

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Управління персоналом підприємства (організації,  
установи)»**

**студент Ковтун Олександр Олегович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**Групи Ф241-8-19-Б1УБ(4,6з)**

науковий керівник роботи

**к.е.н. Мірошніченко Олексій Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до  
захисту рішенням засідання кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р

завідувач кафедри

**к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2023 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	5
1.1. Сутність управління персоналом у системі сучасного менеджменту.....	5
1.2. Методи управління персоналом в сучасних умовах .....	12
1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом .....	19
Висновок по розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та його персоналу .....	30
2.2. Аналіз наявності та руху персоналу підприємства .....	40
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом.....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	52
3.1. Формування механізму управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» .....	52
3.2. Шляхи удосконалення управління персоналом.....	59
3.3. Напрями розвитку та навчання персоналу .....	67
Висновок по розділу 3 .....	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	77
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

У сучасних умовах найважливішим напрямком успішної роботи підприємства є система управління персоналом, це є особливо значущим в контексті швидкого старіння професійних навичок і знань, які втрачають свою актуальність. Це створює умови для прискорення темпу розвитку стратегічних підходів до модернізації системи управління персоналом. Багато в чому успіх економічної діяльності підприємств залежить від уміння і здатності персоналу як засвоювати нові знання та інформацію, так і надалі застосовувати їх на робочому місці. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам споживачів негативно відображається на фінансових результатах діяльності підприємства. Сучасна підприємницька структура являє собою єдиний механізм, кожна «слабка ланка» якого неминуче впливає на продуктивність роботи інших ланок (виробництво, збут, фінансовий блок та ін.). Тому коли інші резерви обмежені, недоступні або неефективно використовуються, керівники все частіше вдаються до побудови ефективних систем управління персоналом.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління персоналом підприємства.

Відповідно до мети в роботі вирішено наступні наукові та практичні завдання:

- навести сутність управління персоналом у системі сучасного менеджменту;
- розглянути складові системи управління персоналом;
- навести загальну характеристику підприємства;
- оцінити ефективність системи управління персоналом;
- запропонувати шляхи удосконалення управління персоналом;
- обґрунтувати напрями розвитку та навчання персоналу.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Вікторіан-Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом.

Теоретичну, методичну основу роботи склали праці вітчизняних та закордонних фахівців у сфері управління персоналом. При вирішенні завдань, визначених у роботі, використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття економічної суті явищ та обґрунтування категоріального апарату), абстрагування – для формулювання узагальнених висновків; статистичні та аналітичні розрахунки – для дослідження фактографічної інформації управління персоналом; порівняння – для зіставлення даних у динаміці; монографічний – для дослідження теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом; графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, урядові рішення і постанови, галузеві методичні рекомендації. Як первинну інформацію використано звітні дані ТОВ «Вікторіан-Україна».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність управління персоналом у системі сучасного менеджменту

Управління персоналом сьогодні стає основним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідною складовою досягнення успіху в реалізації його стратегічного розвитку. Для прогресивного та динамічного розвитку виробництва вимогою часу є активізація людських ресурсів і постійний розвиток науково-технічного прогресу. Так, світовий досвід вже в середині 70-х років минулого століття довів, що необхідною умовою прогресу науки, техніки, виробництва, суспільства є розвиток і максимальне розкриття творчого потенціалу фахівців.

В літературі можна знайти різні трактування поняття «управління персоналом». Деякі автори фокусуються на цілях та методах, спрямованих на досягнення цих цілей, і висвітлюють організаційний аспект управління. Інші виділяють змістову частину, яка відображає функціональний аспект управління, як основний аспект. Так, наприклад, Т.І.Балановська, М.В.Михайліченко, А.В.Троян [3] визначають управління персоналом як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на забезпечення ефективності трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств» [3, с. 89].

Так, на думку Л.Є.Довгань, Л.Л.Ведута, Г.А.Мохонько [19] ефективність управління персоналом полягає в забезпеченні гармонії інтересів між керівниками та підлеглими у процесі досягнення цілей підприємства. Оцінка цієї ефективності може бути проведена за допомогою комплексного критерію, що відображає результати діяльності персоналу. Цей критерій включає такі аспекти, як економічна ефективність (результативність

у галузі фінансів), взаємодія працівників у колективі (соціальна ефективність), процеси формування та використання інтелектуального капіталу (ефективність інтелектуалізації праці), стимулювання дослідницької та інноваційно-інвестиційної діяльності (інноваційно-інвестиційна ефективність) та функціональність організаційного управління (організаційна ефективність). [19, с. 117].

