

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 352.65

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_09_»_ грудня___ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління розвитком персоналу підприємства в
сучасних умовах»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-71МП
КУЗНЕЦЬ АНАСТАСІЯ
ОЛЕКСАНДРІВНА _____

Науковий керівник: доц., кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ЛАЗОРЕНКО Т.В. _____

Рецензент: В.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. Шевчук О.А. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

КУЗНЕЦЬ АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дисертації «Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах»

науковий керівник дисертації Лазоренко Т.В., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 12 вересня 2018 року № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: система управління розвитком персоналу.

4. Предмет дослідження: управлінський інструментарій забезпечення розвитку персоналу.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства ;
- зазначити науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу;
- розглянути сутність розвитку управління персоналом підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- визначити передумови та можливості формування системи розвитку персоналу ТОВ “ДАЛІ-2001”;
- проаналізувати систему управління розвитком персоналом ТОВ “ДАЛІ-2001”;
- здійснити оцінку кадрового потенціалу ТОВ “ДАЛІ-2001”;
- обґрунтувати напрями формування управління розвитком персоналу у ТОВ “ДАЛІ-2001”;
- визначити ефект від реалізації запропонованих заходів.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати механізм інноваційного розвитку управління персоналу підприємства;
- розробити програму впровадження механізму розвитку ТОВ “ДАЛІ-2001”;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого механізму.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Складові процесу розвитку персоналу організації
2. Обсяги реалізованої видавничої промисловості
3. Динаміка руху працівників підприємств видавництва України
4. Організаційна структура та кадровий склад ТОВ “ДАЛІ-2001”
5. Напрями забезпечення ефективності управління розвитком персоналу
6. Схема визначення рівня кадрового потенціалу підприємства
7. Функції управління розвитком персоналу
8. Структурна схема алгоритму моделювання оптимального шляху забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств
9. Аналіз графу оптимального шляху забезпечення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ “ДАЛІ-2001”

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Лазоренко Т.В., Кузнець А.О. Коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу // Наукове видання «Приазовський економічний вісник» – Запоріжжя – Випуск № 5(10) – 2018 (фахове видання);
- 2) Лазоренко Т.В., Кузнець А.О. Оцінка кадрового потенціалу (на прикладі підприємства ТОВ «ДАЛІ-2001») // Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» – Запоріжжя – 2018 (фахове видання).

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	01.10.2017 - 01.12.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування розвитку персоналу в сучасних умовах	до 15.02.2018	
3.	Аналіз розвитку персоналу ТОВ «ДАЛІ-2001»	до 01.04.2018	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають розвиток персоналу	до 01.04.2018	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму розвитку персоналу	01.04.2018 - 01.06.2018	
6.	Формування механізму інноваційного розвитку персоналу підприємства та програми його впровадження для ТОВ «ДАЛІ-2001»	01.06.2018 - 28.10.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	28.10.2018 - 03.11.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	до 20.11.2018	

Студент

Кузнець А.О.

Науковий керівник дисертації

Лазоренко Т.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах» містить 120 сторінок, 28 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 65 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлено потребою виявлення новітніх методів формування системи управління розвитком персоналу підприємства та механізмів управління в сьогоденних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також особливості застосування коучингу та баддінгу для працівників організацій та підприємств. Ціла низка науковців займається питаннями персоналу серед яких можна виділити Б.М.Генкіна, В.І.Герчикову, В.В.Козлову, Н.Ф.Наумову, Дж.Адамса, Л.Берковиця, В.Врума, А.Маслоу, Р.Оуена, Л.Портера, Б.Скиннера.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах». Роль автора полягає в обґрунтуванні напрямів формування системи управління розвитком персоналу підприємства.

Мета роботи: обґрунтування напрямів формування системи управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах.

Завдання роботи: досягнення вказаної мети передбачає послідовне вирішення таких завдань: розкрити принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства; здійснити оцінку кадрового потенціалу ТОВ «ДАЛІ-2001»; обґрунтувати напрями формування управління розвитком персоналу у ТОВ «ДАЛІ-2001»; визначити ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: система управління розвитком персоналу.

Предмет дослідження: управлінський інструментарій забезпечення розвитку персоналу ТОВ «ДАЛІ-2001».

Методи дослідження: У процесі дослідження сучасних поглядів на управління розвитком персоналу промислового підприємства було застосовано: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки та метод екстраполяції.

Наукова новизна одержаних результатів: Результати дослідження нададуть змогу ТОВ «ДАЛІ-2001», використати на практиці напрями формування системи розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах.

Практична значення одержаних результатів: Отримані результати дослідження дозволять вітчизняному промислому підприємству сформувати систему управління розвитком персоналу підприємства, завдяки впровадженню проекту коучингу та баддінгу як інструментів розвитку.

Апробація результатів роботи: 1. Лазоренко Т.В., Кузнець А.О. Коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу // Наукове видання «Приазовський економічний вісник» – Запоріжжя – Випуск № 5(10) – 2018 (фахове видання);

2. Лазоренко Т.В., Кузнець А.О. Оцінка кадрового потенціалу (на прикладі підприємства ТОВ «ДАЛІ-2001») // Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» – Запоріжжя – 2018 (фахове видання).

Ключові слова: коучинг, баддінг, управління персоналом, результат, ефективність, постановка цілей, планування.

ABSTRACT

Master's thesis on “Managing of human resources development under current conditions” includes 120 pages, 28 tables, 13 drawings. The bibliography list consists of 65 items.

The relevance of the research topic is due to the need to identify the latest methods of the management formation system for the development of enterprise personnel and management mechanisms in today's external and internal environments, as well as the peculiarities of the use of coaching and budding for employees of enterprises and organizations. A number of scientists involved in personnel matters cepeg, which are. M. Genkin, V. I. Gerchikov, V. a. Kozlova, N. F.Naumov, George.Agama, L. Berkovitsa, V. Врyма, A. Maslow, P. Owen, L. Porter, And B. Pape.

Connection of work with scientific programs, plans and topics. Master's thesis for the master's degree was carried out at the National technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” in accordance with the plans of scientific research of the Department of management on the topic “Management of personnel development in modern conditions”. The author's role is to substantiate the directions of formation of the management system of the enterprise personnel development.

The purpose of the work: substantiation of the directions of formation of the management system of personnel development in organization in modern conditions.

To achieve this goal provides a consistent solution to the following **tasks**: to disclose the principles of formation of the personnel development management system of the enterprise; to assess the personnel potential of LLC “DALI-2001”; to justify the direction of formation of personnel development management in LLC “DALI-2001”; to determine the effect of the implementation of the proposed measures.

Object of research: personnel development management system.

Subject of research: management tools to ensure the development of personnel of LLC “DALI-2001”.

Research methods: in the process of research of modern views on the management of personnel development of industrial enterprises were applied: a

systematic approach, methods of economic and statistical analysis, grouping, and graphical modeling of organizational structures, expert evaluation and extrapolation method. Scientific novelty of the results:

Scientific novelty of the results: the results of the study will enable LLC "DALI-2001", to use in practice the direction of the formation of the personnel development system in the enterprise in modern conditions. The practical significance of the results: The results of the study will allow the domestic industrial enterprise to form a system of management of personnel development of the enterprise, through the introduction of the coaching project and budding as tools for development.

Approbation of the work results: 1) Lazorenko T.V., Kuznets A.O. Coaching and Budding as Tools for the Formation of a Personnel Development System // Scientific publication "Priazovsky Economic Herald" - Zaporozhye - Issue No. 5 (10) - 2018 (professional edition);

2) Lazorenko T.V., Kuznets A.O. Assessment of personnel potential (for example, the company "DALI-2001" LLC) // International scientific and practical conference "Modern trends in economy and management" - Zaporizhzhia - 2018 (professional edition).

Keywords: coaching, budding, human resources management, result, efficiency, goal setting, planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ..	13
1.1. Сутність та економічний зміст розвитку персоналу підприємства.....	13
1.2. Базисні принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства та її складові.....	21
1.3. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “ДАЛІ-2001”.....	42
2.1. Аналіз економічних передумов, стану і тенденцій розвитку підприємств досліджуваної галузі.....	42
2.2. Діагностика системи управління персоналом.....	54
2.3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “ДАЛІ-2001”.....	78
3.1. Аналіз інструментів та компонентів формування системи управління розвитком персоналу.....	78
3.2. Застосування коучінгу та баддінгу як інструментів формування системи розвитку персоналу.....	89
3.3. Економічна ефективність запропонованих проєктів.....	96
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження зумовлено потребою виявлення новітніх методів формування системи управління розвитком персоналу підприємства та механізмів управління в сьогоденних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Актуальність дослідження обумовлено збільшенням важливості підходів та методів до планування та визначення ефективності розвитку персоналу підприємства, що формують потреби підприємства висококваліфікованому персоналу, а відтак і підвищенням адаптаційних можливостей підприємства. Стратегією розвитку підприємства обумовлюються відкритою соціальною системою та зростає потреба в розвиненому персоналі. Саме тому тема “Управління розвитком персоналу сучасного підприємства” є дуже актуальною в наш час.

Ціла низка науковців займається питаннями управління розвитком персоналу серед яких можна виділити Б.М.Генкіна, В.І.Герчикову, В.В.Козлову, Н.Ф.Наумову, Дж.Адамса, Л.Берковиця, В.Врума, А.Маслоу, Р.Оуена, Л.Портера, Б.Скиннера. В роботах саме цих вчених питання управління розвитком персоналу розглядаються відносно цілей діяльності компанії.

Економічні перетворення, що здійснюються в Україні, в період скрути та значні обмеженості ресурсів нерозривно пов’язані з пошуком принципово нових інструментів формування системи управління розвитком працівників на підприємстві та формування кадрової політики, адже від цього залежить формування самого процесу, належне використання робочої сили та робочого часу, покращення продуктивності праці.

Процес навчання досить компетентного, в своїй сфері, персоналу, які спроможні до ефективної роботи в сучасних умовах ринку, врешті-решт, залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом. Це і є запорукою досягнення успіху підприємством.

Основною метою політики в сфері розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності через забезпечення досягнення належного

кваліфікаційного рівня, відповідно до Закону України “Про професійний розвиток працівників”.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дипломну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти виконано в Національному технічному університеті України “КПІ” (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Внесок автора полягає в обґрунтуванні напрямів формування системи управління розвитком персоналу підприємства.

Мета роботи: обґрунтування напрямів формування системи управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах.

Завдання роботи: досягнення вказаної мети передбачає послідовне вирішення таких завдань:

- розкрити принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства ;
- зазначити науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу;
- визначити передумови та можливості формування системи розвитку персоналу підприємства;
- проаналізувати систему управління розвитком персоналом ТОВ “ДАЛІ–2001”;
- здійснити оцінку кадрового потенціалу ТОВ “ДАЛІ–2001”;
- обґрунтувати напрями формування управління розвитком персоналу у ТОВ “ДАЛІ–2001”;
- визначити ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження: система управління розвитком персоналу.

Предмет дослідження: управлінський інструментарій забезпечення розвитку персоналу ТОВ “ДАЛІ–2001”.

Методи дослідження: При виконанні дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня “Магістр” застосовувалася ціла низка специфічних та загальних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на управління розвитком персоналу підприємства було застосовано: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного

моделювання організаційних структур, експертної оцінки та метод екстраполяції. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства ТОВ “ДАЛІ–2001”.

Для обґрунтування інструментів формування системи управління розвитком персоналу підприємства були використані наступні методи: метод порівняння, через який здійснювалась діагностика системи управління персоналом на підприємстві; метод синтезу, через який можна здійснити аналіз кадрового потенціалу; статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість здійснити його організаційно- економічну характеристику; метод екстраполяції, який дозволив при вивченні сформованих у минулому і сьогоденні стійких тенденцій економічного розвитку і перенесення їх на майбутнє. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, що присвячені питанням розвитку персоналу та формуванню системи управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах.

Елементи наукової новизни: Результати дослідження нададуть змогу ТОВ “ДАЛІ–2001”, використати на практиці напрями формування системи розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах. Ці результати дослідження дозволять сформувати дієвий механізм для розвитку персоналу.

Практична значущість: запропоновані та обґрунтовані у роботі управлінські механізми щодо формування системи управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах можуть використовуватись на сучасних промислових підприємствах. Отримані результати дослідження дозволять вітчизняному промислому підприємству сформувати систему управління розвитком персоналу підприємства, завдяки впровадженню проекту коучингу та баддінгу як інструментів розвитку.

Керівництвом підприємства було використано запропоновані рекомендації щодо формування системи управління розвитком персоналу

підприємства. Керівництвом підписано акт впровадження результатів дослідження на підприємстві.

Апробація результатів роботи:

1. Лазоренко Т.В., Кузнець А.О. Коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу // Наукове видання «Приазовський економічний вісник» – Запоріжжя – Випуск № 5(10) – 2018 (фахове видання);
2. Лазоренко Т.В., Кузнець А.О. Оцінка кадрового потенціалу (на прикладі підприємства ТОВ «ДАЛІ-2001») // Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» – Запоріжжя – 2018 (фахове видання).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та економічний зміст розвитку персоналу підприємства

Система розвитку персоналу для підприємства є перевагою для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій. У сучасному виробничому процесі зростає роль людського чинника.

Почнемо з того, що складне та багатогранне поняття – розвиток персоналу, що охоплює ряд проблем таких як: психологія, педагогіка, соціологія та економіка. Задля вирішення проблематики з управлінням розвитку персоналу потрібно постійно проводити ґрунтовні теоретичні дослідження у галузі. Визначення сутності розвитку персоналу передбачає з'ясування таких ключових понять, як гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток.

Від ступені розвитку команди залежить ефективне функціонування будь-якої організації. Саме тому одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності на ринку – постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників, а також збільшувати зростання обсягів виробництва.

Одне із головних завдань системи управління розвитком персоналу – забезпечення робітниками, що мають потрібні компетенції та здібності, які значною мірою обумовлені готовністю особистості (моральною та психологічною) до професійної діяльності на робочому місці чи посаді, а також значну мотивацію для реалізації стратегії діяльності компанії.

Система управління розвитком персоналу – це цілеспрямований комплекс елементів (інформаційних та освітніх), які прив'язані до робочих місць та сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку підприємства.

Р. Марра і Г. Шмідт розглядають систему управління розвитком персоналу як підвищення кваліфікації персоналу та навчання. Не заперечуючи думки Н. Тома, це дещо звужує “системне” розуміння розвитку персоналу.

Організація управління системою розвитку персоналу ефективна в умовах трансформаційної економіки. У свою чергу, трансформаційна економіка – це є інвестицією в один із стратегічно важливих ресурсів підприємства, необхідний фактор підвищення його конкурентоспроможності.

Від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації значною мірою залежить розвиток персоналу. Винахідницька і раціоналізаторська робота працівників – є одним із результатів розвитку персоналу. В той час розвиток персоналу передбачає присутність в організації системи матеріального та морального стимулювання.

Система управління розвитком персоналу – сукупність системних та організованих процесів безперервно професійного навчання робітників задля підготовки їх до виконання виробничих обов’язків, функціонально-кваліфікаційного просування та формування резерву менеджерів та вдосконалення соціальної структури персоналу. Виконуються заходи, що пов’язані з оцінкою кадрів для атестації персоналу, плануванням трудової кар’єри робітників і фахівців тощо. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на табл.1.1 [7].

Професійний розвиток особистості – це адаптація та підготовка особи до роботи за конкретною спеціальністю. Зазначене поняття вужче порівняно з поняттям ”гармонійний розвиток особистості”.

Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей [28, с. 156].

Таблиця 1.1.

Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: [7].

Нозвиток персоналу в професійному напрямку – це професійний розвиток людини в межах організації. Цілеспрямований та систематичний вплив на працівників через професійне навчання впродовж трудової діяльності в організації задля досягнення високо-ефективного виробництва або надання послуг, до того ж підвищення конкурентоспроможності робітників на ринку праці, а також забезпечення виконання персоналом нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [28, с. 157].

Професійний розвиток персоналу – це розвиток персоналу в межах організації. Розвиток персоналу – це не тільки цілеспрямований, але й систематичний вплив на окремих працівників через навчання в професійному напрямку впродовж їх роботи в організації для досягнення якісного виробництва, забезпечення виконання працівниками нових складніших

завдань на основі максимально можливого використання здібностей та можливостей підвищення кваліфікації персоналу на ринку праці [28, с. 157].

Розвиток робітників відбувається в організації або додатково поза межами (в якості конференцій та курсів), адже розвиток особистості з професійної точки зору може виходити поза межами трудової діяльності в організації. Якщо організація займає високий рейтинг на ринку або має розумних менеджерів, то оплата розвитку може відбуватися за рахунок організації, а не за свої власні кошти [15, с. 115].

Наступні визначення “освіта”, “професійне навчання персоналу” та “професійно-кваліфікаційне просування персоналу” тісно взаємозв’язані з поняттям розвиток персоналу

Освіта – це чіткий результат засвоєння теоретичних знань, умінь, які згодом систематизуються, а також практичні навички, які необхідні для застосування практики. Для того, щоб працювати на виробництві потрібна спеціалізована освіта, а саме допустимий рівень: загальної середньої, вищої освіти, професійно-технічної.

Взагалі, розвиток навчання персоналу – це чітко цілеспрямований процес, який формує у людей в організації уміння, знання та навички через спеціальні методів, що необхідні персоналу. Людині потрібно самореалізуватись, отримати поглибленні навички та знання для освоєння своєї професії на основі вже знань які є в людини та враховувати наявний освітній рівень для підвищення кваліфікації в умовах сучасного ринку.

На фірмі навчання персоналу забезпечує першочергову підготовку робітників, підвищення чи перепідготовку кваліфікації.

Підвищення кваліфікації персоналу – це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками уміння, знання та практичні навички на рівні вимог сучасного ринку.

Перепідготовка персоналу – це є професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою спеціальністю людьми з вищою

освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Первинна професійна підготовка робітників – в першу чергу здобуття професійно-технічної освіти особами, що раніше не мали робітничої спеціальності, що забезпечує достатній рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня кваліфікації та конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність через засвоєння умінь, знань і навичок, одержуючи додаткові можливості для планування трудової кар'єри.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це є процесом переміщення працівників, фахівців з вищою освітою організації між кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування нових умінь, знань і практичного досвіду роботи.

Ефективному використанню трудового потенціалу людини сприяє управління розвитком персоналу, підвищенню мобільності як соціальної так і професійної, засобом профілактики безробіття та відіграє не останню роль у підготовці та перепідготовці робітників задля здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури надання послуг чи випуску продукції, що забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності підприємства або організації. У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку [15, с. 117].

Дана обставина відіграє вирішальну роль у прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування працівника. Виграє суспільство, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів. Більшість людей досить високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуально-го рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках із людьми. В результаті поліпшується морально та психологічно клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним завданням компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу.

В країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі частіше компанії беруть на себе ініціативу для подальшого розвитку працівників своїх фірм. Розвиток персоналу та професійний розвиток особистості належать до головних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання. Планування задля розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналом [28, с.159].

Професійний розвиток підвищує кваліфікацію і здобуваючи навички і знання, стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту. Головним моментом в управлінні професійним розвитком є чітке визначення потреб підприємства. Професійне навчання сприяє інтелектуальному розвитку людини та розширює ерудицію. Основне – виявлення невідповідностей між професійними компетенціями, яким повинний володіти персонал організації для реалізації цілей сьогодення і знаннями, якими володіють в дійсності. Визначення потреб у розвитку окремого працівника вимагає спільних зусиль відділу людських ресурсів, самої людини і його менеджера [24, с. 148].

Організації створюють спеціальні методи і системи управління професійним розвитком – управління професійним навчанням, підготовкою резерву керівників, розвитком кар'єри. Професійний розвиток являє собою процес підготовки співробітника до виконання нових для нього виробничих функцій, заняттю нових посад, рішенню нових задач, тобто розвитку нових компетенцій. [24, с. 147].

Для ідентифікації потреб професійного розвитку кожної зі сторін, що беруть участь у процесі, повинна розуміти, під впливом яких факторів визначаються потреби підприємства персоналу наступними факторами:

- динаміка зовнішнього середовища (конкуренти, держава, споживачі);
- зміна стратегії розвитку підприємства;
- створення нової структури підприємства;
- освоєння новітніх видів діяльності;
- розвиток техніки і технологій, що спонукають за собою появу нового продукту, послуг та методик виробництва.

Витрати коштів на персонал є основою розробки виробничих і соціальних показників підприємства. Частка витрат на персонал у собівартості продукції має тенденцію до зростання:

- відсутністю прямої та чіткої залежності між продуктивністю праці та грошові витратати на працівників;
- в області трудового права зміною законодавства, появою нових тарифів, підвищенням цін на товари першої необхідності;
- застосування та використання нових технологій, висувають високі вимоги до кваліфікації персоналу.

Взагалі, розвиток персоналу – обов'язок безпосереднього менеджера персоналу. Розвиток для людей підприємства постійно сприймається в позитивному ключі. При нестабільних періодах економіки, проблематика розвитку для персоналу іноді відсувається на задній фон, адже при умовах кризи счасного ринку, вироблення його концепцій створює передумови економічного росту [4, с. 143].

На навчальних процесах, які управляються і фінансуються організацією, засновано розвиток персоналу. Основна ціль навчання – це є

розвиток інтелектуального потенціалу робітників. При цьому сам процес отримання підвищення кваліфікації дуже важливо. Взагалі розвиток персоналу означає:

- здатність колективу усвідомити необхідність командного чи групового управління при активній участі всього персоналу, а не тільки менеджерів;
- здатність підприємства усвідомити роль кожного робітника і потреба в розвитку його потенціалу;
- здатність співробітника усвідомити необхідність регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам.

Поняття розвитку персоналу є відносно новим, однак вже широко використовуваним у практиці сучасних підприємств. Знання робітників морально застарівають, їх необхідно обновляти відповідно до розвитку тих областей знань, з якими вони зіштовхуються на роботі.

Істотним елементом виробничих інвестицій є розвиток персоналу для кожного підприємства. За допомогою заохочення навчання підприємство відкриває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює кістяк кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку колег не може бути успішного розвитку підприємства. Необхідно також відзначити, що об'єктом інвестицій у персонал стають саме робітники, а не власник фірми [4, с. 144].

Як правило, базові знання, повільно застарівають, але в поповненні специфічних знань, необхідних для успішної роботи, ми досить часто бідуємо.

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінням співробітників. А саме:

Знання – основа розвитку здібностей персоналу, сприяє формуванню особистісного потенціалу. У контексті розвитку персоналу розрізняють два види: необхідні щоденно та загальне знання своєї справи.

Знання, необхідні для рішення поточних задач, не можуть бути визначені посадовими обов'язками, це професійні знання, що робітник здобуває разом з досвідом. Загальні професійні знання здобуваються в процесі одержання утворення та подальшої підготовки персоналу.

Успішний розвиток вимагає використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізацію можливостей. Серед методів розвитку персоналу можна виділити: а) методи формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства; б) методи розвитку потенціалу кожного працівника. [4, с. 146]

До першої групи відносяться наступні методи:

- конфліктного менеджменту, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
- організаційного розвитку, удосконалювання підприємчих структур, створення штатного розкладу;
- поліпшення фірмового стилю менеджменту;
- техніка групової роботи керівника [8, с. 33].

1.2. Базисні принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства та її складові

В процесі систематизації знань менеджера, утворюється певний інструментарій, який з наукової точки зору базується на сукупності низки принципів, які повинні базуватися на нормативно-правовій базі. Елементами управління розвитку персоналу є ціль, способи, засоби, а також правила дії.

Фахівці [4, с. 29] акцентують увагу на важливості відокремлення принципу пропорційності в процесі розвитку (тобто наявність певних кількісних співвідношень між частинами цілого), інші автори [1, с. 23] стверджують, що наукові погляди базуються на концепції ефективного розвитку суспільства (у тому числі відокремлення територіального управління та інтересам персоналу).

Залознава Ю. С. вважає, що для підвищення ефективності використання та розвитку персоналу [20] слід застосовувати такі принципи: створення умов для професійного розвитку працівників; орієнтація на збалансованість інтересів як працівників, так і роботодавців; комплексність; створення демократичних методів управління виробничим процесом; відповідальність працівників за якість та результативність праці; справедливість; збалансованість ефективності всіх видів діяльності та підвищення знань працівників; профілактичний характер діяльності; здійснювати страхування ризиків; застосовувати інноваційні інструменти в управлінні персоналом.

Мартиненко В. П. [5, с. 67] відзначає принципи в контексті управління стійким розвитком підприємств та зводить їх до системності, компетентності, ієрархічності та зворотного зв'язку.

