, analysis, ways of improvement, stimulation of work.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІМІДЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Основні методичні засади застосування іміджевих технологій в управлінні персоналом .....	10
1.2. Роль і місце іміджу керівника в управління сучасною організацією.....	21
1.3. Зарубіжний досвід застосування іміджевих персонал-технологій .....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ» .....	42
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Гермес-Трейдінг» та ринкових умов його діяльності .....	42
2.2. Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві.....	47
2.3. Аналіз технологій управління персоналом на ТОВ «Гермес-Трейдінг» ..	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ІМІДЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ» .....	65
3.1. Основні напрями використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства .....	65
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів .....	73
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства .....	78
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	91
ДОДАТКИ .....	96

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах ринкової конкуренції для кожного підприємства неминуче виникає проблема максимально ефективного використання всіх видів ресурсів. У цьому сенсі такий ресурс як персонал володіє найпотужнішим потенційним резервом для розвитку. Розуміння того факту, що ефективне управління персоналом підприємства є найважливішим чинником ефективності бізнесу в цілому призвело до формування інноваційних підходів у цій галузі, а проблема оптимізації управління персоналом стала найважливішою задачею. Серед тенденцій управління персоналом домінуючі позиції належать формуванню кадрової політики, що спирається в своїй основі на сучасні підходи до управління персоналом, які сприяють більш раціональному його розвитку і використанню.

В сучасному ринковому середовищі, що орієнтоване в першу чергу на задоволення потреб кінцевого споживача, серед безлічі економічних, техніко-технологічних, соціальних та інших чинників, що визначають успіх фірми на ринку, особливе місце належить іміджу.

Сприятливий імідж є основою стійкої конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства на сучасному ринку, сприяє залученню партнерів по бізнесу і споживачів, полегшує доступ до необхідних ресурсів, створює платформу для пролонгованої співпраці з різними групами громадськості.

Зростання ролі людського фактору в діяльності підприємств обумовило необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Саме тому особливу увагу вчені приділяють розвитку теоретичних і прикладних аспектів управління персоналом. Активний науковий пошук ведуть у сфері розвитку методів і підходів до управління персоналом. Ці аспекти досліджують Л. В. Балабанова, Т. В. Білорус, Р. П. Вдовиченко, С. В. Глівенко, Л. І. Іванкіна, О. В. Крушельницька, Л. О. Мажник, Д. П. Мельничук, М. М. Новікова, А. Н. Полозова, С. М. Сидорук, К. М. Таньков, Т. П. Хохлова, Г. М. Чепурда та ін.

Хоча на цьому етапі зростає науковий інтерес до розвитку сучасних технологій управління персоналом, недостатньо розкритим залишається питання щодо персонал-технологій, їх ролі та можливостей застосування в системі управління персоналом, що зумовлює актуальність цього напрямку дослідження.

**Метою** даної дипломної роботи є дослідження процесу використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- вивчити основні методичні засади застосування іміджевих технологій в управлінні персоналом;
- з'ясувати роль і місце іміджу керівника в управлінні сучасною організацією;
- оцінити зарубіжний досвід застосування іміджевих персонал-технологій;
- надати загальна характеристика ТОВ «Гермес-Трейдінг» та ринкових умов його діяльності;
- розглянути соціально-економічну характеристику стану управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати технології управління персоналом на ТОВ «Гермес-Трейдінг»;
- розробити основні напрями використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства;
- провести техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес формування іміджевих технологій в управлінні персоналом.

**Предмет** дослідження – аналіз іміджу технологій управління персоналом на підприємстві.

**Методи дослідження:** загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють комплексно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях сучасної економічної теорії, загальної теорії управління, стратегічного управління, теорії організації промисловості та маркетингу, а також загальнонаукові методичні прийоми (аналіз, синтез тощо).

**Джерела інформації.** Проблема формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом була піднята та розглянута в наукових працях та дослідженнях переважно зарубіжних науковців та практиків: Алана Дж. Роу, Едуарда де Боно, Майкл Микалко та ін.

**Структура та обсяг роботи.** Дана робота складається з вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінок. Робота містить 24 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІМІДЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Основні методичні засади застосування іміджевих технологій в управлінні персоналом

У сучасному розумінні імідж – це стереотипний образ конкретного об’єкта, що існує в масовій свідомості. Поняття іміджу стосується конкретної людини, але може поширюватися й на конкретну групу осіб, організацію, товар тощо. Основою іміджу є формальна система ролей, якими людина послуговується у своєму житті, що доповнюються особливостями, рисами характеру, зовнішніми даними, одягом та іншими атрибутами. Імідж формується як на основі реальної поведінки індивіда, так і під впливом оцінок думок інших людей.

Поняття «імідж» походить від лат. «*imago*», що пов’язане з латинським словом «*imitari*», тобто імітувати, або від слова «*image*», що в буквальному перекладі з англійської чи французької мови означає образ. Вперше поняття іміджу з’явилося у 60-80 роках ХХ століття в галузі загальної та соціальної психології в дослідженнях зарубіжних вчених. Його зміст тлумачився переважно в контексті теорії сприйняття, діяльності, спілкування і соціального пізнання [23, с. 42].

Дослідженню методів оцінки іміджу і репутації підприємства приділили увагу такі науковці як І. Альошина, К. Бабич, І. Лахно, І. Важеніна, В. Вардеванян, Ю. Дайновський, Т. Жданова, О. Кріпичікова, В. Шкардун, Т. Ахтямов, О. Шумкова та К. Блюмська. Зазначені науковці в своїх дослідженнях торкнулись різних аспектів іміджеутворюючих чинників, які слід піддати оцінці з метою прийняття управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства в питаннях формування і підтримки високого позитивного іміджу. Значний внесок у розвиток

теорії та її практичного забезпечення щодо комплексної системи оцінки іміджу здійснила Т. Примак. З точки зору Т. Примак, імідж компанії є результатом комплексного впливу багатьох чинників, у першу чергу заходів маркетингових комунікацій. До системи комплексного оцінювання іміджу підприємства автор відносить такі показники як: імідж товару; імідж споживачів товару; культура організації; соціально-психологічний клімат в організації; внутрішній імідж підприємства; імідж керівника підприємства; імідж персоналу підприємства; візуальний імідж підприємства; соціальний імідж організації; бізнес-імідж підприємства; рейтинг інформаційного впливу організації на громадськість через засоби масової комунікації [7].

У наявній економічній літературі, особливо вітчизняній, проблеми впровадження та використання іміджевих технологій в управлінні персоналом як одного з видів маркетингової діяльності, досліджені недостатньо. Це пояснюється перш за все складністю і неоднозначністю процесів формування і розвитку іміджевих технологій, а також нестачею наявних теоретичних розробок та методичних інструментів. Проте їх системний і критичний аналіз дозволяє окреслити напрямки подальших досліджень щодо розроблення організаційно-економічних засад діагностики та управління іміджевими технологіями за її результатами.

Перші наукові дослідження в галузі вивчення іміджу починаються в середині 1950-х рр. ХХ ст. У зарубіжній літературі прийнято вважати «батьками» поняття «імідж» В. Гарднера і С. Леві. У 1955 році у своїй роботі вони дали наступне визначення іміджу: «Імідж – сукупність знань, уявлень і передбачень людини про об'єкт і його оточення» [37]. Роком пізніше в 1956 році К. Боулдінг продовжує дослідження даної теми і визначає імідж як «узагальнення людського сприйняття і його осмислення» [36]. Подібних уявлень дотримуються Ч. Сендідж, В. Фрайбургер і К. Ротцтолл [25], вважаючи, що товар – «це те, чим він виявляється в сприйнятті споживачів». Продовжуючи огляд праць зарубіжних вчених необхідно відзначити

думку Д. Огілві, який стверджував, що імідж товару означає «унікальний набір якостей, які міцно вкоренилися в думках і почуттях людей» [19]. Р. Олівер дає наступне визначення: «Імідж – ментальна картинка; ідея, породжена уявою або особистістю в уявленнях людини, організації...» [20].

Відповідно до думки Е. А. Блажнова «... імідж – це образ потреби, створений художніми засобами» [6]. О. С. Віханський визначає імідж явища як «стійке і розповсюджене уявлення про особливості, специфічні якості і риси, характерні для даного явища» [8]. Е. А. Уткін вважає, що

«Маніпулювання масовою свідомістю – елемент формування та впровадження іміджу» [32]. В. Г. Королько визначає імідж як «Уявне уявлення про людину, товар або інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди» [14].

Л. Е. Орбан-Лембрик вважає, що імідж (від англ. image – образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) [21].

Технології формування іміджу організації (іміджеві технології) являють собою сукупність прийомів, методів, спрямованих на формування, впровадження та підтримання в очах аудиторії необхідного образу організації з метою досягнення певних результатів.

Питання технології управління персоналом є певною мірою розробленим в сучасних роботах. При цьому автори, пропонуючи дещо різні підходи для розуміння сутності та складу технології управління персоналом (табл. 1.1), не зупиняють увагу на тому, як саме слід розробляти технологію управління персоналом для підприємства. Адже зрозуміло, що використовувана технологія управління має відповідати особливостям підприємства, має бути «налагоджена» відповідно до особливостей його діяльності. З позиції розробки такої технології доцільний простий перелік складників технології управління персоналом, але його

недостатньо для безпосереднього впровадження та використання на підприємствах.

Наявність різних підходів до виділення складових технологій управління персоналом відображає її складність, «об'ємність» як управлінського інструменту.

Таблиця 1.1

### Підходи до виділення складових технологій управління персоналом

Автор	Підхід	Складові технології управління персоналом
Поршнев А. Г., Румянцева З. П., Саломатин Н. А. [30]	Функціональний	Організація найму, відбір, прийом персоналу, оцінка персоналу, професійна орієнтація персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу, управління кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивація, організація праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку, вивільнення персоналу
	Елементний	інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове діловодне забезпечення системи управління персоналом
	Системний	Підсистеми планування та маркетингу персоналу, управління найманням та обліку персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, розвиток організаційної структури управління, правове забезпечення системи управління персоналом, інформаційне забезпечення системи управління персоналом
Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. [31]	Інструментальний	Проектування структури організації, оцінка потреби у персоналі, аналіз кадрової ситуації у зовнішньому середовищі, аналіз діяльності, посадові інструкції, залучення потенційних кандидатів на роботу, оцінка кандидатів, конкурсний відбір та адаптація персоналу, нормування праці, оцінка праці, атестація персоналу, формування резерву кадрів, планування кар'єри, програми стимулювання праці, навчання персоналу
Богатова Т. [7]	Інструментальний	Облік кадрів, розрахунок матеріального винагородження, підбір персоналу, профілювання посад, оцінка персоналу, управління навчання та розвитком персоналу, управління кар'єрою персоналу, управління мотивацією
	Процедурно-орієнтований	Забезпечення кадрового документообігу, врахування відпрацьованого часу, нарахування заробітної плати, аналіз персоналу підприємства залежно від поставленого завдання, мотивація персоналу, управління резервом кадрів, навчання та перепідготовка персоналу, підбір персоналу, конкурсний набір персоналу

Джерело: укладено автором за джерелом [7; 30; 31]

За результатами синтезу існуючих підходів до виділення складників технології управління персоналом представляється доцільним візуалізувати склад технології персоналом, наведених в табл. 1.1, для її подальшої розробки, конкретизації складу різних блоків в технології управління персоналом та зв'язків між ними.

Аналіз наукової літератури показує, що переважаюча частина робіт приділяє увагу в основному вузькоспеціальним питанням, що стосуються безпосередньо процесів управління персоналом, і не має результатів, що несуть практичну цінність для оцінки ефективності. Роботи, що зачіпають питання оцінки ефективності управління персоналом та оцінки ефективності застосування іміджевих технологій в управлінні персоналом, переважно не роблять відмінностей між даними категоріями. При цьому необхідно відзначити фактичну відсутність робіт, що ставлять основною метою розгляд питання оцінки ефективності безпосередньо іміджевих технологій в управлінні персоналом.

В цілому, теоретичні підходи до визначення ефективності іміджевих технологій в управлінні персоналом можуть бути розділені за двома класифікаційними ознаками.

Перша ознака. За типом розраховується економічна та соціальна ефективність. Економічна ефективність іміджевих технологій в управлінні персоналом оцінюється як результативна зміна фінансових показників діяльності компанії (прибуток, собівартість та ін.), очікуване або таке, що відбулося після впровадження цих технологій в управлінні персоналом. Даний тип ефективності відносно слабо досліджений в теоретичній літературі. Основними перешкодами для розрахунку подібного типу ефективності вважаються [17, с. 67-68]:

- неможливість переведення зміни якісних показників у вартісний (грошовий) еквівалент;
- складність обліку всіх наслідків від впровадження технології при визначенні підсумкового впливу на фінансові результати.

Аналізуючи наукові концепції, можна виділити два підходи до проведення оцінки економічної ефективності управління персоналом. Перший підхід пропонує розглядати весь персонал організації в якості одного

«сукупного» працівника. Другий підхід передбачає диференціацію живої праці по виробам і видам роботи.

Соціальна ефективність іміджевих технологій в управлінні персоналом розглядається з точки зору оцінки можливості досягнення позитивних і негативних (в соціальному аспекті) змін в організації, а також досягнення будь-яких цілей, не спрямованих на зміну вартісних показників.

Так, до позитивних змін, пов'язаних з впровадженням іміджевих технологій та вимірюваним за допомогою розрахунку соціальної ефективності, можуть ставитися [8, с. 59]:

- 1) надання персоналу належного рівня і якості життя (сприятливих умов праці, гідної заробітної плати, необхідних соціальних послуг);
- 2) надання працівникам умов, що дозволяють реалізовувати і розвивати їх індивідуальні здібності;
- 3) надання ступеня самостійності (можливості прийняття рішень, визначення методики завдань, встановлення графіка та інтенсивності роботи);
- 4) розвиток позитивного соціально-психологічного клімату (комунікаційних можливостей, інформованості, збільшення ступеня безконфліктності відносин з керівництвом і колегами).

Соціальна ефективність іміджевих технологій в управлінні персоналом також враховує попереджені негативні зміни, в тому числі числі [34, с. 55]:

Збиток, заподіяний внаслідок несприятливих умов праці (професійних захворювань, нещасних випадків на роботі).

1. Збиток, заподіяний особистості (внаслідок інтелектуальних і фізичних перевантажень і недовантажень, стресових ситуацій).

Ряд авторів, наприклад, А. І. Пригожин [24], Д. А. Ендовицкий [12] зазначає

позитивні соціальні наслідки впровадження іміджевих технологій в управлінні персоналом, які формуються за межами організації, як складову соціальної ефективності від впровадження даної технології.

До подібних соціальних наслідків можуть відноситися [17, с. 198]:

- 1) поліпшення іміджу організації;
- 2) поява нових робочих місць;
- 3) створення стабільного регіонального рівня зайнятості;
- 4) поліпшення ступеня безпеки результатів виробництва для їх споживачів і зниження негативних екологічних наслідків.

Залежно від поставлених цілей впровадження іміджевих технологій розглядаються соціальні результати вдосконалення системи та технології управління персоналом окремо по кожній з складових системи управління персоналом [29, с. 89-91]:

1) підсистеми планування персоналу та маркетингу персоналу (поліпшення використання потенціалу працівника організації, досягнення відповідності індивідуальних здібностей та інтересів працівників і змісту їх праці, зменшення негативних наслідків від вивільнення працівників, стабільність персоналу, сприятливий імідж організації);

2) підсистеми найму та обліку персоналу (найм швидко адаптується до організації персоналу, обґрунтованість кадрових рішень щодо переміщення персоналу);

3) підсистеми умов праці (відповідність вимогам щодо психофізіології, ергономіці та естетиці, впровадження вимог стандартів охорони праці, техніки безпеки, рівень гуманізації праці, зниження негативного впливу на навколишнє середовище);

підсистеми трудових відносин (своєчасна ідентифікація проблем у взаєминах колективу, підвищення рівня етичних норм у взаєминах, позитивний вплив на організаційну культуру, поліпшення в механізмах взаємодії з питань вирішення

проблем у соціально-трудових відносинах);

- 4) підсистеми розвитку персоналу (організація адаптації персоналу, поліпшення змістовності праці, поліпшення професіоналізму та конкурентоспроможності персоналу, досягнення узгодженості між цілями працівників і менеджерів при управлінні кар'єрою);
- 5) підсистеми мотивації та стимулювання персоналу (створення зв'язків між ефективністю праці та його оплатою, особистий розвиток працівників, створення умов, що дозволяють управляти діловою кар'єрою, службово-професійне просування персоналу, поліпшення в системі мотивації персоналу);
- 6) підсистеми мотивації та стимулювання персоналу (створення зв'язків між ефективністю праці та його оплатою, особистий розвиток працівників, створення умов, що дозволяють управляти діловою кар'єрою, службово-професійне просування персоналу, поліпшення в системі мотивації персоналу);
- 7) підсистеми соціального розвитку (зростання рівня задоволення потреб персоналу, сприятливий соціально-психологічний клімат, позитивний вплив на зворотний зв'язок з працівниками, можливості для спілкування співробітників поза робочими місцями і прийняття участі в суспільному житті, позитивна зміна в умовах побуту працівників);
- 8) підсистеми розвитку організаційної структури управління (поліпшення можливостей для перебудови структур організації при зміні зовнішнього середовища, ясне і чітке виклад цілей і завдань для забезпечення прийняття керівних рішень, забезпечення чіткого визначення прав і обов'язків співробітників);
- 9) підсистеми правового забезпечення (кадрові рішення, відповідні трудовому законодавству, обґрунтованість кадрового рішення, правовий захист працівників);
- 10) підсистеми інформаційного забезпечення (надання керівництва

системи управління персоналом, успішне управління якістю, оперативністю та обґрунтованістю інформації, забезпечення співробітників технічним обладнанням).