Управління персоналом можна розглядати як систему організації, процес та структуру одночасно. Аналіз світового та вітчизняного досвіду дозволяє визначити основні риси, що є характерними для системи управління персоналом:

- воно є центральним елементом в управлінні будь-якою організацією, оскільки саме люди, які об'єднані спільною метою, складають організацію.
- присутнє в усіх функціональних сферах діяльності, таких як виробництво, маркетинг, фінанси і інші.
- його основні цілі збігаються з цілями організації.
- воно має загальні риси, які характерні для колективів людей, такі як потреба в спілкуванні, можливість виникнення конфліктів та інші.

У вітчизняній літературі виділяються кілька підходів [29, с. 47]:

Інституційний підхід розглядає управління персоналом як різноманітну діяльність різних суб'єктів, таких як спеціалізовані служби, лінійні і вищі керівники, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації та виконання тактичних завдань для оптимального використання працівників.

Змістовний (функціональний) підхід, навпаки, базується на виділенні функцій управління персоналом, його цілей і завдань, визначаючи дії і процеси, необхідні для досягнення цих цілей. Він зазначає, що управління персоналом – це особливий вид діяльності зі своєю системою і конкретним змістом.

Організаційний підхід розглядає управління персоналом як комплекс економічних, організаційних і соціально-психологічних методів,

спрямованих на забезпечення ефективності трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств. Він враховує взаємодію об'єкта і суб'єкта, включаючи механізми інструментів управління персоналом.

Цікавий підхід розглядає систему управління персоналом як єдність суб'єкта і об'єкта управління, де взаємодія визначається цілеспрямованою взаємодією і взаємовпливом між керівниками і персоналом у спільній продуктивній діяльності. Цей підхід підкреслює, що об'єктом управління є соціальні відносини, процеси і групи, а також соціальні ресурси та людина сама, яка взаємодіє в соціальних відносинах і бере участь у соціальних процесах і групах.

Виходячи з цього, можна говорити про управління персоналом як системі, яка має об'єкт і суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, які реалізуються через систему певних методів. Саме управління персоналом є тією складовою управління підприємства, яка тісно пов'язана з цілями та функціями процесу управління, розподілом повноважень між керівниками, їхнім вмінням своєчасно та якісно приймати ефективні управлінські рішення для реалізації цілей стратегічного розвитку підприємства. З урахуванням глобалізації економічних процесів в світі, що веде до взаємопов'язаності національних економік, основною метою діяльності підприємства сьогодні є не тільки отримання стабільного прибутку, а також впевненість в успішному майбутньому, що визначається його конкурентоспроможністю.

Організація управління персоналом – це, перш за все, процес створення системи управління персоналом підприємства. Разом із цим ще раз зауважимо, що сутність будь-якої діяльності як процесу можна охарактеризувати деяким переліком відповідних робіт або її складових елементів. Так, наприклад, відповідно до аналізу досліджень різних учених, зміст організації управління персоналом можна охарактеризувати наступним чином [17, с. 53]: створення систем управління персоналом; визначення потреби в персоналі з урахуванням стратегії розвитку банку; формування кількісного та якісного

складу персоналу; адаптація та перепідготовка працюючих; стимулювання праці; оцінка діяльності персоналу.

До того ж висновок щодо розгляду організації управління персоналом як певного процесу повністю узгоджується із поняттям «організаційний розвиток», де під останнім більшість дослідників розуміє цілеспрямовані зміни, що проводяться в організації під впливом зовнішніх факторів і спрямовані на оптимізацію її діяльності [27, с. 50].

Таким чином, з погляду наведеного вище управління персоналом підприємства – вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей підприємства, шляхом використання праці, досвіду, таланту працівників з урахуванням їх задоволеності працею. Під організацією управління персоналом підприємства як певного процесу слід також розуміти процес планування чисельності персоналу та його розвитку, управління поведінкою та мотивацією, визначення ефективності управління персоналом та ін.

Система керування персоналом підприємства – це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом [40, с. 80]:

1) Підсистема управління, яка забезпечує загальне і лінійне керівництво, включаючи керування окремими функціональними та виробничими підрозділами.

2) Підсистема планування та маркетингу, яка відповідає за розробку стратегії управління персоналом та кадрової політики. Також вона проводить аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, організовує процеси кадрового планування, прогнозує потреби в персоналі та відповідає за рекламу.

3) Підсистема управління наймом та обліком персоналу відповідає за організацію процесу прийому на роботу, проведення співбесід, оцінку та відбір кадрів. Також вона веде облік прийому, переміщень, заохочень та звільнень персоналу, забезпечує професійну орієнтацію та організовує раціональне використання персоналу. Крім того, вона відповідає за управління зайнятістю та діловодством в системі управління персоналом.