Через неоднозначне тлумачення специфіки набору принципів ускладнюється управління персоналом, це призводить до вибору стратегій, які не підходять існуючим умовам. Розв'язання наступних проблем дозволить обрати оптимальні моделі розвитку персоналу, що спростить процес взаємодії об'єкту та суб'єкту. Автором до специфічних принципів управління розвитком персоналу віднесено наступні: економічність, науковість, справедливість, функціональність, комплексність, безперервність, відповідальність, інноваційність, двовекторність, адаптивність.

Принцип науковості – базується на управлінні розвитком працівників за допомогою наукового підґрунтя. При цьому слід використовувати усі нові дослідження та знання. Крім того, не треба забувати й про власний досвід фахівця щодо планування, мотивації, а також контролю за процесом. У практичній діяльності треба використовувати теоретичні знання. Це дасть можливість, по-перше, уникати помилок. По-друге, розглядати проблеми у комплексності. По-третє, забезпечить раціональність управління персоналом, враховуючи можливі позитивні і негативні якості робітників підприємства.

Орієнтація керівництва на всебічний розвиток працівників не повинна буди занадто велика, оскільки гроші можуть бути неефективно витрачені, а це буде марнотратством. Персонал треба розвивати для отримання необхідної стратегічної цілі.

Принцип важливості — для вирішення стратегічних цілей треба зосередитися на відповідному розвитку персоналу (тобто розвивати ті навички, які потрібні для досягнення цих цілей). Якщо керівництво буде дотримуватися цих постулатів, тоді буде виконуватися принцип функціональності, який узгоджує усі інтереси одразу (інтереси як працівників, так і виробництва). При постановці цілей необхідно прослідкувати за тим, щоб вони були адекватними (тобто їх можна було виконати) за принципом «мінімальні витрати з максимальним ефектом».

Принцип економічності дає можливість здійснювати раціональне витрачання коштів на підвищення професійних навичок працівників для досягнення оптимального результату. Звернемо увагу, що фінансування програм, пов'язаних з підвищенням кваліфікації працівників не слід здійснювати за остаточним принципом. Тобто розвиток персоналу не повинно відбуватися після реалізації цілей з інноваційної, виробничої діяльності і таке інше. Інакше цей підхід вступить у протиріччя з важливим постулатом, а саме тим, що працівники одночасно із засобами виробництва є найважливішим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства.

Для ефективного управління персоналом треба враховувати внутрішні та зовнішні фактори.

Також слід застосовувати зарубіжний досвід не під копірку, а пристосовувати його вітчизняної дійсності. Адже не усі іноземні новації можна застосувати у нашій країні. дже не усі іноземні новації можна застосувати у ннашій країні. Тобто треба враховувати історичні, національні, економічні та інші особливості. Вищезазначене надасть можливість

дотримуватися принципом адаптивності управління щодо підвищення кваліфікації працівників.

Ще треба враховувати те, що діючий інструментарій з управління повинен здійснюватись комплексно, для того щоб охоплювати всі професійно-кваліфікаційні підрозділи організації. Підхід здійснюється в контексті теорії двоїстості ринку праці: передусім приділяють високопрофесійним, кваліфікованим, освіченим працівникам (саме на таких працівників є попит у роботодавців). Водночас для існує думка, що «другорядні» працівники мають допоміжну функцію для забезпечення виконання стратегічних цілей підприємства. Саме тому іноді керівництво економить на цих працівниках. Вважає, цю точку зору помилковою. По-перше, саме «другорядні» працівники у процесі спілкування з високопрофесійними працівниками можуть підняти свою кваліфікацію. Таким чином підготовляється персонал, який зможе у разі необхідності замінити «першорядних» працівників. По-друге, «другорядні» працівники для ефективного виконання свого завдання повинні відчувати свою необхідність, відчувати корпоративний дух і почуття єдиної команди.

Саме тому керівництво повинно бути зацікавлено в розвитку усього персоналу.

Принцип відповідальності повинен формувати двоякий характер: з одного боку — відповідальність менеджерів за якість своєї праці, безперервність та комплексність, з другого — відповідальність працівників, які повинні виконувати свої обов'язки та дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку. І безмовно і менеджери, і працівники повинні дотримуватися положень діючого законодавства.

Не слід забувати менеджменту й про принцип справедливості, адже він дуже важливий. Цей принцип допомагає працівникові отримувати комфортні умови праці, дає поштовх до самореалізації та самовдосконалення. При цьому слід враховувати особисті, інтелектуальні, професійні якості. Взагалі

принцип справедливості дає можливість отримувати винагороду відповідно до результатів праці, а також мати кар'єрне зростання.

Принцип інноваційності пов'язаний з необхідністю застосування новітніх технологій при управлінні розвитком персоналу, а це збільшує конкурентоспроможність працівників і підприємства завдяки використанню новітніх управлінських заходів. Для того щоб дотримуватися цього принципу треба використовувати інтелектуальний потенціал працівників плюс новітні інформаційні технології.

Принцип двовекторності – застосування цього принципу передбачає поєднання авторитарного управління працівників на основі використання відповідних проектів, методик, механізмів, програм, а з іншого боку — деякі процеси будуть здійснюватися самостійно (тобто без застосування управлінських впливів) [10, с. 88].

Управління розвитком персоналу – моментальний і не постійний процес. Останій здійснюється неостійно та залежить від наявності певних ресурсів. Задачею менеджменту є забезпечити безперервність та комплексність процесів, що надасть умови для якісного управління, постійного еволюційного розвитку в єдності цілей як співробітника, так і підприємства. Дані висновки чинні, якщо буде виконуватися принцип безперервності.

На кожній конкретній посаді працівник повинен виконувати певний набір функцій. Функції визначають вид управлінської діяльності, який залежить від організації, особливості діяльності, місця та масштабів діяльності. Серед загальних функцій управління персоналом треба відокремити планування, організацію, управління, мотивацію та контроль. При управлінні треба зосередити свою увагу на досліджуваній проблематиці, виконанню усіх функцій на всіх рівнях. Однак в контексті управління підвищення кваліфікації працівників нас більше цікавлять конкретні функції щодо направленості праці на об'єкт.

Відокремимо функції, які притаманні управлінню розвитком працівників:

- здійснення профорієнтаційної роботи серед працівників для визначення їх здібностей;
- визначення пріоритетів для професійного розвитку працівників та план роботи щодо цього напрямку;
- визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу;
- розробка та запровадження програм з адаптації працівників;
- визначення професійно-компетентнісного рівня працівників та відповідність займаній посаді (оцінку проводить або фахівці відділу кадрів підприємства або сторонні консультанти);
- виконання законодавства в частині підвищення кваліфікації працівників;
- врегулювання відносин між роботодавцем, працівником і профспілкою;
- визначення особистісних та професійних якостей працівників для планування їх кар'єрного зросту та зв'язок з пріоритетами підприємства;
- здійснення професійного навчання працівників на основі професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки і т. д.;
- виявлення умов для гармонійного розвитку працівників;
- розробка та реалізація програм з розвитку працівників;
- координація робіт кадрових та лінійних менеджерів.

Одночасно із основними функціями відокремлено наступні функції розвитку працівників:

- просвітницька функція має на меті всебічний розвиток професійно-інтелектуальних здібностей працівників на основі первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- функція розподілу ресурсів для підвищення кваліфікації працівників в залежності від стратегічних цілей підприємства;
- функція використання знань;
- функція узгодження цілей працівників та підприємства згідно взаємовигідних пріоритів;
- функція інноватики передбачає процеси профорієнтації, адаптації, оцінки, професійного навчання, мотивації, соціального розвитку працівників сучасними методами [11, с. 23].

В комплексі, всі функції поєднують перелік дій, необхідний здійснювати для ефективного функціонування керованої підсистеми для досягнення соціально-економічної ефективності діяльності організації.

Серед моделей розвитку персоналу існує еволюційний шлях розвитку, які розділяються на 5 етапів:

1. Використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. - 60-ті рр. XX ст.).
2. Управління персоналом (починаючи з 20-х рр. XX ст.).
3. Управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.).
4. Управління людиною (починаючи з 60-х рр. XX ст.).
5. Ефективність менеджменту персоналу (починаючи з XIX ст.).

1-ий етап визначається тим, що управління та працівників стали науково вивчати. У. Тейлор є автором одних із перших робіт у галузі наукової організації праці. У його роботах розкрити принципи наукового управління. Також У. Тейлор є початківцем наукового управління, організації та нормування праці. Головне на що треба звернути увагу є те, що у першому етапі робітника вважали другорядним ресурсом (“придатком”).

Поступово йде зміщення поглядів науковців на організаційну структуру як основного елементу раціоналізації праці та підвищення її продуктивності. Це відбувається в контексті 2-го етапу (це відмічено в роботах А. Файоля, М. Вебера). Тоді працівник розглядається з позиції його місця в контексті організаційної ієрархії, виконуваних обов’язків та функцій, нівелюючи соціальні нюанси управління персоналом.

Перехід до соціально-орієнтованого управління (третього етапу) відбувається у результаті Хоуторнського експерименту під керівництвом Е. Мейо. Останній став розглядати людину як головний ресурс підприємства. Плюс він ураховував особисті, психофізіологічні, професійні якості працівників.

У четвертому етапі людина виступає як головний суб'єкт й об'єкт організації, а також визначається в контексті такого поняття як “організація – сім'я”, а функція керівника полягає в “управлінні людиною”. Організаційна культура розглядається як головний фактор, який має вплив на поведінку працівників, яка формується відштовхуючись від його інтересів, цінностей, мотивів.

Останній (тобто 5-ий етап), який був визначений Гавкаловою Н. Л. визначає головну роль знань та інтелекту працівників для досягненні соціально-економічної ефективності діяльності організації, що відповідає концепції інтелектуального капіталу, зап

ропонованої Г. Беккером й Т. Шульцем а також наступним рядом вітчизняних дослідників (О. А. Грішнвою, О. В. Кендюховим, Л. І. Михайловою, А. А. Чухно) [7, с. 35]. М. В. Туленков [58] зазначає, що менеджмент має намір “заморозити” трудовий капітал шляхом уникнення звільнень, але не запроваджує інновації. Такий підхід втрачає здатність кваліфікованих кадрів до розвитку та саморозвитку, а це погано відбивається на рівні конкурентоспроможності.

Відповідно до вказаних етапів автором відокремлено такі моделі розвитку персоналу, а саме:

- бюрократична;
- технікоцентрична;
- соціоцентрична;
- партисипативна;
- знансвоорієнтована.

Бюрократична модель передбачає підвищення кваліфікації працівників тільки в межах своїх посадових обов'язків без апеляції до особистісних потреб та соціальних аспектів функціонування колективу.

Відповідно до сутності цієї моделі розвиток персоналу необхідний для підвищення продуктивності праці, однак тільки в контексті специфіки розвитку інших працівників підприємства.

При цьому треба враховувати важливість морально-психологічного клімату в колективі, а також підвищення кваліфікації працівників як у професійному, так і соціальному плані. Це передбачає використання соціоцентричної моделі підвищення кваліфікації працівників.

Партисипативна модель означає, що працівники разом із керівником кадрів визначають напрями свого розвитку із взаємозв'язком із специфікою діяльності та стратегічними орієнтирами. Для досягнення позитивних результатів необхідна наявність бажання працівника для розвитку та самовдосконалення.

Знаннєвоорієнтована модель має напрям на підвищення знань “основних” співробітників, що призведе до акумулювання знань та інтелекту. Водночас чим більш грамотні та кваліфіковані працівники, тим більш ефективно функціонує підприємство, що призводить до підвищення його статусу й іміджу. Інформація та знання можуть збігатися на відповідних носіях даних (у електронному вигляді або у паперовій формі).

Задля еволюції економіки необхідно розвивати нові інформаційні технології, які можуть більш ефективно зберігати та використовувати існуючі знання та швидко передавати їх через комунікаційні мережі. За оцінками експертів, в економічно розвинутих країнах майже 40 % валового внутрішнього продукту створюється на базі знань. Тобто успіх економіки базується на спроможності збирати та використовувати технології. Саме тому важливо розвивати персонал, а також, створювати і розповсюджувати мережі знань. Зараз відбувається зміни для ефективного розвитку суспільства необхідне безперервне навчання. Тобто не можливо тільки отримати знання,

необхідно їх постійно оновлювати. Якщо цього не робити, то працівник не зможе використовувати нові знання, а тому праця такого працівника буде неефективною. Відповідно від рівня знань залежить і розмір оплати працівника. Чим вище рівень знань, тим вище оплата праці. Вважаю, що саме це є головною мотивацією людини до навчання протягом життя. Відповідно від успіху кожного окремого індивідуума та підприємства залежать і темпи науково-технічного прогресу і як наслідок розвиток економіки і суспільства [6, с.75].

Перед тим як підприємству обрати свою модель розвитку персоналу треба проаналізувати багато чинників. Не має сенсу повністю копіювати зарубіжний досвід, адже це призведе до помилок. Необхідно адаптувати зарубіжну модель відповідно до особливостей національної економіки.

Розвиток конкретної особистості призводить до розвитку всього персоналу. Це складає зміст методів 2-ої групи:

- фірмові одноденні чи тижневі семінари конференції, групові дискусії;
- підвищення кваліфікації поза організацій;
- індивідуальні тренінги (вирішення конкретних задач);
- підготовка і перепідготовка робітників, фахівців і керівників;
- методи сприяння розвитку творчості (зокрема, ділові ігри);
- вирішення проблем у процесі дискусії.

При управлінні розвитку персоналу треба визначити таке:

- з'ясувати цілі і задачі, які потрібно вирішити співробітником;
- оцінка персоналу (з'ясувати здібності співробітника) [13, с. 77].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно інвестувати в такий стратегічно важливий фактор як ефективна організація системи управління розвитком персоналу в умовах трансформаційної економіки. Результативно-функціонуюча система мотивації персоналу позитивно впливає на функціонування організації завдяки розкриттю потенціалу робітників, зменшенню витрат на пошук висококваліфікованих працівників, підвищенню якісного складу працівників. Мотивація

професійного розвитку персоналу включає: формування нових знань, розвиток необхідних вмінь, що призводить до підвищення продуктивності праці та якості виконання функцій та обов'язків, а також дає можливість освоювати нові види професійної діяльності. На підставі вищезазначеного підсумуємо: для отримання максимального результату від функціонування системи управління розвитком працівників й підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві необхідно зробити мотивацію працівників щодо свого розвитку та підвищення кваліфікації, а також стимулювати творчу активність працівників для досягнення цілей підприємства [10].

1.3. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу

Оцінка ефективності є важливим моментом в управлінні профнавчанням у сучасній організації. Найкращі інвестиції в розвиток працівників повинні бути у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Тому в багатьох фірмах є прагнення щодо отримання додаткового прибутку від професійного навчання працівників. Окремо зазначимо, що не слід робити розмежування соціальної та економічної ефективності, оскільки їх потрібно аналізувати у комплексі. Взагалі підвищення економічної ефективності не повинна відбуватись за рахунок зниження соціальної. Адже погіршення соціальних стандартів буде відбуватися на економічному ефекті. Приведемо приклад: економія фірми з первинного професійного навчання працівників призведе до зниження рівня продуктивності праці, підвищення рівня браку у виробництві, збільшення плинності кадрів. У результаті цього негативний ефект може бути значно більш ніж раніше зекономлені на навчання персоналу кошти підприємства.

Економічна ефективність профнавчання визначається як відношення економічного ефекту до витрат. А соціальна ефективність розраховується як

відношення соціального результату до витрат. Складність розрахунку економічної та соціальної ефективності профнавчання працівників в кількісному вираженні деяких їх показників. З позиції концепції людського капіталу до очікуваної віддачі від інвестицій відноситься вищий рівень заробітків, підвищення задоволення від обраної сфери роботи, вища оцінка неринкових видів діяльності та інтересів [10, с. 24]. Грішнова О. А. розподіляє очікувану віддачу від інвестицій в освіту на три групи: прямі матеріальні зиски, непрямі матеріальні зиски та моральні зиски.

До прямих матеріальних зисків відноситься високий рівень заробітків, більшу можливість отримувати персоніфіковані умови праці, право на отримання прибутків компанії, різноманітні премії, пільги, пенсійне та медичне страхування за рахунок коштів підприємства.

Непрями матеріальним зиском є можливість одержання інвестицій у свій людський капітал від керівника (освіта збільшує інвестиційну привабливість працівника); висококваліфіковані працівники отримують кращі умови праці та більш різноманітні пільги та іншу додаткову допомогу від керівника; отримання виплат на оздоровлення за рахунок організації більш вірогідно отримати висококваліфікованому працівнику, оскільки він представляє більшу цінність порівняно з низькокваліфікованими працівниками [6,с. 56].

Оцінка професійного навчання відбуватись не тільки з концепції людського капіталу, рівня конкретного працівника, а й на рівнях структурного підрозділу, підприємства та держави. Оцінити ефективність більшості програм (як освітніх так і професійних) складно, оскільки у ряді випадків програми направлені не на формування умінь та навичок, а на розвиток мислення та поведінки. Причому це стосується також і навчальних програм, які розвивають кваліфікацію молодих професіоналів з освітою організації з метою підготовки резерву керівників. Ефективність наступних програм дуже важко оцінити, адже результати можуть бути отримані не

одразу і не піддаватися точному кількісному виміру (вони зв'язані з поведінкою і само-свідомістю працівників).

Зазначимо, що до моральних зисків треба включати задоволення від обраної професії, а також самореалізація, престижність, певний соціальний статус, можливість займатися цікавими видами діяльності, отримання задоволення від навчання і від успіхів тощо. С. В. Шекшні має цікаві роботи, у яких надані пропозиції щодо використання непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання працівників [11, с. 88].

До непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання працівників: стеження за персоналом, що пройшли навчання; оцінка роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця; вхідний та вихідний контроль у до і після навчання, проведення якого показує наскільки ефективно навчання; проведення оцінки ефективності навчальної програми як учнями/слухачами за допомогою анкет або відкритого обговорення.

Задля оцінки ефективності навчальної програми викладачам рекомендують здійснювати тестування та екзаменування для перевірки знань до і після навчання за професійною програмою. У результаті цього з'ясовуються професійна підготовка новачків (перед початком навчання), які причини для обрання професії, рівень підготовки та інші показники вимоги. Тестування або екзаменування учнів допомагають отримати інформацію про ефективність оволодіння персоналом програмного матеріалу, прогрес у знаннях, виявити причини незадоволення в організації та здійсненні професійного навчання. Тестування учнів, які закінчили професійне навчання, здійснюється для оцінки рівня їх навчальної підготовки, виявлення причин неякісного рівня навчання, визначення планів (чи будуть вони працювати за набутою спеціальністю, професією), визначити ставлення до своєї професії [13, с. 23].

Бувають випадки коли окремих працівників потрібно виключити з групування: це якщо окремі працівники конкретної професії в організації суттєво відрізняються за змістом і умовами праці. Наприклад, різна

номенклатура продукції, фондоозброєність праці і т. п. Якщо це не буде зроблено, то використання саме цього методу є необґрунтованим та мало ефективним, оскільки економічний результат буде спотворений впливом інших факторів [9, с. 22].

При неможливості або недоцільності застосування цього методу співставлення середніх величин показників трудової діяльності серед тих, хто пройшов та не мав можливості пройти професійне навчання за зіставленою програмою (працівниками експериментальної, а також контрольної групою) рекомендується використовувати метод, що засновується на порівнянні значення показників трудової діяльності, конкурентоспроможності працівників на ринку праці за попередній та наступний після професійної підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації періоду. Від впровадження заходів з професійного навчання персоналу, соціальний результат визначається через показники, кількість та види яких доцільно визначати від мети аналізу. Показники для організації персоналу можуть бути:

- відповідність професійного навчання працівника стратегії управління персоналу організації;
- успішність професійного навчання персоналу за програмою підготовки; рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);
- рівень задоволеності працівника опанованою у ході навчання професією, рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування [10, с. 12].

Стрімкі темпи розвитку конкуренції між організаціями тільки загострюються, коли економіка перейшла на інноваційний шлях розвитку.

Багато сучасних організацій почали активно використовувати технології, як інформаційні так і комп'ютерні, в своїй діяльності.

В сучасних мінливих умовах, на підприємствах, фірмах постає проблема, а чи є доцільним навчати персонал. Адже вся відповідальність за рішення що потрібно вивчити персоналу та які знання та навички вони повинні здобути після навчання завдяки існуючим інструментам та тренінгам, лежить в організації на керівнику з навчання. Коли планується перепідготовка та підвищення професійного рівня працівників, треба враховувати активність та націленість самих співробітників на досягнення результатів.

Наведемо основні підходи, які існують, при складанні плану навчання:

- реальна оцінка кадрового ресурсу та раціональне його використання;
- залучення резервів мотивації працівників;
- стратегічне планування і використання кадрового ресурсу;
- одночасне вирішення декількох завдань.

Першочергово потрібно проводити постійне підвищення кваліфікації персоналу, який має справу з інноваціями. Насамперед, це—маркетологи, бухгалтери та бізнес аналітики. Насьогодні на національному рівні можуть бути використані автоматизовані системи бухгалтерського та податкового обліку, спеціальні програми та тули для маркетологів, та швидка система аналітики для бізнес аналітиків.

Отже, постає питання здобування персоналом навичок для ефективної роботи з такими системами. Я вважаю, що найефективніший спосіб навчання персоналу— це звернення у навчальні центри (спеціалізовані), які забезпечені викладачами з необхідним рівнем знань та навичок та потрібним програмним забезпеченням. Після відвідування таких центрів надаються сертифікати про досягнення певного рівня знань.

Для підвищення кваліфікації іншого персоналу, плануючи навчальний процес, потрібно уявити собі такі моменти:

1. Чи необхідно навчання?

2. Які потрібно поставити пріоритети в навчанні?
3. Який кінцевий результат отримає компанія після перепідготовки співробітників?
4. Які ресурси можливо задіяти в навчанні?
5. Які основні цілі ставляться перед навчальним процесом?

Непоодинокі випадки коли компанія сплачує чималі гроші за навчання працівника, а ця людина переходить в іншу компанію з кращими умовами або вищою заробітною платою. Як уникнути таких випадків? Необхідно зацікавити робітника так аби він взяв активну участь у тренінгу, провів презентацію отриманих результатів та знань на тренінгу.

Створення саме таких внутрішньо-корпоративних навчальних центрів дасть змогу великим компаніям зростати в конкурентному середовищі. А персонал в подібній компанії може саморозвиватись та йти в ногу з часом.

Коли формується система управління персоналом як упорядкована сукупність підсистем та елементів, що пов'язані між собою, що не схожі за функціональними цілями, діють абсолютно самостійно, проте спрямовані на досягнення загальної для компанії цілі.

Управління відбувається тільки у випадку існування реально діючої системи (при тому, що однією з підсистем якої є підсистема розвитку) [2, с. 33]. Під розвитком персоналу можна визначити процес, що передбачає закономірну, направлену зміну, що походить в результаті навчання: формального або неформального, спілкування, комунікаціями та доповнення суб'єктивного досвіду персоналом засвоєними знаннями та досвідом інших робітників та людей, де парадигми навчання або роблять концентрацію на розвиток потенціалу, або на зміну позиції суб'єктів навчання в реальному сьогоденні. Відповідно, управління розвитком персоналу зосереджуватиметься на сукупності комплексних управлінських заходів з досягнення гармонійної, цілеспрямованої зміни працівників, що забезпечить вирішення питань стратегічних цілей організації з набагато більшою ефективністю.

Якщо О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук в системі управління персоналом виділяють 11 функціональних підсистем, в точу числі підсистему управління розвитком персоналу [3, с. 28], та зазначають залежність складу й унікальність комбінації від розміру організації для кожної організації, провівши модифікацію та апдейти, можна отримати наступний склад реалізації системи управління персоналом організації, що в свою чергу, за своєю сутністю відповідає ключовим напрямом персонал-керівник, розробленим Г. Е. Слезингером і наведеним М. М. Глазовим та іншими в [4] в якості функцій управління розвитком персоналом.

У основному випадку за підсистемою управління розвитком персоналу йде та закріплюється перепідготовка, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Хоча зарубіжний досвід зазначає, що основними ключами в розвитку персоналу підприємств виявляється професійний, людський та сталий розвиток. Застосувавши атрибутивний підхід, запропонований Комаром Ю. М. в [5, с. 77], вдалося поєднати ці три складові. В результаті, отримано атрибутивну структуру системи управління розвитком персоналу підприємств, що має 3 основні рівні: базовий, вищий, найвищий, яким в свою чергу відповідають три підсистеми: професійного, людського, сталого (та соціального) розвитку. Всезагальна сутність прояву базується на комплексній троїстій єдності підсистем і повності самої системи, то атрибутивність системи управління розвитком персоналу підприємств пов'язана з рівнями підходів до управління та полягатиме у властивості об'єкту з признаками атрибуту. Це означає, що фактично проявляти свою триєдність.