Друга ознака. За підходом до оцінки ефективності іміджевих технологій в управлінні персоналом. На основі аналізу наукової літератури може бути виділено два підходи до оцінки ефективності інновацій в управлінні персоналом:

1 підхід. Ефективність іміджевих технологій в управлінні персоналом може бути виміряна як приріст ефективності всієї системи управління персоналом або окремих її підсистем. Ефективність іміджевих технологій в управлінні персоналом в такому випадку розраховується як різниця між конкретними показниками, обчислюваними з метою оцінки ефективності системи персоналу на звітні дати до і після впровадження конкретної інновації.

Кількість методів обчислення ефективності іміджевих технологій в управлінні персоналом в даному випадку досить велике, оскільки є похідним від великого числа методів оцінки системи управління персоналом та окремих її підсистем. Таких підходів до оцінки ефективності іміджевих технологій дотримуються, в тому числі, Л. П. Кураков [15], В. В. Дрохва та В. С. Половинко [11].

Ефективність іміджевих технологій в управлінні персоналом визначається за допомогою складання економетричних моделей залежності кінцевого фінансового результату компанії (прибутку) від зміни конкретних показників системи управління персоналом.

Найбільш актуальною роботою на дану тему є дисертація Альберга В. Ф., де автор пропонує наступну методику оцінки ефективності іміджевих технологій в управлінні персоналом:

1) проведення регулярних кількісних і якісних оцінок підсистем управління персоналу. Метод проведення оцінок – розрахунки (кількісних показників), опитування (для отримання якісних показників);

2) конвертація отриманих якісних результатів за допомогою розробленої

експертної бальної системи;

3) складання економетричної моделі, де в якості ендогенних змінних виступає зміна отриманих показників, в якості екзогенної змінної – зміна фінансових результатів діяльності компанії;

4) виявлення кількісної залежності зміни одержуваного прибутку від зміни показників, що відображають результати впровадження іміджевих технологій у сфері управління персоналом.

2 підхід. Ефективність інновації визначається впливом впровадження іміджевих технологій на конкретні, заздалегідь визначені показники успішності організації. В даному випадку під ефективністю іміджевих технологій мається на увазі досягнення організацією поставлених перед нею стратегічних і тактичних цілей – як на рівні всієї організації, так і на рівні підрозділів.

Поняття оцінки ефективності управління персоналом, яке зустрічається у зарубіжних і вітчизняних авторів, має загальні риси – ефективність управління персоналом пропонується визначати шляхом співвіднесення витрат і вигод від застосування організацією конкретних робочих методик в системі управління персоналом. Так, згідно Дж. К. Іванцевичу та О. Д. Лобанову [13, с. 89-90], «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом та на співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, а також з показниками конкурентів і з цілями підприємства».

Компонентами економічної ефективності управління персоналом Л. Водачек, О. Водачкова [9, с. 136-139] вважають:

1. Співвідношення (економічний результат / витрати) в якості центрального компонента управління персоналом, що розглядається як визначення ступеня стратегічних цілей організації.

2. Ступінь досягнення довгострокових компонент управління економічною ефективністю в системі управління персоналом, які відображають

частку вкладу співробітників в діяльність і розвиток компанії в довгостроковому періоді, в тому числі:

- стабільності, що забезпечується рівно протікаючими, що мають відношення до персоналу процесами (спадкоємність кадрів, надійність виконання співробітниками поставлених перед ними завдань, за відсутності напруженості і конфліктних ситуацій в колективі);
- гнучкості, що передбачає здатність співробітників до адаптації роботи до нових робочих умов при виникненні змін (наприклад, можливість розробки нових рішень виникаючих проблем з подальшим втіленням їх у життя, здатність проявляти активне сприяння в організаційних питаннях до конфліктів у разі прямої їх необхідності в ситуації, коли будуть реалізовані інноваційні концепції).

При цьому неможливе одночасне досягнення показників стабільності і гнучкості в повному обсязі, і завданням управління персоналом стає знаходження балансу між ними, враховуючи динаміку умов [31, с. 91-92].

Таким чином, способи оцінки ефективності іміджевих технологій в управлінні персоналом, засновані на розрахунку зміни окремих показників ефективності системи управління персоналом в цілому, несуть в собі ті ж недоліки, що і способи оцінки ефективності системи управління персоналом, похідними від яких вони є. При цьому необхідно також відзначити, що оцінка ефективності системи управління персоналом, як правило, є процесом, що базується на оцінці істотного числа факторів, оцінюваних за допомогою експертних оцінок. Розрахунок ефективності іміджевих технологій за допомогою порівняння експертних оцінок, розрахованих в різних часових періодах, може привести до значного спотворення одержуваної оцінки внаслідок різниці в суб'єктивних поглядах експертів, які проводили оцінку одночасно.

## 1.2 Роль і місце іміджу керівника в управлінні сучасною організацією

Технології управління персоналом в різних організаціях постійно вдосконалюються, тим самим закладаючи нові концепції роботи. Сучасні іміджеві технології в управлінні персоналом дозволяють вирішити ряд не найпростіших завдань, які стоять перед кожною організацією. Деякі види діяльності дуже витратні або занадто обтяжливі, саме тому необхідно тривале перестроювання персоналу і наявність певних матеріальних активів. В даний час існують сучасні іміджеві технології, які дозволяють вирішити проблеми організації. Ефективні та багатофункціональні кадрові технології допомагають дуже швидко скоротити роботодавцю витрати і час на підбір персоналу, при цьому прискорити адаптацію новоприбулих фахівців і його навчання. В останні роки у зв'язку з тим, що набирає обертів розвиток концепції самонавчальної організації, розробка стратегії управління персоналом стає дуже важливою [рис. 1.1]. Головний ефект від використання сучасних іміджевих технологій полягає в зниженні плинності кадрів, витрат на їх підбір і адаптацію, а так само підвищенню рівня бізнес-процесів.



Рис. 1.1. Види сучасних іміджевих технологій, що застосовуються в управлінні персоналом [26]

Завдяки такій сучасній техніці управління персоналом більшість організацій

має середню якість персонал-технологій і збільшує якість роботи для підвищення кваліфікації персоналу. Адже, аутсорсинг (використання чужих ресурсів) – це передача організацією на договірній основі непрофільних функцій організації сторонньому виконавцю, який є фахівцем в цій галузі і володіє достатньою кількістю знань для розшифровки отриманої інформації на свою користь [23, 145].

Під аутстафінгом розуміється вивід співробітників за штат компанії-замовника і оформлення його в штат компанії підрядника, при цьому він продовжує свою роботу на колишньому місці і виконує ті ж самі обов'язки.

Лізинг персоналу, перш за все, передбачає надання тимчасового персоналу, згідно з вимогами замовника. Лізинг можна вважати підгалуззю аутстафінгу, де так само персонал виводять за штат з метою здійснення будь-якого проекту. Агенти, які займаються таким видом діяльності, як аутстафінг, можуть брати на себе виконання наступних функцій [19, с. 113]:

- розрахунок і виплата заробітної плати;
- розрахунок прибуткового і соціального податку;
- оформлення необхідних звітів в бухгалтерській діяльності;
- припинення трудових відносин з іншими співробітниками на вимогу керівника або замовника;
- розрахунок необхідних допомог і компенсацій за оплачувану відпустку, оформлення витрат на відрядження.

Краудстафінг – одна з технологій в області управління персоналу спрямована на розуміння свого бренду з боку «лояльного клієнта», часто передбачається замість їх трудових послуг статус «особливого споживача», які мають можливість тестувати нові продукти бренду першими, а також брати безпосередню участь в дослідженнях організації. При управлінні персоналом необхідно розуміти, що людська праця – це цінний ресурс, який необхідно раціонально використовувати для введення нововведень в організації. Виконання даного комплексу заходів

приведе до соціального ефекту, пов'язаного зі скороченням некваліфікованої і важкої фізичної праці, скорочення чисельності та питомої ваги робітників низької кваліфікації, збільшення на цій основі заробітної плати та створення стимулів для підвищення освіти, досягненню соціально-психологічного комфорту у виробничих колективах [27, с. 176].

Методи вдосконалення системи управління персоналом компанії можуть застосовуватися як окремим елементом на певному етапі управління, так і в сукупності. Треба відзначити, що будь-який метод можна використовувати на різних етапах взаємодії.

У сучасному кадровому менеджменті повинні робитися активні спроби перегляду класичних теорій з метою їх оновлення (рис. 1.2). По-перше, це вирішить соціальне завдання підвищення рівня добробуту працівників та їх задоволеність працею. По-друге, дозволить знизити плинність кадрів, підвищить престиж роботи, що забезпечить залучення висококласних фахівців. По-третє, підвищиться рівень фізичного здоров'я персоналу, знизиться рівень захворюваності і кількість робочих днів, пропущених внаслідок непрацездатності.

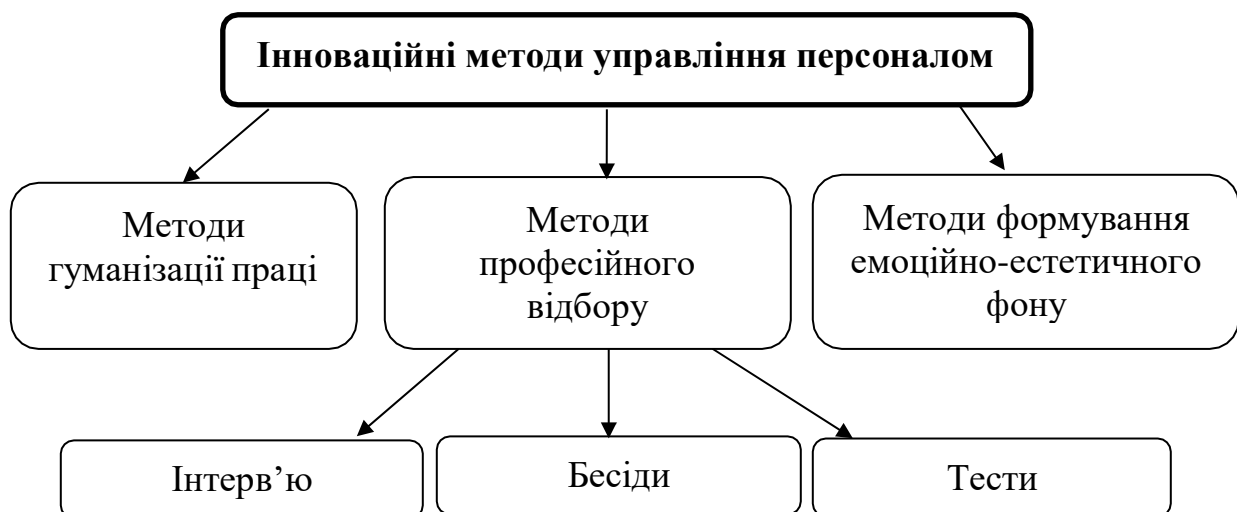


Рис. 1.2. Схема інноваційних методів управління персоналом [26]

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції

управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівник з його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування

таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб [27]. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну стабільну сукупність особистісних якостей, оскільки зростає конкуренція, збільшуються психологічні навантаження, виникає необхідність керівнику розвивати ті якості характеру, які дозволять йому бути конкурентоспроможним. Тому характерологічний підхід, безперечно, є цінним в сучасних умовах і може слугувати орієнтиром керівникові для самовдосконалення та ефективної управлінської діяльності.

Поведінковий підхід. Прихильниками цього підходу є К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк та Й. Моутон і інші. Вони припускають, що лідерству можна навчитися. Згідно з поведінковим підходом до лідерства результативність управління визначається не особистісними якостями керівника, а тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керівництва.

Стиль керівництва – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації [12, с. 25].

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються: особистісні якості керівника; особистісні якості підлеглих; завдання та дії, які вони виконують, тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того чи іншого стилю

управління.

В дослідженнях, проведених в 50-ті роки ХХ століття в Університеті штату Огайо, було виявлено, що підлеглі сприймають поведінку своїх лідерів з точки зору двох незалежних критеріїв.

Перший стосується поведінки, орієнтованої на задачу (ініціювання структури), а другий – поведінки, орієнтованої на людей (повага).

Важливість даного відкриття полягає в тому, що ці два виміри незалежні. Лідери можуть мати як високі, так і низькі показники за обома вимірами. Пізніше на основі даних досліджень Р. Блейком та Дж. Моутоном була побудована «Управлінська решітка» та складений «профіль лідера», що визначає п'ять основних стилів лідерства, отриманих в результаті різних комбінацій зазначених вимірів.

1. «Стиль 9.1» – управління за принципом авторитет/підлеглість – менеджмент, орієнтований на задачу, акцентує увагу на ефективності дій, що є результатом створення таких умов, за яких людський чинник впливає на роботу лише незначною мірою.

2. «Стиль 1.9» – управління за принципом «сільського клубу» – включає прояви уваги до потреб людей, оскільки очікується, що такі «сімейні» стосунки приведуть до створення комфортної, дружельюбної атмосфери організації.

3. «Стиль 1.1» – управління за принципом «невтручання» – характеризується мінімальними зусиллями для виконання роботи, що дозволяють уникнути звільнення.

4. «Стиль 5.5» – управління за принципом «золотої середини» – спрямований на підтримання балансу між необхідністю виконувати роботу і підтримувати робочу атмосферу на належному рівні. Мета – отримання результату за умови докладання оптимальних зусиль.

5. «Стиль 9.9» – командний менеджмент – базується на взаємозалежності членів команди в досягненні мети організації. Ця взаємозалежність веде до відданості справі з боку всіх працівників [7, с. 44].

Розглянувши модель сітки стилів лідерства Р. Блейка і Дж. Моутона, бачимо, що найефективнішим є «стиль 9.9», оскільки лідер повинен поєднувати орієнтацію на персонал з орієнтацією на результат. Тому для успішного функціонування організації необхідно будувати взаємостосунки, що базуються на взаємній довірі та взаємній повазі керівника та підлеглих.

Узагальнюючи результати досліджень, з'ясувалося, що не існує одного «оптимального» стилю керівництва. Таким чином, керівнику для підвищення рівня успішності своєї професійної діяльності необхідно навчатися більше впливати на людину, а також змінювати стиль управління залежно від характеру конкретної ситуації. Докладені зусилля щодо врахування ситуаційних факторів послужили основою для наступного етапу в розвитку дослідження лідерства і призвели до формування ситуаційного підходу.

Прихильниками ситуаційного підходу є: Т. Хейлін, Ц. Джібб, Дж. Холландер, Т. Адорно, Ф. Фідлер та інші. Вони відзначають важливість обставин, в яких виявляється лідерство і відносність лідерських рис. За твердженням Ф. Фідлера, «діяльність лідера так само залежить від організації, як вона залежить і від його особистісних якостей. Просто безглуздо говорити про ефективного лідера або неефективного лідера, ми можемо говорити тільки про лідера, який має тенденцію бути ефективним в одній ситуації або неефективним в іншій» [23, с. 12]. Автор розробив «імовірнісну модель ефективного лідерства», яка передбачає, що ефективність лідера проявляється нестабільно і залежить від того, чи відповідає його стиль керівництва групою ситуації, в якій він діє, чи ні.

Таким чином, прихильники ситуаційного підходу відзначають, що лідер – функція певної ситуації (Д. Рісмен, Т. Хейлін). Кожна ситуація визначає ті особливі якості, які необхідні лідеру для ефективних дій у нових умовах [20, с. 204]. Саме сформовані конкретні обставини визначають відбір лідера і детермінують його поведінку.

Ситуаційні теорії не відкидають важливої ролі індивідуальних якостей

особистості, але й не абсолютизують їх, віддаючи перевагу обставинам.

У сучасних динамічних, конкурентних, інформаційно насичених умовах управлінська діяльність стала значно складнішою, оскільки керівнику доводиться вирішувати велику кількість ситуативних задач, а це потребує вміння об'єктивно оцінити конкретну, відмінну від інших ситуацію і прийняти оптимальне рішення. Тому лідером може бути той керівник (працівник), який має якості, що дозволяють йому не лише з турботою про теперішній момент, але й з поглядом у перспективу проаналізувати і розв'язати конкретну професійну, ділову ситуацію. Таким чином, ситуаційний підхід є дієвим і потребує більш широкого використання.

Окремо розглянемо теорії, моделі і концепції лідерства, які входять у контекст вищезазначених підходів або фігурують окремо.

У більш пізніх дослідженнях увагу почали приділяти не стільки стилю поведінки лідера, скільки характеру взаємодії між лідерами і послідовниками. У розробці теорії «взаємодії» велику роль відіграли Дж. Хемфілл, К. Джиб, Р. Стогділл, С. Шартл, С. Еванс [29, с. 119].

Вони запропонували розглядати лідерство не просто як характеристику окремо взятого індивіда, а як результат взаємодії між особистостями, що входять до складу цієї групи. У такому підході лідерство розглядалося з точки зору статусу, взаємодії та поведінки індивідів у контексті взаємин з іншими членами групи.

Теорія атрибуції висловлює припущення про те, що будь-яка подія може мати різноманітні причини. Однією з найбільш ранніх наукових праць, в якій використовувався атрибутивний аналіз намірів членів групи за допомогою оцінки міжособистісного сприйняття, було дослідження Ф. Хайдера. Автор поклав в основу аналізу дій лідера і сприйняття його поведінки послідовниками поняття «можу» і «хочу» (або «зроблю»). Так, він виходив з того, що якщо лідер сприймається як людина, здатна досягти сприятливого результату, але не робить цього через очевидне безвілля або небажання, то він має більше шансів втратити послідовників у порівнянні з лідером, нездатним досягти бажаного, але який вживає

явні зусилля для досягнення мети [17]. Дослідження у сфері теорії атрибутивного лідерства ще тривають, але є дані, що дозволяють виокремити типи атрибуцій, які використовуються лідерами та менеджерами, і наслідки, які вони можуть мати. Більшість цих досліджень стосуються реакції лідерів на негативну роботу підлеглих.

Точка зору Ф. Хайдера співзвучна з основними положеннями моделі «кредиту довіри» Е. Холландера [17]. Згідно з останньою спроможність лідера впливати на членів групи багато в чому визначається тим, наскільки послідовники усвідомлюють його компетентність у значущих ситуаціях і якою мірою його поведінка відповідає існуючим у групі нормам. Е. Холландер ввів поняття «кредит довіри» («idiosyncrasy credit»), тобто права лідера на нестандартність поведінки. Величина кредиту довіри може визначатися соціальним статусом лідера, його компетентністю, рівнем відповідності його поведінки прийнятим у даній групі (суспільстві) моральним цінностям тощо. Можна сказати, що величина кредиту довіри пропорційна очікуванням послідовників щодо результативності дій лідера.