Індексом людського розвитку характеризується базовий рівень атрибутивної структури як підсумкової сукупності прогресу країн в сфері здоров'я, освіти та доходу. Основним компонентом людського розвитку є освіта, як тривалий процес навчання індивіда з метою підготовки його до задоволення своїх потреб та організації в цілому, а також рольового виконання в суспільстві. В глобалізованому сучасному світі ключову роль у розвитку знань та інтенсифікованих навичок відіграє, як не дивно, саме вища

освіта. Проте неефективність вищої освіти в Україні констатують не тільки зарубіжні, а й вітчизняні науковці. Окрім якісної вищої освіти, світова спільнота визнає якісне професійне навчання як визначну домінанту у створенні глобальної економіки системи цінностей та можливості швидко адаптуватися в сучасних умовах змінюваного середовища перед виробничими процесами та продуктами.

На сьогоднішній день наша Україна зосереджена на переході від фактороорієнтованої економіки до економіки, орієнтованої на ефективність, на відміну від інноваційноорієнтованих економік США, Японії, Франції – на перехідному етапі. І як вже сказано вище, вищий рівень атрибутивної структури визначається загальним індексом глобальної конкурентоспроможності. До значних конкурентних переваг України в сфері “Вища освіта та навчання” відносять якість технічної освіти, а саме математичної і наукової освіти, ступінь залучення до середньої і вищої освіти, то професійний розвиток є слабкою стороною економіки для України. Під професійним розвитком персоналу підприємств мається на увазі розвиток працівників як професіоналів, тобто розвиток, який відбувається в організації для власного персоналу здебільшого в рамках їх професійної сфери діяльності, що відповідає професійному розвитку особистості на стадіях професійної адаптації, первинної і вторинної професіоналізації, професійної майстерності.

Рівень найвищої атрибутивної структури має визначатися індексом сталого розвитку, як вже було описано вище, отже під яким світова спільнота розуміла би шлях розвитку, за яким максимізація людського добробуту для сучасних поколінь не призводило би до погіршень або спадів в найближчому майбутньому. Станом на кінець 2015 року загальноприйнятого глобального індексу сталого розвитку не існувало, що об’єднував такі основні компоненти як економіка, суспільство, навколишнє середовище та розраховувався на постійній основі міжнародними організаціями.

Для навчання є характерною концентрація уваги на ефективність, тобто на той результат і досвід, який отримав суб'єкт навчання. Отже, розвиток персоналу відбувається через навчання. Якість та ефективність використання саме такого досвіду залежить від вміння передачі знань в організації, що люди діляться методами, знаннями, навичками та інформацією. Вміння формувати цілі та завдання управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, фірми мають враховувати як світовий, глобальний досвід країн з розвинутою економікою, так і власні стратегії розвитку, власний досвід. Дані процеси будуть змінювати модель поведінки персоналу [10, с. 96] в цілому. Впливаючи на кожний з шести елементів: персонал, робітників-співробітників (колег), лінійного менеджера та керівництво в цілому, організацію, поведінку та ефективність результатів. В залежності від рівня атрибутивної структури змінюються підходи до управління розвитком персоналу.

При вступі на посаду працівники залучаються до системи професійного розвитку, який є домінантою розвитку персоналу організацій. Базовому рівню відповідає комплексний підхід, вищому – системний, а найвищому – атрибутивний, що відображається у функціонуванні підсистем людського, професійного, сталого, соціального розвитку та відповідних програм розвитку персоналу. Характерними сферами застосування розвитку виступають менторство, коучинг та баддінг. Під час цих процесів відбувається управління роботою, розвиток кар'єри, розвиток менеджменту, організаційний розвиток та саморозвиток. Саме тому в атрибутивній структурі домінуючим є вищий рівень, якому відповідає підсистема професійного розвитку, адже містить у собі ключові моменти розвитку.

Висновки до розділу 1

Один із ключових аспектів успішної діяльності організації полягає у управлінні розвитком персоналу. Водночас предмет розвитку персоналу

включає в себе не лише підвищення кваліфікації та організацію профнавчання, але й цілеспрямоване планування робочого процесу, професійного розвитку і руху співробітників.

Задача фірми полягає у визначенні як кількісних так і якісних потреб щодо розвитку персоналу та необхідності створити відповідні можливості для професійного росту. Навчатись і підвищувати кваліфікаційний рівень можливо як безпосередньо на роботі, так і на семінарах, тренінгах та курсах поза організацією. До прикладу, шляхом організації навчальної програми одразу на робочому місці або у корпоративному центрі для навчання (про який вже було згадано вище).

У всякому разі, навчальна програма обов'язково узгоджується як із керівництвом організації, так і з її учасниками. Окрім цього, для персоналу враховуються його особисті характеристики та можливості. Розвиток персоналу відноситься до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. У державах з розвинутою ринковою економікою все більше фірм перебирають ініціативу щодо здійснення безперервного розвитку персоналу своїх організацій. Планування й організація розвитку персоналу стали найважливішими функціями управління розвитком персоналу. Наслідування Україною такого досвіду є обов'язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Особливої уваги потребує навчання менеджерів та керівників. Найчастіше систематичні програми навчання використовують для підготовки керівників до службового просування. Власник повинен спочатку оцінити здібності своїх менеджерів, потім після аналізу змісту роботи встановити, які здібності та навички потрібні для виконання обов'язків на лінійних і функціональних посадах на підприємстві. Така система роботи дає змогу виявити, хто з менеджерів найспритніший для роботи на своїй посаді, а хто потребує додаткового навчання та перепідготовки. Після такого аналізу

розробляють програму й графік підготовки конкретних осіб для можливого просування чи переведення на кращі посади.

В задоволенні потреб членів суспільства у знаннях, всебічному та гармонійному розвитку особистості знаходить своє відображення соціальна ефективність професійної освіти на рівні держави. Внаслідок подолання бідності населення професійна освіта виступає одним із факторів досягнення соціальної стабільності суспільства. Зменшення різниці в заробітній платі персоналу, зменшення або зниження розбіжностей між фізичною некваліфікованою і розумовою працею. Підвищення освітньої та професійної підготовки персоналу сприяє зростанню суспільної активності в цілому, для країни, залученню в управління справами країни, участі у виборах, додержанню громадянами законів.

Основою для прогнозування і планування розвитку персоналу є розрахунок поточної, середньострокової та перспективної потреби організації в персоналі. Прерогативою самого підприємства є визначення чисельності та структури персоналу в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “ДАЛІ-2001”

2.1. Аналіз економічних передумов, стану і тенденцій розвитку підприємств досліджуваної галузі

Не сама провідна роль у забезпеченні економічного зростання, соціального розвитку та науково-технічного прогресу України належить видавництву. У структурі видавництва нашої держави є виготовлення книг, газет, журналів та іншої видавничої продукції, яка в свою чергу несе інформативний або навчальний характер.

Взагалі, видавництво — спеціалізована організація, основним типом діяльності являється є випуск та підготовка продукції видавництв (Закон від 05.06.1997 р. № 318/97-ВР “Про видавничу справу”). Засновано у відповідній організаційно-правовій формі, ключовим змістом діяльності є підготовка, виробництво та реалізація різноманітних видів електронних та друкованих видань. В Україні видавництва вносяться [Державним комітетом інформаційної політики, ТБ та радіомовлення](#) за особливим порядком до [Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів продукції](#) видавництв.

В економічно-розвинених країнах на частку видавництва підприємств припадають приблизно 1,02% від України ВВП. Розгляд положення в видавництвах України та в суміжних з нею підгалузях та галузях розпочнемо із ознайомленням зі статистикою та статистичними даними. У секторі економіки поліграфії впевнено затверджується тенденція до зростання кількості суб’єктів господарювання. Підприємства різних форм власності налічується майже 2 тисячі, в тому числі 21 відсоток, приватної – 21,8%, колективної – 56,6, [55].

Для створення належних умов функціональності виробників української продукції видавництв, необхідно здійснити економічний

моніторинг основних соціально-економічних показників діяльності видавництва України за останні роки. Досліджуючи стан діяльності з 2007 р., можемо зазначити, що видавництво було стабільним та навіть пішло на спад, мало негативну динаміку. Найбільші обсяги виробництва товарної продукції були досягнуті у 2014 р. і становило 2,7% від ВВП України. Науково-технічний прогрес із появою гаджетів та ноутбуків суттєво зменшило обсяги видавничої галузі.

Торік видавничі організації та видавництва усіх форм майна надрукували тільки 30 млн. примірників книг, а це є менше ніж одна книга на мешканця України. Ринок України свідчить про зменшення обсягів випуску неперіодичних та періодичних друкованих видань і про збільшення вільних потужностей із випуску книжкової і газетно-журнальної продукції, а це є негативною тенденцією.

Виходячи з цього, якщо радикальних заходів не буде вжито щодо підтримки видавничо-поліграфічного відділу економіки, то все може закінчитись плачевно. Порівнюючи результативність із ситуацією у сусідів білорусів, що торік надрукували книжок в обсязі 7,5 примірника на 1 місцевого жителя, а це значно вище, ніж в Україні.

Про деяку стабілізацію економічної ситуації, про певне пожвавлення роботи поліграфії свідчать підсумки роботи у минулому році. Підприємства, що при Держком-інформполітики перебувають у функціональному підпорядкуванні, порівняно з 1997 роком, закінчили рік з приростом товарної продукції, з наступних натуральних показників: по газетній — на 20,1, образотворчо-етикетковій — 30,5, а при книжково-журнальній продукції — аж на 3,8 відсотка [64].

Обсяги друку товарної продукції в діючих цінах збільшився на 21,01 відсоток, середньомісячна зарплата підвищилась на 17,9 відсотка, балансовий прибуток — на 25,5.

Проте стабілізаційні процеси в галузі ще не набрали стійкого характеру, згідно з результатів роботи першого кварталу цього року. На жаль,

показники гірші, ніж у січні – березні того року. Випуск поліграфічної продукції діючих цінах склав 89,3 відсотка, газетної – 84,5 %, книжкової (в аркушах) – 45,3 %.

Засвідчено практикою про підвищення нормативу амортизації на споруди та будівлі до 5, а на устаткування технологічне до 15 відсотків з'ясувалося, що є безпідставним. Напружена та тяжка ситуація зі збільшенням амортизації створена надприродньо. Через це збільшилась собівартість продукції та зменшився прибуток.

Фінансова криза, що була в серпні, девальвація гривні, що спричинило швидке зростання цін на матеріали та обладнання імпортного походження, а це змусило ще сильніше відчувати проблему створення сировинної вітчизняної бази видавничого (поліграфічного) комплексу та поступове зниження в залежності від імпорту, а він, до речі, сьогодні зосереджує в собі 70–75 відсотків. Асоціації поліграфістів спільно з Держкомінформполітики слід підготувати аргументовані пропозиції для внесення змін Закону “Про оподаткування прибутку” в частині оптимізації нормативів амортизації.

Як відомо, вирішення цієї ключової проблеми передбачалося Державною програмою розвитку національного книговидання і преси, затвердженою в 1995 році Президентом України.

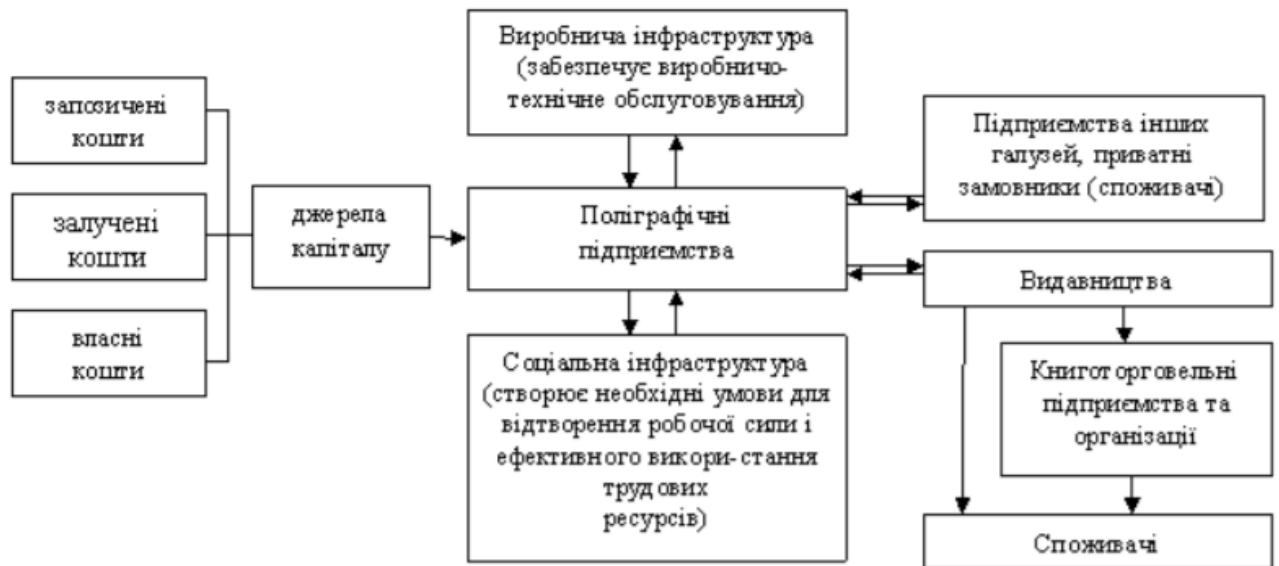
Для зменшення цін на поліграфічні товари та послуги, збільшення конкурентоспроможності вітчизняної поліграфії, нам слід ініціювати відновлення переліку товарів критичного імпорту, бо коли при ввезенні на митну територію України не обкладаються податком на додану вартість. Треба включити до нього насамперед: запчастини та технологічне устаткування, поліграфічні матеріали, що не випускаються в Україні, а також зменшити на них ввізне мито.

Як відомо, по всьому світі стимулюється імпорт прогресивної техніки і технології. Зауважимо, що таке спостерігається не в Україні.

Діяльність поліграфічних підприємств визначає відносини, що поєднують в собі виробничогосподарську діяльність юридичних та фізичних осіб, зайнятих створенням, виготовленням та розповсюдженням друкованої продукції. Аналіз основних складових поліграфічної галузі дозволив побудувати схему взаємовідносин між усім учасниками (таблиця 2.1.) [65].

Таблиця 2.1.

Схема взаємозв'язків та взаємовідносин на ринку друкованої продукції



Джерело: складено автором.

Аналіз діяльності поліграфічних підприємств у 2005-2009 рр. показав, що розвиток вітчизняного поліграфічного бізнесу мав стійку позитивну динаміку за рахунок появи нових поліграфічних комплексів, модернізації типографій. У 2008-2009 роках мав місце спад виробництва у всіх секторах ринку поліграфічних послуг (рис. 2.2.), і тільки з кінця 2010 – початку 2011 років з'явилась позитивна динаміка у випуску друкованої продукції, яка разом з тим, характеризує не динаміку росту виробництва, а тільки констатує зростання вартості витратних матеріалів і власне поліграфічних робіт. Підтвердженням тому є зниження випуску газетної та книжкової продукції в натуральному вираженні при зростанні ринкової ціни. З рисунку 2 також видно, що найбільш ефективним для підприємств галузі був 2008 рік, коли було реалізовано найбільший за 10 років обсяг продукції та послуг

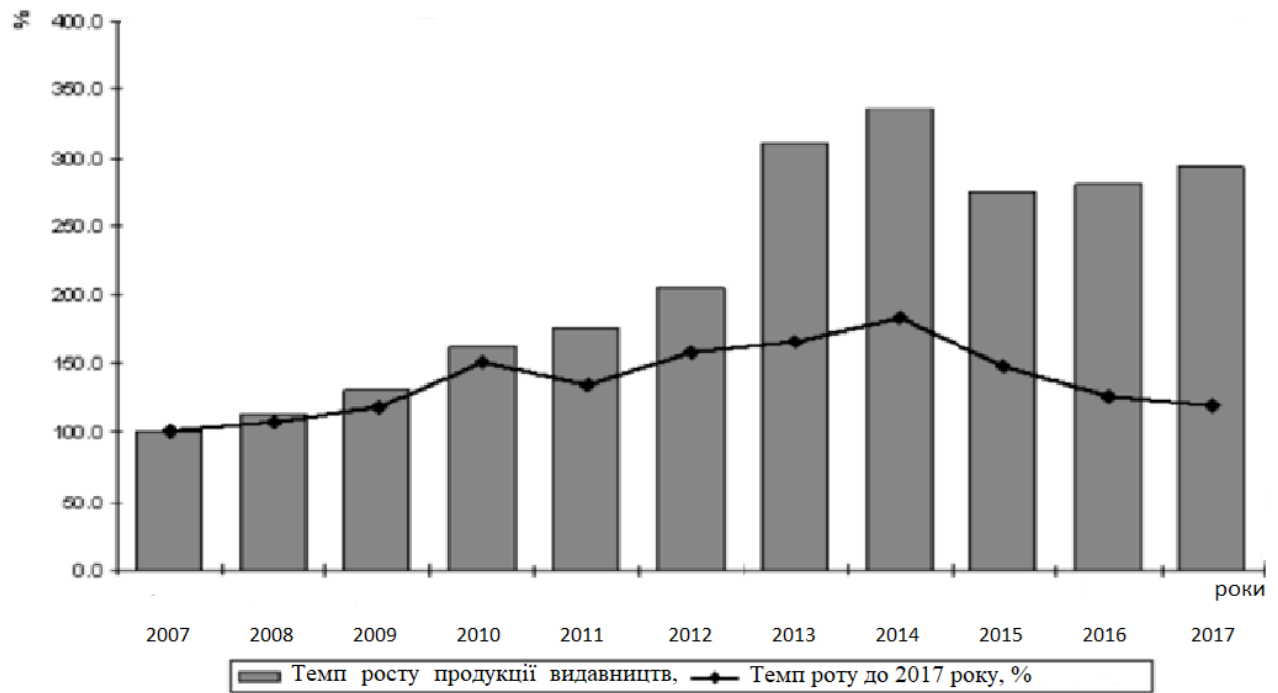


Рис. 2.2. Динаміка реалізації продукції в натуральному та грошовому вираженні

Складено автором на основі [22].

Динаміка зростання показників реалізації продукції галузі в натуральному та грошовому вираженні за період 2011-2014рр свідчить про дійсне нарощування об'ємів виробництва.

У 2015-2011 роках крива випуску в грошовому вираженні продовжила зростати, а крива випуску в натуральному вираженні пішла на спад, що свідчить про скорочення об'ємів виробництва та здорожчання одиниці продукції.

Найбільш успішним за аналізований період був 2014 рік. У 2015 році дуже зменшується (і продовжує падати) тираж книжок та іншої друкованої продукції, проте кількість різноманітних назв при цьому зросло, а це свідчить про проблему відтворення тієї літератури, що є цікавою для читача.

Аналіз динаміки випуску продукції на душу населення в грошовому та натуральному вираженні (рис.2.3.) – зменшення чисельності населення України у 2007-2017 рр. на 4 млн. осіб було одним із факторів, що в натуральному вираженні спричинило зниження випуску [65].

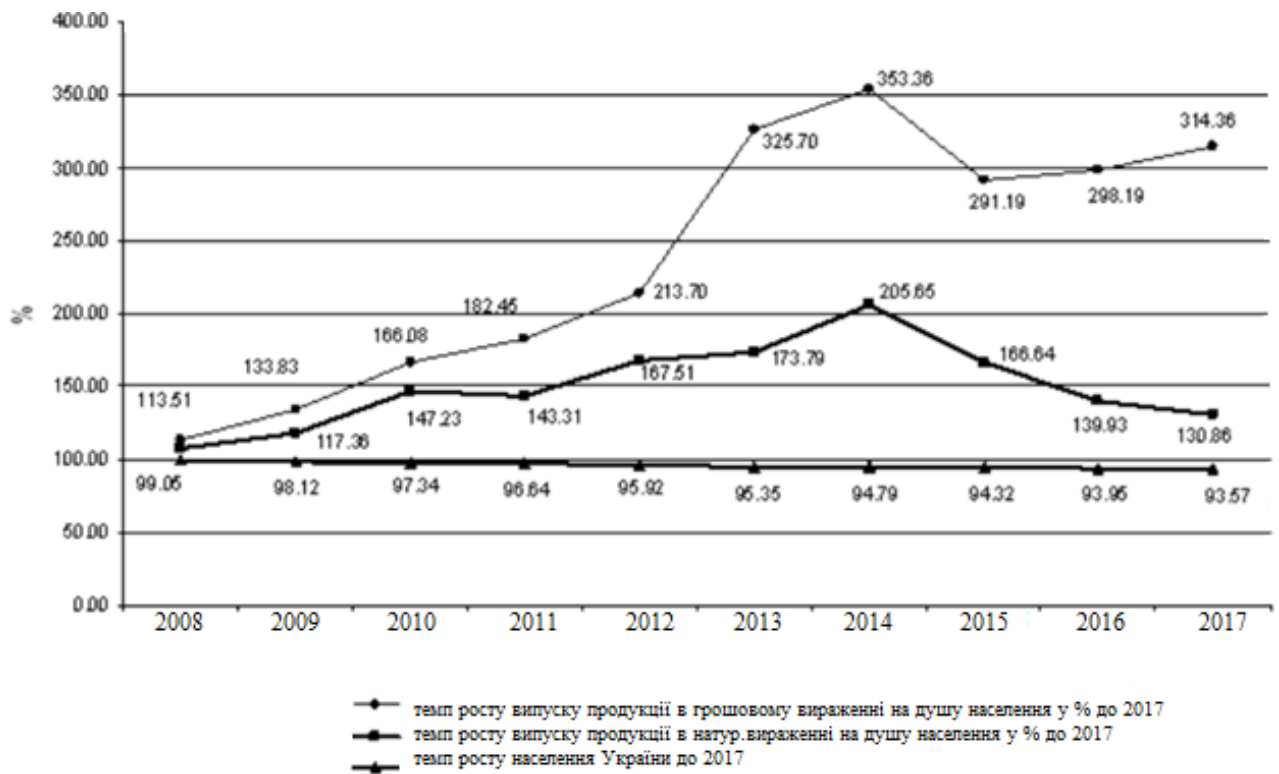


Рис. 2.3. Динаміка випуску продукції на душу населення та населення України загалом

Складено автором на основі [22].

В світовій практиці оцінка ємності ринку поліграфічних робіт здійснюється на основі показника випуску продукції на душу населення з урахування купівельної спроможності громадян країни.

У 2008 році на 1 особу в Україні становило 59,17 грн. друкованої продукції.

Дослідження показало, що зростання даного показника до 209,09 грн. У 2014 році на душу населення, було підкріплене значним збільшенням обсягу матеріальних благ, але в той час як у 2015, 2016 та 2017 роках воно мало лише номінальний характер.

В 2017 році на 1 особу було надруковано 186,01 грн. друкованої продукції. Враховуючи це, важливо розуміти, що збільшення цієї характеристики, порівняно з 2007 роком, відбулось не тільки через зростання купівельної спроможності, проте і як наслідок зменшення чисельності населення країни (таблиця 2.4.) [65].

Таблиця 2.4.

Обсяги реалізованої видавничої промисловості

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Переробна промисл., млрд грн	355 080	405 466	530 163	668 466	559 267	730 544	881 141
Переробна промисл., частка	75,8%	73,5%	73,9%	72,9%	69,4%	68,6%	66,3%
Промисл., видавнича діяльність	2,5%	2,4%	2,4%	2,2%	2,7%	2,4%	2,1%

Складено автором на основі [22].

У таблиці 2.5 проаналізовано основні показники діяльності видавничого комплексу України за період із 2011-го по 2017 рр.

Частка обсягів видавництва в промисловому виробництві за період, що аналізується, зменшилася вдвічі, проте тут працювали 1-2% зайнятих у промисловості, частка видавництва в обсязі обробної промисловості.

Протягом 2012-2017 рр. відбувалося щорічне зменшення кількості найманих працівників.

Таблиця 2.5.

Динаміка руху працівників підприємств видавництва України

Показник	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
середньооблікова кількість працівників, тис. осіб	687	579	578	587	585	576
прийнято, тис. осіб	153	91	137	155	122	123
вибуло, тис. осіб, із них:	229	172	140	156	149	137
з причин плинності кадрів, тис. осіб	186,4	110,2	113,1	131,1	129,8	129,9
скорочення штату, тис. осіб	10,4	31,5	7,8	6,7	7,7	7,9
оборот по звільненню, %	33,33	29,71	24,22	26,6	25,47	27,5
оборот по прийняттю, %	22,27	15,72	23,70	26,4	20,85	21,67
загальний оборот кадрів, %	55,60	45,42	47,92	53	46,32	48,4
коефіцієнт плинності кадрів	27,13	19,03	19,57	22,3	22,19	23,81

Джерело: складено автором на основі [22].