Згідно з Е. Холландером, становлення лідера можна представити таким чином. На початковому етапі важливе значення при сприйнятті людини мають зовнішні фактори. У міру розвитку взаємодії вирішальною стає оцінка характеру індивіда, його особистісних рис. Завдяки спільній діяльності відбувається певне накопичення позитивних вражень стосовно індивіда, що має найбільшу кількість «заслуг» перед групою. У результаті він отримує від групи кредит довіри на нестандартну поведінку, уникаючи будь-яких санкцій у разі відхилення від прийнятих правил. Індивід, що має найбільший кредит довіри, стає лідером. Він отримує право на прийняття рішень, а в деяких групах – і на управління, а також певну свободу. Кредит довіри поповнюється у разі правильних (успішних) дій лідера або розтрачується у випадку помилкових. Причинами розтрати кредиту можуть бути бездіяльність (інертність), робота «на себе», некомпетентність у будь-якому важливому питанні й інші негативно сприйняті групою фактори. За повної

розтрати отриманого від групи кредиту довіри лідер перестає бути лідером і втрачає своїх послідовників.

Теорія «кредиту довіри» допомагає зрозуміти процес періодичної ротації лідерів у групі залежно від зміни задач, які вона вирішує, чи значної зміни ситуації, в якій вона знаходиться. За словами Е. Холландера, той, хто повністю відповідає очікуванням групи сьогодні, може стати лідером завтра, і навпаки, лідер, який обманює ці очікування сьогодні, завтра може втратити повагу своїх послідовників і буде заміщений одним із них.

Найбільш поширеною є так звана харизматична концепція, згідно з якою лідерство отримують видатні люди як дещо, що зійшло на них як благодать. Харизматичний тип лідерства, як зазначає А.І. Сосланд, заснований на неординарних, незвичайних якостях самого лідера, по суті цей тип лідерства опирається на авторитарний механізм володарювання. Харизма – це особлива якість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями й здатну впливати на інших [14, с. 29]. Харизматичний лідер викликає в оточення абсолютну довіру, спонукає до схиляння перед ним. Харизматичне лідерство більш імовірно в неструктурованій діяльності і вимагає визначених умов, що включають комбінацію рис, форм поведінки лідера, ситуації і бачення, яке розділяють лідер і послідовники.

Необхідно згадати також мотиваційно-ціннісні теорії, орієнтовані на вивчення світогляду, цінностей, мотивів лідера і його послідовників, а також дослідження моделей і принципів взаємодії між ними.

Представники мотиваційних теорій, до яких належать А. Маслоу, Т. Мітчелл, Р. Хауз і ін., звертали увагу на те, що ефективність лідера багато в чому залежить від його здатності впливати на мотивацію послідовників [28, с. 122]. Започаткувала мотиваційні концепції лідерства теорія гуманістичного спрямування, яка стверджує, що людська істота за своєю природою – складний мотивований організм. А оскільки будь який колектив складається з людей, то він,

в принципі, завжди керований. Тому лідер повинен так перетворити колектив (або організацію, яку очолює), щоб, з одного боку, індивіду була забезпечена свобода реалізації її власних цілей і задоволення потреб, а з іншого – вона була готова внести внесок у здійснення цілей організації.

Таким чином, нами виявлено, що основні підходи до вивчення лідерств в сучасному управлінні – характерологічний, поведінковий та ситуаційний – залишаються значущими. Проте, залежно від суспільної дійсності актуальним може ставати той чи інший підхід або їх синтез.

### **1.3 Зарубіжний досвід застосування іміджевих персонал-технологій**

У зарубіжній психології дослідники вживають терміни організаційна культура та соціально-психологічний клімат як синоніми і стверджують, що ці поняття ідентичні по суті. Інші ж дослідники вважають клімат формою прояву культури. Соціально-психологічний клімат – це те, що ми сприймаємо, коли спостерігаємо за тим, як функціонує організація, в той час як організаційна культура – щось більш глибоке.

Способи оцінки ефективності технологій в управлінні персоналом, засновані на розрахунку зміни окремих показників ефективності системи управління персоналом в цілому, несуть в собі ті ж недоліки, що і способи оцінки ефективності системи управління персоналом, похідними від яких вони є. При цьому необхідно також відзначити, що оцінка ефективності системи управління персоналом, як правило, є процесом, що базується на оцінці істотного числа факторів, оцінюваних за допомогою експертних оцінок. Розрахунок ефективності технологій за допомогою порівняння експертних оцінок, розрахованих в різних часових періодах, може привести до значного спотворення одержуваної оцінки внаслідок різниці в суб'єктивних поглядах експертів, які проводили оцінку одночасно.

В європейських країнах поширені так звані «центри оцінки», діяльність яких полягає у виявленні за допомогою експертів на основі спеціального комплексу показників потенційних здібностей працівників управління. Привикористання такого роду послуг компанія, яка впроваджує іміджеві технології, проводить попередні консультації з експертами центрів оцінки, що дозволяє зробити якісне попереднє вимірювання показників, необхідних в подальшому для зіставлення з аналогічними показниками, розрахованими після впровадження технології [3].

Проведення прикладних досліджень процесів управління персоналом на основі комплексного використання статистичних методів останнім часом в Україні утруднено: воно вимагає наявності тривалих часових рядів з одночасною їх порівняльністю за окремими часовими відрізками / датами. Однак більшість українських компаній має відносно недовгий досвід роботи і не схильне розкривати дані в частині власних систем управління персоналом [5].

Загалом розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість з них розробили та почали використовувати провідні європейські, японські та американські компанії, кожна з яких має свої особливості (рис. 1.3). Тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих з назв персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання, для прикладу можна навести персонал-технологію лізинг персоналу. Лізинг за своєю сутністю означає оренду, а нормами Господарського Кодексу та Кодексу Законів про працю в Україні не передбачено, що персонал може бути предметом договору оренди (лізингу) [3]. Виходячи цього, у такому словосполученні наведену персонал-технологію некоректно використовувати.

Кожна компанія мають свою лише їй властиву філософію і принципи особливі методи вирішення проблем і ухвалення рішень, свою ділову практику, свій кодекс цінностей, що мають найбільше значення для даної компанії, а також особлива система внутрішніх взаємин.

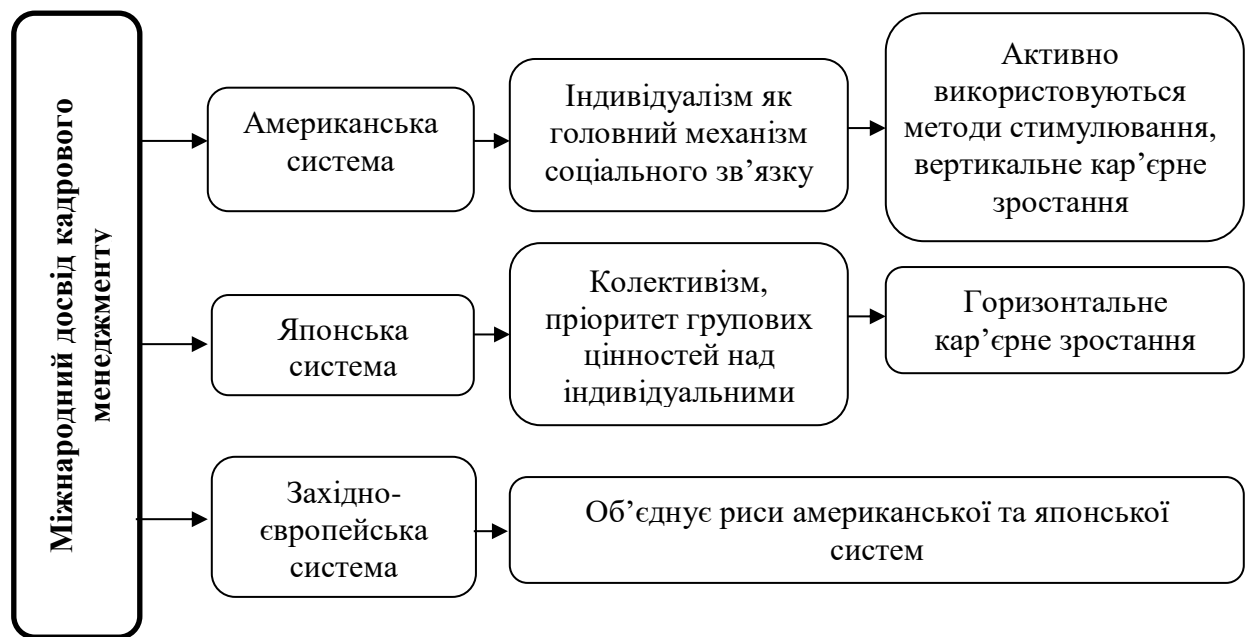


Рис. 1.3. Особливості систем кадрового менеджменту [29]

По мірі подальшого розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом.

Отже, на практиці організації стикаються з труднощами при оцінці ефективності іміджевих технологій в управлінні персоналом. Існуючі методи сприймаються як неефективні з точки отримання причинно-наслідкових зв'язків між інновацією та її кінцевим результатом. Потрібне використання показників, ясно відображають вплив впровадженої інновації у сфері управління персоналом на показники діяльності компанії або чітко відображають ступінь досягнення організацією поставлених нею цілей в результаті впровадження такої технології.

Керівний принцип японського менеджменту знаходиться в згоді з дослідженнями Е. Майо, який показав, що робота є групова діяльність.

Характерні ознаки японського стилю управління, які впливають на формування соціально-психологічний клімату в колективі:

1. Система довічного найму, при якій працівники трудяться в одній фірмі з моменту першого виходу на ринок праці і до виходу на пенсію, склалася в Японії в кінці XIX ст., коли створювалися великі підприємства. Для впровадження довічного найму були певні соціально-психологічні умови у вигляді патерналізму.

З перших днів роботи на фірмі довічно найнятий працівник починає відчувати стабільність свого становища в житті. Працівник абсолютно впевнений в тому, що, якщо фірма, в якій він працює функціонує, то зайнятість його гарантується. Навіть у складній фінансово-економічній ситуації у великих японських фірмах до звільнення робітників намагаються не вдаватися. Такий стан речей для рядового працівника є найважливішим стимулюючим фактором.

2. Система просування по старшинству. В Японії, як відомо, старший за віком або ветеран фірми отримує заробітну плату дещо вищу в порівнянні з молодшим або новачком. Повага старшого в Японії завжди була і залишається непохитною нормою регуляції поведінки.

Японські менеджери поклали принцип старшинства в основу стимулювання трудової активності своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Японські менеджери, хоча і віддають перевагу здібностям людей, але все ж схиляються, що вік і стаж є дуже чіткими і наочними критеріями при визначенні кандидатів на висування.

Крім віку і стажу велике значення має рівень освіти працівника. Посади у складі вищої адміністрації найбільших фірм займають сьогодні тільки особи з університетською освітою. Працівники, які не мають вищої освіти, можуть дослужитися тільки до нижчої або середньої управлінської ланки.

Щорічно в японських фірмах здійснюється підвищення заробітної плати. При підвищенні заробітної плати враховуються такі фактори, як професійна майстерність, посада, освіта працівника. Посадове просування працівника визначають ці ж фактори.

На сьогоднішній день розмір погодинної оплати праці в Японії досяг найвищого рівня в світі. Висока продуктивність без відповідного матеріального стимулювання працює в Японії багато в чому завдяки принципу старшинства.

Принцип старшинства виконує велику мотиваційну функцію. Вона забезпечує стаке підтримання добробуту працівника: з роками він отримує велику зарплату, що дає йому можливість покривати наростаючі витрати, пов'язані з підвищенням вартості життя і зі зростаючими особистими потребами.

3. Пофірмові профспілки, а саме японські профспілки, які організовуються не за професійним або галузевим принципом, а безпосередньо на підприємстві. Профспілки на підприємстві несуть повну відповідальність за колективну угоду з роботодавцем.

Toyota Motor Corporation – найбільша японська автомобільна корпорація, що випускає одні з найкращих за показниками автомобілів у світі. Компанія почала свою діяльність в 1933 році, випускаючи ткацькі верстати, і на сьогоднішній час є одним з найбільших автовиробників у світі. Тойота – це не просто марка автомобіля, набір модернізованих технологій і систем. Тойота

– це філософія, в основі якої закладені світогляд людей та їх спонукання.

Соціальну ефективність в управлінні корпорації «Toyota» можна розглянути по ряду показників розбитих на 4 групи. До першої групи належать фактори, що характеризують умови праці працівника:

- морально-психологічний клімат;
- рівень конфліктності;
- задоволеність працівників своєю працею;
- нервово-емоційне навантаження;
- рівень травматизму;
- температурний режим в робочих приміщеннях;
- рівень комп'ютеризації та багато іншого.

За всіма перерахованими вище факторами корпорація має самі високі оцінки, тому що все виробництво, збут, і сервіс – вся діяльність організована на основі власної філософії.

Технологічні умови роботи, рівень комп'ютеризації, організація робочих місць – все це так само знаходяться на високому рівні. Японія є однією з найбільш високотехнологічних країн, де високі технології застосовуються «на кожному кроці».

До другої групи належать фактори, що характеризують соціально- побутові умови працівників організації:

- житлові умови;
- забезпеченість дитячими дошкільними, лікувальними, культурно-освітніми закладами;
- забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих закладів;
- середня зарплата;
- плинність кадрів.

За цією групою показників корпорація так само має найвищі оцінки, щознову-таки пов'язано із застосуванням філософії «Кайдзен», яка спрямована на постійне поліпшення, починаючи виробництвом і закінчуючи вищим керівництвом, від директора до рядового робітника.

Покращуючи стандартизовані дії та процеси, мета кайдзен – виробництво без втрат. Саме тому керівництво «Toyota» прагне максимально забезпечити своїх співробітників всім необхідним, так як це безпосередньо впливає на формування соціально-психологічного клімату в колективі корпорації, а від цього залежить продуктивність праці.

Третя група включає показники, що характеризують кваліфікацію працівника:

- загальноосвітній рівень;

- професійний рівень;
- рівень правової та економічної грамотності і т. д.

І все це так само на вищому рівні, оскільки корпорація постійно проводить програми з підвищення кваліфікації своїх працівників, а також всілякі тренінги та навчальні програми. Рівень правової та економічної грамотності підтримується системою профспілок, яка досить розвинена в Японії. У компанії Toyota є єдина профспілка.

І останні фактори включають показники, які характеризують організацію та мотивацію праці:

- дисципліна праці;
- участь працівників в управлінні;
- трудова активність;
- забезпеченість працівників нормативною документацією і т. д.

Педантичність, старанність і дисципліна у японців «в крові», а отже можна сміливо припустити, що проблем з трудовою активністю і дисципліною на підприємствах «Toyota» не буває зовсім. Те ж стосується і інших показників: забезпеченість нормативною документацією – висока, а участь працівників в управлінні просто на висоті, завдяки застосуванню такої організаційної форми як «гуртки якості», в рамках якої працівники безпосередньо впливають на діяльність компанії. Навіть, незважаючи на випадки «каросі» – смерті від втоми на робочому місці (за все існування корпорації їх було три), працівники корпорації залишаються відданими своєї компанії.

З вищевикладеного, можна зробити висновок, що японські підприємства мають власний девіз «Ми всі одна сім'я». Головне завдання японських управлінців – створити нормальний соціально-психологічний клімат в колективі. Тільки довірливі взаємини між працівниками, спільна діяльність, дія працівників колективу спільно – запорука успіху в діяльності компанії.

Як приклад формування сприятливого соціально-психологічного клімату наведемо досвід американської компанії McDonald's.

Американська корпорація McDonalds Corporation – одна з найбільших усвіті мережа ресторанів швидкого харчування. Загальна чисельність персоналу компанії становить близько 400 тис. осіб.

Особливості локального середовища корпорація McDonalds Corporation: кожен співробітник сприймається як індивідуум, який є вузьким фахівцем, володіє необхідними професійними якостями і орієнтований на досягнення високих професійних результатів.

В американській компанії McDonalds Corporation особлива увага приділяється цілеспрямованій підготовці кандидатів на вищі керівні посади. Так як дуже великий вплив на колектив надає керівник – своєю поведінкою, діяльністю, особливостями особистості.

Відбір кадрів відбувається за основними критеріями:

- освіта;
- досвід роботи;
- вузька спеціалізація;
- психологічна сумісність;
- вміння працювати в колективі.

В американській корпорації McDonalds Corporation велика увага приділяється такому фактору, як фізичний мікроклімат в робочому процесі.

До нього відносять санітарно-гігієнічні умови, в яких працюють співробітники:

- температурний режим;
- вологість;
- освітленість;
- просторість приміщення;

- наявність зручного робочого місця і т. д.

Мотивація є одним з основних факторів, які впливають на формування соціально-психологічний клімат в організації. У корпорації McDonalds Corporation використовуються наступні види мотивації:

- гнучкий графік роботи (працівник може сам скласти свій графік);
- кар'єрний ріст (кожен може домогтися підвищення на посаді);
- робота в нічну зміну;
- безкоштовні обіди;
- хороша і стабільна заробітна плата;
- соціальна захищеність (забезпечення пільгами);
- веселі змагання, безкоштовне навчання, дискотеки, пікніки.

Все це значно підвищує інтерес співробітника до роботи, підвищує прагнення стати кращим, працювати і заробляти.

Керівники ресторану лояльно ставляться до проблем співробітників – можуть відпустити за сімейними обставинами. Директор теж трудиться, тим самим показуючи приклад всім іншим. З офісом рядові співробітники контактують раз на півроку, це називається реп-сесія, реп-сейшен. Попередньо вивіщується листочок, на листочку хто хоче той і записується, вибирають зазвичай перших двадцять чоловік і вони йдуть в офіс. Зі співробітницею офісу, яка проводить реп-сесію, розмовляють за столом звичайним порядком. І, звичайно, все те що було сказано співробітниками – закрита інформація, вона не розголошується.