Аналізуючи дані з табл. 2.5 із значення коефіцієнта загального обороту кадрів є доволі високим: 55,6% у 2012 р. та 46,32% у 2016 р. Це свідчить про часту зміну персоналу. Підтверджує цей факт велика плинність кадрів. У 2013 році спостерігається 19,03 – найменше значення коефіцієнта плинності кадрів. Відповідно, негативною тенденцією є значення показника обороту кадрів по звільненню перевищує значення показника по прийняттю. Як і в попередні роки, у 2016 р. спостерігалось збільшення кількості звільненихся

працівників, порівняно з прийнятими. Варто зазначити, що кількість працівників, які вибули з причини скорочення, у 2014 р. була в 4 рази меншою, порівняно з 2013 р. Хорошою новиною є те, що у 2014 кількість звільнених працівників знизилась на 89 тис. осіб р., порівнюючи 2012 р., хоча все одно продовжує перевищувати кількість прийнятих. Зі всієї кількості що вибули за 2012-2016 рр. 80,79% працівників залишили робочі місця за власним бажанням. Питома вага працівників, звільнених із причин скорочення штатів, у загальній кількості вибулих у 2016 р. зменшилася, порівняно з 2012 р., з 10,4 тис. осіб до 7,7 тис.осіб.

Хоча існують суттєві відмінності за сферами прикладання праці. У більшості видів економічної діяльності що зумовлено умовами праці, особливо заборонаю використання жіночої праці на особливо важких та шкідливих роботах. Сукупна кількість працюючих за статевою ознакою у 2015 р. розподілялася майже порівну, таку ситуацію ми можемо спостерігати й у видавництві (див. рис. 2.6).

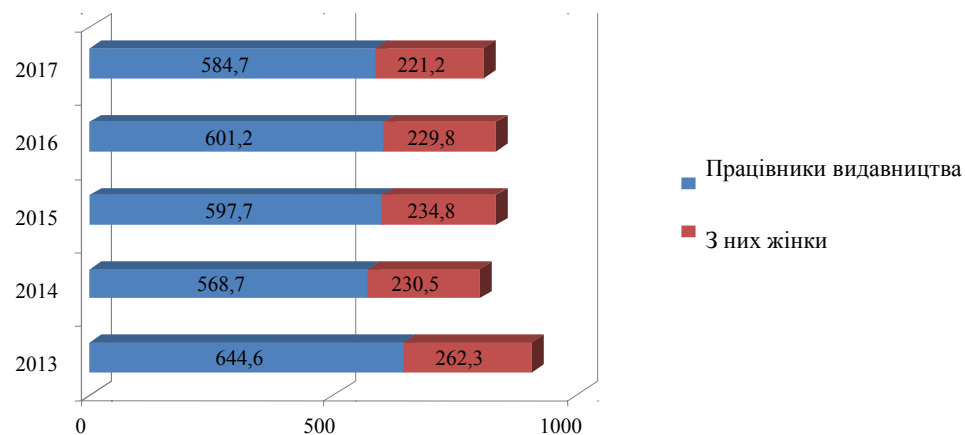


Рис. 2.6. Динаміка облікової кількості штатних прац. у видавництві, тис. осіб

Складено автором на основі [22].

Найбільшу частину серед кількості працівників, які перебувають в умовах неповної зайнятості, є працівники, які працюють у режимі скороченого (неповного) дня. За 2017 р. кожен працівник в загальному працював 1668 годин, а це становить 87,4% від фонду робочого часу, проти

1664 годин та 87,1% у 2016 р. (див. табл. 2.7). Даний показник становив 1414 годин та 71% у 2014 р. і 1649 годин та 81,5% у 2013 р.

Таблиця 2.7.

Динаміка використання фонду робочого часу за видами діяльності

Вид діяльності	Відпрацьовано, у % фонду робочого часу				
	2013	2014	2015	2016	2017
Промисловість загалом	83,8	78,2	82,5	84,5	84,7
Виробництво	82,1	72,4	80,8	84,2	83,7
Друк	81,3	72,0	79,6	82,0	81,9

Складено автором на основі [23].

Ключовим аспектом використання робочої сили є оплата її праці. Отже, розглянемо динаміку показників фонду оплати праці підприємств видавничої промисловості (див. табл. 2.8. та рис. 2.9).

Таблиця 2.8.

Структура фонду оплати праці видавництв

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Загальний фонд оплати праці (ФОП), млн грн	14742	11868	15704	19475	21682
Фонд основної заробітної плати, млн грн	9355	7570	10351	12661	14061
Фонд додаткової заробітної плати, млн грн	4856	3796	7491	6150	6845
Заохочувальні та компенсаційні витрати, млн грн	531	502	562	713	777

Джерело: складено автором на основі [38].

Незважаючи на інтенсифікацію виробництва та покращення фінансових результатів діяльності підприємств видавництва, спостерігається незначне зростання середньої заробітної плати. З рис. 2.9 видно, що в загальному фонді оплати праці найбільшу частку становить основна заробітна плата – у середньому 64,55%.

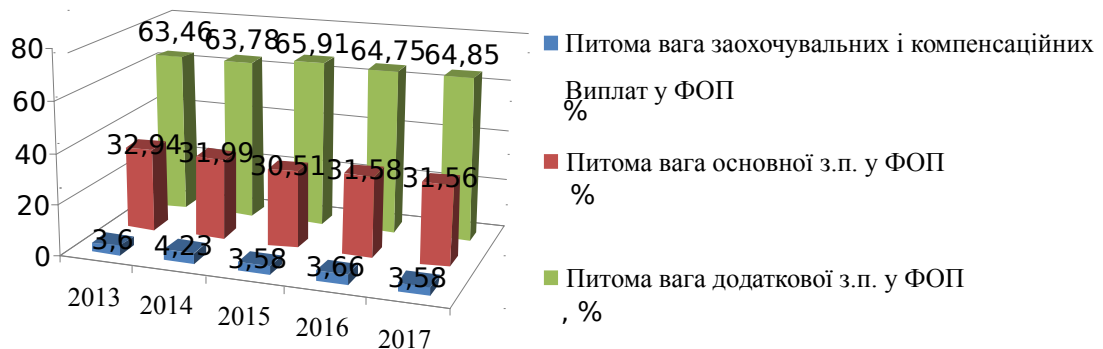


Рис. 2.9. Динаміка зміни структури основних складових фонду оплати праці

Складено автором на основі [38].

Зниження питомої ваги додаткової заробітної плати з 32,94% у 2013р. до 30,51% у 2014 р. відбулося за рахунок збільшення частки основної заробітної плати на 2,45% за 2013-2017 рр.

Зменшилася питома частка заохочувальних та компенсаційних виплат із 4,23% у 2013 р. до 3,58% у 2015 р. У 2014-му та 2015 рр. ФОП збільшився на 3771 млн грн та 2207 млн грн відповідно.

Так, у табл. 2.10 представлена динаміка зміни середньомісячної заробітної плати працівників за видами промислової діяльності згідно зі статистичними даними.

Таблиця 2.10.

Динаміка зміни середньомісячної заробітної плати за видами промислової діяльності підприємств видавництва

Вид діяльності	Нарахована штатному працівнику заробітна плата, грн				
	2013	2014	2015	2016	2017
Промисловість загалом	2017	2117	2580	3120	3500
Виробництво	1791	1744	2253	2772	3092
Друк	1633	1658	2098	2539	2777

Джерело: складено автором на основі [41].

Середньомісячна заробітна плата штатного працівника у 2016 р., порівняно з 2015 р., збільшилася на 14,9% і становила 3026 грн (порівняно з 2013 р., зростання показника становило 17,6%).

Незадовільний стан функціонування видавництв є наслідком низки проблем, що вповільнюють його розвиток. Зарубіжний досвід свідчить про те, що критеріальною ознакою технологічного розвитку економіки є зростання в загальному обсязі реалізованої продукції частки інноваційно-інвестиційного сектору [41, с. 29]. Див. табл 2.11.

Основними складовими потенціалу розвитку промислових підприємств, зокрема в видавництві, є [52, с. 39]:

- значні виробничі потужності, здатні до реалізації сучасних технологій і швидкого нарощування обсягів виробництва в інвестиційно-спроможних напрямках діяльності;

- масштабна науково-технічна система, яка включає академічні організації, вишівські науково-технічні центри, конструкторські й технологічні установи з розвинутою інфраструктурою, що здатна задовольнити потреби інноваційного розвитку промисловості;

- наявність працівників високої кваліфікації, у тому числі понад 10 тисяч працівників, та системи відтворення кадрів;

- ресурси, які дають змогу виробляти конструкційні та функціональні матеріали в обсягах, достатніх для самозабезпечення замкнених технологічних циклів у промисловості.

Серед організаційних умов розвитку видавничих підприємств слід виокремити:

- експертизу державних та галузевих науково-технічних програм, що затверджені або перебувають на стадії розроблення, та надання переваги тим проектам, які мають інноваційну основу й на продукцію яких є високий потенційний попит;

- взаємоузгодження стратегій розвитку держави, регіону, промислового комплексу, галузі та акціонерних товариств (корпоративного сектору);

- наявність розвинутого й організованого українського ринку;

- можливість виходу на міжнародні фондові біржі з метою залучення значних інвестицій;

- наявність ефективно функціонуючої системи товарних бірж, торгових будинків, виставкових комплексів, транспортних терміналів, банківських та небанківських фінансово-кредитних установ, венчурних компаній;

- протекціонізм і підтримку місцевих (регіональних) виробників продукції;

- доступ до сучасних систем інформації та зв'язку як одного із засобів інтеграції в міжнародне інформаційне поле [44, с. 21].

Розвитку видавництва в Україні перешкоджає низка чинників:

- неефективна комплексна структура промислового виробництва, яка не відповідає сучасним баченням індустріальної складової економіки

розвинутих країн (майже 2/3 загального обсягу промислової продукції припадають на галузі, що виробляють сировину, матеріали й енергоресурси, тобто продукцію низького ступеня переробки, переважно проміжного споживання та високої енергомісткості);

- посилення деградації вітчизняної промисловості в бік сировинного приросту розвинутих країн і ринку для імпорту високотехнологічної продукції;

- подальше віддаляння України від економічно розвинутих країн унаслідок прогресуючої інноваційно-технологічної відсталості вітчизняного промислового виробництва [44-46].

Таблиця 2.11.

Фактори, що впливають на забезпечення ефективності управління		
	Економічні фактори	Організаційні фактори
Рівень держави	державний контроль за діяльністю монополістів і посередників	нестабільна інвестиційна та інноваційна діяльність
	кредитування економіки, політика ціноутворення, амортизаційна політика	наявність загальнодержавних цільових програм розвитку промисловості
	рівень тінізації економіки	міжрегіональні коопераційні зв'язки
	система оподаткування	механізм функціонування ринку праці та
	ринкова кон'юнктура, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності без урахування конкурентоспроможності вітчизняної продукції	ринкових відносин (рівень оплати праці, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, рівень життя працівників)
Рівень підприємства	ефективний моніторинг, дистрибуторська система та фінансовий контролінг	рівень корпоративної соціальної відповідальності та соціального захисту персоналу
	рівень платоспроможності товаровиробників	система оплати праці та преміювання працівників підприємств
	застарілість основних засобів	прогресивні види та методи
	витратність виробництва, зниження собівартості, формування та розподіл прибутку, форми організації виробництва	дослідження, розробка та впровадження інноваційних технологій
	рівень зношеності основних виробничих засобів, рівень технічного оновлення підприємств, упровадження новітніх технологій виробництва	галузева структура виробництва
	внутрішній та зовнішній попит на вітчизняну продукцію	норми керованості ланок управління, конкретизація цільового призначення та функціональних обов'язків
	рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств	визначення планових і фактичних параметрів робіт, оцінка кінцевого результату, який фіксує рівень досягнення кінцевої мети

Сформовано автором на основі [37-39].

У табл. 2.11 автором досліджені фактори, що впливають на забезпечення ефективності управління видавництвом. Усі перелічені фактори видавництв призводять до погіршення організаційно-економічного стану та матеріально-технічної забезпеченості підприємств, з кожним роком у видавництві скорочується кількість працівників, підвищується зношеність основних засобів. Для виходу з нестабільності потрібно оптимізувати всі процеси управління ефективністю діяльності підприємств для досягнення максимальних результатів, а саме – забезпечення продуктивності праці персоналу підприємств видавництва [27-29].

2.2. Діагностика системи управління персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю “ДАЛІ-2001” – нова організаційна форма ТОВ, що була створена в 2001 році. Сьогодні розповсюджувачем і офіційним представником інтересів видавництва є фізична особа-підприємець Дмитрієва Олена. Створивши власне видавництво, Ілля Третяков у 2001 році підводить під нього юридичну основу – засновує ТОВ “ДАЛІ-2001”. До його засновників, крім видавця, увійшла ще один співробітник видавництва Максим Максимович. В інституті тривалий час розташовувалася й редакція видавництва. Журнал новоствореної “ДАЛІ-2001” виходили з середини 2001 року. Журнали мають специфічну (проф) тематику: для приватних підприємців, який має назву “Все для приватних підприємців”. Згодом відкрився ще журнали: “Будівельний облік” та “Знижки, акції, розпродажі”. Розповсюдженням продукції видавництво займається самостійно. Видавництво має власний сайт. Він виконує функцію інтернет-магазину. За допомогою меню “Магазин”, “Архів журналів”, “Передплата” та “Всі видання” користувачі сайту можуть ознайомитися із різною продукцією видавництва, знайти і придбати необхідне. Здійснити замовлення в цьому інтернет-магазині можна лише зареєструвавшись на сайті. У меню “Інформація” користувачам

надається інформація про доставку та повернення продукції, умови та гарантій, а також конфіденційність та безпеку. Досить значною перевагою сайту є те, що передбачена можливість автоматичного перекладу тексту веб-сторінок. Мови, на які такий переклад здійснюється, – українська, російська. Користувачам завжди надаються знижки на певну продукцію та часто проводяться акції, інформація стосовно яких зазначається на сайті. ТОВ “ДАЛІ-2001” має лінійно-функціональну організаційну структуру.

- За формою власності – приватне;
- за способом формування статутного фонду – корпоративне;
- за економічною природою господарювання – комерційне;
- за обсягами продукції – мале;
- за тематичним репертуаром видань – специфічне;
- напрями діяльності: видавництво та надання конституційних послуг з питань оподаткування;
- Стадія життєвого циклу – зрілість.
- Назва: ТОВ “ДАЛІ-2001”.
- Організаційно-правова форма власності: ТОВ.
- Сектор економіки: видавництво.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) – 32. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) – немає.

Визначити та дати характеристику управлінській моделі, яка застосовується на даному підприємстві: Демократична модель управління базується на цінностях рівних прав і можливостей для всіх індивідів. Демократичне управління є системою, кожен член якої має рівні права постановки проблем і пропозиції щодо прийняття рішень у своїй організації. Рішення приймаються більшістю голосів. У цій процедурі може виявлятися явне чи приховане насильство більшості над меншістю, можливе маніпулювання думкою колег і жорстка боротьба за спільників. Оскільки вся увага звернена на процес прийняття рішень, де немає чітких механізмів

їхньої реалізації, тож на рівні реального функціонування організації часто панує стихія і анархія, що зближує демократичну систему управління з ліберальною.

Японська модель управління ґрунтується на філософії – “Ми всі одна родина”, тому найважливіше завдання японських менеджерів -встановити нормальні стосунки із працівниками, сформувавши розуміння того, що робітники і менеджери – одна родина. Компанії, яким вдалося це зробити, досягали найбільшого успіху. Практика показує, що працівники, які працюють разом, створюють особливу атмосферу самотивації і самотимулювання. Управління носить в основному рекомендаційний характер, менеджери не чітко визначають коло обов'язків працівника. Основними особливостями японської моделі управління є: управлінські рішення приймаються колективно на основі однотайності; колективна відповідальність; оцінка управління за досягненням гармонії у колективі і за колективним результатом; особисті неформальні відносини з підлеглими; довготривала робота керівника на займаній посаді.

До якої групи моделей відноситься модель управління на обраному підприємстві: отже, я пропоную перевести підприємство на тоталітарний режим. Тоталітарний режим ґрунтується на цінностях стабільності, надійності, визначеності, колективної сили, персоніфікованої (втіленої) у конкретній особі лідера. Модель реалізується за рахунок пріоритету загальногрупових цілей над індивідуальними і чіткої ієрархічності управління. В тоталітарній моделі управління проблемна ситуація виникає як розрив у функціонуванні організації. Рішення її у формі наказу підлеглим пропонує керівник, у компетенцію якого входить ця проблема, він, як правило, здійснює і жорсткий контроль за його виконанням. Ця система характеризується жорсткою ієрархією управління, чітким поділом управлінських функцій, міцною системою контролю, високою технологізованістю управлінських відносин. Це надає можливість організації надійно функціонувати, швидко вирішувати проблеми, що виникають, але не

залишає простору для її саморозвитку і гнучкого реагування на швидкоплинні зміни навколишнього середовища. Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів.

При обранні організаційної структури підприємства завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям та завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу. Оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю. Для того, щоб створити організаційну структуру необхідно: визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальну структуру); згрупувати робочі місця у відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія). Система управління персоналом (див. рис. 2.12) – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

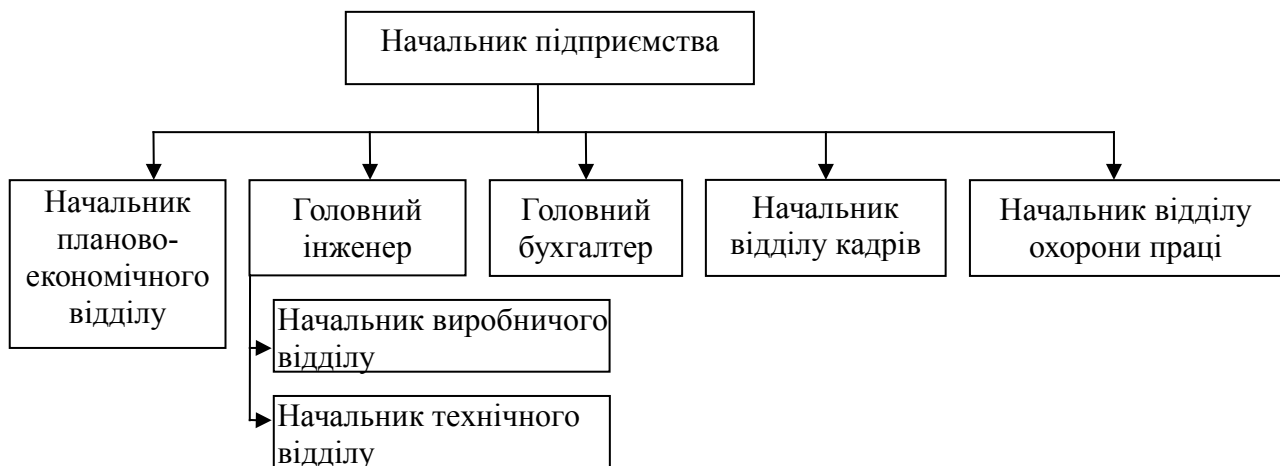


Рис.2.12. Організаційна структура ТОВ “ДАЛІ–2001”

Складено на основі [6].

Отже діагностуватимемо систему управління персоналом за рахунок вивчення кадрової політики та її ретельного та детального аналізу. Нижче наведено дані щодо кадрового складу підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Кадровий склад ТОВ “ДАЛІ–2001”

Категорії персоналу	2015		2016		2017		Відхилення 17/15	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	8	14,3	8	15	8	25,1	-0	-0
Оперативний персонал (виробничий)	14	33,3	14	35	14	43,7	-0	-0
Допоміжний персонал	22	52,4	20	50	10	31,2	-45,4	-159,5%
Разом	44	100	40	100	32	100	-72,7	-172,7%

Джерело [20].

ТОВ “ДАЛІ–2001” кількість адміністративно-управлінського персоналу і виробничого персоналу є ефективною для діяльності товариства і складає значучастину від усього персоналу товариства. Проте, на мою думку, чисельність управлінського персоналу потрібно ще зменшувати, щоб уникнути дублювання робіт різних керівників, для цього треба проводити детальний аналіз управлінських робіт, які виконуються кожним управлінцем і зробити відповідні висновки. Це допоможе зберегти велику частину коштів ТОВ “ДАЛІ–2001”, які можна буде вкласти у основне виробництво. На основі даних табл. 2.13 побудуємо графік структури кадрового складу ТОВ “ДАЛІ–2001” по роках (рис. 2.14).

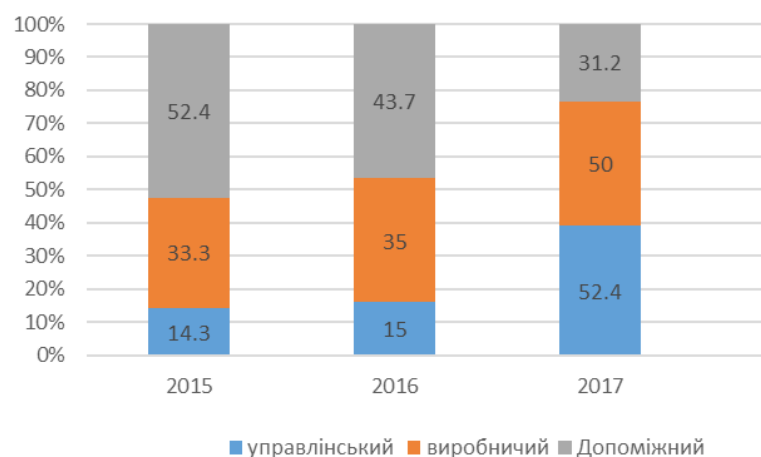


Рис. 2.14. Структура кадрового складу ТОВ “ДАЛІ–2001”

Складено автором за таблицею 2.13.

Нижче наведено структуру персоналу за освітою рис. 2.15. Судячи з гістограми можна зробити висновок, що найбільше працівників з вищою освітою, а із загальною середньою освітою порівняно менша частка працівників підприємства, але спостерігається зменшення таких працівників.

Для аналізу динаміки чисельності та руху робочої сили необхідно проаналізувати динаміку та рух кадрів використовуючи такі показники: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту з прийняття, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт загального обороту. Нижче побудовано діаграму структура персоналу за віком рис.2.16.

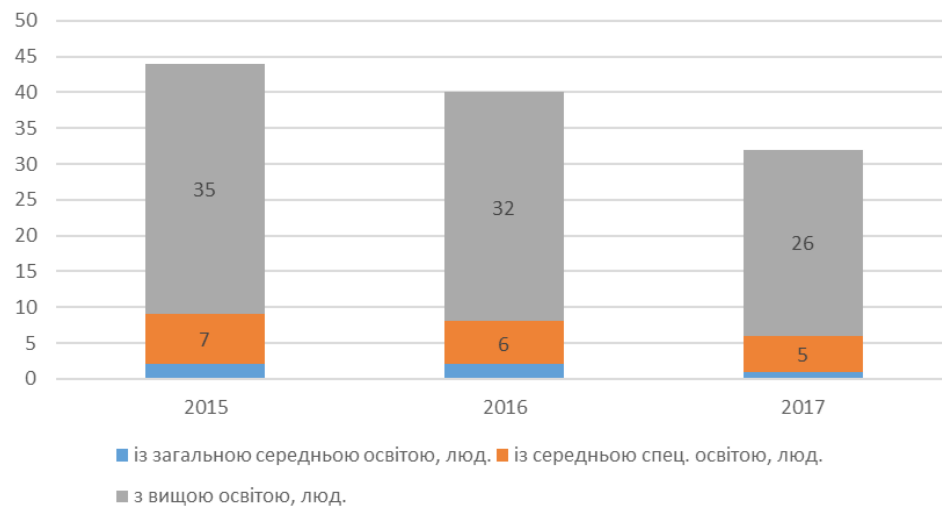


Рис.2.15. Структура персоналу за освітою ТОВ “ДАЛІ–2001”,люд.
Складено автором.

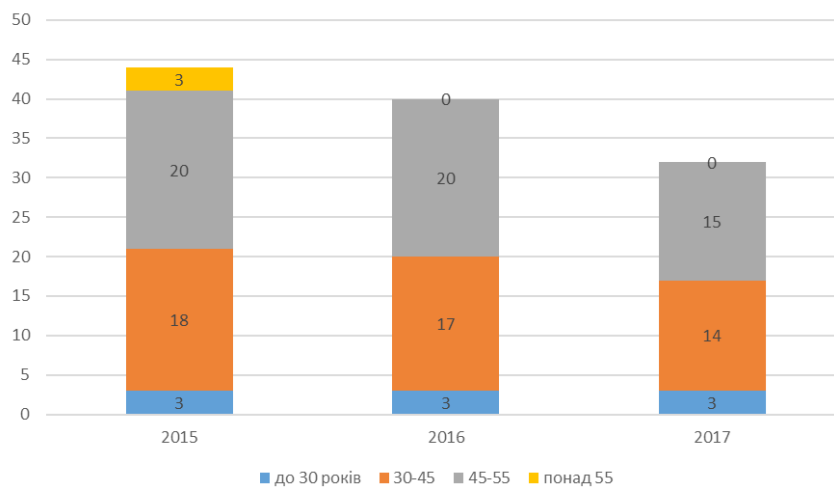


Рис. 2.16. Вікова структура персоналу ТОВ “ДАЛІ–2001”,люд.
Складено автором.

Рівень освіти набирає все більшого значення, адже рівень технологічного розвитку з кожним роком стрімко збільшується, підприємство активно впроваджує в основне виробництво автоматизацію. З діаграми видно що найбільше працівників віком від 35 до 55 років, можна стверджувати, що середній вік працівників приблизно 40-45 років.

Склад працівників постійно змінюється зі скороченням штатів, звільненням за власним бажанням, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів.

Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових працівників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи. Для визначення ефективної розстановки кадрів по різних категоріям необхідно розглянути зміну по роках кількісного і відсоткового складу персоналу по основним категоріям табл. 2.17.

Таблиця 2.17.

Характеристика руху кадрів на ТОВ “ДАЛІ-2001”

Показники	2016	2017	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	40	32	-7	-20
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	0	0	0	0
3. Вибуло працівників	4	7	3	-5.7
- з власного бажання	4	7	3	-5.7
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т. д.	0	0	0	0
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	0	0	0	0
- з звільнення, %	10	21.8	-11.2	-25
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	10	21.8	-11.2	-25
6. Коефіцієнт загального обороту, %	10	21.8	-11.2	-25

Складено автором.

1. Коефіцієнт обороту:

$$\text{- з приймання: } K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{к}}} * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{з звільнення: } K_{зв} = Ч_{звіл} / Ч_{к} * 100\% \quad (2.3),$$

де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих робітників, осіб;

$Ч_{к}$ – чисельність робітників на кінець періоду, осіб;

$Ч_{звіл}$ – чисельність звільнених робітників, осіб.

Коефіцієнт обороту з приймання за 2016р.: $K_{пр} = 0$;

Коефіцієнт обороту з приймання за 2017р.: $K_{пр} = 0$;

Коефіцієнт обороту з звільнення за 2016р.: $K_{зв} = 4/40 * 100\% = 10\%$;

Коефіцієнт обороту з звільнення за 2017р.: $K_{зв} = 7/32 * 100\% = 21.8\%$.

2. Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працюючих:

$$K_{пл} = Ч_{виб} / Ч_{сп} * 100\% \quad (2.4),$$

де $Ч_{виб}$ – кількість вибувших працівників по власному бажанню;

$Ч_{сп}$ – середньооблікова чисельність працівників;

Коефіцієнт плинності кадрів за 2016р.: $4/40 * 100\% = 10\%$

Коефіцієнт плинності кадрів за 2017р.: $7/32 * 100\% = 21.8\%$

3. Коефіцієнт загального обороту - це відношення кількості прийнятих та звільнених працівників до середньоспискової чисельності.

$$K_{зо} = (Ч_{пр} + Ч_{звіл}) / Ч_{сп} * 100\% \quad (2.5),$$

де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих робітників, осіб;

$Ч_{звіл}$ – чисельність звільнених робітників, осіб;

$Ч_{сп}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт загального обороту за 2016р:

$$K_{зо} = (0 + 4) / 40 * 100\% = 10\%$$

Коефіцієнт загального обороту за 2017р:

$$K_{зо} = (0 + 7) / 32 * 100\% = 21.8\%$$

Коефіцієнт загального обороту, плинність кадрів та коефіцієнт обороту зі звільнення спаплюжився, що не дуже добре характеризує стан трудового потенціалу підприємства. І навпаки, коефіцієнт обертання по прийому в

динаміці повинен зростати, але він знизився, що не є добрим для ефективності управління трудовим потенціалом.

Плинність кадрів – рух кадрів, обумовлений незадоволеністю працівників елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника, що характеризується коефіцієнтом плинності, який визначається як співвідношення чисельності працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Плинність кадрів – одна з ключових проблем для будь-якої організації. На основі табл. 2.12. побудуємо графік динаміки руху кадрів (рис.2.18.).

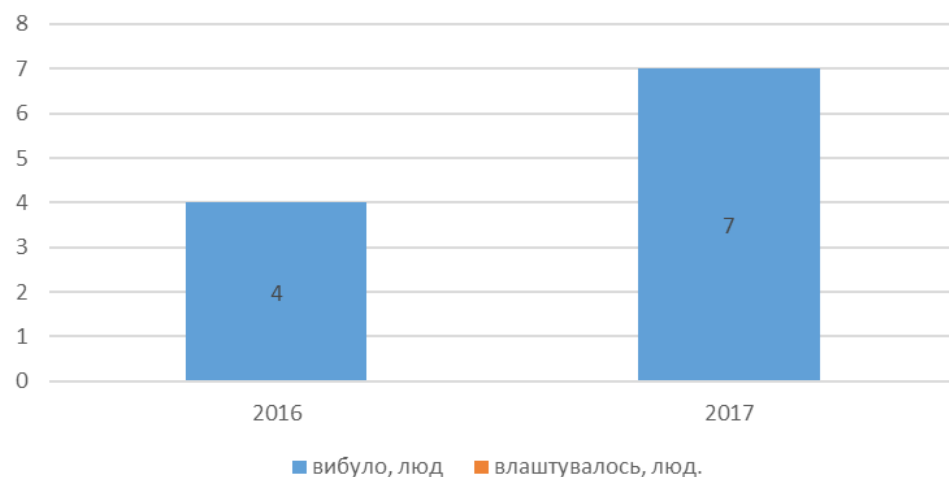


Рис. 2.18. Динаміка руху кадрів ТОВ “ДАЛІ–2001”, люд.
Складено автором.

Склад витрат на оплату праці формується із великої кількості елементів. Після оцінки складу і структури фонду оплати праці слід проаналізувати виконання плану і динаміку заробітної плати для окремих категорій працівників. Нижче проаналізуємо фонд заробітної плати у табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

Аналіз фонду заробітної плати на ТОВ “ДАЛІ–2001”

Категорії персоналу	2015		2016		2017		Відхилення 13/12	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	+/-	%
Адмін.-управлінський персонал	784,4	44,8	1197,0	43,2	1284,4	42,0	+87,4	+7,3
Операт.перс.	525,1	30,0	892,8	32,3	1008,0	33	+115	+12,9

Допоміжний персонал	442,8	25,2	678,3	24,5	767,0	25,0	+88,7	+13,1
Разом	1752,3	100	2768,1	100	3059,4	100	+291	+33,3

Складено на основі [28].

В процесі аналізу слід прийняти до уваги номінальну і реальну зарплату. На основі табл. 2.12. побудуємо графік структури Фонд заробітної платні персоналу (рис. 2.20.).

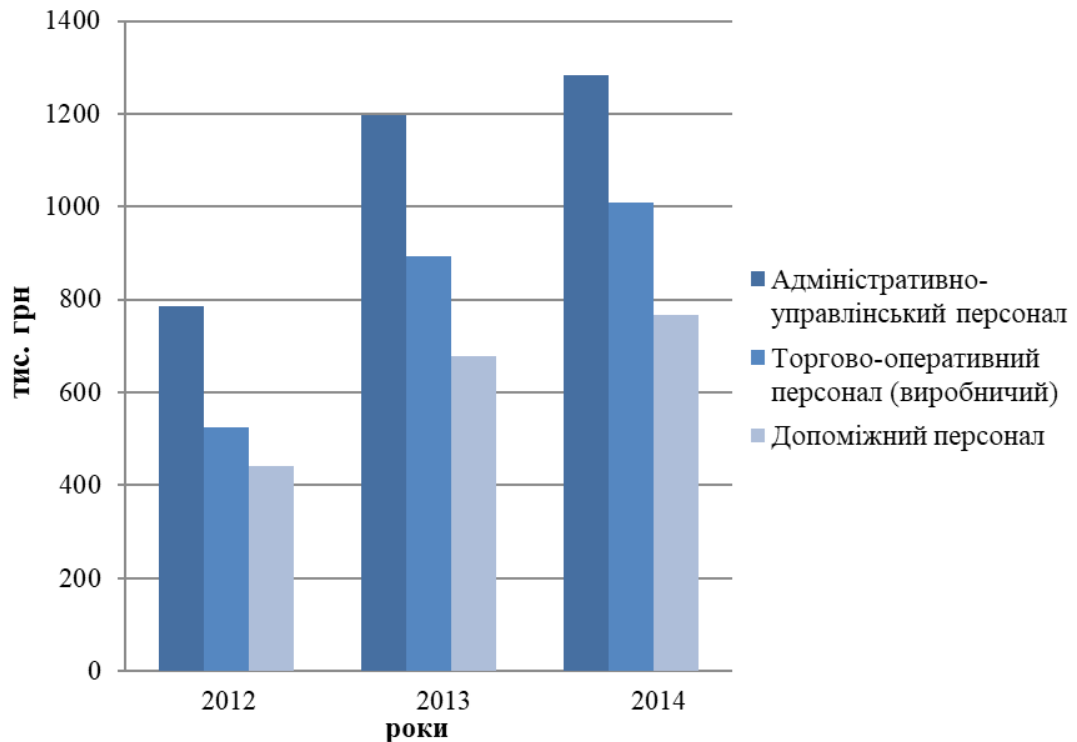


Рис. 2.20. Структура ФЗП (фонд зп) персоналу ТОВ “ДАЛІ–2001”, тис. грн.
Складено автором.

Як видно з табл. 2.12 і рис. 2.18 найбільшу питому вагу в загальному ФЗП персоналу ТОВ “ДАЛІ–2001” має заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу. Це пояснюється тим, що:

- по-перше, чисельність адміністративно-управлінського персоналу в ТОВ “ДАЛІ–2001” є значною;
- по-друге, повноваження даного типу персоналу є вагомими, робота - відповідальною, тому і заробітна плата є відповідно високою;
- по-третє, в ФЗП (фонд зп) адміністративно-управлінського персоналу велику частку займає заробітна плата вищого керівництва, що є достатньо високою.

Для більш детального вивчення ФЗП необхідно провести розрахунок факторів, які вплинули на розмір рівня фонду оплати праці та проаналізувати.

Загалом на величину ФЗП (фонд зп) можна визначити вплив таких показників, як: рівень товарної продукції, середньоспискова чисельність працівників, фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу та середньорічна заробітна плата одного робітника в динаміці по роках. Розрахунки по цим даним наведені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21.

Визначення факторів впливу на зміні ФЗП, “ДАЛІ–2001”, тис.грн.,люд

Показники	План	Фактично	%,виконання плану	Абсолютне відхилення +/-
Товарна продукція, млн. грн.	7329,7	7342,6	100,2	+12,9
Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн.	791,4	764,9	96,7	-26,5
Середньоспискова чисельність робітників, люд.	44	40	32	-11
Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	25,6	25,4	99,2	-0,2

Джерело: [26].

Вплив обсягу товарної продукції на ФЗП (фонд зп) можна розрахувати за формулою:

$$Р_{фоп} = (Т_{ф} - Т_{пл} / Ч_{сп}) * 100\% \quad (2.6),$$

де $Р_{фоп}$ – рівень фонду оплати праці, %;

$Т_{ф}$, $Т_{пл}$ – обсяг товарообігу відповідно звітнього і минулого року, грн.;

$Ч_{сп}$ – середньоспискова чисельність працівників за плановий період.

$$Р_{фоп} = (7342,6 - 7329,7 / 205) * 100\% = 29.3\%$$

Тобто завдяки росту товарної продукції у 2015 році на 100,3%, ФЗП збільшився на 29.3%.

Також розрахуємо вплив середньооблікової чисельності персоналу та ФЗП промислово-виробничого персоналу на зміну ФЗП за формулою:

$$\Delta ФЗП_{ч_{сп}} = ПВП_{пл} / (Ч_{спф} - Ч_{сппл}) \quad (2.7),$$

де $\Delta\text{ФЗП}_{\text{чсп}}$ – зміна фонду заробітної плати за рахунок середньооблікової чисельності персоналу, тис. грн.;

ПВПпл-фонд у плановому періоді, тис. грн.;

$\text{Чсп}_{\text{ф}}$, $\text{Чсп}_{\text{пл}}$ – середньооблікова чисельність працівників відповідно фактично і планово, осіб.

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{чсп}} = 3059,4 / (40 - 44) = -764,85 \text{ тис.грн.}$$

Тобто через невиконання плану з чисельності працівників фонд заробітної плати знизився на 764,85 тис.грн.

Через зниження чисельності працівників, а тим самим і ФЗП середньорічна оплата праці одного робітника також знизилась на 0,03 тис. грн. Що є негативним фактором для ТОВ “ДАЛІ–2001” хоча і зниження є незначним. Див. табл 2.22.

Таблиця 2.22.

Кадровий склад підприємства

Категорії персоналу	2015		2016		2017		Відхилення 13/12	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	8	14,3	8	15	8	25,1	-0	-0
Виробничий персонал	14	33,3	14	35	14	43,7	-0	-0
Допоміжний персонал	22	52,4	20	50	10	31,2	-12	-183%
Разом	44	100	40	100	32	100	-	-

Джерело: [10].

На основі даних таблиці 2.13 та рис. 2.19 розрахуємо частку працівників за статтю та за категоріями персоналу за 2017 рік.

Загальна частка жінок в персоналі підприємства:

$$\text{Частка.жін.} = \frac{\text{Чис.ж}}{\text{Заг.чис.}} * 100\% = \frac{4}{32} * 100\% = 12.5\% \quad (2.8)$$

Тобто лише 12.5% жінок працює в ТОВ “ДАЛІ–2001”. Загальна частка чоловіків в персоналі підприємства:

$$\text{Частка.чол.} = \frac{\text{Чис.чол.}}{\text{Заг.чис.}} * 100\% = \frac{28}{32} * 100\% = 87.5\% \quad (2.9)$$

Відповідно чоловіків решта – 87.5%. Тобто робота в ТОВ “ДАЛІ–2001” є нелегкою і більш приваблює чоловіків через різні особливості праці.

Співвідносність жінок і чоловіків в адміністративно-управлінському персоналі:

$$\text{Частка адмін. жін. в. чол.} = \frac{\text{Чис. адм. жін.}}{\text{Чис. адм. чол.}} * 100\% = \frac{2}{6} * 100\% = 33.3\% \quad (2.10)$$

Це свідчить про те, що жінки складають третю частину в адміністративно-управлінському персоналі від чисельності чоловіків – управлінців.

Тобто, головне управління ТОВ “ДАЛІ–2001” здійснюється чоловічою частиною управлінського персоналу.

Співвідносність жінок і чоловіків у виробничому персоналі:

$$\text{Частка вир. жін. в. чол.} = \frac{\text{Чис. вир. жін.}}{\text{Чис. вир. чол.}} * 100\% = \frac{1}{13} * 100\% = 7,7\% \quad (2.11)$$

У виробничому персоналі чоловіків значно більше, ніж жінок. Це пояснюється особливими умовами праці на підприємстві, що не завжди є прийнятними для жінок, або даний вид робіт сам по собі менше приваблює жінок, і більше підходить для чоловіків.

Співвідносність жінок і чоловіків у допоміжному персоналі:

$$\text{Частка доп. жін. в. чол.} = \frac{\text{Чис. доп. жін.}}{\text{Чис. доп. чол.}} * 100\% = \frac{1}{9} * 100\% = 11,1\% \quad (2.12)$$

Це свідчить про те, що чисельність жінок на 88.8% менше, ніж чоловіків у допоміжному персоналі.

Отже, в цілому в ТОВ “ДАЛІ–2001” чоловіків значно більше, ніж жінок, а по трьох категоріях чоловіків більше, ніж жінок. Тобто домінує чоловічий склад персоналу на даному підприємстві.

Кадри підприємства, безпосередньо пов'язані з процесом виробництва (послуг), тобто. зайняті основній виробничій діяльності, є промислово-виробничий персонал. до нього можна адресувати працівники основних, допоміжних, підсобних й обслуговуючих цехів; науково-дослідних, конструкторських, технологічних організацій корисною і лабораторій, що є на балансі підприємства; заводоуправління з усіма відділами і службами, і

навіть служб, зайнятих капітальним і поточним ремонтом устаткування й транспортних засобів свого підприємства. Кадровий склад підприємства зазначено на рис. 2.23.

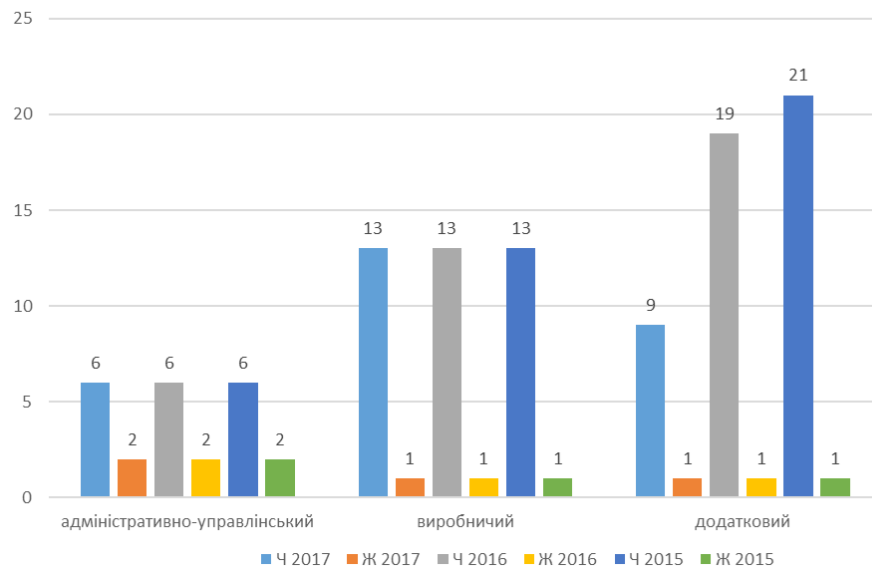


Рис. 2.23. Структура кадрового складу за статтю ТОВ “ДАЛІ–2001”, люд.
Складено автором.

На адміністративно-управлінський персонал припадає в середньому 25% усіх працівників це свідчить про високий розвиток управління на підприємстві.

На виробничий (оперативний) персонал припадає близько 43.7% всіх кадрів підприємства.

Загалом співвідношення категорій персоналу є досить ефективним, дає змогу правильно керувати підприємством, знизити ризики появи браку, або невідповідності у виробництві, максимізує прибутковість компанії та забезпечує постійний розвиток.

2.3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал – це не тільки трудові здібності підприємства, але й можливість персоналу до створення та генерування ідей, реалізації нової

продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Структуру персоналу визначає специфіка інноваційної діяльності на підприємстві, складовими якого є: додаткові кадри; виробничий, науково-допоміжний і обслуговуючий персонал; адміністративно-господарський персонал [9, с.410 - 411].

Основними складовими кадрового потенціалу є:

- рівень кваліфікації;
- професійні навички;
- професійні здібності;
- освіта;
- психометричні характеристики

Визначення рівня кадрового потенціалу представлена на табл. 2.24. Цю схему радять використовувати організаціям, які діють в умовах ринку, коли необхідною умовою успіху стає всебічне та ефективне використання кадрового потенціалу як основного стратегічного ресурсу конкурентоспроможності.

Кадровий потенціал характеризується комплексом компонентів, які визначають придатність його до використання в конкретних умовах. На основі загальної номенклатури компонентів кадрового потенціалу кожен виробник повинен сформулювати їх перелік саме для оцінки рівня кадрового потенціалу свого підприємства, виходячи з вимог аналізу управління ним.

Для вирішення цієї задачі проводять анкетування керівників підприємств або опитування експертів, які є фахівцями в даній галузі. Компоненти для оцінки повинні відображати ті властивості кадрового потенціалу, які ставляться до нього з боку керівництва підприємства та можуть бути виміряні. Формування кадрового потенціалу – це важлива функція роботи будь-якого підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних задач багато в чому залежить ефективність його роботи.

Головна мета формування кадрового потенціалу – звести до мінімуму резерв потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей, що потенційно сформувалися у процесі навчання здібностей до праці, та особистих якостей з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні.

Таблиця 2.24.

Схема визначення рівня кадрового потенціалу підприємства



Джерело: [7].

Відхилення від планової чисельності персоналу впливає на рівень кадрового потенціалу. Це значить, що як і дефіцит, так і надлишок працівників однаково негативно впливають на кадровий потенціал.

Планомірне та обгрунтоване формування кадрового потенціалу підприємства дозволить вирішувати такі задачі:

- забезпечення оптимального ступеню завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці;
- встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом;
- оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Система формування кадрового потенціалу підприємства має процеси:

- створення умов, що сприяють адаптації працівника на підприємстві;
- процес комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства;
- здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм положенням, з метою скорочення плинності та зменшення негативних наслідків, які обумовлені ним;
- організація системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника.

В практиці підприємств для визначення складу компонентів кадрового потенціалу та їх оцінювання доцільним є використання методу експертних оцінок, сутність його полягає у виявленні основних компонентів, що характеризують кадровий потенціал. Його особливістю є те, що в якості суб'єктів оцінювання постають найбільш компетентні особи у даній сфері діяльності. Для реалізації процедури експертного опитування необхідним є формування групи експертів, які повинні бути наділені такими характеристиками: компетентність, креативність, аналітичність та широта мислення, конструктивність мислення, самокритичність. На нашу думку, для оцінювання структури кадрового потенціалу підприємства, в якості експертів, що відповідають перерахованим характеристикам, може виступати управлінський персонал підприємства.

Всього в якості експертів було залучено 5 осіб. Середній вік експертів приблизно 45 років. Серед них – 3 чоловіки та 2 жінки. Їх стаж роботи на керівній посаді складає до 7 років. Всі експерти з повною вищою освітою.

Професор Генкін Б.М. визначає показники, які можна віднести як до окремої людини, так і до окремого колективу і цілого суспільства. Вони характеризують компоненти або елементи кадрового потенціалу: психофізіологічні можливості участі у суспільно корисній діяльності; можливості нормальних соціальних контактів; можливості генерації нових ідей, методів, образів, уявлень; раціональність поведінки; наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних обов'язків та видів робіт; пропозиція на ринку праці. Наведеним аспектам відповідають компоненти трудового потенціалу: здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу. За результатами досліджень та експертного опитування керівників підприємства було одержано структуру (рис. 2.23.). Аналіз динаміки компонентів кадрового потенціалу здійснюється за матеріалами ТОВ “ДАЛІ–2001” за період 2015-2017рр. Для аналізу використовується експертний метод. Експертами для аналізу були обрані такі компоненти кадрового потенціалу як: задоволеність працею, мотивація праці, стаж роботи на підприємстві, творчий потенціал. Компоненти кадрового потенціалу були оцінені групою експертів на основі анкетних даних.

Стаж роботи на підприємстві пов'язаний зі стабільністю трудового колективу та плинністю кадрів. Плинність персоналу небажана для будь-якого підприємства, тому що призводить до великих економічних втрат.

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що компонент “стаж роботи на підприємстві” має негативну тенденцію протягом періоду, що аналізується (табл.2.25.).

Таблиця 2.25.

Динаміка зміни компоненту “стаж роботи на підприємстві”

Стаж роботи на Підприємстві	Чисельність працівників		
	2015	2016	2017

До 1 року	4	0	0
1-5 років	30	30	22
Більше 5 років	10	10	10
Всього працюючих, чол.	44	40	32

Розраховано за даними [4].

Як видно з даних таблиці кожен рік чисельність працівників, стаж роботи яких на даному підприємстві до 1 року, зменшується. Більшою стабільністю характеризуються працівники, які мають стаж роботи на даному підприємстві від 1 до 5 і більше років. Це безпосередньо негативно впливає як на виробничий процес, так і на діяльність підприємства в цілому, оскільки взагалі немає нових працівників. Аналіз компоненту “задоволення працею” проведений з орієнтацією на прагнення працівника звільнитися з роботи на цьому підприємстві. У залік приймалася тільки чисельність тих працівників, хто бажає звільнитися (табл. 2.26).

Таблиця 2.26.

Динаміка зміни компоненту “задоволення працею”

Показники	2015р.	2016 р.	2017 р.
Середня чисельність керівників і спеціалістів, що бажають звільнитися, чол.	3	4	2
Загальна чисельність бажаючих звільнитися	4	4	7
Загальна чисельність працівників, чол.	44	40	32
% тих, хто бажає звільнитися від загальної чисельності працівників, %	9.1	10	21.8
% працівників, що не бажають звільнятися, %	90.9	90	78.2

Розраховано за даними [4].