Свій графік можна скласти так, щоб робота була доповненням до навчання. Робота в корпорації McDonalds Corporation – це можливість за короткий проміжок часу домогтися швидкого зростання по кар'єрних сходах і через 2-3 роки стати керівником одного з ресторанів мережі. Причина такого кар'єрного зльоту за невеликий термін відбуваються через величезну плинність кадрів у всіх посадах, а так само відкриття нових ресторанів, в які потрібні співробітники, зазвичай

досвідчених працівників переводять в них з підвищення. Всі члени бригади – одна команда, де кожен готовий замінити і допомогти іншому, оскільки всі працюють на одну спільну мету – обслужити клієнтів відповідно до стандартів компанії.

Корпорації McDonalds Corporation часто влаштовує для своїх працівників футбольні матчі. І два рази на рік проводить дискотеку, з більш частотою періодичністю спільний відпочинок в боулінг клубах, де, до речі, все оплачене. Ще є Новорічна вечірка і День ресторану – це завжди за рахунок компанії. Тобто компанія повністю оплачує їжу, і оренду приміщення, костюми та інше. Всі ці фактори впливають на формування благополучного морально-психологічного клімату в компанії.

Ще один важливий фактор – це задоволеність роботою. На задоволеність роботи істотний вплив надає оплата праці.

Для працівників нічної зміни існує більш високі ставки за відпрацьований час. Порівняно зі ставкою денних працівників надбавка за роботу в нічний час становить близько 40%. Соціальні пільги для співробітників денної та нічної зміни однакові.

Велика увага надається і психологічній сумісності співробітників. Корпорації McDonalds Corporation має свій набір соціально-психологічних варіантів сприятливого впливу не тільки на новоприйнятого співробітника, але і на працівника, який пропрацював в компанії достатню кількість часу. Формування психологічної сумісності дозволяє отримати досягнення високих професійних результатів, задоволеність працею, відбувається формування лояльності до керівництва та компанії, отримання мотивованого співробітника.

Розглянемо ще одну зарубіжну компанію, а саме: особливості формування соціально-психологічного клімату на прикладі концерну Volkswagen.

Концерн Volkswagen є одним з найуспішніших автомобільних виробників у світі, що має найсильніші позиції на міжнародній арені. Беручи до уваги той факт, що фактори макросередовища – це той суспільний фон, на якому будуються і

розвиваються відносини людей, відзначимо наступне. Характеризуючи фактори макросередовища, варто відзначити, що на тлі кризи, що не припиняється ось уже кілька років, в Європі, в економіці Німеччини хороші показники і стабільність. При зростаючій борговій кризі в євросоні Німеччина демонструє економічне зростання і зниження рівня безробіття. Це стало наслідком проведених раніше структурних реформ.

Німеччина є єдиною країною з розвинутою економікою, якій вдалося продемонструвати нижчий рівень безробіття в першому півріччі 2020 р. у порівнянні з показником 2019 р., що гарантує зростання споживання і підвищення вартості споживчого кошика і житла. Тобто глобальне макросередовища характеризується як стабільне.

Локальне макросередовища являє собою організацію, в структуру якої входить трудовий колектив. Характеризуючи цей фактор, слід зробити акцент на тому, що корпоративна культура Volkswagen характеризується ясною відповідальністю і взаємоповагою. Законна поведінка і чесна конкуренція є невід'ємною частиною ділової активності компанії та важливою умовою для забезпечення її довгострокового успіху. Основна мета компанії полягає в тому, щоб уникнути ризиків, які могли б наражати на небезпеку довіру клієнтів, акціонерів і ділових партнерів Volkswagen. Керівники компанії намагаються зберігати сильний дух в команді, мотивувати один одного, щоб постійно удосконалюватися і пропонувати, як можна більш якісну продукцію.

Концерн Volkswagen забезпечує співробітникам розумне керівництво і конструктивне співробітництво, оплату, що залежить від результатів роботи, великі можливості для кар'єрного росту. Один з найважливіших елементів корпоративної політики компанії – просування молодих фахівців, їх рання інтеграція в діловий і виробничий процес. Все це робить позитивний вплив на такий фактор, як задоволеність роботою.

Характеризуючи особливості виконуваної діяльності, відзначимо, що

концерн підтримує високу продуктивність, основною умовою досягнення якої є хороший баланс між вимогами і здібностями персоналу. З цієї причини, компанія і не перевантажує своїх співробітників, і не допускає відхилень від робочої норми та дисципліни. Девіз компанії: «Якщо ви очікуєте якісну роботу від співробітників, Ви повинні добре захистити їх здоров'я».

У компанії розроблена система дослідження думки співробітників, названа «Барометром настрою». «Барометр настрою» дозволяє співробітникам анонімно висловити свою думку, тим самим, активно беручи участь в житті

компанії. Результати є основою для сталого розвитку компанії. Високий рівень участі показує, що співробітники позитивно сприйняли цей інструмент, як засоби для вираження їх думки. Це безпосередньо впливає на поліпшення рівня психологічної сумісності в організації.

Таким чином, німецька компанія «Volkswagen» забезпечує співробітникам розумне керівництво і конструктивне співробітництво, оплату, що залежить від результатів роботи і великі можливості для кар'єрного росту. Всі співробітники діють відповідно до чотирьох цінностей:

- ентузіазм;
- повага;
- цілісність;
- дисципліна.

Всі ці цінності – ключ до формування благополучного соціально-психологічного клімату, а отже до прибуткового зростання і до стабільного успіху компанії.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА**  
**ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ»**

**2.1. Загальна характеристика ТОВ «Гермес-Трейдінг» та ринкових умов його діяльності**

Група компаній «УкрАгроКом» та «Гермес-Трейдінг» – це потужна інтегрована аграрна корпорація, діяльність якої базується на застосуванні новітніх технологій виробництва та зберігання продукції. Завдяки зваженому впевненому менеджменту та відповідальному відношенню до процесу виробництва, яке відображається у високих показниках якості, врожайності і продуктивності, компанія «УкрАгроКом» входить до ТОП-22 найбільш потужних аграрних холдингів України, а компанія «Гермес-Трейдінг» – у ТОП-15 вітчизняних зернотрейдерів.

Загальну характеристику підприємства наведено у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Загальна інформація про підприємство**

№	Ознаки	Характеристика
1	Назва підприємства	ТОВ «Гермес-Трейдінг»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	01133, м. Київ, вул. Коновальця, 32б, оф. 1020
3	Дата створення	02.07.2009
4	Форма власності	приватна
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6	Основна сфера діяльності	Торгівля зерновими та олійними культурами, надання елеваторних послуг.
7	Величина активів, тис. грн.	531 711 тис. грн.
7.1	у т.ч. частка необоротних активів (%)	63,57%
7.2	частка оборотних активів (%)	36,43%
8	Чисельність персоналу	58
9	Тип організаційної структури	Функціональна

Джерело: укладено автором за Додатком А, Б

Важливу роль в формуванні внутрішнього середовища досліджуваного підприємства відіграють стейкхолдери. Стейкхолдер – ринковий суб’єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід. Основними стейкхолдерами підприємства є:

- інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;
- кредитори, котрі тимчасово надають підприємству позику в обмін на деякий наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;
- менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління;
- працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні та інші виплати;
- споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової репутабельності підприємства;
- суспільні і державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.

Проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві ТОВ «Гермес- Трейдинг», представлений в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Аналітична характеристика стейкхолдерів підприємства**

1	2	3	4
Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1- найменш вагомий)

1	2	3	4
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до впливу продажів.	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок продукції компанії	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власної продукції	1	2
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умовами праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу	10	5

Джерело: укладено автором

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти (в тому числі контрагенти), директор.

У табл. 2.3 проведемо PEST-аналіз для визначення найбільш впливових факторів на підприємство.

Таблиця 2.3

### Фактори зовнішнього середовища (PEST-аналіз)

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (P)		
Чинник	Характер впливу	Середньозважена оцінка впливу
Податкова політика (тарифи та пільги)	Проблеми з податковою та митними системами може призвести до проблем з сировиною, збільшити вартість виробництва, що зумовить підвищення ціни.	0,10
Антимонопольне та трудове законодавство		0,11
Законодавство з охорони навколишнього середовища		0,09
Свобода інформації та незалежність ЗМІ		0,02
Митна система		0,15
<b>Підсумок за групою чинників (P)</b>		<b>0,47</b>
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ (S)		
Рівень охорони здоров'я	Продукти громадського харчування дуже чуттєві до суспільної думки. Дуже важливу роль відіграє репутація підприємства.	0,03
Вимоги до якості продукції і рівню сервісу		0,04
Культура формування заощаджень і кредитування в суспільстві		0,01
Спосіб життя і звички споживання		0,01
<b>Підсумок за групою чинників (S)</b>		
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (E)		
Чинник	Оскільки підприємство закуповує сировину і реалізує вже готову продукцію, то на його діяльність впливають і рівень інфляції, і курс основних валют, і рівень наявних доходів населення.	Середньозважена оцінка впливу
Темпи зростання економіки		0,11
Рівень інфляції і процентні ставки		0,14
Курси основних валют		0,21
Рівень наявних доходів населення		0,14
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни		0,07
<b>Підсумок за групою чинників (E)</b>		<b>0,66</b>

ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (Т)		
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі громадського харчування	Підприємству необхідно відслідковувати нові технології виготовлення продукції, та обов'язково враховувати використання натуральних і екологічно-чистих продуктів.	0,33
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів		0,27
<b>Підсумок за групою чинників (Т)</b>		<b>0,60</b>

Джерело: укладено автором

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна сказати, що найбільший вплив на ТОВ «Гермес-Трейдінг» мають економічні та технологічні фактори. Це можна пояснити тим, що підприємство залежить відцін на сировину. Також на товариство впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства наведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Аналіз внутрішнього середовища підприємства (SWOT)

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Охоплення декількох сегментів ринку	1	Відсутність чіткої маркетингової політики
2	Висока якість продукції	2	Велика кількість гравців іноземних компаній з потужними можливостями
3	Широкі канали збуту	3	Відсутність довіри іноземного споживача
4	Можливість інвестування в розвиток підприємства	4	Нерозвинена рекламна діяльність
5	Можливість розширення асортименту продукції		
МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Ринок постійно зростає і динамічно розвиваються нові сегменти	1	Висока популярність іноземних компаній
2	Збільшення експорту за кордон	2	Залежність від постачальників
3	Покращення ділової репутації за рахунок активної маркетингової стратегії	3	Високі валютні ризики

4	Розширення асортиментної політики	4	Насичення ринку аналогічними товарами
5	Розвинення рекламної діяльності		

Джерело: укладено автором

На основі проведеного аналізу можна визначити ряд стратегічних дій, які компанія може здійснити з метою зниження або ліквідації слабких сторін та загроз для компанії, за рахунок використання сильних сторін підприємства та його можливостей:

- Розробка маркетингової стратегії для створення та підтримки ділової репутації;
- Виведення з ринку товарів, що не є перспективними для компанії;
- Розробка нових каналів збуту (використання технології інтернет-продажів);
- Розробка корпоративної культури, яка б відображала цінність продукції для клієнта.

## **2.2. Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві**

Досліджуючи організаційну структуру підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг» необхідно відмітити наявність органів управління даним Товариством, зокрема слід відмітити, що вищим органом є Загальні збори; наглядовий орган – Рада; виконавчий орган – Правління; контролюючий орган

- Ревізійна комісія. Збори ТОВ «Гермес-Трейдінг» є вищим органом управління. Очолює підприємство генеральний директор, який працює на посаді більше 10 років, дотримується демократичного стилю управління.

Отже, очолює підприємство Генеральний директор, який одночасно є членом Ради директорів, тобто керує роботою дирекції на основі єдиноначальності. Дирекція та її керівник підзвітні Зборам та Раді «Гермес-Трейдінг» являється лінійно-функціональною (рис. 2.1).

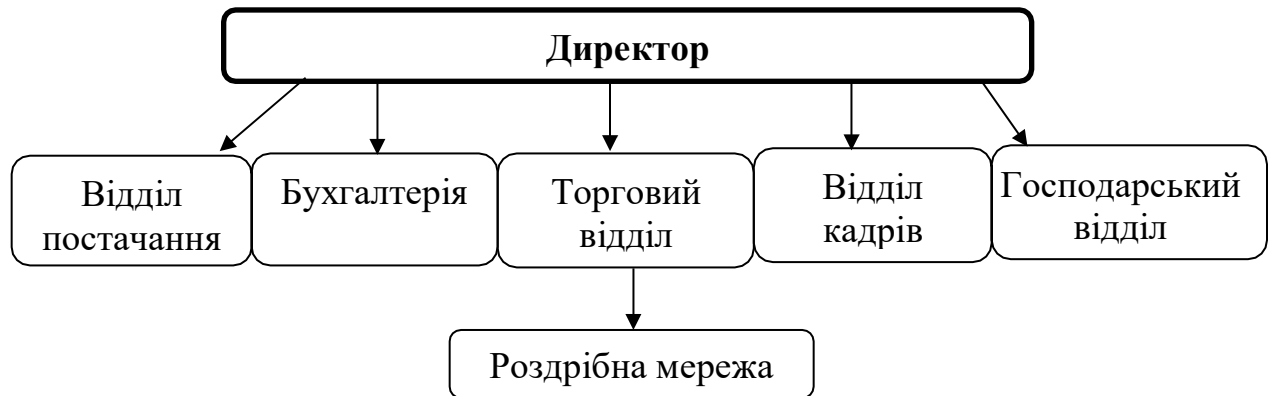


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Перевагами функціональної організаційної структури управління ТОВ «Гермес-Трейдінг» є наступні:

1) створюються найкращі умови для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної, виробничої, збутової політики підприємства, що робить легким перехід на випуск нової продукції, впровадження нових технологічних процесів, матеріалів, гарантування дотримання стандартів та контроль за їхнім дотриманням;

2) сприяння підтриманню високих професійних стандартів фахівців у галузі техніки, виробництва, маркетингу тощо, які зосереджені у великих спеціалізованих підрозділах. Це полегшує цілеспрямовану підготовку та перепідготовку кадрів;

3) створюються найкращі умови не тільки для стратегічного, а й поточного керівництва та контролю;

Проаналізуємо показники чисельного складу персоналу компанії і його динаміки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники чисельного складу підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Чисельність персоналу	58	63	58	5	-5	0
Прийняті працівники	7	1	3	-6	2	-4
Звільнені працівники	2	6	4	4	-2	2
Працівники із стажем більше 1 року	56	56	57	0	1	1
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,02	0,05	-0,10	0,04	-0,07
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,03	0,10	0,07	0,06	-0,03	0,03
Показник	Роки	Відхилення (+;-)				
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,11	0,12	-0,04	0,01	-0,03
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,50	0,17	0,75	-3,33	0,58	-2,75

Джерело: укладено автором

Отже, у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається значне зменшення чисельності персоналу за рахунок переважання звільнених працівників над прийняти, зокрема показник зменшення чисельності персоналу склав 5 осіб за даний період.

На підприємстві має місце невелика плинність кадрів, зокрема прийнято працівників у 2018 році – 7 осіб, а звільнено 2; у 2019 році прийнято 1 особа, а звільнено 6; у звітному 2020 році прийнято 3 особи, а звільнено 4 особи. Працівників зі стажем більше одного року 98% усіх працюючих, що свідчить про кадрову безпеку підприємства та задоволеність умовами праці.

В табл. 2.6 наведемо аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг» за 2 роки.

Таблиця 2.6

## Аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Із вищою освітою	20	31,7	17	29,3	-3	-15
Із спеціальною середньою освітою	30	47,6	27	46,6	-3	-10
Із загальною середньою освітою	13	20,7	14	24,1	+1	7,7
Разом	63	100	58	100	-5	-

Джерело: укладено автором

При проведенні аналізу освітньої структури працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг» можна зробити висновок, що на підприємстві більше всього працюють кадри зі спеціальною середньою освітою (відповідно 30 осіб у 2019 році і 27 осіб у 2020 році). У 2020 році спостерігається зменшення кількості працівників з вищою освітою на 3 особи, і з спеціальною середньою освітою на 3 особи.

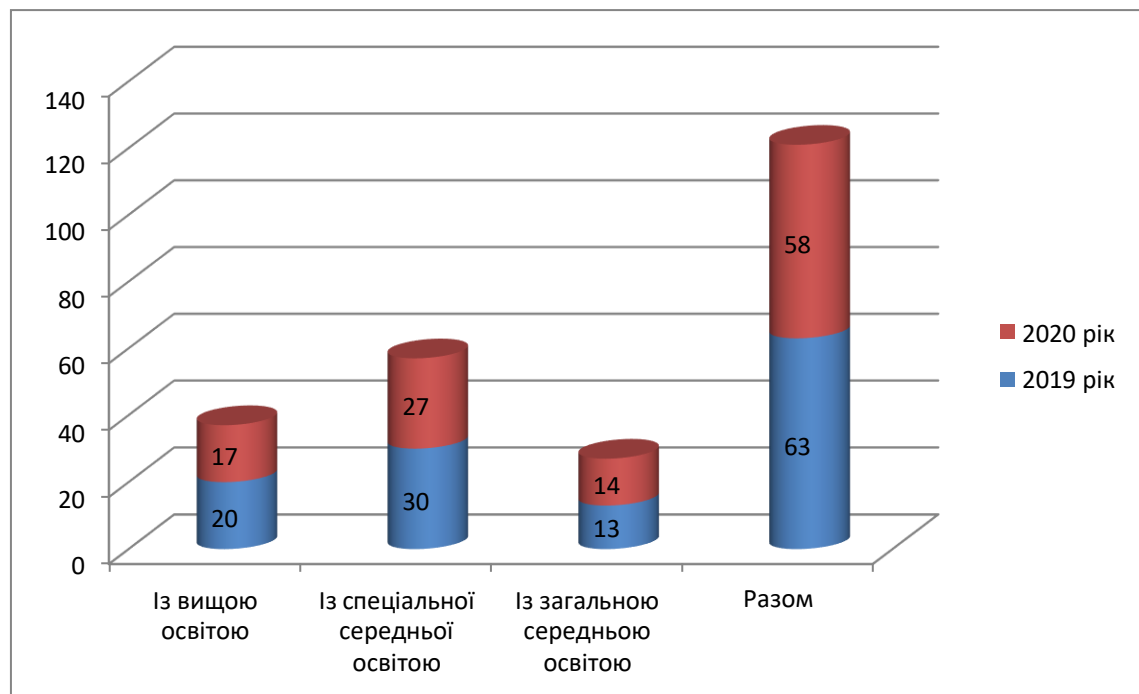


Рис. 2.2. Аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг»

В табл. 2.7 проведемо аналіз вікової структури працівників підприємства «Гермес-Трейдінг» за 2019 і 2020 роки.