Керівництву підприємства слід звернути увагу на умови праці та активно використовувати системи матеріального та морального стимулювання працівників, що збільшить стабільність трудового колективу та покращить організацію в цілому.

Аналіз динаміки показує, що у порівнянні з базовим періодом компонент погіршився, що пов'язано із загальним становищем справ на підприємстві. Так у 2017 році загальна чисельність бажаючих звільнитися становить 7 чоловік, що на 3 особи більше, ніж в 2015 році. З 2015 по 2016рр відсоток

бажаючих звільнитися зріс на 57.1%. Бачимо, що кожного року все більше працюючих мають намір звільнитися з даного підприємства.

Але слід зазначити, що число бажаючих звільнитися збільшується лише серед робітників додаткових та оперативних, щодо керівників така тенденція не спостерігається, ніхто серед керівників не бажає звільнитися.

Динаміка зміни компоненту “задоволення працею” свідчить про те, що умови діяльності на підприємстві не влаштовують нинішніх робітників оперативних та додаткових. Щодо адміністративно-керуючих, то їх все влаштовує.

Аналіз даного компоненту проводиться з метою виявлення, яким чином відбувається мотивація праці співробітників на даному підприємстві (табл. 2.27.) [6].

Ентузіазм та натхнення, що приходить до працівників під час спілкування з колегами або на робочому місці; часто джерелами нових ідей є спеціалізовані журнали та книги, відвідування виставок, ділитися досвідом з іноземними фірмами та ознайомитися з з-за кордонними технологіями.

Новації базується на базі творчого потенціалу працівника, а не задача від керівництва. Працівники працюють по принципу максимальної свободи, а тому не мають ніяких виробничих планів.

Таблиця 2.27.

Динаміка зміни компоненту “мотивація праці”

Показники	2015р.	2016 р.	2017 р.
Кількість працівників, які отримали за період премії, паї, тощо, чол.	5	4	1
Кількість працівників, які отримали путівки до оздоровчих санаторіїв, баз відпочинку, чол.	0	0	0
Загальна чисельність працівників, чол.	44	40	32
% тих, отримав за період премії, паї, тощо, % (від загальної кількості працюючих)	11.3%	10%	3.1%
% працівників, які отримали путівки до оздоровчих санаторіїв, баз відпочинку (від загальної кількості працюючих), %	0	0	0

Розраховано за даними [6].

Аналізуючи табл.2.7 бачимо, що значення цього компоненту дедалі погіршується. У 2017 році лише 3.1% працюючих отримали премії та паї. Проте у 2015 р. 11.3% робітників отримали премії.

Щоб оцінити рівень творчого потенціалу ТОВ “ДАЛІ–2001” обрано 5 експертів. Критерії, їх оцінки та показники, вагомість критеріїв і думки експертів, що подані в табл. 2.28.

Таблиця 2.28.

Оцінка творчого потенціалу ТОВ “ДАЛІ–2001”

Критерії	Вагомість критерію	Показники, що характеризують критерії	Характеристика показника в організації	Бальні оцінки експертів	Середня оцінка
1	2	3	4	5	6
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу	0,4	1.1 Кількість працівників з науковим ступенем доктора, кандидата серед науково персоналу	52 %	3 2 3 3 2	2,6
		1.2 Кількість наукових публікацій	0	1 1 1 1 1	1
		1.3 Кількість отриманих наукових ступенів у поточному році	0	0 0 0 0 0	0
		1.4. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників	100 %	5 5 5 5 5	5
		1.5 Рівень підвищення кваліфікації персоналу	Обмін досвідом, самонавчання	3 5 4 3 4	3,8
2.Ефективність інноваційного менеджменту	0,28	2.1 Рівень інноваційної культури	Високий	5 5 5 4 5	4,8
		2.2 Організаційна структура	Лінійно-функціональна	3 4 2 3 4	3,2

Продовження табл. 2.28.

		2.3 Організація праці	Бригадна, з високим рівнем	4 5 4 5 4	4,4
--	--	-----------------------	----------------------------	-----------	-----

			сполучення функцій		
		2.4 Стиль управління	Демократичний	5 5 5 5 5	5
		2.5 Система інформування персоналу	Докладне інформування про діяльність організації, її інноваційну діяльність	5 5 5 5 4,5	4,9
	0,28	2.6 Рівень ефект. сис.раціоналізаторства. Оплата	Індивідуальна оплата праці	2 4 4 3 3	3,2
		2.7 Психологічний клімат	Позитивний, привітна, дружельюбна атмосфера	5 5 5 4 4	4,6
		2.8 Умови праці	Окремі кабінети для відділів, добре облаштовані, отоплювані	5 4 5 3 5	4,4
3.Ефективність Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	0,25	3.1 Кількість запропонованих ідей у поточному році	5	5 4 4 5 3	4,2
		3.2 Кількість реалізованих ідей у поточному році	2	4 3 3 5 3	3,6
		3.3 Рівень новизни інновацій	Поліпшуючі	3 2 1 5 4	3

Продовження табл. 2.28.

	0,25	3.4 Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації	Винагороди отримують підпр., які впроваджують розробки	3 3 2 5 3	3,2
		3.5 Кількість (вартість)	Не відноситься до	1 0 1 1 0	0,6

		zareєстрованих ліцензій у поточному році	діяльності фірми		
		3.6 Кількість zareєстрованих патентів у поточному році	Зазвичай не патентує свої розробки	0 0 0 1 0	0,2
4.Психометричні данні.	0,07	4.1 Особисті психологічні характеристики працівників	Ініціативність, креативність та активність, інтерес до нового, комунікабельність	5 4 5 5 4,5	4,7

Складено на основі [17].

Розрахуємо показник творчого потенціалу в балах:

$$\begin{aligned} \text{ТП} = & (2,6+1+0+5+3,8)/5*0,4+(4,8+3,2+4,4+5+4,9+3,2+4,6)/7*0,28+ \\ & (4,2+3,6+3+3,2+0,6+0,2)/6*0,25+4,7/1*0,07=2,48*0,4+4,3*0,28+2,46*0,25 \\ & +4,7*0,07=0,99+1,2+0,62+0,33=3,14=3 \text{ (бали)} \end{aligned}$$

В ході дослідження було виявлено, що потреба видавничих підприємств у працівниках залишається не дуже високою.

Через низький рівень заробітної плати молоді фахівці не мають бажання працювати у цій сфері та через це не має нових працівників.

В порівнянні з оцінкою 5 балів (максимально допустимою оцінкою) на ТОВ “ДАЛІ–2001” рівень творчого потенціалу складає:

$$3/5*100 \text{ \%}=60 \text{ \%}$$

Можна зробити висновки, що рівень ТП (творчого потенціалу) повністю достатній для даного невеликого підприємства.

Висновки до розділу 2

В ході дослідження було виявлено, що потреба видавничих підприємств у працівниках залишається не дуже високою. Постійне зменшення кількості персоналу та негативні бажання звільнитися. Проте демократична поведінка менеджерів ще тримає деяких людей. Через низький

рівень заробітної плати молоді фахівці не мають бажання працювати у цій сфері та через це не має нових працівників. Така ситуація виникла через НТП, проте людство ще потребує друку книжок, газет та журналів, листівок. Не маючи нових працівників та надлишок кваліфікованих працівників, які звільняються або виходять на пенсію, організації не мають можливості підготувати їм гідну заміну, і ТОВ “ДАЛІ–2001” не є виключенням в контексті данного питання.

Проаналізувавши кадровий склад підприємства, помітно що на адміністративно-управлінський персонал припадає в середньому 25% усіх працівників (14.3% у 2015р., 15% у 2016р. та у 2017р. – 25.1%) це свідчить про високий розвиток управління на підприємстві.

Так як ТОВ “ДАЛІ–2001” являється виробничим підприємством, то на виробничий персонал припадає близько 43.7% всіх кадрів підприємства (33.3% у 2015, 35% у 2016 та 43.7% у 2017).

В порівнянні з оцінкою 5 балів (максимально допустимою оцінкою) на ТОВ “ДАЛІ–2001” рівень творчого потенціалу складає:

$$3/5 * 100 \% = 60 \%$$

Можна зробити висновки, що рівень ТП (творчого потенціалу) повністю достатній для даного невеликого підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “ДАЛІ-2001”

3.1. Аналіз інструментів та компонентів формування системи управління розвитком персоналу

Не беручи до уваги, що більшу частину отриманого досвіду наукових розробок як вітчизняних, так і зарубіжних вчених задля вдосконалення методів та форм кадрового менеджменту. Механізм, який забезпечує ефективність управління розвитком персоналу впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та створення переваг за рахунок коректного використання інтелектуальних ресурсів та трудового потенціалу персоналу. Основна кількість організацій через брак управлінського персоналу з високою кваліфікацією та застарілою концепцією кадрової політики, яка до того ж не гнучка, не встигають реагувати на зміни на сучасному ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи як одного з дієвих виробничих процесів.

Взагалі, останні десятиліття характеризуються активізацією досліджень науковцями як українськими, так і зарубіжними, з найважливіших практичних та теоретичних питань створення соціальних механізмів, господарських, організаційно-економічних, у тому числі механізмів управління активною трудовою діяльністю персоналу. Але, вивчаючи наукові розробки багатьох учених і практиків, стає зрозумілим, що виникає нагальна необхідність розробки та реалізації дієвого механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу видавничих підприємств.

Лише третина підприємств мають потрібний рівень продуктивності праці, а відповідно, і коректне використання персоналу та ефективності виробництва в цілому. Така ситуація суттєво впливає на ефективність роботи

організації та його конкурентоспроможність. За таких умов одним із головних завдань у цій сфері є розробка теоретичних та методологічних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу видавничих підприємств.

Таким чином, в деяких організаціях забезпеченню ефективності управління персоналом не приділяється потрібної уваги, і через це низький рівень кадрового та наукового потенціалу, а це не забезпечує достатній розвиток. Важливість забезпечення ефективності управління персоналом, в умовах інформатизації суспільства й глобалізації економіки, для успішного розвитку практично будь-якої організації стає домінуючою.

Пошук для оптимізації функціонування механізму забезпечення ефективності управління персоналом видавництва – це поглиблене вивчення індивідуальних якостей особистості, типології трудової поведінки персоналу, розвитку його інтелектуального потенціалу, само-менеджменту та вчасного використання можливостей персоналу.

Ключовою умовою підвищення ефективності підприємства є побудова механізму надання ефективності управління персоналом, а також використання на підприємствах запропонованих напрямів, які можуть забезпечити соціальну та економічну віддачу. Найактуальнішим є питання формування правильного механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу та прогноз ефективності діяльності організацій на основі розробленої та запропонованої методики. На механізм негативно впливає дія наступних чинників:

- набула значних масштабів диференціація заробітної плати як наслідок монопольного становища тих чи інших підприємств і цілих галузей;
- поширюється непрозорість у трудових відносинах, що пов'язано з масштабністю тіньової економіки, недосконалістю чинного трудового законодавства, відсутністю належного контролю за його дотриманням на різних рівнях управління;

- трудові відносини формуються здебільшого стихійно, без належного регулювального впливу з боку держави;
- залишається низькою ефективність діяльності соціальних партнерів щодо формування та розвитку системи соціального партнерства в сучасних умовах;
- знижується рівень соціальної захищеності найманих працівників, що є наслідком, з одного боку, перегляду державних соціальних гарантій не на користь працюючих, а з іншого - масових порушень чинного законодавства з боку роботодавців.

На рис. 3.1 зображено напрями забезпечення ефективності діяльності персоналу.

Завдяки виявленню бізнес-процесів управління персоналом здійснюється забезпечення ефективності функціонування цих компонентів, які мають вплив на ефективність діяльності організації.

Запропоновані компоненти (організаційно-інформаційно-мотиваційні) трансформуються в напрями вдосконалення механізму ефективності управління персоналом:

- інформаційне забезпечення діяльності персоналу на основі системи інформаційного забезпечення автоматизації рутинних бізнес-процесів, визначення інтенсивності праці (положення про підрозділи й посадові інструкції), прозора система планування та бюджетування, а також упровадження інтелектуальних агентів для обміну інформацією управлінського персоналу;
- мотиваційне забезпечення відбувається за допомогою визначення мотиваторів та демотиваторів ефективності діяльності персоналу;
- організаційна компонента забезпечується за допомогою графу оптимального шляху забезпечення ефективності управління персоналом, побудова якого базується на використанні методології теорії графів.

Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності діяльності персоналу, які

впливають на діяльність підприємства в цілому та забезпечують підвищення продуктивності та результативності праці.

Основні результати дії механізму забезпечують:

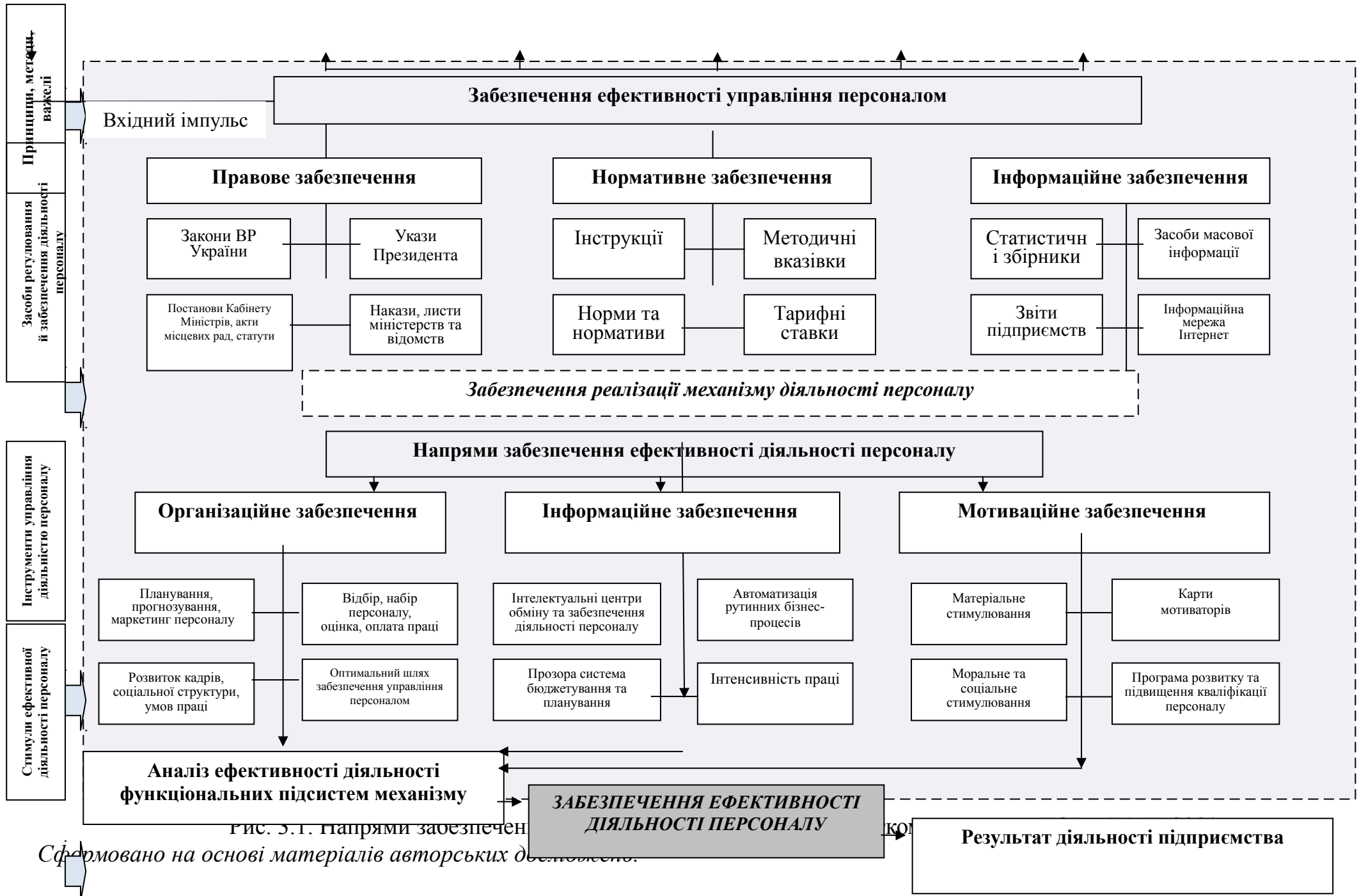
- виявлення критичного шляху управління персоналом та оптимізація;
- економічний та соціальний ефект;
- модель мотиваційного механізму забезпечення управління персоналом
- створення інформаційного забезпечення управління персоналом;

Функції управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення ефективнішого використання персоналу для досягнення особистісних цілей та цілей організації. На жаль, ефективність розуміється іноді не в тому напрямку, а тільки як отримання максимального прибутку. Проте, частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у широкому контексті, пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як само-задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому колективі організації, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. Це зазвичай працює з молодим поколінням, до 45 років. Та здебільшого в сфері ІТ.

Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності діяльності персоналу, які впливають на діяльність підприємства в цілому та забезпечують підвищення продуктивності та результативності праці.

Основні результати дії механізму забезпечують:

- виявлення критичного шляху управління персоналом та його оптимізація;
- економічний та соціальний ефект;
- модель мотиваційного механізму управління персоналом;
- створення інформаційного забезпечення управління персоналом.



Для розрахунку графу оптимального шляху забезпечення ефективності управління персоналом потрібно для побудови механізму запропоновано використання теорії графів табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Функції управління розвитком персоналу та відповідні бізнес-процеси

	Функція	№ з/п	Бізнес-процес
1	Функція аналізу та планування персоналу	1	Процес аналізу кадрової політики управління персоналом при існуючій стратегії
		2	Процес розробки та коригування політики управління персоналом
		3	Процес відбору стратегії управління персоналом
2	Функція набору персоналу	4	Визначення потреби в персоналі з внутрішніх джерел
		5	Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел
		6	Комплексний підхід у визначенні потреби в персоналі
		7	Визначення цільових потреб у персоналі за фактом організації робочих місць
3	Функція відбору та розстановки персоналу	8	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями
		9	Відбір персоналу із зовнішніх джерел та розстановка за робочими місцями
		10	Відбір та розстановка персоналу періодично, відповідно до функціонування робочих місць
4	Функція атестації та оцінювання кадрів	11	Процес оцінювання персоналу
		12	Процес атестації персоналу
5	Функція організації трудових відносин	13	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату
6	Функція мотивації персоналу	14	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу
		15	Процес впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу
7	Функція створення умов праці	16	Процес управління поточною безпекою праці персоналу
		17	Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу
8	Функція інформаційного забезпечення	18	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця
		19	Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця
9	Функція розвитку та навчання персоналу	20	Процес загального розвитку персоналу
		21	Процес цільового навчання та забезпечення розвитку персоналу
		22	Розвиток та поточне навчання персоналу

Розроблено автором на основі власних досліджень.

Функціональний підхід покладено в основу формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємства, згідно з яким було розглянуто основні функції управління персоналом та бізнес-процеси, які забезпечують реалізацію цих функцій. Використання методу теорії графів для знаходження оптимального шляху дозволяє виявити бізнес-процеси підприємства, які впливають на ефективність управління персоналом. Граф оптимального шляху забезпечення ефективності управління персоналом розраховано на основі показників діяльності підприємств, а оптимальний шлях ґрунтується на характеристиках управління персоналом, які є пріоритетними за визначенням менеджерів. При моделюванні вирішується виявлення взаємозв'язку результатів діяльності фірм із ефективністю механізму управління персоналом.

Цикли на графі – проблемні місця неузгодженості в бізнес-процесах управління персоналом. Вершини графа – це відділи підприємства, що формують процеси, ребра графа – ділянки шляхів виконання бізнес-процесів. У результаті розраховуються 9 згорток показників за бізнес-процесами, знаходяться 9 індикаторів бізнес-процесів і як згортка цих процесів визначаються інтегральний індикатор ефективності управління персоналом та граф оптимального шляху забезпечення ефективності управління. Взагалі, оптимальний шлях забезпечення ефективності управління персоналом – певний лабіринт, побудований на основі функцій управління персоналом та бізнес-процесів підприємства, від початку 1-го бізнес-процесу (1) (функція № 1) до закінчення 9-го бізнес-процесу (функція № 9). Необхідно знайти коректний шлях забезпечення ефективності управління персоналом із максимізації ефективності управління персоналом за інтегральним індикатором ефективності управління персоналом.

Алгоритм економіко-математичного моделювання оптимального шляху забезпечення ефективності управління персоналом підприємств представлено на рис. 3.3 та табл. 3.4. Для побудови графу та виявлення оптимального шляху забезпечення ефективності управління персоналом розраховуються основні функції та показники діяльності організацій.

Рис. 3.3. Структурна схема алгоритму моделювання оптимального шляху забезпечення ефективності діяльності персоналу



Оскільки від ефективності управління персоналом залежить ефективність діяльності підприємства в цілому, то в процесі моделювання вирішувалося завдання щодо виявлення взаємозв'язку результатів діяльності підприємства з ефективністю механізму управління персоналом.

Використання сукупності показників із застосуванням таких економіко-математичних методів, як кореляційний аналіз змінних, регресійний аналіз змінних та метод множинної регресії, дозволило на основі індикаторів розрахувати індикатор ефективності управління персоналом. При аналізі управління розвитком персоналу досліджуваної фірми визначено та обґрунтовано певний комплекс показників, які певною мірою характеризують стан діяльності персоналу. У результаті проведеного дослідження здійснено моделювання впливу показників діяльності персоналу на забезпечення рівня ефективності, які дозволяють побудувати граф оптимального шляху забезпечення ефективності діяльності людей.

В магістерській роботі запропоновано граф оптимального шляху забезпечення ефективності управління персоналом на підставі отриманих інтегральних індикаторів управління персоналом та визначених взаємозв'язків організаційно-інформаційно-мотиваційного забезпечення.

Таблиця 3.4.

Аналіз графу оптимального шляху забезпечення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ “ДАЛІ-2001”

№ вершини	Індикатор	№ ребра	Виконуючі функції
Функція аналізу та планування персоналу			
1	I _{app}	1	Процес аналізу кадрової політики управління персоналом при існуючій стратегії
2		2	Процес розробки та коригування політики управління персоналом
3		3	Процес відбору стратегії управління персоналом
Функція набору персоналу			
4	I _{np}	4	Процес відбору стратегії управління персоналом
5		23, 24	Маркетингові дослідження. Визначення матеріально-технічних досліджень
6		7	Визначення цільових потреб у персоналі за фактом робочих місць

Продовження табл 3.4.

7		6	Комплексний підхід у визначенні потреб у персоналі
Функція відбору персоналу			
8	I_{vtp}	25	Відбір персоналу для підвищення кваліфікації
9		26, 27	Контроль за персоналом. Визначення адаптації персоналу на робочих місцях
10		9, 27	Відбір із зовнішніх джерел та розстановка за робочими місцями. Визначення адаптації персоналу на робочих місцях
11		8, 28	Відбір персоналу із внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями
12		29	Пошук персоналу
13		30	Пошук персоналу та заохочення до праці саме в даній компанії
14		31	Висвітлення персональних особливостей працівника
Функція оцінювання та атестації кадрів			
15	I_{aok}	32, 33	Надання звіту про результати спостереження та характеристики працівника
16		11	Оцінювання персоналу
17		12	Атестація персоналу
18		34	Надання звіту про гру. Оцінки гравців і їх ролей
19		35	Надання таблиці оцінок праці

20		36	Оцінка потенційних здібностей працівників і їх можливостей до професійного зростання
21		37	Розробка рішень щодо покращення трудових показників
22		44	Переміщення працівників з однієї посади на іншу
23		38, 44	Організація підбору, розміщення та виховання персоналу. Формування кадрового резерву
Функція організації трудових відносин			
24	I_{otv}	13, 69	Зниження конфліктності та забезпечення соціально- психологічного клімату. Представлення інтересів персоналу
25		40	Надання правового захисту працівникам
26		41	Підготовка робочого місця до роботи
27		43, 45	Розв'язання індивідуальних і колективних трудових спорів. Надання консультацій
Функція мотивації персоналу			
28	I_{mp}	15, 39	Вплив нематеріальних чинників мотивації персоналу. Вироблення мотивації працівників
29		14, 17, 46	Вплив матеріальних чинників мотивації персоналу. Створення сприятливих умов праці та моніторинг безпеки діяльності

Продовження табл 3.4.