**Аналіз вікової структури працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг»**

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%
До 30 років	15	23,8	16	27,6	+1	6,7
Від 31 до 40 років	26	41,2	29	50	+3	11,6
Від 41 до 55 років	20	31,8	10	17,2	-10	-50
Старше 56 років	2	3,2	3	5,2	+1	50
Разом	63	100	58	100	-5	—

Джерело: укладено автором

Слід відмітити, що кожен співробітник ТОВ «Гермес-Трейдінг» знає і усвідомлює те, що довге життя і успіх підприємству гарантовані лише в тому випадку, якщо він трудиться з повною віддачею для компанії і з повним задоволенням для себе. Адміністрація підприємства розуміє це як взаємовигідну співпрацю. Кожен співробітник отримує від компанії: фінансову стабільність, колективне бачення майбутнього, загальні цілі, соціальну підтримку, пошану і можливість самореалізації.

Підприємство зберігає прагнення до зростання, гарантуючи стабільність на довгий термін, інвестиції, впроваджуючи необхідні послуги. ТОВ «Гермес-Трейдінг» прагне бути ефективним в розподілі благ співробітникам, піклується про людські взаємини з людьми і підтримує їх в прагненні на щастя, створюючи гідне оточення.

При аналізі вікової структури працівників досліджуваного підприємства можна зробити висновки, що найбільше на підприємстві працюють люди віком від 31 до 40 років. У 2020 році відбулося збільшення працівників віком 31 до 40 років на 3 чоловіка (11,6%), і молоді до 30 років на 1 особу (6,7%).

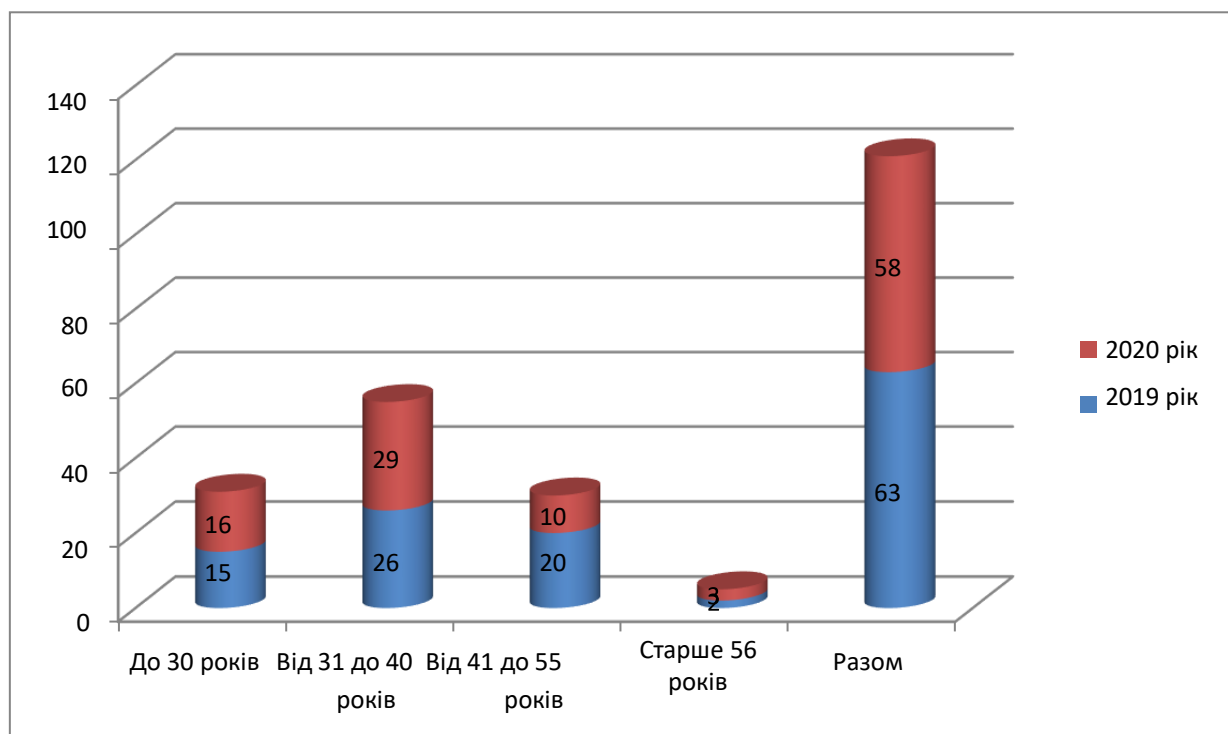


Рис. 2.3. Аналіз вікової структури працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг»

За досліджуваний період спостерігається зменшення загального обороту кадрів на 0,03 пункти. Тобто команда підприємства не цілком сформована.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Гермес-Трейдінг» на ринку реалізації сільськогосподарської продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	ТОВ «Гермес-Трейдінг»		ТОВ «ДАН-ФАРМ Україна»		ТОВ «АГРОАЛ БЯНС»		ТОВ «АГРОСІТІ-ІНВЕСТ»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ									
Кваліфікація та здібності вищого менеджменту	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3

Продовження табл.2.8

Система стратегічного планування	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
<b>МАРКЕТИНГ</b>									
Доля ринку	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Організація збуту	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Реклама	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Ціни	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Репутація	0,03	4	0,12	5	0,15	5	0,15	4	0,12
<b>ФІНАНСИ</b>									
Рентабельність	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Інвестиційна політика	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Співвідношення залучених та власних засобів	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
<b>РЕАЛІЗАЦІЯ</b>									
Обсяги реалізації	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Якість продукції	0,07	3	0,21	5	0,35	4	0,28	2	0,14
Задоволеність споживачів	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Надання супровідних послуг	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	2	0,3
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1</b>		<b>3,22</b>		<b>3,87</b>		<b>4</b>		<b>2,73</b>

Джерело: укладено автором

На основі отриманих даних складемо ранжирування конкурентів ТОВ «Гермес-Трейдінг» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Ранжирування конкурентів ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Компанія	Підсумкова оцінка	Ранг
ТОВ «АГРОАЛЬЯНС»	4	1
ТОВ «ДАН-ФАРМ Україна»	3,87	2
ТОВ «Гермес-Трейдінг»	3,22	3
ТОВ «АГРОСІТІ-ІНВЕСТ»	2,73	4

Джерело: розроблено автором

За результатами отриманого рейтингу конкурентів ТОВ «Гермес- Трейдінг» знаходиться на третьому місці, у неї існують високо спроможні конкуренти – ТОВ

«АГРОАЛЬЯНС» та ТОВ «ДАН-ФАРМ Україна».

На основі отриманих даних у табл. 2.9 можна зробити висновок, що сильними сторонами для конкурентоспроможності ТОВ «Гермес-Трейдінг» є кваліфікація і використання вищого менеджменту та надання супровідних послуг за умов реалізації продукції, значно більше існують слабких сторін діяльності компанії – репутація, рекламна діяльність, інвестиційна політика.

Аналізуючи економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг» побудуємо табл. 2.10.

Здійснюючи дослідження даних представлених у фінансовій звітності підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг» та відображених у табл. 2.7, необхідно відзначити зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 121932 тис. грн., що зумовлено зниження конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку, зменшення обсягів діяльності підприємства. В результаті такої діяльності обсяги продуктивності праці на ТОВ «Гермес- Трейдінг» також зменшилися на 2102,28 тис. грн за досліджуваний період та зменшилася загальна кількість працівників у 2020 році порівняно з 2019 роком на 5 осіб. Власний капітал підприємства за весь досліджуваний період мав від’ємне значення, а обсяги збитків у 2020 році сягали 74944 тис. грн.

**Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг»**

№	Показник	од. вимір.	Роки			Відхилення (+ ; -)					
						Δ			%		
			2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	1219245,00	1565824,00	1097313,00	346579,00	-	-	128,43	70,08	90,00
2	Кількість персоналу підприємства	осіб	58	63	58	5	5	0,00	108,62	92,06	100,00
3	Продуктивність праці на одного працівника	тис.грн./особу	21021,47	24854,35	18919,19	3832,88	-5935,16	-2102,28	118,23	76,12	90,00
4	Залишкова вартість основних засобів	тис.грн.	29719,00	37011,00	39388,00	7292,00	2377,00	9669,00	124,54	106,42	132,53
5	Фондовіддача	грн./грн.	41,03	42,31	27,86	1,28	-14,45	-13,17	103,12	65,85	67,91
6	Середньорічні залишки обігових коштів	тис.грн.	290923,00	185664,00	193685,00	-	8021,00	-97238,00	63,82	104,32	66,58
7	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	коєф.	4,19	8,43	5,67	4,24	-2,77	1,47	201,23	67,18	135,18
8	Загальна вартість активів	тис.грн.	627549,00	528861,00	531711,00	-98688,00	2850,00	-95838,00	84,27	100,54	84,73
9	Власний капітал	тис.грн.	-473364,00	-418301,00	-493245,00	55063,00	-74944,00	-19881,00	88,37	117,92	104,20
10	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	1169767,00	1441150,00	1025137,00	271383,00	-	-	123,20	71,13	87,64
11	Валовий прибуток	тис.грн.	49478,00	124674,00	72176,00	75196,00	-52498,00	22698,00	251,98	57,89	145,87
12	Чистий прибуток	тис.грн.	-64437,00	122874,00	-74944,00	187311,00	-	-10507,00	-190,69	-60,99	116,31
13	Рентабельність реалізації продукції	%	-5,51	8,53	-7,31	14,03	-15,84	-1,80	-154,78	-85,74	132,71

Джерело: укладено автором

Тобто, діяльність досліджуваного підприємства у 2020 році була збитковою та неефективною.

### **2.3. Аналіз технологій управління персоналом на ТОВ «Гермес-Трейдінг»**

Трудовий колектив ТОВ «Гермес-Трейдінг» становлять громадяни, які працюють на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника із закладом. Повноваження трудового колективу реалізуються через загальні збори та профспілковий комітет. Члени трудового колективу ТОВ «Гермес-Трейдінг» зобов'язані:

- Сумлінно виконувати свої обов'язки перед ТОВ «Гермес-Трейдінг», оволодівати передовими методами та прийомами роботи;
- Дотримуватись правил трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки, систематично підвищувати професійну кваліфікацію;
- Дотримуватись правил професійної етики при виконанні службових обов'язків і товариських взаємовідносин з іншими членами трудового колективу.

Підбір та розстановка кадрів в ТОВ «Гермес-Трейдінг» здійснюється на основі проведених бесід та вивченні документів, які характеризують ефективність діяльності персоналу.

Підбір кадрів здійснюється на основі визначення:

1. Рівня розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості;
2. Індивідуально-психологічних особливостей людини, її спрямованості.

Оцінка і розстановка кадрів виконується на основі:

1. Відповідності працівника його робочому місцю;
2. Можливості подальшого співробітництва;

### 3. Результатів трудової діяльності.

Проаналізуємо систему професійного навчання персоналу, за яку відповідає економіст в ТОВ «Гермес-Трейдінг» (табл.2.11).

Таблиця 2.11

#### Система професійного навчання персоналу у ТОВ «Гермес-Трейдінг»

1	2	3
Назва заходу	Інформація про захід	Цільова аудиторія
Спеціалізовані семінари, організовані підприємством	З метою ефективного впровадження нових продуктів та технологій, актуалізації знань працівників та вирішення практичних питань на підприємстві проводять навчання співробітників. За необхідності можливе використання послуг зовнішніх тренерів.	всі працівники підприємства
Семінари, конференції та тренінги, які проводять консалтингові компанії в Україні	Підприємство організує участь працівників у різноманітних навчальних заходах, які проводяться в Україні. Тематика заходу має відповідати спеціалізації працівника, бути актуальною для виконання поточних обов'язків або для перспективних завдань.	всі працівники зі стажем роботи більше 3 місяців.
Семінари, конференції та тренінги, які проводять в інших містах	Працівники підприємства мають можливість відвідувати навчальні заходи,	студенти інші працівники зі стажем роботи більше 3 місяців
Семінари, конференції та тренінги, які проводять зовнішні консалтингові компанії за кордоном	Підприємство організує навчання працівників у конференціях та інших навчальних заходах за кордоном у випадках, коли це безпосередньо пов'язано з бізнесом або існує гостра потреба у навчанні, яке не проводиться в Україні.	всі працівники зі стажем роботи більше 6 місяців.
Вивчення англійської мови	Удосконалення знань англійської мови є на сьогодні одним із пріоритетів, оскільки знання англійської мови працівниками є однією з необхідних умов для інтеграції в міжнародне середовище, міжнародної кар'єри для наших працівників. Для працівників пропонуються наступні види вивчення та удосконалення англійської мови – класні заняття, участь у розмовних клубах, англомовних тренінгах	Всі працівники
Вивчення англійської мови у класі	Підприємство оплачує (повністю або частково) заняття у групах з вивчення англійської мови для працівників, яким знання англійської мови необхідне для виконання поточних обов'язків або перспективних завдань. Навчання проводять досвідчені викладачі провідних компаній України, які спеціалізуються у навчанні корпоративних клієнтів. На заняттях вивчаються основи граматики та лексики, необхідна для спілкування у бізнес-середовищі.	Всі працівники зі стажем роботи більше 3 місяців.

1	2	3
	<p>Навчальний центр організує навчання у класах за наступними рівнями:            Basic – базовий рівень; Elementary – початковий рівень; Pre-Intermediate – нижче середнього; Intermediate – середній рівень.            Для працівників з рівнем вище Intermediate пропонуються інші види вдосконалення мови (наприклад, відвідування Speaking Club). Навчання проводиться у групах</p>	
English Speaking Club	<p>Для працівників з рівнем Upper-Intermediate і вище пропонується новий формат удосконалення знань англійської мови – розмовний клуб.            Формат розмовного клубу передбачає активне спілкування англійською мовою в групі на задану або задалегідь запропоновану тематику. Такий формат дає змогу вдосконалити знання та навички, здобуті за період попереднього навчання.            Speaking Club проводять запрошені модератори із зовнішніх компаній. Фасілітатори задають тематику, напрям розмови і, звичайно, сприяють підвищенню коректності вимови та грамотності учасників.</p>	працівники з рівнем Upper-Intermediate і вище
Програми розвитку компетенцій та навичок Корпоративні тренінгові програми із залученням зовнішніх провайдерів	Для розвитку компетенцій та навичок працівників та набуття ними нових знань, поширення провідного досвіду підприємство співпрацює з провідними консалтинговими компаніями в частині проведення тренінгів для персоналу. Програми корпоративних тренінгів відповідають актуальним потребам підприємства та стратегії його розвитку.	всі працівники
Програма для нових працівників)	Для адаптації нових співробітників та ефективного початку робочої діяльності, економіст пропонує спеціальну програму для нових колег, що включає в себе основну інформацію про підприємство, стандарти роботи, програмні комплекси тощо.	нові працівники
Корпоративні тренінгові програми	З метою підвищення рівня кваліфікації працівників та підвищення рівня якості обслуговування клієнтів, внутрішні тренери у систематично проводять тренінги з навичок продажу, стандартів обслуговування клієнтів, комунікацій тощо. Для розвитку компетенцій і навичок працівників та набуття ними нових знань, поширення провідного досвіду співробітникам пропонується прослухати спеціалізовані тренінгові курси «Ефективні комунікації для корпоративного бізнесу». Тривалість програм: 2 дні. Заняття проводяться у групах з 5-10 учасників.	ріелтери
Програми розвитку керівників. Ефективний керівник. Навички лідерства	Для розвитку управлінських навичок та лідерських компетенцій керівників підприємства, набуття ними нових знань, поширення провідного досвіду	всі керівників

1	2	3
Лідерство для результату (L4R)	Ця управлінська програма присвячена питанням лідерства і емоційного інтелекту. Вона дозволяє учасникам дізнатися про те, яким чином емоції людей впливають на робочий процес і як можна управляти емоціями. Тривалість програми: 3,5 дні. Заняття проводяться у групах з 10 учасників	всі працівники, які займають керівні посади
Система дистанційного навчання	Для залучення більшої кількості працівників до навчання, надання зручного доступу до навчальних матеріалів на підприємства працює Система дистанційного навчання (СДН). Система Дистанційного навчання є середовищем для навчання, підвищення кваліфікації працівників та оцінки знань. Можливості системи дозволяють опановувати нові знання всім працівникам зі своїх робочих місць. Система містить у собі окремі курси, присвячені різним темам та напрямкам, склад яких постійно оновлюється.	всі працівники

Джерело: укладено автором

Всього в 2020 р. в ТОВ «Гермес-Трейдінг» було навчено 9,5% від загальної чисельності персоналу (6 чоловік).

Дані табл. 2.11 показують, що в 2019 р. порівняно з 2018 роком кількість навчених співробітників зменшилась на 2,3%.

Дана зміна відбулася в основному за рахунок зменшення кількості навчених співробітників на зовнішніх семінарах та внутрішніх семінарах. А у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. – зменшилась на 3,6%.

Таблиця 2.12

## Показники навчання персоналу в ТОВ «Гермес-Трейдінг»в

2018-2020 рр.