30		17	Створення умов праці та моніторинг безпеки діяльності
31		47, 51	Розроблення тарифів на роботи. Виконання роботи щодо системи оплати праці робітників
32		49, 51, 42	Виконання роботи щодо системи оплати праці робітників. Правильність нарахування відповідних категорій виплат. Зміцнення фінансової дисципліни
33		50, 52	Оплата путівок працівникам. Надання службового автотранспорту
Функція створення умов праці для персоналу			
34	I_{sup}	16, 54	Управління поточною безпекою персоналу. Організація курсів з охорони праці
35		55	Дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці
36		58, 59	Організація медичного обслуговування персоналу. Воєнізована охорона організації та окремих посадових осіб
Функція інформаційного забезпечення та обліку персоналу			
37	I_{iz}	19, 53	Загальний облік персоналу та моніторинг робочого місця
38		18, 56, 57	Поточний облік персоналу та робочого місця. Ведення обліку й статистики персоналу
39		60, 63	Інформаційне забезпечення функціонування підприємства. Надання консультативної та методичної допомоги в межах відділу
40		61, 62	Організація роботи органів масової інформації підприємства
Функція розвитку й навчання персоналу			
41	I_{rnp}	64	Введення на посаду та адаптація нових працівників
42		65	Оцінка кандидатів на вакантну посаду
43		22	Розвиток та поточне навчання персоналу
44		21	Цільове навчання та забезпечення цільового розвитку персоналу
45		20	Загальний розвиток персоналу
46		66	Забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації

Сформовано на основі авторських досліджень.

Можемо зробити висновок, що використання побудованого графу дозволить виявити низку бізнес-процесів, які мають низьку забезпеченість при ефективному управлінні персоналом. Дефрагментація вказаних процесів дає підстави для створення заходів щодо підвищення рівня продуктивної праці. Це дозволило обрати пріоритети щодо відбору напрямів оптимізації функціонування механізму забезпечення ефективності управління

персоналом, які варто застосовувати з метою підвищення конкурентоспроможності видавництв на основі імплементації компонент забезпечення ефективного управління персоналом.

3.2. Застосування коучінгу та бадінгу як інструментів формування системи розвитку персоналу

На сьогодні саме у сфері управління персоналом використовуються різні способи та підходи. Коучінг є одним з найновіших та поєднує у собі різні техніки та методики, а також дає нові можливості. Цей важливий інструмент впливає на результат діяльності окремих працівників та самої організації в цілому. Сучасне управління розвитку персоналу в стилі коучингу – це є поглядом на робітників як на найважливіший ресурс підприємства. Кожен з робітників розглядається як індивідуальна, унікальна та творча особистість, яка здатна самостійно вирішувати складні питання, проявляти ініціативу, робити складний вибір, брати на себе відповідальність і навіть приймати власні рішення.

Немає однозначного визначення коучингу ні науковцями, ні практиками, це зумовлює потребу в дослідженні даної категорії. Обґрунтуємо змістовну сутність коучингу адже цей метод управління розвитком персоналу досить поширений за кордоном. Дж. Уїтмор вбачає зміст “коучинг – новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі”.

Дж. Флегерті наводить наступне визначення: “Це щось більше, ніж просто партнерство, в основі якого підзвітність одного працівника перед іншим, що підтримує його у досягненні цілей, або застосування конкретних дисциплінарних дій, спрямованих на зміну небажаної поведінки” .

Р. Харгров пише, що коучинг в усьому тому, що виконує обітник задля того, аби досягнути екстраординарних результатів в умовах змін, складних взаємозалежностей та конкуренції.

А ось міжнародна федерація коучингу вбачає коучинг як безперервне співробітництво, яке допомагає досягнути значних результатів в своїй професії. Результат коучингу – поглиблення знань та умінь. Коучинг сприяє самовдосконаленню.

М. Нагараззначає, що коучинг – технологія управління поточним рівнем конкурентоспроможності робітників підприємства, але і його перспективою, адже спрямований на мобілізацію ресурсів підприємства, розвиток необхідних здібностей і вмінь роботи з динамічною зміною інформації, що сприяє засвоєнню стратегій отримання результату завдяки мотивації до праці, створенню потрібної атмосфери творчості та ініціативи, підвищенню відповідальності за виконання своїх завдань.

В. Бережна розуміє коучинг як мотивацію та тренування особистості для набуття нових вмінь та навичок. На практиці – це синтез методик індивідуального психологічного консультування, соціально-психологічного тренінгу та традиційного наставництва досвідчених спеціалістів.

Е. Денисенко розуміє коучинг як тренування людини індивідуально задля досягнення значущих цілей, підвищення мобілізації внутрішнього потенціалу, розвиток необхідних здібностей та навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату. Цей метод навчання спрямований на розширення можливостей людини .

В.А. Кулик визначає, що коучинг – філософія, система технологій і методів, яка спрямована на постановку та максимально швидкого досягнення заданих цілей за допомогою тренінгу з безпосередньою участю коуч-консультантів та консалтингової підтримки експерті.

Як інструмент розвитку персоналу, коучинг – це взаємодія керівника та підлеглого, спрямована на ефективніше рішення поставлених задач. Зміст коучинга дещо незвичний: замість інструкцій, менеджер просто задає підлеглому кілька питань.

Коучинг повністю розкриває внутрішній потенціал людини. Саме тому, використання коучингу в управлінні розвитком персоналу визначить успіх діяльності підприємства в цілому. Тому, коли ми визначили функціональні та змістовну сутність коучингу, це дозволило нам визначити *переваги*, які дає використання коучингу в управлінні персоналом:

1) Підвищення ефективності управління.

Розвиває професійні якості робітників і команд та дозволяє використовувати набуті якості в роботі на благо підприємства. Таким чином, використання коучингу в управлінні персоналом підвищує ефективність.

2) Розвиток персоналу.

Використання коучингу дозволяє робітникам компанії розвиватися в процесі роботи і підвищувати свою ефективність.

3) Оптимізація системи корпоративного навчання.

Коучинг – допомагає вчитися і дозволяє багаторазово підвищити ефект від навчання на тренінгах. Співробітники, що пройшли навчання, легше адаптують отримані знання до специфіки своєї роботи, починають активніше і ефективніше застосовувати отримані навички та знання на практиці.

4) Інтеграція інтересів стейкхолдерів.

Коучинг поліпшує взаємини у внутрішньому середовищі підприємства. Запитання спрямовані на формування інтересів стейкхолдерів та відчуття ними своєї важливості для компанії.

5) Поліпшення якості життя робітників.

Окрім поліпшення взаємин, кожен робітник отримує емоційну задоволеність від роботи, та мотивує на якісне виконання своїх обов'язків.

6) Економія часу керівника.

Коучинг не вимагає додаткового часу керівника, а навіть суттєво економить його. Витрати часу виникають при навчанні коучингу та на етапі впровадження його як нової системи управління. Надалі персонал готові брати на себе частку відповідальності та їх не треба контролювати, тому в керівника з'являється час на виконання складніших задач. Все більшої гнучкості та адаптивності вимагають зростання конкуренції на ринку, інноваційні технології, економічна невизначеність і соціальна нестабільність. Коучинг дозволяє швидше адаптуватися до змін.

Коучинг переважно трактують як тренування та консультування персоналу для реалізації потенціалу. Коучинг, підсумовуючи наведені визначення, слід визначати як діяльність, що спрямована на досягнення завдань, цілей. Коучинг який спрямований на формування поведінки робітника таким чином, щоб забезпечити самостійність та ефективність виконаної роботи. Переважно коучинг у формі питань, тому доцільно розглядати як метод менеджменту.

Існує п'ять функцій коучингу:

1. Розвиток компетенції працівників та кар'єрний розвиток.
2. Креативні ідеї та рішення.
3. Комплексне консультування – на будь-якій стадії може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами.

4. Мотивуюча, забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і організації в цілому.

5. Швидко пристосуватися до умов.

У процесі коуч застосовує інструменти, володіння якими часто визначає якість його послуг. Існує два інструменти коучингу - основні та допоміжні.

Основний вид коучингу – модель спілкування з клієнтом, мислення, що використовується в коучинговій сесії, та системі роботи.

Допоміжні інструменти – типології, що допомагають структурувати та зібрати інформацію про клієнта, щоб вибрати правильний підхід та розуміти кінцевий результат, чого ви хочете досягти. Тому, якщо не буде конкретної мети, то це до хорошого результату не приведе адже Ви просто не будете знати що робити. Виконує роль директиви, за допомогою якої можна визначити курс дій. Різниця між тим, де ви є зараз і куди хочете дістатись, є якраз тим, де можна застосувати модель. Коуч повинен:

- створювати ситуації, які б допомагали осмислити, що є дійсно важливим, виявити свої сильні сторони;
- ставити цілі;
- позбутися бар'єрів і обмежень, які стримують розвиток потенціалу працівників;
- сприяти самостійності;
- створювати атмосферу, що він постійно пам'ятає про своїх підлеглих та їх здобутки.

Основна ціль коучингу – навчити думати своєю головою, долаючи бар'єри на шляху до успіху і кидаючи виклик, досягти нових результатів здійснює позитивний вплив.

Успішні компанії використовують програму коучингу, аби запобігати проблеми з персоналом та збільшувати продуктивність.

В Україні коучинг набуває популярності, але все ж таки менеджери сучасних організацій недостатньо з ним обізнані. Коучинг дає змогу динамічно розвивати робітників. Разом з тим, переходу до застосування коучингу менеджера має передувати спілкування останнього з професіональним коучем зі консалтингової фірми. У такому разі менеджер зможе усвідомити усі тонкощі методу. Спілкування проходить у формі коуч-сесії – як періодична і структурована бесіда, завдання якої полягає в просуванні до поставленої цілі. Характеристики коуч-сесії:

- періодичність (декілька разів в тиждень, від 30 до 90 хвилин);
- самостійна робота клієнта між сесіями;
- структурованість (з певним планом бесіди, контрольований коучем);
- підводиться підсумок та складається план дій на період між сесіями.

В межах підприємства потрібно застосовувати наступні види коучингу:

- бізнес-коучинг - процес рішення задач, що покроково вирішується.
- лайф-коучинг - визначення особистих цілей робітника;
- командний коучінг – командна робота, коли кожен робітник робить те, відносно чого він має найбільший таланти;
- проектний коучінг – для спрацьованої команди, що реалізує проект.

Додатково допомагає зазначити задачі, строки та розподілити ролі.

В грошовому еквіваленті вирішення проблеми має наступні дані: підрахуємо загальні часові витрати на навчання однієї людини з урахуванням особливостей спеціальності.

Баддінг – метод навчання коли один одному передають інформацію при встановленні об'єктивного, чесного зв'язку між персоналом. Баддінг як допомога, керівництво. Це ніби неформальне наставництво або рівноправний коучинг.

Баддинг також можна визначити як допомогу, керівництво і захист однієї людини іншою. За допомогою баддінгу виконується завдання щодо підтримки робітника у досягненні цілей (особистих або корпоративних),

а також у формуванні в нього нових навичок. При цьому за допомогою баддингу вирішується завдання щодо підтримки працівника у досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у формуванні в нього нових навичок. Іноді баддинг називають неформальним наставництвом або рівноправним коучингом.

Баддинг відрізняється від наставництва або коучингу повною рівністю. У баддингу не існує категорій “наставник” і “підопічний” та рекомендації та інша інформація передаються у двосторонньому порядку. Поміж працівниками встановлюється зворотний зв'язок, як при оцінці за системою “360 градусів” при використанні баддингу, з тією відмінністю, що він спілкується щодня тільки з цією людиною.

Вирішуються такі управлінські завдання за допомогою баддингу, як забезпечення інформаційного обміну між персоналом; навчання в процесі його трудової адаптації; забезпечення ефективного впровадження інновацій; обмін інформацією; розвиток соціальних навичок; формування колективу.

Баддинг на підприємстві потребує уваги з боку менеджерів, на яких покладено обов'язок навчання: адже встановлюється чесниця та зворотній зв'язок, інформаційний обмін між робітниками. Керівникам, до речі, потрібно проводити для всіх учасників баддингу спеціальні консультації, що і забезпечать ряд позитивних для організації властивостей: створення атмосфери довіри і конфіденційності, інтерактивне спілкування, розуміння та співпраця.

Ключовим джерелом фінансування проекту є власні кошти ТОВ “ДАЛІ–2001”. Проект спрямований на економію коштів при здійсненні навчання та розвитку персоналу на ТОВ “ДАЛІ–2001”. Саме тому при розрахунку економічної ефективності потрібно порівнювати витрати на

навчання персоналу, підвищення кваліфікації, витрати на навчання персоналу після розробки та впровадження системи коучінгу працівників.

Баддінг одна з різновидів менторства як одного з дієвих методів розвитку персоналу.

Що стосується баддінга, то цей підвид наставництва орієнтований на навчання і підтримку нового персоналу. Якщо наставництво як вид навчання направлено на розвиток персоналу, то баддінг ставить за мету в першу чергу психоемоційну підтримку новачка. На початку роботи у нового співробітника з'являється купа питань: де дістати пропуск, де взяти ручки-блокноти-степлери, де, врешті-решт, знаходиться їдальня. Природно, працівник може з'ясувати це самотійно, але на це йому буде потрібно час. Тим більше, якщо новачок сором'язливий і йому незручно приставати з питаннями до колег. Саме для цього і потрібен баддінг – для більш швидкої адаптації новачка в колективі. Наставника такого працівника називають "бадді", або приятель. Завдання бадді – в період звикання нового співробітника до робочій обстановці регулярно бачитися з ним, давати необхідну інформацію по роботі, допомагати встановлювати дружні відносини в колективі, консультувати підопічного за правилами корпоративної етики. Тобто, бадді по суті виконує ті ж функції, що і наставник, проте в його випадку загальний тон відносин з підопічним можна охарактеризувати як більш дружній, неформальний. Якщо ментором є працівник, вище за посадою і часто з великим досвідом роботи, то на роль бадді годиться працівник тієї ж структури, що і новачок, який займає ту ж посаду але з великим стажем роботи в компанії. У перший час бадді проводить приділяє підопічному багато особистого часу, згодом, коли новачок "опериться", бадді може просто час від часу консультувати його по телефону або електронній пошті.

3.3. Економічна ефективність запропонованих проектів

Економічна ефективність – ефективність, яка визначає діяльність економічних систем. Ключовою особливістю таких систем є грошовий характер засобів (видатків та витрат), досягнення цілей (отримання результатів), а в деяких випадках і пряме отримання прибутку. Для цього спочатку потрібно проаналізувати витрати часу коучінг сесії (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Витрати часу на проведення коучінг сесії працівника

Посада	Загальні витрати часу, хв.
Оперативний працівник	180
Керівник з техніки безпеки	120
Менеджер, керівник	90

Складено автором.

З цим ми можемо розрахувати скільки часу потрібно для навчання працівника. Для розрахунку вартості проекту, потрібно скласти наступні витрати: одноразові витрати, поточні витрати з поділом по кожній спеціальності (табл. 3.6.)

Особливого значення надається проблемі їхнього створення та реалізації. Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками, які можуть виявлятися в конкурентних перевагах. Загальний обсяг поточних витрат визначається виходячи з вартості пошуку кожного співробітника і планованої річної потреби в персоналі.

Таблиця 3.6.

Вартість коучінг сесії по кожній зі спеціальностей

Посада	Вартість
Слюсар	64,8 грн. (Вартість однієї години роботи коуча) * 3г. (Час) = 194,40 грн
Електрозварювальник	154,8 грн. (Вартість однієї години роботи коуча) * 2 г. (час навчання працівників) = 309,6 грн.
Електрик	188,8 грн. (Вартість однієї години роботи коуча) * 1,5 г. (час навчання працівників) = 283,2 грн

Складено автором.

Також в поточні витрати було включено оплату послуг зв'язку на телефонні переговори з кандидатами табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Одноразові і поточні витрати на проект коучінгу

Одноразові витрати			
Найменування	Вартість грн.	Кількість	Загальна вартість грн.
Пошук необхідної інформації в інтернет (оплата трафіку в інтернеті)	2,3 грн./Мб	100	55,2
Преміальні виплати учасникам проектної групи	907,2	8	7257,6
Друкована продукція	120	1	120
Разом:		7432,8 грн.	
Поточні витрати			
Коучінг сесії для виробничих працівників	194,40	14	2721,6
Коучінг сесії керівника з техніки безпеки	309,60	1	309,6
Коучінг сесії менеджерів	283,20	2	566,4
Друкована продукція	240	1	240
Оплата послуг зв'язку	240	1	240
Разом:			7044 4077.60грн.

Складено автором.

Проте для прийняття управлінського рішення про впровадження проекту, лише розрахунки за загальну вартість проекту – недостатньо. Загальна вартість проекту складає 11510.4грн. Ще необхідно прорахувати показники економічної ефективності.

Відповідно, на навчання та розвиток персоналу з розрахунку існуючих витрат будуть складатися виходячи з планів з навчання персоналу: по 5

співробітників щомісяця з червня по серпень, тобто по 4140 грн. і по 4 співробітника щомісячно в період з жовтня по лютий, тобто по 3312 грн.

Розподіл витрат при розробці та виконання проекту буде наступним:

- червень: $3 * 907,20$ (премії) + 120 (оплата інтернет) + 72 (друкована продукція);
- липень: $3 * 907,20$ (премії) + 120 (оплата інтернет) + 24 (друкована продукція);
- серпень: $2 * 907,20$ (премії) + 24 (друкована продукція);
- вересень-лютий: сума витрат по цих місяцях розрахована з розрахунку вартості навчання співробітника за посадами і планів з навчання персоналу. Плановані витрати по місяцях наведені в табл. 3.8.

Необхідно відмітити, що грошові витрати на проект зазначені у другому стовпці з червня по серпень є одноразовими, а витрати з серпня по лютий – витрати безпосередньо на навчання та розвиток персоналу. Для комплексного розрахунку економічної ефективності пропонованого проекту необхідно розрахувати різні економічні показники і відстежити їх динаміку.

Таблиця 3.8.

Розподіл витрат на навчання та розвиток персоналу по місяцях

Період, міс	Витрати на навчання персоналу виходячи з існуючих витрат, грн.	Плановані витрати на розробку та реалізацію системи коучінгу
Червень		2824,8
Липень		2769,60
Серпень	4140	1838,40
Вересень	4140	2930,40
Жовтень	4140	2400
Листопад	4140	2400
Грудень	3312	2160
Січень	3312	2160
Лютий	3312	1920

Складено автором.

Потрібно визначимо коефіцієнт дисконтування:

- використання дебіторської заборгованості (рахунків до одержання) в якості забезпечення при одержанні позики;
- коригування поточних цін в зв'язку з очікуваними змінами прибутку або з якихось інших причин згідно з очікуваними майбутніми змінами цін на товари, курсів цінних паперів та валютних курсів;
- застосування коефіцієнта дисконтування або відсоткової ставки до суми капіталу або до права на такий капітал.

Глибина аналізу ризикованості проекту залежить від величини проекту та виду діяльності підприємства. Враховуючи, що вартість проекту менше 24 т. грн. допускається використання методу експертних оцінок для оцінки ризику. Коефіцієнт дисконтування визначимо з урахуванням ставки НБУ, рівня інфляції та рівня ризику проекту.

Річна ставка дисконтування $d = 11,9\%$ (рівень інфляції в 2017 р.) $+10,5\%$ (ставка НБУ) $+10\%$ (рівень ризикованості проекту) $= 37,4\%$

Розрахуємо місячну норму дисконтування, так як проект розрахований на 9 місяців,.

Місячна норма дисконтування розраховується за формулою:

$$d = \left[\sqrt[12]{1 + \frac{D}{100}} - 1 \right] \times 100 \quad (3.1),$$

де d - річна ставка дисконтування

D - дисконтований дохід

Отримуємо $d=2,68\%$

Дисконтний дохід:

$$D_t \times K_{dt} \quad (3.2),$$

де D_t - економія (дохід) за місяць, грн.;

K_{dt} - Коефіцієнт дисконтування.

Дисконтовані витрати:

$$Z_t \times K_{dt} \quad (3.3),$$

де Z_t - Витрати за місяць, грн.;

K_{dt} - Коефіцієнт дисконтування.

При розрахуку коефіцієнту дисконтування, дисконтовані доходи і витрати, можна розрахувати ЧДД_t- чистий дисконтований дохід:

$$ЧДД_t = D_t \times K_{dt} - Z_t \times K_{dt} \quad (3.4),$$

де D_t - доходи/економія за місяць;

Z_t - витрати за місяць.

Чиста поточна вартість розраховується за формулою:

$$ЧТС_t = \sum ЧДД_t \quad (3.5)$$

Складемо зведену таблицю для розрахунку економічних показників табл.3.9.

Таблиця 3.9.

Зведена таблиця для розрахунку економічних показників проекту (грн.)

Період, t	Економія міс, грн.	Витрати міс, грн	Коеф. дисконту вання т, K_{dt}	Дискон- товання економія	Дискон- товані витрати	Чистий дисконт. доход, ЧДД _t	Чиста поточна вартість, ЧПС _t
Червень		2825	1,000	0	2825	-2825	-2825
Липень		2770	0,974	0	2698	-2698	-5523
Серпень	4140	1839	0,948	3925	1743	2182	-3341
Вересень	4140	2930	0,924	3826	2708	1118	-2223
Жовтень	4140	2400	0,900	3726	2160	1525	-657
Листопад	4140	2400	0,876	3627	2102	1556	868
Грудень	3312	2160	0,853	2826	1842	984	1852
Січень	3312	2160	0,831	2753	1795	958	2810
Лютий	3312	1920	0,809	2680	1553	1127	3937
РАЗОМ	26496	21404	-	23363	19426	3937	-

Складено автором.

З табл. 3.9 видно, що чиста поточна вартість проекту є 3937 грн. Це означає, що вклавши 21404 грн. в розробку та реалізацію проекту коучінгу на ТОВ “ДАЛП–2001” через економію коштів, ми зможемо зберегти всі вкладені кошти і отримаємо додатково 3937 грн. економії.

Ми розраховували чистий дисконтований дохід, чисту поточну вартість проекту по періодах, тепер потрібно прорахувати інші показники економічної ефективності проекту.

1) Термін окупності проекту:

$$T_{ок} = A + X \quad (3.6)$$

A - періоди з негативною поточною вартістю,

$$X = \frac{|ЧТС_{t-1}|}{ЧДД_t} \quad (3.7)$$

$$T_{ок} = 5 + 657/1525 = 5,43 \text{ місяця.}$$

Що означає, що через 5,4 місяці відновиться початкова вартість проекту не беручи до уваги тимчасової вартості грошей.

2) Індекс прибутковості:

$$ID = \frac{\sum D_t \times K_{dt}}{\sum 3_t \times K_{dt}} \quad (3.8)$$

3) Рентабельність проекту:

$$R = ID \times 100\% \quad (3.9)$$

Індекс прибутковості проекту складе:

$$ID = 23363 / 19426 = 1,20 \quad (3.10)$$

А це означає, що при введенні в організацію коучінгу, підприємство отримає 1,20 грн. економії.

Рентабельність проекту дорівнює:

$$R = 1,20 \times 100\% = 120\%$$

Отже, рентабельність 120% за період говорить про його високу ефективність, особливо якщо взяти до уваги те, що розрахункова тривалість проекту 9 місяців. Це приверне увагу нових працівників, які щойно закінчили ВНЗ (люди з вищою освітою) та утримає людей, які хочуть звільнитися.

Зробимо висновок, що розрахувавши витрати на проект і економію від його реалізації, проаналізувавши різні показники економічної ефективності проекту, рентабельність проекту становить 120%, а за розрахунковий період період окупності проекту – 5 місяців, а тому пропонований проект вигідний організації.

Зараз розрахуємо ефект реалізації запропонованого баддінгу, приймаючи остаточне рішення про його прийняття та реалізації, тому проаналізовано вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту баддінгу (див. табл. 3.10.).

Категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників – ефективність проекту.

Таблиця 3.10.

Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту баддінгу

Показники	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	
– трудові затрати, грн.	20984,00
– матеріальні затрати	200,00
– вартість устаткування	0,00
– затрати на утримання й експлуатацію устаткування і приміщень	0,00
– затрати на управління	9240,00
– накладні та управлінські затрати, зокрема транспортні, складські, постачальницькі	0,00
– виплати і податки	11485,00
2. Термін використання, років	3
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, грн.	300000,00
4. Грошові потоки по роках, грн.:	
в 1 рік	50000,00
в 2 рік	100000,00

В 3 рік	150000,00
5. Ставка дисконту, %	13
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	2

Складнено автором.

Показники, які належать до цієї групи критеріїв, враховують фактор втрати грошей своєї вартості з часом і визначаються на основі приведення грошових потоків (або вигід і витрат), які генерує проект, до тепер або в їх основу покладений процес дисконтування.

На практиці для оцінювання інвестиційних проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування застосовують критерії ефективності проектів:

- дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI),
- індекс рентабельності інвестиції (PI),
- чиста теперішня вартість (NPV),
- внутрішня норма доходності (IRR),
- дисконтований термін окупності інвестиції (DPP),
- коефіцієнт вигоди-витрати (BCR).