Вид навчання	Кількість навчених співробітників, осіб			Зміна показників, + / –			
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				абсол	відн.,%	абсол.	відн.,%

Продовження табл. 2.12

1	4	5	6	1	125,00	1	120,00
Внутрішні семінари	3	3	3	0	100,00	0	100,00
Зовнішні спеціалізовані семінари, конференції, в межах України	1	0	0	-1	-	-	-
Семінари, конференції і стажування працівників за межами України	0	0	0	0	-	-	-
Стажування працівників	2	3	0	1	150,00	-3	0,00
Тренінги, проведені зовнішніми тренерами	3	2	0	-1	66,67	-2	0,00
Тренінги проведені внутрішніми тренерами	2	2	2	0	100,00	0	100,00
Навчання у комп'ютерному класі	5	5	4	0	100,00	-1	80,00
Вивчення англійської мови	5	5	4	0	100,00	-1	80,00
Дистанційне навчання, тестування (кількість відвіданих курсів і тестів)	6	5	5	-1	83,33	0	100,00
Всього	9	7	6	-2	77,78	-1	85,71

Джерело: укладено автором

Як видно з табл. 2.12 найбільша кількість працівників пройшли вивчення англійської мови, а також внутрішньофірмові семінари.

Це є хорошими показниками, але треба зауважити, що іншим видам навчання приділяється менше уваги, що говорить про те, що в підприємства є проблеми із правильною організацією розподілення та направленням працівників на навчання, та нерозумінням їхньої важливості та корисності.

Комплекс якості послуг ТОВ «Гермес Трейдинг» по реалізації сільськогосподарської продукції містить управління якістю основних і додаткових послуг. Якість обслуговування забезпечується належним наданням наступних послуг: прийом заказів, точні обсяги відвантажування продукції, доставка «точно в термін».

Проаналізуємо динаміку кар'єрного зростання за 2018-2020 роки (табл.2.13).

**Динаміка кар'єрного росту персоналу ТОВ «Гермес-Трейдінг» за  
2018-2020 рр.**

Показники	Значення показників за роками						Зміна показників, +/-			
	2018		2019		2020		2019 р. до 2018 р.		2020 до 2019	
	осіб	у%	осіб	у%	осіб	у%	абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Чисельність працівників, які отримали підвищення, осіб	1	4	0	0	1	7	-1	0	+1	-

Джерело: укладено автором

Отже, чисельність осіб, охоплених кар'єрним зростанням у 2019 році зменшилась, що є негативною тенденцією, проте у 2020 році ці показники покращились.

Анкетування серед працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг» проводиться з метою виявлення у них схильності до відповідного кар'єрного результату, визначення їх індивідуального резерву в розвитку та можливостей до збільшення результативної діяльності підприємства в цілому. Це дає можливість керівництву підприємства потенційно передбачити у працівника кар'єрний шлях і відзначити пріоритетні фактори кар'єрного зростання.

Проведемо анкетування у даних відділах з метою виявлення соціально-психологічного клімату. Перелік питань буде наступний:

1. Як довго Ви працюєте?
2. Як швидко Ви адаптувались?
3. Чи були у Вас з самого початку проблеми спілкування з колегами?
4. Як довго тривав адаптаційний період?
5. Чи задоволені Ви зараз своїм колективом?
6. Чи можна довіряти членам колективу?
7. Чи вважаєте, що саме керівник відділу допоміг Вам адаптуватися?

Були отримані наступні відповіді (табл. 2.14).

**Результати опитування робітників ТОВ «Гермес-Трейдінг» з  
метою виявлення соціально-психологічного клімату**

1	2	3	4	5
№ п/п	Запитання	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Торговий відділ
1	Як довго Ви працюєте?	4-5 років	2-3 роки	1-2 роки
2	Як швидко Ви адаптувались?	Так	Так	Ні
3	Чи були у Вас з самого початку проблеми спілкування з колегами?	Ні	Ні	Так
4	Як довго тривав адаптаційний період?	2 місяці	6 місяців	8 місяців
5	Чи задоволені Ви зараз своїм колективом?	Так	Так	Ні
6	Чи можна довіряти членам колективу?	Так	Ні	Ні
7	Чи вважаєте, що саме керівник відділу допоміг Вам адаптуватися?	Так	Так	Ні

Джерело: укладено автором

Отже, бачимо, що найгірший соціально-психологічний клімат у торговому відділі, що прямо пропорційно пов'язано із низьким рівнем організації процесу адаптації нових працівників у відділі.

Узагальнимо результати проведеного дослідження у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати оцінки системи адаптації в ТОВ «Гермес-Трейдінг»**

№ п/п	Показник	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Торговий відділ
1	Тривалість процесу адаптації	2 місяці	6 місяців	8 місяців
2	Рівень якості програми адаптації (1-5 балів, 5 балів – найкраща оцінка, 1 бал – найгірша оцінка)	5 балів	3 бали	2 бали
3	Рівень закріплення нового персоналу на посаді	90%	50%	30%
4	Строк виходу на повнупотужність	Третій місяць	Через півроку	В кінці першого року

Джерело: укладено автором

Рівень закріплення показує, скільки процентів новачків приживаються на посаді і працюють більше, ніж випробувальний термін, і не звільняються завласним бажанням. Бачимо, що даний показник найвищий у бухгалтерії.

Таким чином, при проведенні аналізу показників технології управління працівниками на ТОВ «Гермес-Трейдінг» було виявлено, що керівництво в межах своїх функцій не проводить певну організаційну, роз'яснювальну і виховну роботу, що негативно позначається на плануванні кар'єри працівниками та формуванні їх іміджу.

Оскільки професійне навчання в ТОВ «Гермес-Трейдінг» є основною складовою системи іміджу персоналу, проведемо оцінку ефективності діяльності ТОВ «Гермес-Трейдінг» саме в цьому напрямку, оцінимо ефективність даного інструменту.

У таблиці 2.15 наведено дані, що показують скільки коштів ТОВ «Гермес-Трейдінг» використало на навчання персоналу за 2018-2020 роки.

*Таблиця 2.15*

**Динаміка витрат коштів, які ТОВ «Гермес-Трейдінг»  
використав на навчання персоналу за 2018-2020  
рр.**

Показник	Значення за роками			У% до ФЗП			Зміна показників, + / -			
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019 /2018		2020 /2019	
							абс.	відн., %	абс.	відн., %
Кошти, які витратило підприємство на навчання персоналу, тис. грн.	31,0	30,2	28,8	2,3	2,1	2,0	-0,8	97,4	-1,4	95,4

Джерело: укладено автором

Отже, з кожним роком ТОВ «Гермес-Трейдінг» витрачає все менше коштів на навчання персоналу (табл. 2.15), незважаючи на те, що чисельність працівників

скорочується. Механізм субсидування навчання фахівців відсутній.

Таким чином, відсоток витрат організації на професійне навчання персоналу до фонду оплати праці щорічно зменшується (2% у 2020 році). Це пов'язано з тим, що підприємство скорочує витрати непов'язані з основною діяльністю. Проте незважаючи на це, необхідно шукати шляхи підвищенню ефективності професійного навчання персоналу, оскільки персонал є головною цінністю архітектурного агентства.

На основі таблиці 2.15 розрахуємо показник ROI. Розрахунки приведемо у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Розрахунок коефіцієнту ROI для ТОВ «Гермес-Трейдінг» за 2018-2020**

№ з/п	Показник	2018	2019	2020	рр	
					Зміна показників, + /	Зміна показників, %
1	Кошти, які витратило підприємство на навчання персоналу, тис. грн.	31	30,2	28,8	-1,4	95,4
2	Приріст виручки за рахунок організованих заходів щодо розвитку персоналу (10% від загальної динаміки приросту)	181,6	18,6	163,7	145,1	880
3	ROI інвестованих у розвиток персоналу коштів (п.2/п.1 – 1)	4,86	-0,38	4,68	5,07	-12,2

Джерело : укладено автором

$$ROI\ 2018 = 181.6 : 31 - 1 = 4,86$$

$$ROI\ 2019 = 18.6 : 30,2 - 1 = -0,38$$

$$ROI\ 2020 = 163.7 : 28,8 - 1 = 4,68$$

Динаміка показника ROI свідчить про високу ефективність заходів направлених на розвиток персоналу в 2020 році. В 2019 році дохід від заходів з розвитку персоналу був меншим за розмір інвестицій, але показнику притаманна позитивна динаміка, а саме зростання в 2020 році до рівня 4,68.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ІМІДЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГЕРМЕС- ТРЕЙДІНГ»**

#### **3.1. Основні напрями використання іміджевих технологій в управлінні персоналом підприємства**

В результаті аналізу системи управління персоналу ТОВ «Гермес- Трейдінг» було виявлено наступні недоліки:

Скорочення витрат організації на професійне навчання персоналу.

В програмі тренінгів відсутні тренінги саме професійного спрямування, які відносяться до підвищення іміджу персоналу ТОВ «Гермес-Трейдінг», наприклад про нові напрями виробництва сільськогосподарської продукції, програмні засоби, а також відсутні іміджеві технології.

Не враховуються ініціативи співробітників. На підприємстві є чіткий перелік тренінгів, працівник не може сам приймати рішення щодо вибору тренінгу, за це відповідає керівник.

Тим самим працівник не може навчатися за програмою, яка відсутня в переліку, запропонованих та затверджених компанією тренінгів та навчальних курсів.

Негативні наслідки недосконалості системи розвитку персоналу проявляються в невдоволенні співробітників навчанням, підвищенні плинності кадрів і зниженні рівня мотивації, а також зниження якості послуг.

Зокрема, іміджеві технології, які доцільно використовувати в ТОВ «Гермес-Трейдінг» – це тренінг, Кейс Стаді, коучинг, E-learning, самонавчання (рис.3.1).

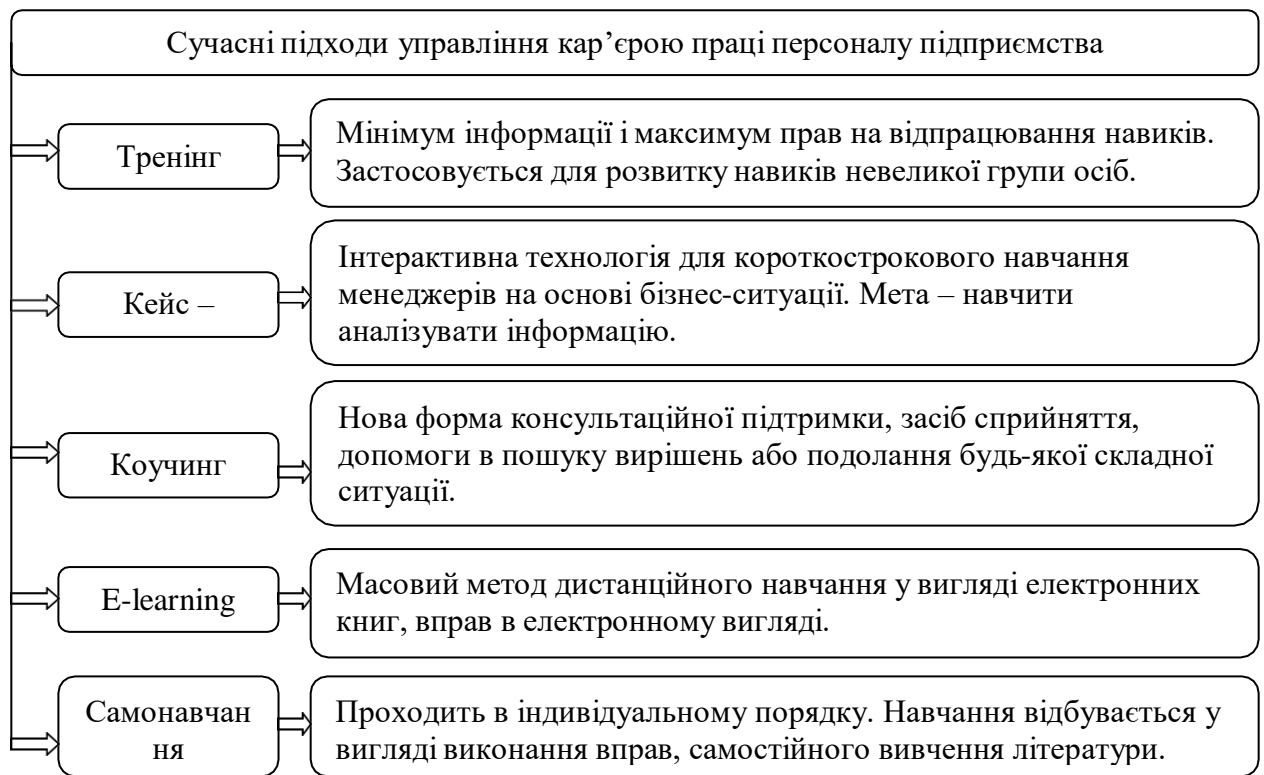


Рис. 3.1. Сучасні засоби підвищення іміджу персоналу

Джерело: укладено автором

Тренінг – це з'єднання почуттєвого досвіду з аналізом в організованому груповому просторі.

Для оптимізації іміджу персоналу повинен бути проведений ряд модульних тренінгів, спрямований на корекцію окремих складових його роботи.

Модульний тренінг – тренінг, що складається з окремих блоків – модулів, спрямованих на розвиток окремих компетенцій або на сукупність об'єднаних за загальним принципом компетенцій.

Основними принципами при об'єднанні окремих компетенцій є: близькість одному за змістом, чи сферою застосування. Наприклад, такі компетенції як цілеспрямованість, планування і делегування представлені у тренінгу з управління часом і зусиллями (тайм-менеджмент). Крім того, окремі компетенції можуть проявляти себе по-різному в залежності від виду діяльності, тому багато з них

можуть бути включені в різні тематичні модулі тренінгу.

Використання кейс-методу – складний процес професійно-орієнтованого навчання, технологія реалізації якого передбачає декілька етапів.

Першим є підготовка кейсу, який має відповідати низці вимог: бути орієнтованим на поставлену викладачем дидактичну мету, ілюструвати актуальну професійну ситуацію, провокувати дискусію під час її обговорення, сприяти аналітичному мисленню навчаємих.

Безпосередня робота з кейсом на занятті також поетапна діяльність, яку узагальнено можна представити у такий спосіб: ознайомлення аудиторії зі змістом кейсу; організація командної (групової) роботи, спрямованої на аналіз кейсу; презентація результатів командної роботи та організація дискусії; підбиття підсумків.

З огляду на такий складний технологічний процес впровадження кейс-методу у практику навчання можна стверджувати, що його результативність – це показник рівня професіоналізму викладача, його підготовленості до застосування цієї інтерактивної методики.

Коучинг є синтезом бізнес-консультування, тренінгу, психологічного консультування, NLP-сесій. Однак при цьому коучинг – самостійний метод зі своєю власною філософією, технологією й правилами. Коучинг може використовуватися як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки. На відміну від консультанта, коуч не дає порад, не трансліює власну думку, не приймає рішень, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає керівникові усвідомити його цілі, причини удач і невдач і визначити напрямок зміни поведінки керівника й, відповідно, зміни в розвитку організації.

Перед бізнес-консультантом ставиться певне завдання, над яким він і працює. У ситуації з коучем реальні завдання виявляються в процесі роботи.

Основною метою коучингу як методу співпраці керівників та підлеглих є допомога співробітнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої

реальної проблеми [4].

Оскільки коучинг має одночасно особливості, притаманні навчанню та тренінгу, то суб'єктно-об'єктна взаємодія має відповідні характеристики. Тобто фактично мова йде про відхід від «суб'єктно-об'єктної» до «суб'єктно-суб'єктної» орієнтації при розгляді проблеми реалізації методів коучингу на підприємстві.

Об'єктами коучингу виступають: 1) знання; 2) навички та вміння; 3) існуючі компетенції людини (групи людей), що навчаються. Найбільші резерви ефективності впровадження методів та інструментів коучингу з'являються при перетворенні підприємства в організацію, що навчається [8].

Крім того, сьогодні можна використовувати системи електронного навчання (e-learning) персоналу з використанням комп'ютерної навчальної програми. Навчальний процес в e-learning проводиться на основі електронних навчальних курсів.

Електронне навчання є універсальним рішенням, що може певною мірою ефективно використовуватися як в умовах навчання на робочих місцях на підприємстві, так і у вигляді зовнішньої освітньої послуги.

Електронне навчання характеризується суттєвими перевагами, що можуть бути вигідно використані в підготовці персоналу ТОВ «Гермес-Трейдінг»:

1. низькою собівартістю навчання, що пов'язано з відсутністю транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, паперові документи та навчальні посібники.

2. можливістю проходження навчання без відриву від місць основної роботи. Співробітникам не доводиться виділяти окремий час для навчання. Дистанційна освіта робить будь-яке місце, де перебуває людина і де є вихід в глобальну мережу, придатним для електронного навчання. Навчатися можна вперіод перерв, в громадському транспорті чи у власному авто по дорозі на роботу. Навіть паралельно з виконанням основної роботи, наприклад, на зібраннях трудового колективу як елемент посилення інформаційної змістовності такого

організаційного заходу.

3. скороченням часу від розроблення навчального курсу до отримання освітніх послуг слухачами. Вся справа в можливості спільної розробки таких курсів шляхом обговорення основних моментів і найважливіших питань на спеціалізованих форумах.

4. розширенням можливостей управління й аналізу ефективності навчання.

5. гнучкістю навчального курсу відповідно до особливостей діяльності підприємства.

Розмаїття форм електронного навчання вимагає використання різних компонентів та методів подання навчального матеріалу. Інформаційні та комунікаційні системи, будь-то окремі або локальні мережі, або Інтернет- мережі, лежать в основі, практично, всіх процесів електронного навчання.

Тому електронне навчання може включати в себе численні види засобів масової інформації, які забезпечують текст, аудіо, зображення, анімації, потокове відео, а також технологічні програми та процеси, такі як відео- та аудіокасети, супутникове телебачення, CD/DVD-ROM, флеш-карти, комп'ютерне навчання, інтранет/екстранет та веб-орієнтоване навчання.

Інновації мають вирішальне значення для сфери підвищення іміджу персоналу. Сучасні реалії не дозволяють здійснювати ефективне навчання персоналу без використання високих технологій, тим більше враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Гермес-Трейдінг» на аграрному ринку.

Працівників, що мають схильність до навчання, слід зацікавлювати у подальших особистих досягненнях і сприяти підвищенню їх професійного рівня, а також обрати максимально ефективний вид навчання.

Таких працівників пропонується обов'язково направляти на стажування до інших підприємств, наукових організацій з метою освоєння кращого досвіду в роботі та отримання нових ідей, тобто працівник навчатиметься тому, що його

цікавить, і підприємству це вигідно, оскільки отримані знання в подальшому сприятимуть підвищенню конкурентних переваги.

Спеціалістів, які мають організаторські та лідерські здібності, –направляти в цільові аспірантури для підвищення рівня їх науково- педагогічної кваліфікації та для надання їм можливості проводити навчання інших фахівців на семінарах підприємства.

Для працівників, які володіють особливими професійними здібностями (наприклад, знання іноземних мов), потрібно організовувати курси підвищення кваліфікації у формі самоосвіти.

Спеціаліст, який має певні професійні проблеми, можливо, потребує проходження курсу перепідготовки. Тому спочатку потрібно виявити причини проблем, щоб прийняти правильне рішення. Такий підхід може бути ефективним при проблемі плинності.

Нереалізовані задачі одного працівника негативно впливають навиробничо-господарський процес діяльності підприємства в цілому. Тому необхідно виявити причини невдач та визначити подальшу долю працівника. Якщо причина полягає у професійній недосконалості, потрібно визначитися з курсами підвищення кваліфікації або проходження перепідготовки

Максимально надійним для оцінки компетенцій персоналу вважається асесмент-центр, однак його висока вартість (за рахунок участі великого числа експертів-оцінювачів, а також складності процесу – необхідності зібрати всіх учасників процедури в одному місці) не завжди дозволяє використовувати даний метод для оцінки персоналу.

Альтернативо є до початку процедури оцінювання експерт формує список завдань, вказує їх послідовність і графік виконання. Учасник оцінювання у зазначений час підключається через Інтернет до ІТ-платформи web-асесмента з робочого комп'ютера.

Робота з учасниками проходить інтерактивно у форматі відео конференції –

система видає завдання, за підсумками виконання яких експертспільно з учасником обговорює результати. Сам процес оцінювання записується на відео, після завершення оціночної процедури експерт формує звіт за компетенціями учасника та направляє його до HR-відділу.

Таким чином, web-асесмент – зручний інструмент для вирішення наступних завдань в організації:

- 1) оцінка кандидатів до кадрового резерву (на відміну від інших інструментів дистанційної оцінки, web-асесмент надає інформацію про поточний рівень розвитку компетенцій людини та її трудовий потенціал;
- 2) визначення індивідуальних потреб персоналу у розвитку (звіт, що отримується за допомогою оцінки через web-асесмент, містить інформацію, на основі якої виділяються пріоритети у навчанні і розвитку працівників;
- 3) оцінка при підборі персоналу (web-асесмент дозволяє отримати точні висновки про наявність у кандидатів необхідних ключових компетенцій).

Оцінка персоналу методом 360 градусів – це інструмент для оцінки компетенцій.

Метод оцінки 360 градусів надає керівництву і співробітникам докладнута достовірну інформацію про їхнє відношення до роботи і взаємодії з колегами, керівництвом і клієнтами, що дозволяє ефективно управляти персоналом і сприяє розвитку бізнесу, поліпшенню репутації та внутрішньогоклімату компанії.

Оцінка методом 360 градусів дозволяє отримати структурований колективний відгук про компетентність співробітника у тих галузях, що є ключовими на шляху успішної роботи. Результати оцінки дозволяють співробітнику побачити свої сильні та слабкі сторони і спланувати конкретні способи розвитку професійних навичок з метою підвищення ефективності роботи.

Результатом оцінки за допомогою методу 360 градусів є складання рейтингу властивостей співробітника. Метод 360 градусів потрібно використовувати у таких випадках:

- виявлення найбільш результативних (ключових) співробітників;
- підвищення продуктивності праці працівника;
- формування кадрового резерву;
- створення та удосконалення системи мотивації співробітників;
- підвищення ефективності інвестицій у навчання та розвиток персоналу;
- розробка системи управління ефективністю роботи;
- формування корпоративної культури організації.

В результаті використання методу 360 градусів, замовник отримує фахову оцінку і менеджерський «портрет» співробітника що оцінювався, який сформований колективним баченням його колег, керівництва, підлеглих і клієнтів. Результати оцінки дозволяють виявити відмінності між самооцінкою працівника і думкою його оточення. Отримана інформація допомагає керівництву ТОВ «Гермес-Трейдінг» приймати зважені кадрові рішення, грамотно спланувати розвиток працівників.

Співробітник що оцінювався також отримує цінний досвід щодо аналізу власних сильних сторін та навчається ефективніше використовувати наявні у нього ресурси.

Для ефективного управління кар'єрою співробітників ТОВ «Гермес-Трейдінг» необхідно розробити кар'єрограми, які повинні містити наступну інформацію:

1. Особисті дані співробітника.
2. Займана посада.
3. Стаж роботи на займаній посаді.
4. Особисті кар'єрні орієнтири співробітника.
5. Можливості зростання на займаній посаді.
6. Історія роботи співробітника в ТОВ «Гермес-Трейдінг».
7. Результати навчання.

8. Результати оцінювання працівника.
9. Навички, знання і вміння, необхідні для зайняття більш високої посади.
10. Види і методи навчання, які необхідно використати для підготовки до нової посади.
11. Рівень кадрового резерву, на який залучається співробітник.
12. Наявність вакансій в ТОВ «Гермес Трейдинг».

Програма кар'єрного зростання персоналу на ТОВ «Гермес-Трейдинг»:

- давати персоналу всю інформацію про вакантні місця, необхідну кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;
- вказувати систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- допомагати працівникам встановлювати цілі кар'єри;
- заохочувати осмислений діалог між працівниками та їхніми керівниками про цілі цієї кар'єри.

Програма розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні: регулярно пропонуватися; бути відкритими для всіх працівників;

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві ТОВ «Гермес-Трейдинг».

Планування кар'єри значно підвищить мотивацію праці працівників фірми, додасть впевненості в своєму робочому місці та посилить прагнення працівників до підвищення рівня своїх професійних здібностей.

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Найдоцільнішим і найефективнішим методом проведення групової роботи з підвищення іміджу персоналу вважаємо розробку та впровадження різноманітних тренінгів для менеджерів підприємства ТОВ «Гермес- Трейдинг». При цьому,

розуміючі різні завдання, які стоять перед керівниками різних рівнів слід правильно розділити групи.

Багаторічний досвід багатьох дослідників доводить, що при проведенні тренінгів можливо досить гнучко ставитися до чисельності або розмірів групи. Оптимальним таки назвемо число від 7 до 18 чоловік. Очевидно, що групові процеси при крайніх варіантах чисельності груп будуть протікати по-різному.

Тут постає питання керованості, яке визначається досвідом і можливостями тренера. Якщо необхідно, щоб користь від тренінгу отримав кожен учасник, тоді краще не захоплюватися великою чисельністю і по можливості її скорочувати до 15-16 осіб. Дуже маленька група, менше 7 осіб, створює свої труднощі. Але іноді навіть в групі з 4-5 менеджерами досягаються дуже хороші результати. Це залежить, мабуть, від особистості учасників.

Склад групи, це не тільки питання кількості членів групи. Потрібна певна композиція особистостей в групі. Деякі вчені дійшли до висновку, гетерогенні за ознаками статі групи більш ефективні. Це не означає, що не можна працювати в чисто чоловічих чи жіночих групах. Вони бувають цілком успішними, але таким групам чогось не вистачає, особливо якщо тренер тієї ж статі, що й учасники. Поява осіб іншої статі, мабуть, викликає певне збудження, сексуальне за своєю природою, яке і дозволяє оживити процес, підняти напругу до оптимального рівня. Крім того, якщо в групі є особи різної статі, можливе виникнення проєкцій, прояв проблем, яких би не було в одностатевій групі (наприклад, складності управління жінками, жіночим колективом чоловіками та ін.)

Бажано, щоб члени групи різнилися за своїми особистими особливостям. Так, краще виключити одночасне знаходження в групі двох жінок або чоловіків з істеричним складом характеру. Зазвичай не рекомендується включати в групу начальника і його підлеглого. Але іноді тренер не може на це вплинути. Так само як і на склад групи. Якщо ж є можливість вибіркового комплектування, допомагає попереднє інтерв'ю з потенційними учасниками.

В нашому випадку менеджери всіх ланок будуть приймати участь у тренінгу єдиною групою, кількість 15 осіб.

Дуже корисними виявляються попередні індивідуальні інтерв'ю з майбутніми учасниками тренінгу. Інтерв'ю дозволяє вирішити ряд важливих завдань:

- 1) провести діагностику особистісних особливостей менеджера; обговорити очікування від тренінгу;
- 2) обговорити очікування від тренінгу;
- 3) виявити проблемні зони у менеджера;
- 4) пояснити мету, завдання та особливості методу навчання;
- 5) проаналізувати контрпереносну реакцію тренера;
- 6) визначити індивідуальні цілі тренінгу для менеджерів.

Інтерв'ю бажано проводити тижні за два до початку тренінгу. Зазвичай форма його проведення вільна, але можливо і анкетування та тестування, які проводять з метою економії часу. Однак слід пам'ятати, що анкета служить лише доповненням до інтерв'ю, але ніяк його не замінює, оскільки завдання інтерв'ю ширше, ніж можливості анкетування.

Зазвичай у менеджерів досить смутні уявлення про те, чим їм доведеться займатися. Це може знижувати їх мотивацію, особливо якщо на тренінг вони направляються за рішенням вищого керівництва. Інформування, невелика розповідь про тренінг як метод навчання, а також з'ясування, чому б менеджер хотів навчитися, дозволяє істотно підвищити його мотивацію. А як відомо, мотивація підвищує ефективність тренінгу.

Первинна діагностика особистісних особливостей всіх майбутніх учасників дозволяє комплектувати групу так, щоб акцентуації не повторювалися в одній групі. Особам з сильними порушеннями рекомендується запропонувати індивідуальні заняття, або можна сформувати окрему групу людей з особистісними порушеннями, де з використанням групового аналізу вони зможуть скорегувати їх.

Таку форму роботи можна назвати тренінгом особистісного зростання.

При визначенні «проблемних зон» у менеджерів можна ідентифікувати професійні та особистісні проблеми, що надалі при розробці програми тренінгу дозволить врахувати обидві групи проблем.

Запропонований нами тренінг призначений для більш повного та всебічного розуміння менеджером напрямів своєї роботи та усвідомлення себе частиною команди, проводиться з урахуванням групової динаміки.

Мета тренінгу: згуртування менеджерів і керівників з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей підприємства в цілому.

На тренінгу буде:

1. Сформовано єдине розуміння загальних цілей і завдань підприємства.
2. Встановлено баланс особистих цілей і завдань з цілями і завданнями підприємства.
3. Посилено креативність співробітників підприємства.
4. Покращено психологічний клімат в колективі.
5. Створено мотивацію до навчання і розвитку відповідно до цілей і завдань підприємства.
6. Покращено особисті взаємини.

Методи навчання: рольові ігри, ігрові вправи, міні-лекції, групові дискусії та метод «brainstorm», робота в мікрогрупах, індивідуальні письмові вправи.

Наприкінці проведеної роботи з оптимізації іміджу менеджера в організації ТОВ «Гермес-Трейдінг» буде надано ряд рекомендацій керівникам всіх рівнів:

1. Намагатися керувати людьми по їх «позитивним особливостям». Помічати будь-які позитивні деталі і підкреслювати їх публічно.
2. Створювати атмосферу довіри, показувати підлеглим, що ви вірите в їх здібності і можливості.
3. Оцінювати в першу чергу обставини, в які потрапив підлеглий, а не

його особистість.

4. Бути терпимим до інакомислення та індивідуальних особливостей підлеглих.

5. Не нехтувати компромісами, поступками.

6. Намагатися звертатися до своїх підлеглих, залучати їх в прийнятті важливих рішень, враховуйте їхню думку.

7. Опанувувати техніку саморегуляції (релаксація, аутотренінг, медитація-візуалізація та інше), щоб вміти контролювати свої емоції і тверезо оцінювати різні ситуації.

8. Дотримуватися етики ділових відносин.

9. Бути терпимим до чужої думки, поважати право на свою точку зору.

10. Не вести «закулісні ігри», тобто на місці вирішувати незрозумілі питання, конфлікти, по можливості не привертаючи третіх осіб.

11. Бути вимогливим, в першу чергу, до себе, а потім вже до решти.

12. Активно цікавитися і брати участь в колективних справах, «не стояти осторонь».

13. Поважати право кожного на особисте життя. Не обговорювати особисте життя співробітників.

14. Пропонувати свою підтримку, допомогу тим, хто потребує її, роблячи це від чистого серця.

Основу індивідуальної роботи психолога з менеджером складають метод консультування, індивідуальний тренінг, психологічна корекція, в ході яких психолог надає практичні рекомендації для підвищення ефективності керівництва і таким чином змінює його стиль.

Практика показує, що більшість менеджерів чітко уявляють, які професійні вміння необхідно йому для успішного здійснення своєї діяльності, у них добре розвинене мислення та кмітливість, уява, ділова пильність і спостереження.

Такий менеджер веде постійний пошук творчого вирішення поставлених завдань, виявляти потребу у творчому зростанні, вирішую стратегічні і тактичні завдання самостійно, висуває нові пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу, які відмінні від традиційних.

Для проведення тренінгу для менеджерів ТОВ «Гермес-Трейдінг» необхідно найняти викладача, закупити канцелярське приладдя та мультимедійну дошку. Тривалість тренінгу – 5 днів по 45 хвилин.

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1

*Таблиця 3.1*

### **Витрати на проведення тренінгу**

	Стаття витрат	Загальні витрати, грн.
1.	Заробітна плата викладачу тренінгу	10000
2.	Нарахування ЄСВ на зарплату викладача	2200
3.	Канцелярське приладдя	100
4.	Мультимедійна дошка	6000
	Всього	18300

Джерело: укладено автором

Отже, як видно із табл. 3.1, витрати на проведення зазначеного заходу складають 18300 грн. Для підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг» ця сума є цілком прийнятною. Проведення тренінгу має ж сприяти зростанню іміджу персоналу та в результаті конкурентоспроможності підприємства.

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

В результаті впровадження запропонованого тренінгу підприємство очікує позитивного результату, тобто планує збільшити обсяги реалізації продукції і

відповідно, отримати додатковий прибуток.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$OP = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Виручка, тис. грн.	5487	4938	4389	6584	7133	7681	6584

Джерело: укладено автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$
$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $Q_i$ , тис. грн.	5487	4938	4389	6584	7133	7681	6584	-
$Q_{сер}$	6114							-
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	-627	-1176	-1725	470	1019	1567	470	-
$\Delta Q^2$	393129	1382976	2975625	220900	1038361	2455489	220900	8687380

Джерело: укладено автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{8687380}{7}} = 1114$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{1114}{6114} \times 100\% = 18,2\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто

середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Приріст чистого доходу за методом медіан**

Значення	4389	4938	5487	<b>6584</b>	6584	7133	7681
Прогноз	Песимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

Джерело: укладено автором

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо 6584 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 7681 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 4389 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{7681 + 4 * 6584 + 4389}{6} = 6401 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$1097313 + 6401 = 1103714 \text{ тис. грн. або } 0,58 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному 2021 році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2020 році склали 1025137 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 307541,1 тис. грн., змінні витрати – 717595,9 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$717595,9 * 0,0058 = 4162,1 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок організації тренінгу для працівників. Розраховані нами витрати склали 18,3 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$4162,1 + 18,3 = 4180,4 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$6401 - 4180,4 = 2220,6 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$2220,6 * (1 - 0,18) = 1820,9 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток  $\Delta Pr_{\text{ч}}$  склав 1820,9 тис. грн.

В табл. 3.5 наведемо результати від проведення тренінгу для менеджерів в ТОВ «Гермес-Трейдінг».

Таблиця 3.5

#### Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	6401
2	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	4180,4
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	2220,6
4	Приріст чистого прибутку	1820,9

Джерело: укладено автором

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу

обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$ПІ = З_{о.к.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$4162,1 * 0,80 * 0,05 = 166,5 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки проведення тренінгу не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_H / \Delta Пp_{ч} = 166,5 / 47,29 = 0,11 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Пp_{ч} = 1820,9 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N НВ_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.5)$$

де  $ЧГП$  – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5

років;

$p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 40%.

$\alpha_i$  - коефіцієнт приведення на  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту, де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.4)$$

При ставці дисконту 40%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^1 = 1/1,4 = 0,714$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^2 = 1/1,4^2 = 0,51$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^3 = 1/1,4^3 = 0,364$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^4 = 1/1,4^4 = 0,26$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^5 = 1/1,4^5 = 0,186$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n HB &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 1820,9 * (0,714 + 0,51 + 0,364 + 0,26 + 0,186) = 1820,9 * 2,034 = 3703,7 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ - ПІ = 3703,7 - 166,5 = 3537,2 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = ПІ / НВ_{cp.} = 166,5 / 1234,5 = 0,13 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{cp.} = \frac{\sum НВ}{N} = 3703,7 / 5 = 1234,5 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ / ПІ = 3537,2 / 166,5 = 21,24$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum НВ / ПІ = 3703,7 / 166,5 = 22,24$$

Показники економічної ефективності від проведення тренінгу в ТОВ «Гермес-Трейдінг» наведемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Показники економічної ефективності від проведення тренінгу

№ з/п	Показники	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	166,5
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	2220,6
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	1820,9
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	3703,7

5		Чиста нинішня вартість, тис. грн.	3537,2
6		Термін окупності недисконтований, років	0,11
7		Термін окупності дисконтований, років	0,13
8		Індекс доходності	<b>21,24</b>
9		Індекс прибутковості	<b>22,24</b>

Джерело: укладено автором

Розглянемо вплив від впровадження тренінгу для менеджерів на ТОВ «Гермес-Трейдінг» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.7:

Таблиця 3.7

**Вплив від впровадження тренінгу на техніко-економічні показники роботи ТОВ «Гермес-Трейдінг»**

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2020 р.	Прогнозований рік, 2021 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1097313	1103714	6401	0,58
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	1025137	1029317,4	4180,4	0,41
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	72176,00	74396,6	2220,6	3,08
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	-74944,00	-73123,1	1820,9	-2,43

Джерело: укладено автором

Таким чином, одним із напрямків підвищення іміджу персоналу та продуктивності його праці в ТОВ «Гермес-Трейдінг» є проведення тренінгів з менеджерами компанії, які дозволять згуртувати менеджерів і керівників з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей підприємства в цілому.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,58% і складатиме 1103714 тис. грн., а збиток від діяльності підприємства зменшиться на 2,43%, що в грошовому виразі становить 1820,9 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 0,13 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 21,24 та 22,24 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу у діяльність ТОВ «Гермес-Трейдінг».