Розрахуємо чистий приведений дохід, використовуючи таблицю 3.11.

Таблиця 3.11.

Розрахунок чистого приведенного доходу від проекту баддінгу

Рік	Теперішня вартість	Дисконтний множник	Справжня вартість
0	-41909	1	-41909
1	50000	0,892857	44642,86
2	100000	0,797194	79719,39
3	150000	0,71178	106767
		NPV=	189220,3

Складнено автором.

Розглянемо період окупності проекту за формулою 3.10:

$$PP = \frac{IC}{\sum_{k=1}^n P_k} \quad (3.10),$$

де PP - період окупності;

IC - первісні інвестиції;

P_k - грошові потоки відповідного року;

k - кількість періодів ($k = 1, 2, \dots n$).

$$DPP = \frac{41909}{189220,3/3} = 0,66 \text{ років або } 8 \text{ місяців.}$$

Даний термін окупності задовольняє умови проекту (максимальний термін окупності – 2 роки).

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$PI = \frac{189220,3}{41909} = 4,52$$

Розрахуємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій

(DROI) за формулою 3.11:

$$DROI = PI - 1 \quad (3.11)$$

$$DROI = 4,52 - 1 = 3,52.$$

Розрахунок показника внутрішньої норми прибутковості не є доцільним: негативна величина NPV досягається при ставці дисконту близько 120%.

Показник вигід/витрат для нашого проекту буде рівним PI , так як витрати будуть лише до початку проекту. Отже,

$$BCR = 4,52$$

Внесемо результати розрахунків до таблиці 3.12. та проаналізуємо.

Таблиця 3.12.

Результати розрахунку показників оцінювання проекту

Показники	Значення показника	Характеристика отриманого показника
Чистий дисконтований дохід (NPV)	189220,3 грн	Значення $\epsilon > 0$, отже проект ϵ прибутковим та його варто прийняти.
Індекс прибутковості (PI)	4,52	Значення > 1 , отже, проект ϵ прибутковим.
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій ($DROI$)	3,52	Значення $\epsilon > 0$, отже проект ϵ прибутковим та його варто прийняти.
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	0,66 років або 8 місяців	Термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту (2 роки), а отже, може бути прийнятий.
Показник вигід/витрат (BCR)	3,52	Значення > 1 , отже, проект ϵ прибутковим, його доцільно фінансувати.

Складено автором.

Розраховані показники свідчать про значну прибутковість проекту. На базі отриманих результатів потрібно зробити висновок про доцільність фінансування запропонованого проекту. Рекомендовано до прийняття та фінансування в повному заявленому обсязі. Проведено дослідження економічної ефективності проекту та доведено доцільність його прийняття до виконання.

Кожен з цих показників свідчить про дохідність розробленого проекту та підтверджує доцільність його прийняття до реалізації. Таким чином, у практичній частині дипломної роботи було розроблено проекти впровадження коучінгу та баддінгу в рамках формування системи управління розвитком персоналу. Так, *NPV* складає 189220 грн, індекс прибутковості є рівним 4,52, а термін окупності дорівнює приблизно 8 місяців.

Визначення факторів ризику, етапи й роботи, при виконанні яких він виникає, установлення потенційних областей ризиків, з наступною ідентифікацією конкретних ризиків проекту – одне з основних завдань аналізу ризику.

Кластеризація ризиків означає систематизація ризиків на підставі ознак та критеріїв, які дозволяють об'єднати підмножини ризиків у загальні визначення.

З метою виявлення найбільш повного визначення ризиків при їхній первинній ідентифікації використана класифікація по наступних сферах прояву: маркетингові ризики; фінансові ризики; технологічні ризики; будівельні; політико-економічні ризики.

Визначені ризики з урахуванням запропонованої класифікації представлені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Реєстр ризиків проекту								
Область ризику Категорія ризику (вид)	Виявлення ризику		Власни к ризика («мене джер ризика »	Оцінка ризика			Шляхи пом'якшення	Інстанція
	Назва ризика	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність	Важливість		

Підготовча стадія	Будівельні	Непередбачені витрати на етапі підготовки території будівництва,	Зростання інвестиційних витрат	Менеджери	3	0,4	1,2	Контроль, аналіз причин відхилення й усунення причин перевитрати основних і допоміжних матеріалів	Вищий рівень
	Фінансові	Помилкове визначення початкової вартості проекту,	Зростання інвестиційних витрат	Менеджери	7	0,5	3,5	Створення резервних фондів для покриття непередбачених витрат по проєкті	Вищий рівень

Продовження табл 3.13.

	Маркетингові	Неправильне визначення необхідних обсягів виробництва,	Зниження перепере і реалізації продукту	Інженери	7	0,4	2,8	Можлива реалізація сучасних підходів до проведення закупівель на базі рішення «Керування взаєминами з постачальниками» (mySAP SRM)	Вищий рівень
	Технічні	Недоліки технології і неправильний вибір устаткування,	Зростання експлуатаційних витрат	Інженери	8	0,3	2,4	Використання тільки високоякісних технічних рішень відповідно до поточних вимог проєкту й перспективами його розвитку	Вищий рівень

Будівельна стадія	Будівельні	Зрив поставок будматеріалі, комплектуючих, устаткування,	Збільшення строків реалізації проекту	Інженери	6	0,6	3,6	Реорганізація структури постачання підприємства відповідно до сучасних підходів до організації матеріально-технічного постачання й нових завдань у світлі здійснення проекту	Вищий рівень
	Форс-мажорні обставини	Аварії та відмова обладнання,	Збільшення строків реалізації проекту	Підрядчики	9	0,5	4,5	Впровадження превентивних заходів щодо недопущення екологічних катастроф, аварій, надзвичайних подій	Вищий рівень

Продовження табл 3.13.

	Політичні	Зміна ставлення влади до проекту,	Угроза подальшому розвитку проекту і діяльності	менеджерГоловний	7	0,5	3,5	здійснення підтримки державою у частині контролю якості.	Вищий рівень
--	-----------	-----------------------------------	---	------------------	---	-----	-----	--	--------------

Продовження табл 3.13.

	Політичні	Зміна держрегулювання в області проєкту інформати,	Зниження реалізації у вартісному виразі	Головний менеджер	4	0,6	2,4	Лобіювання інтересів компанії на державному рівні	Вищий рівень
	Форс-мажорні	Негативне громадське у думку до розвитку НПЗ,	Угроза подальшом у розвитку проєкту і діяльності компанії	Головний менеджер	3	0,3	0,9	Обґрунтування соціальної спрямованості проєкту й проведення ефективних PR-компаній	Вищий рівень
	Політичні	Зміна митної політики держави не на користь модернізованих НПЗ,	Зниження реалізації у вартісному виразі	Головний менеджер	5	0,5	2,5	Можливе здійснення підтримки державним органам у частині налагодження контролю якості нафтопродуктів	Вищий рівень
	Фінансові	Різкі коливання валютних курсів,	Зниження реалізації у вартісному виразі	Головний менеджер	8	0,7	5,6	Страховання найбільш вагомих ризиків проєкту (по стадіях впровадження)	Вищий рівень
	Форс-мажорні	Природні катастрофи,	Зростання експлуатаційних витрат	Головний менеджер	4	0,5	2	Впровадження превентивних заходів щодо недопущення еко катастроф, аварій, надзвичайних подій	Вищий рівень
	Фінансові	Непередбачені інфляційні процеси	Зростання інвестиційних витрат	Головний менеджер	6	0,8	4,8	Страховання найбільш вагомих ризиків проєкту (по стадіях впровадження)	Вищий рівень

Складнено автором на основі [41].

У результаті досліджень було виявлено, що існує три варіанти ходу проекту:

Оптимістичний сценарій – приведені результати складають 19000грн

Нормальний сценарій – приведені результати складають 20000грн

Песимістичний сценарій – приведені результати складають 17000грн

Ймовірності настання сценаріїв - 0,5;0,3;0,2 відповідно.

Охарактеризуємо ризики як міру невизначеності

$$M(x) = 190 \text{ тис грн} \cdot 0,5 + 200 \text{ тис грн} \cdot 0,3 + 170 \text{ тис грн} \cdot 0,2 = 189$$

$$D(x) = (190 - 189)^2 \cdot 0,5 + (200 - 189)^2 \cdot 0,3 + (170 - 189)^2 \cdot 0,2 = 109$$

$$\sigma(x) = \sqrt{109} = 10,4$$

$$\text{var}(x) = \frac{10,4}{189} = 0,06$$

Коефіцієнт варіації досить низький. А це свідчить про розкид очікуваних вигід не дуже великий.

За допомогою вище згаданого інструменту розвитку персоналу підприємств можна визначати напрями вирішення управлінських проблем, формування механізму розвитку ефективності діяльності персоналу, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності, продуктивності праці персоналу та фірми в цілому.

Висновки до розділу 3

Отже, було запропоновано коучинг та баддінг як ефективні інструменти управління розвитком персоналу. Коучинг, як індивідуальний, так і коучинг команд використовують тільки тоді, коли є готове рішення.

Основна мета коучингу – розвиток, розкриття потенціалу працівників зі збагаченням праці та її гуманізацією.

Рентабельність цієї ідеї становить 120%, що за такий невеликий період (8 місяців) говорить про високу ефективність проекту впровадження коучінгу.

Можемо зробити висновок, що розрахувавши економію від реалізації та грошові та людські витрати на проект, проаналізувавши різні показники економічної ефективності проекту дещо вигідний організації. Чиста економія від проекту становить 3937 грн., а період окупності проекту – 5 місяців. Саме тому коучінг вигідний в цій організації.

Розглянемо наступний інструмент – баддінг. На базі отриманих розрахунків можна зробити висновок, що застосування запропонованого проекту доцільне. Про прибутковість проекту свідчать всі розраховані показники.

У третій частині цієї дипломної роботи було розраховано проекти застосування коучінгу та баддінгу в рамках розглянутого підприємства та сформували нову систему управління розвитком персоналу. Кожен з цих показників свідчить про дохідність розробленого проекту та підтверджує доцільність його прийняття до реалізації. Проведені дослідження щодо економічної ефективності проекту та завдяки розрахункам доведено доцільність його прийняття до виконання.

ВИСНОВКИ

В результаті виконаної роботи можна зробити теоретичні та практичні висновки та пропозиції. В ході аналізу теоретичних основ управління розвитком персоналу підприємства було визначено, що, на сьогоднішній день, у науковій літературі має місце досить велика кількість трактувань поняття управління розвитком персоналу. Проаналізувавши велику кількість визначень було виокремлено 2 основних трактування сутності система управління розвитком персоналу як економічної категорії, а саме:

По-перше, це процес безкінечного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання виробничих функцій, системно-організований для професійно-кваліфікаційного просування, покращення соціальної структури персоналу, формування нового резерву керівників. Визначається певними заходами, що пов'язані з оцінкою кадрів для адаптації та атестації працівників, плануванням кар'єри персоналу і фахівців, стимулюванням розвитку та підвищенням кваліфікації працівників.

По-друге, це цілеспрямова сукупність освітніх, інформаційних та компонентів, які прив'язані до робочих місць та що сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства, що розглядається відповідно до завдань розвитку підприємства та потенціалу, нахилів персоналу.

Управління персоналом є засобом профілактики масового безробіття та відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Система управління розвитком персоналу сприяє коректному використанню потенціалу особистості, підвищенню соціальної та професійної мобільності. Вказані чинники впливають позитивно на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг. В свою чергу це забезпечує

поліпшення результатів фінансової діяльності організації. В умовах розвитку персоналу конкурентоспроможність є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування фірми.

Товариство з обмеженою відповідальністю “ДАЛІ-2001” – нова організаційна форма ТОВ, що була створена в 2001 році. За формою власності – приватна, за способом формування статутного фонду – корпоративне; за економічною природою господарювання – комерційне; за обсягами продукції – мале; за тематичним репертуаром видань – специфічне; напрями діяльності: видавництво та надання конституційних послуг з питань оподаткування. Сьогодні розповсюджувачем і офіційним представником інтересів видавництва є фізична особа-підприємець Дмитрієва Олена. Створивши власне видавництво, Ілля Третьяков у 2001 році підводить під нього юридичну основу – засновує ТОВ “ДАЛІ-2001”. До його засновників, крім видавця, увійшла ще один співробітник видавництва Максим Максимович. В інституті тривалий час розташовувалася й редакція видавництва. Журнал новоствореної “ДАЛІ-2001” виходили з середини 2001 року. Журнали мають специфічну (проф) тематику: для приватних підприємців, який має назву “Все для приватних підприємців”. Згодом відкрився ще журнали: “Будівельний облік” та “Знижки, акції, розпродажі”. Розповсюдженням продукції видавництво займається самостійно. Видавництво має власний сайт. Він виконує функцію інтернет-магазину. За допомогою меню “Магазин”, “Архів журналів”, “Передплата” та “Всі видання” користувачі сайту можуть ознайомитися із різною продукцією видавництва, знайти і придбати необхідне. Здійснити замовлення в цьому інтернет-магазині можна лише зареєструвавшись на сайті. У меню “Інформація” користувачам надається інформація про доставку та повернення продукції, умови та гарантій, а також конфіденційність та

безпеку. Досить значною перевагою сайту є те, що передбачена можливість автоматичного перекладу тексту веб-сторінок. Мови, на які такий переклад здійснюється, – українська, російська. Користувачам завжди надаються знижки на певну продукцію та часто проводяться акції, інформація стосовно яких зазначається на сайті. ТОВ “ДАЛІ-2001” має лінійно-функціональну організаційну структуру, згідно якої управління підприємством здійснює директор підприємства, що підпорядковується голові правління.

Проаналізувавши кадровий склад підприємства, помітно що на адміністративно-управлінський персонал припадає в середньому 25% усіх працівників (14.3% у 2015р., 15% у 2016р. та у 2017р. – 25.1%) це свідчить про високий розвиток управління на підприємстві.

Так як ТОВ “ДАЛІ-2001” являється виробничим підприємством, то на виробничий персонал припадає близько 43.7% всіх кадрів підприємства (33.3% у 2015, 35% у 2016 та 43.7% у 2017).

Загалом співвідношення категорій персоналу є досить ефективним, дає змогу правильно керувати підприємством, знизити ризики появи браку, або невідповідності у виробництві, максимізує прибутковість компанії та забезпечує постійний розвиток.

Врезультаті аналізу отриманих даних виявили, що компонент стаж роботи на підприємстві має негативну тенденцію протягом періоду, що аналізується. Кожен рік чисельність працівників, час роботи яких на даному підприємстві до 1 року, збільшується. Тобто, у 2015 році нових працівників було лише 1 чоловік, у 2016 та 2017 вже взагалі не було. Це безпосередньо негативно впливає як на виробничий процес, так і на діяльність підприємства вцілому, оскільки від нових працівників підприємство не отримує повної віддачі. З 2015 по 2016рр відсоток бажаючих звільнитися зріс на 10%, а до

2017 року ще на 10.8%. Бачимо, що кожного року все більше працюючих мають намір звільнитися з ДАЛІ-2001.

Проаналізувавши компонент “задоволення працею” бачимо, що значення цього компонента дедалі погіршується. У 2017 році лише 3.1% працюючих отримали премії та паї, а путівки до санаторіїв взагалі ніхто не отримав. Проте у 2015 р. 11.3% робітників отримали премії та знов же ніхто не отримав путівки до санаторіїв.

В порівнянні з оцінкою 5 балів (максимально допустимою оцінкою) на ТОВ “ДАЛІ-2001” рівень творчого потенціалу складає:

$$3/5 * 100 \% = 60 \%$$

Можна зробити висновки, що рівень ТП (творчого потенціалу) повністю достатній для даного невеликого підприємства.

Для формування системи управління розвитком персоналу було запропоновано 2 наступні заходи: Застосування баддінгу. Баддінг – такий метод навчання, який передбачає надання інформації один одному або встановлення зворотного зв'язку між персоналом. Впровадження коучингу. Чиста економія від проекту становить 3937 грн., а рентабельність проекту становить 120% за розрахунковий період. Окупність проекту – 5 місяців.

Проведено дослідження економічної ефективності проекту та доведено доцільність його прийняття до виконання. Так, *NPV* складає 189220 грн, індекс прибутковості є рівним 4,52, а термін окупності дорівнює приблизно 8 місяцям. Кожен з цих показників свідчить про дохідність розробленого проекту та підтверджує доцільність його прийняття до реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cianfrani C.A., West, J. – 2017 – ISO 9001:2008 Explained and expanded: making your Quality Management System sustainable. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press
2. The changing wealth of nations: Total and per capita wealth of nations – URL: <http://www.worldbank.org>
3. Ансофф І. Стратегічне управління /пер. з англ./ – М.: Економіка, 2009.
4. Бережна В. / Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. – Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання - Сер.: Педагогіка та психологія. – 2013. – Вип. 468. – С. 20-27.
5. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. П. Будзан. – К. : Основи, 2002. - 347 с.
6. Вахович І. М. [Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства](#) // № 15 – Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки – С. 16-27.
7. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Х.: ХНЕУ, 2008 – 402 с.
8. Гавкалова, Наукове видання. – Х.: Харків: Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця – 2007. – 400 с. (Українською мовою).
9. Гончаров В.В. У пошуках досконалості управління: Керівництво для вищого управлінського персоналу. – М.: МНІПУ, 1996. – Стор 55.
10. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – Пер. з англ. – 2-уге издав. (ел.). – М.: Москва, БІНОМ. Лабораторія знань, 2013: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://files.pilotlz.ru/pdf/cC2305-0-ch.pdf>

11. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 445 с.
13. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер ; – Пер. з англ. – О.Л. Пелявского под ред. Т.А. Гуреш. - М.: Вильямс, 2004. – 433 с.
14. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пхало В. Т., Управління персоналом: Навч. посібник / За ред. А. Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 1998. – С 64-65.
15. Економіка підприємства: Підручник // За ред. проф. О.І. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 515 с.
16. Емоційна складова менеджменту // А.М. Колібаба / Вісн. Нац. ун-ту “Львівська Політехніка” Менедж. та підприємництво в Україні: Етапи становлення і пробл. розв. – 2014. – N 682. – С. 71-74.
17. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації: Збірник наукових пр. / Ред.: М.І. Бондаренко; Харк. облдержадмін., Харківський Національний університет ім. В.Н. Каразіна / Харк. ін-т бізнесу і менеджменту, Харківський обласний центр зайнятості, ВАТ “Турбоатом” – Х.: 2012. – 304 с.
18. Єгоршин А.П. Управління персоналом. – 4-е вид., Новгород: НІМБ, 2003. – 720 с.
19. Журавльов П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технологія управління персоналом. Настільна книга менеджера. – М.: Іспит, 1999. – 878 с. – С. 254
20. Залознова Ю. С. Управління перналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки

21. Заюков І.В. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції Дні науки Економ. науки. – Дніпро: 2008. – №5. – С. 34-39.
22. Іванилов Ю.П., Лотов А.В. Математичні моделі в економіці. – М.: Наука, 2012. – 234 с.
23. Іванівська Л.В., Свистунов В.М., Забезпечення системи управління персоналом на підприємстві. – М.: ГАУ, 1995. – 420 с.
24. Кабушкин Н.І. Основи менеджмента: Навч. посібник / Н.І. Кабушкин. – 5 вид., стереот. – ISBN 985 – Мн: Новое знание, 2007. – 336 с.
25. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства // Економіка держави. – К., 2013. – №1. – С.61-62.
26. Кибанов А.Я. Федорова Я.В. Управління персоналом: Навчально-практичний посібник для студентів заочного навчання. – М, Фінстатінформ – 2008 – 589 с.
27. Кибанов А.Я. Дуракова І.Б., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Навч. посібник для студентів внз / А.Я. Кибанов, І.Б. Дуракова. – М.: Издательство “Эталон”, 2012. – 638 с.
28. Кибанов А.Я., Дуракова І.Б. Управління персоналом організації: добір і оцінка при наймі, аттестация: Учеб. посібник. – М.: Іспит, 2004. – 658 с.
29. Кибанов А.Я. Основи управління персоналом організації: Підручник. – М.: ИНФРА – М, 20085. – 567 с.
30. Класичні та сучасні підходи до побудови ефективних систем управління персоналом / О.М. Орлова // Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. – 2012. – Вид. 2. – С. 358-370.
31. Конспект лекцій: “Фінанси підприємства”. Кармазін В.. – Київ / НТУУ “Київський Політехнічний інститут”

32. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: стан та проблеми // Вісник НАДУ – 2008 – № 4 – С. 95-102.
33. Кошова Т. Робоче місце як чинник забезпечення ефективної професіоналізації кадрів // Вісник УАДУ – № 1 – 2007 – С. 101-107.
34. Кошова Т. Застосування інтерактивних методів і технологій у навчанні: аналіз можливостей та проблем / Актуальні проблеми державного управління. – Д.: ДРІДУ УАДУ, 2007 – Вип. 3 (9) – С. 239-246.
35. Кравченко Ю.Є. Коучинг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху / Ю.Є. Кравченко // Збірник матеріалів 3-ої міжнародної наукової конференції // відп. за вип. М.В. Жук. – Суми: 2006. – т 1. – С. 116-119.
36. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є., Фін. менеджмент: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 520 с.
37. Кривов'язюк І.В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко / Наука й економіка – 2012 – т 2 – № 4 (16) – С. 166-173.
38. Курочкін А.С. Організація управління підприємством: Підручник. - К.: МАУП, 1996 – 132с.
39. Кулик В.А. Коучинг в системі трансферу інновацій / В.А. Кулик // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – № 1. – 137 с.
40. Лев Н. Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н. Ю. Лев, Р. Д. Бала // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Національний університет “Львівська політехніка” – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 76-81.

41. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: [збірник наукових праць]. – К: 2014. – № 2 (13). – С.297-301.
42. Любимова К. О. Особливості оцінки навчання персоналу підприємств на рівні реакції цільової аудиторії] // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. — 2014 — № 4 [Електронний ресурс — Режим доступу: <https://library.if.ua/book/104/7045.html>
43. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник // В.М. Колпаков; Міжрегіона академія управління персоналом. – Київ., 2006. – 408 с.
44. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств – Механізм регулювання економіки – 2004 – С. 191-200
45. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу // Олександра Марцінковська, Наталія Фижик // Економічний аналіз. Видавництво 8: [Збірник наукових праць] – Т.: Тернопіль: 2014 – частина 2. – С. 257-260
46. Маслов Е.В. Управління персоналом підприємства: Навчальний посібник// Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Н.: Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. – 312 с.
47. Менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька; Ред. В.М. Данюк. 2ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008. –398 с.
48. Мошек Г.Є. Основи менеджменту підприємства: підручник / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. – К.: Київ. КНТЕУ, 2003. – 317 с.
49. Мясоєдова Т.Г. Людський капітал і конкурентоспроможність підприємства // Менеджмент в Росії і за кордоном. – 2005. – №3. — С. 33.
50. Нагара М.Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу // Вісн. Донецького нац. університету економіки і торгівлі ім. М.

Туган-Барановського: збірник наукових праць – 2013 – № 4 (44) – С. 96-101.

51. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського Режим доступу [Електронний ресурс]: <http://www.nbuv.gov.ua/>

52. національного університету імені Лесі Українки. – 2012. – № 15. – С. 17-27.

53. Офіційний сайт ТОВ “ДАЛІ-2001” – <http://kchp.com.ua/>

54. Петровська І.Р., Р.Д. Бала Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – № 20.14. – С. 159-160.

55. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Національний університет “Львівська політехніка” – Львів : Видавництво Львівської політехніки – 2016. – С. 275-281.

56. Ромашкина Г. Ф. Коэффициент конкордации в анализе социологических данных / Г. Ф. Ромашкина, Г. Г. Татарова //Социология. – 2005. – 4М, № 20. – С. 131-158.

57. Сайт українська бухг. звітність підприємств – Режим доступу: <http://ureports.narod.ru/>

58. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом

59. Управління персоналом організації: Підручник / За редакцією Кибанова А.Я. – третє видання, Доп. і переп. – М.: ИНФРА–М – 2007. – 639 с.

60. Управління персоналом: Навчальний посібник для студентів вузів / За ред. проф. П.Е. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 323 с.

61. Цвєткова І.І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – №88. – С. 119-125.
62. Шокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. Посібник // Г. В. Шокін. – К.: МАУП, 2004 – 296 – 298 с.
63. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств // *Наукові праці КНТУ*. – Серія: Економічні науки. – 2013. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_4_5 www.kntu.kr.ua.
64. <https://www.br.com.ua/kurs/technical/97553-5.html> – Електронний посібник
65. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/1994/1/D.pdf> – Електронний посібник (Механізм формування конкур. політики поліграфічних підприємств / Л.Є. Довгань, Ю.П. Воржакова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015., №4. – С. 32-40. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_4_5)