## ВИСНОВКИ

Швидкий темп сучасного світу вносить свої корективи у системи функціонування підприємства. Все більшого значення набуває невід'ємна

частина організації – персонал. І все більше вимог йому висувається. Адже ефективна робота системи управління персоналом сильно впливає на ефективну діяльність підприємства, його конкурентоспроможність, ритмічність та безперервність бізнес-процесів.

Першочергову увагу на вітчизняних підприємствах стали приділяти визначенню проблем в управлінні персоналом та шляхи подальшого розвитку діяльності кадрів на підприємстві. Це напряду пов'язано з тим, що існують соціально-економічні протиріччя, які з часом тільки накопичуються. І після цього у суспільстві знаходять своє вираження в незадоволеності працевлаштованого народу, а саме у відсутності професійного росту, у незадовільній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом навіть просто у звільненні працівників, що поповнюють чисельність безробітних.

Використовувана технологія управління має відповідати особливостям підприємства, має бути «налагоджена» відповідно до особливостей його діяльності.

Технології формування іміджу організації (іміджеві технології) являють собою сукупність прийомів, методів, спрямованих на формування, впровадження та підтримання в очах аудиторії необхідного образу організації з метою досягнення певних результатів.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Дослідження використання іміджевих технологій в управлінні персоналом проводилася на ТОВ «Гермес-Трейдінг» – це інтегрована аграрна корпорація, діяльність якої базується на застосуванні новітніх технологій виробництва та зберігання продукції. Діяльність досліджуваного підприємства у 2020 році була збитковою та неефективною. У 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається значне зменшення чисельності персоналу за рахунок переважання звільнених працівників над прийняти, зокрема показник зменшення чисельності персоналу склав 5 осіб за даний період.

Для формування іміджу на підприємстві ТОВ «Гермес-Трейдінг» використовуються технології демократичного стилю управління та командного лідерства. Сильними сторонами для конкурентоспроможності ТОВ «Гермес-Трейдінг» є кваліфікація і використання вищого менеджменту та надання супровідних послуг за умов реалізації продукції, значно більше існують слабких сторін діяльності компанії – репутація, рекламна діяльність, інвестиційна політика.

Найдоцільнішим і найефективнішим методом проведення групової роботи з підвищення іміджу персоналу вважаємо розробку та впровадження різноманітних тренінгів для менеджерів підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг». При цьому, розуміючи різні завдання, які стоять перед керівниками різних рівнів слід правильно розділити групи.

Таким чином, одним із напрямків підвищення іміджу персоналу та продуктивності його праці в ТОВ «Гермес-Трейдінг» є проведення тренінгів з менеджерами компанії, які дозволять згуртувати менеджерів і керівників з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей підприємства в цілому.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,58% і складатиме 1103714 тис. грн., а збиток від діяльності підприємства зменшиться на 2,43%, що в грошовому виразі становить 1820,9 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 0,13 років, індекс доходності та

індекс прибутковості дорівнюють 21,24 та 22,24 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу у діяльність ТОВ «Гермес-Трейдінг».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Н.А. Управление персоналом организации: учебник. Екатеринбург: Урал. аграр. изд-во, 2013. 372 с.
2. Альберг В. Ф. Формирование системы управления персоналом на предприятии с использованием ФСА: организационно-экономический аспект: дис...к.э.н.: 08.00.05. Москва, 1993. 316 с.
3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. №1(20). С. 69-73.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.
5. Баранчев В. П., Мартынов Л. М. Управление инновационным бизнесом: обзор актуальных идей. Москва: Спутник+, 2005. 212 с.
6. Безручук С. Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. *Міжнародний зб. наук. праць*. 2012. Вип. 3(12). С. 41-60
7. Бернейс Э. Инженерия согласия. *Полис*. 2013. № 4. С. 45-68.
8. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MI-ID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MI-ID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf) (дата звернення 23.05.2021).
9. Блажнов Е. А. Паблик рилейшнз. Москва: Логос, 1994. 78 с.
10. Богатова Т. Управление персоналом: инструменты и технологии. *PC Week/Re.* 2006. № 47 (557). С. 48-54. URL: [http://www.pcweek.ru/themes/detail\\_print.php?ID=73824&print=Y](http://www.pcweek.ru/themes/detail_print.php?ID=73824&print=Y) (дата звернення 23.05.2021)

11. Виханский О. С. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: Экономист, 2005. 296 с.
12. Водачек Л., Водачкова, О. Стратегия управления инновациями на предприятии. Москва: Экономика, 1989. 166 с.
13. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2003. 444 с.
14. Дрофа В. В., Половинко В. С. Управление персоналом научно-производственных организаций. Москва: Информ-Знание; Омск: Наследие. Диалог-Сибирь, 2001. 208 с.
15. Ендовицкий Д. А., Коменденко С. Н. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта. Москва: Финансы и статистика, 2004. 229 с.
16. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебн. пособ. Томск: Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. 190 с.
17. Иванцевич Дж. К., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. Москва: Дело, 2007. 400 с.
18. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие. 4-е изд, доп. и перераб. Москва: Инфра-М, 2010. 368 с.
19. Королько В. Г. Основы публич рилейшнз. Москва: Рефм-бук, 2001. 493 с.
20. Красностанова М. В., Кашпур А. К., Попова В. Г., Груздева Е. В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика применения. *Креативная экономика*. 2016. Т. 10. № 2. С. 241-258.
21. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Вид-во «Кондор». 2003. 296 с.
22. Кураков Л. П. Управление социальной сферой. Москва: Пресс-Сервис, 1997. 93 с.

23. Латкин А. Г. *Управленческие нововведения в современной экономической системе: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05.* Москва, 2008. 23 с.
24. Лобанова Т. Н. *Организация и персонал.* Москва: Городец, 2004. 400 с.
25. Лобова С. В. «Аут» в современных технологиях управления персоналом. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета.* 2011. № 8 (82). С. 111-114. 2, с. 113
26. Марк А. *Оцінка персоналу: учбовий посібник.* Київ: Вільямс, 2007. 432 с.
27. Николаев А. А. *Инновационное развитие и инновационная культура. Проблемы и теории и практики управления.* 2001. № 5. С. 44-51.
28. Новікова М. М. *Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія.* Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.
29. Овчинникова Т. *Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики. Управление персоналом.* 2003. № 7. С. 34-39.
30. Огилви Д. *Тайны рекламного двора: советы старого рекламиста.* Пер. с англ. Москва: Тип. ИТАР-ТАСС, 1993. 111 с.
31. Оливер Р. *Стратегия в паблик рилейшнз.* Санкт-Петербург: Питер, 2003. 160 с.
32. Орбан-Лембрик Л. Е. *Психологія управління: навч. посіб.* Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
33. Пономаренко В. С. *Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посібн.* Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. 336 с
34. Почепцов Г. Г. *Имиджелогия.* Москва: Рефл-бук, 2006. 576 с.
35. Пригожин А. И. *Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы. Управление персоналом.* 2003. № 1. С. 78-94.
36. Сендидж Ч. *Реклама: теория и практика.* Москва: Прогресс, 1989. 630 с.

37. Стрижов С. Г. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів: досвід США. Рос. екон. журн. 2016. № 7. С. 5-12.
38. Супян В. Професійне навчання в США: тенденції розвитку. Людина та праця. 2015. № 1. С.5-8.
39. Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
40. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
41. Управление организацией: учебник. Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб и доп. Москва: ИНФРА-М, 1998. 669 с.
42. Управление персоналом: Учебник. Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. URL: <http://aup.ru/books/m152> (дата звернення 23.05.2021)
43. Уткин Э. А. Управление связями с общественностью. Москва: ТЕИС, 2001. 238 с.
44. Феофанов О. А. Реклама. Новые технологии в России. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 384 с.
45. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента. URL: [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012\\_6\\_16.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf) (дата звернення 23.05.2021).
46. Шульженко І. В. Коучинг як ефективний метод керівництва командою працівників. URL: [http://www.khntusg.com.ua/fi-les/sbornik/vestnik\\_113/68.pdf](http://www.khntusg.com.ua/fi-les/sbornik/vestnik_113/68.pdf) (дата звернення 23.05.2021).
47. Щекин Г. В. Теорія та практика управління персоналом: учеб.-метод. пособ. 2-е видання. Київ: МАУП, 2003. 280 с.
48. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 272 с.

49. Boulding K. National images and international system. *Comparative Foreign Policy*. Ed. By W. Hanrieder. N.Y., 1971. P. 90-102
50. Gardner B. The Product and the Brand. *Harvard Business Review*. 1955. Vol. 33, № 2. P. 33-39

## Баланс (Звіт про фінансові результати) за 2019 рік

Додаток 1  
до Інформації про фінансові результати  
бухгалтерського обліку 1 "Звітний період до фінансових звітів"

	Дата (рік, місяць, число)	КУДП
Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю "ТЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ"</u>	2019	121
Територія <u>Печерський р-н м. Києва</u>	в СДРГОУ	31867274
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	в КОАТУУ	803000000
Вид економічної діяльності <u>Система торгівлі зерном, нафтопродуктами, нафтою і продуктами нафти</u>	в КОЕФГ	243
	в КВЕД	46.21

Середня кількість працівників 1 до

Адреса, телефон вулиця Єлизаветинська, буд. 12 Б, оф. 1028, м. Київ, 01133 2501177

Односторонній звіт про фінансові результати (окрім ретельної IV Звіту про фінансові результати (Звіт про сукуповий дохід) (форма М2), грошово показники вказуються в гривнях і копійках)

Складено (робоче записує "в" у відповідній колонці):  
в національному (стандартному) бухгалтерському обліку  
в міжнародному стандартному фінансовому звіті

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2019** р.

Форма №1 Каз в.ДКУД **08/100**

А К Т И В	Код рідки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	2	3	4
Необоротні активи	1000	1 061	766
в тому числі:			
нерухомість	1001	1 200	1 200
включена амортизація	1002	199	434
Нематеріальні активи	1005	579	10 249
в тому числі:			
нерухомість	1010	29 719	18 188
в тому числі:			
нерухомість	1011	67 077	48 686
інша	1012	37 358	1 278
інвестиційна нерухомість	1013	230 572	289 493
в тому числі:			
нерухомість інвестиційної нерухомості	1016	125 819	289 493
інша інвестиційна нерухомість	1017	85 247	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
в тому числі:			
нерухомість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
інша довгострокова біологічна активність	1022	-	-
Довгострокові фінансові активи:			
які об'єднуються за методом участі в капіталі			
інша підприємств	1030	1	1
інші фінансові активи	1031	-	-
Довгострокові фінансові активи	1040	-	-
в тому числі:			
Довгострокові фінансові активи	1041	-	-
Гроші	1050	-	-
Довгострокові нематеріальні активи	1060	-	-
Залишки коштів у централізованих стратегічних резервах фінансів	1081	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	3 200
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>241 872</b>	<b>343 197</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Гроші	1100	43 109	12 760
Варіантні гроші	1101	1 230	1 130
Нематеріальні активи	1102	-	-
Гроші в розрахунок	1103	-	-
Товари	1104	39 038	11 920
Позички біологічних активів	1110	-	-
Довгострокові активи	1111	-	-
Висхідні активи	1120	-	-
Довгострокові зобов'язання за придбанням, товарами, роботами, послугами	1123	61 092	102 283
Довгострокові зобов'язання за розрахунками:			
за відомими особами	1130	4 200	2 600
з бюджетом	1131	32 879	3 103
у тому числі з відомими особами	1132	2 112	3 112
Довгострокові зобов'язання за розрахунками з підприємствами	1140	-	-
Довгострокові зобов'язання за розрахунками з підприємствами розпорядження	1142	-	-
інші неоплачені зобов'язання зобов'язаності	1137	143 118	63 428
Потенційні фінансові активи	1140	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1151	2 978	1 834
Гроші	1160	-	-
Резерви в банках	1167	2 978	1 834
Витрати майбутніх періодів	1170	516	173
Частина одержуваних у стратегічних резервах	1180	-	-
у тому числі:			
резерви довгострокових біологічних активів	1181	-	-
резерви біологічних або резерви інвестиційних активів	1182	-	-

Закінчення додатку А

Квитанція № 2	
СДРПОУ	31867274
ПІДПРИЄМСТВО	Товариство з обмеженою відповідальністю "ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ"
ЗВІТ	ФІ. Баланс
ПЕРІОД	Рік, 2019 р.
РІК	2019
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	28.02.2020
ЧАС ПРИЙОМУ	09:31:55
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАН	60382
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9004956332
НАЗВА ФАЙЛУ	9038200318672745010011310000069122019.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відновлено формату, визначеному Держстатом України. Електронні цифрові підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

31867274

769537926



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року
		3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 565 824		1 219 245
<i>Чисті заробкові страхові премії</i>	<i>2010</i>	-		-
<i>премії відшкодув. виходя суми</i>	<i>2011</i>	-		-
<i>премії, передані у перестраховувальні</i>	<i>2012</i>	-		-
<i>зміни резерву незароблених премій, виходя суми</i>	<i>2013</i>	-		-
<i>зміни частки перестраховувачів у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-		-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 441 150 )		( 1 169 767 )
<i>Чисті витрати збитки за страховими випадками</i>	<i>2070</i>	-		-
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	124 674		49 478
збиток	2095	( - )		( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резерві довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-		-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-		-
<i>зміни інших страхових резервів, виходя суми</i>	<i>2111</i>	-		-
<i>зміни частки перестраховувачів в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-		-
Інші операційні доходи	2120	164 946		48 387
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	87 581		-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів / сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-		-
<i>дохід від використання коштів, отриманих від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-		-
Адміністративні витрати	2130	( 14 473 )		( 15 265 )
Витрати на збут	2150	( 94 227 )		( 65 322 )
Інші операційні витрати	2180	( 9 878 )		( 14 493 )
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	114		-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів / сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-		-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	171 042		2 785
збиток	2195	( - )		( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-		-
Інші фінансові доходи	2220	102		239
Інші доходи	2240	19 735		1 734
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від банківських депозитів</i>	<i>2241</i>	-		-
Фінансові витрати	2250	( 65 290 )		( 82 373 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )		( - )
Інші витрати	2270	( - )		( 4 )
<i>Прибуток (збиток) від зміни інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-		-

## Закінчення додатку Б

Квитанція № 2	
ЄДРПОУ	31867274
ПІДПРИЄМСТВО	Товариство з обмеженою відповідальністю "ТЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ"
ЗВІТ	Ф2. Звіт про фінансові результати (в тисячах)
ПЕРІОД	Рік 2019 р.
РІК	2019
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	26.02.2020
ЧАС ПРИЙОМУ	17.07.49
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80382
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9004827682
НАЗВА ФАЙЛУ	8038200318672745010021310000070122019.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Електронні цифрові підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

31867274

2482252074





## Закінчення додатку В

резерв на зменшення цінності	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>185 664</b>	<b>193 685</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>528 861</b>	<b>531 711</b>

Позначення	Код радян	На початок звітності періоду	На кінець звітності періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23	23
Висновки до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довіреність	1405	26 996	26 996
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1419	-	-
Нерозподілені прибутки (накопичені збитки)	1420	(445 320)	(520 264)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(418 301)</b>	<b>(493 245)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Викорчани податкові зобов'язання	1500	3 729	2 993
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	226 985	198 690
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 598	2 993
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Шляхові фінансування	1525	-	-
Витрати доходу	1526	-	-
Статусні резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв на випадок втрати	1532	-	-
резерв на зменшення цінності	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні витрати	1535	-	-
Прогові фінанси	1540	-	-
Резерв на випадок дисконтів	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>233 312</b>	<b>204 276</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	65 919	-
Високі видани	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за:			
договірними зобов'язаннями	1610	51 740	41 804
товари, роботи, послуги	1615	24 347	9 753
розподілені з бюджетом	1620	68	68
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розподілені з страхування	1625	24	-
розподілені з інших фондів	1630	108	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	117 101	266 424
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховим діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 337	2 416
Довідки майбутніх періодів	1665	-	-
Викорчани контрактні доходи від перестраховувачів	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	452 166	500 215
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1700</b>	<b>713 850</b>	<b>820 680</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чистий капітал/активні інструменти власного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>528 861</b>	<b>531 711</b>



ЕП Савицький Юрій  
 Олегівич  
 ЕП Самойленко  
 Лариса  
 Володимирівна

Савицький Юрій Олександрович

Самойленко Лариса Володимирівна

Підписуючий згідно з повноваженнями центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
			4
<b>I</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 097 313	1 565 824
Числі зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 025 137 )	( 1 441 150 )
Числі понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	72 176	124 674
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	51 909	164 946
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	87 581
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від аподанкування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 13 146 )	( 14 473 )
Витрати на збут	2150	( 75 754 )	( 94 227 )
Інші операційні витрати	2180	( 42 258 )	( 9 878 )
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	114
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	171 042
збиток	2195	( 7 073 )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	24	102
Інші доходи	2240	-	19 735
у тому числі:			
дохід від фінансової діяльності	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 53 401 )	( 65 290 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 15 230 )	( - )
Відсоток (збиток) від віддачі на монетарні статті	2275	-	-



## Закінчення додатку Г

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	125 589
збиток	2295	( 75 680 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	736	(2 715)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	122 874
збиток	2355	( 74 944 )	( - )

### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	(15 335)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	(15 335)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	(21 358)
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	6 023
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	(74 944)	128 897

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	15 155	11 680
Витрати на оплату праці	2505	10 803	10 972
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 206	2 409
Амортизація	2515	6 800	14 287
Інші операційні витрати	2520	96 194	79 230
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>131 158</b>	<b>118 578</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Сєрко Юрій  
Олександрович  
ЕП Самойленко  
Лариса  
Володимирівна

Сєрко Юрій Олександрович

Самойленко Лариса Володимирівна