[52, с. 19].

4) Підсистема управління трудовими відносинами відповідає за аналіз і регулювання взаємин на рівні груп та особистості, управління взаємовідносинами в керівництві, вирішення виробничих конфліктів та стресів, проведення соціально-психологічної діагностики, дотримання етичних норм у взаємодії та управління взаємодією з профспілками.

5) Підсистема забезпечення нормативних умов праці виконує завдання, такі як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, виконання вимог технічної естетики у сфері охорони праці та воєнізованої охорони організації та окремих службових осіб.

6) Підсистема управління розвитком персоналу виконує завдання, такі як проведення навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, періодична оцінка кадрів, організація раціоналізаторської та винахідливої діяльності, а також реалізація службової кар'єри та професійного росту.

7) Підсистема створення мотиваційного механізму відповідає за управління трудовою мотивацією щодо поведінки персоналу в ході трудової діяльності, формування стандартів трудового процесу і ціноутворення, формування системи оплати праці, створення механізмів прибутку від участі персоналу, впровадження морального стимулювання персоналу.

8) Система управління соціальним розвитком відповідає за просування культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та організацію відпочинку, а також надає допомогу дитячим установам та координує соціальне страхування [52, с. 21].

9) Підсистема правового забезпечення.

Складові системи управління персоналом представлені в табл. 1.1.

## Складові системи управління персоналом [61,с141]

Напрями менеджменту персоналу	Характеристика
1. Правове забезпечення менеджменту персоналу	- правовий захист працівників в органах державної влади та в суді; - вирішення правових сторін трудових відносин; - узгодження розпорядчих та інших документів, пов'язаних із персоналом; - консультативне обслуговування працівників із питань трудового законодавства та його застосування.
2. Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу	- облік і складання статистичної звітності про стан та рух персоналу; - інформаційно-технічне забезпечення підрозділів кадрової служби; - забезпечення всіх підрозділів апарату управління науково-технічною інформацією; - зв'язок із засобами масової інформації; - проведення патентно-ліцензійної роботи.
3. Розвиток організаційної структури менеджменту персоналу	- аналіз структури кадрового складу працівників та інформаційно-технічного забезпечення управління; - розроблення та організація методичних основ менеджменту персоналу; - просторовий аналіз структури й взаємодії окремих органів менеджменту; - удосконалення функціонального поділу праці; - часовий аналіз перебігу процесу підготовки, прийняття й організації виконання управлінських рішень; - виявлення резервів у системі менеджменту; оцінка організації менеджменту загалом і окремих його ланок;
4. Забезпечення адекватних умов праці персоналу	- заходи з охорони праці й дотримання техніки безпеки; - режимні заходи з охорони працівників банку; - дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці та естетичних вимог до обладнання робочих місць.
5. Управління наймом і обліком персоналу	- організація найму персоналу, - проведення співбесід, оцінки, відбору й прийому персоналу на роботу; - облік наявного складу, прийому, переміщень, стимулювань, покарань, звільнень працівників; - професійна орієнтація й адаптація працівників; - виробниче забезпечення системи менеджменту персоналу.
6. Планування і маркетинг персоналу	- аналіз стану ринку праці; - організація і контроль проектів концепції; - аналіз кадрового потенціалу банку; - організація планування персоналу; - організація маркетингових заходів; - підтримка зв'язків із зовнішніми джерелами поповнення кадрів.
7. Управління професійним розвитком персоналу	- навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу; - професійна та соціальна адаптація працівників; - оцінювання кандидатів на вакантні посади; - управління кар'єрами і службово-професійним розвитком.

1	2
8. Управління мотивуванням поведінки персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення трудових норм та тарифів на виконання робіт, а також тарифікація працівників;</li> <li>- формування оптимального мотиваційного механізму;</li> <li>- розроблення систем оплати праці й преміювання;</li> <li>- створення системи нормативно-методичної підтримки оплати праці та матеріального заохочення працівників;</li> <li>- створення та впровадження механізмів морального заохочення працівників</li> </ul>
9. Управління соціальним розвитком персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення й впровадження соціальних норм взаємовідносин та процедур їхньої реалізації;</li> <li>- регулювання соціальних взаємовідносин між працівниками;</li> <li>- планування соціального розвитку;</li> <li>- розвиток організаційної та корпоративної культури і фізичного виховання;</li> <li>- управління конфліктами й стресами.</li> </ul>

Висока ефективність управління персоналом та успішне досягнення поставлених цілей в значній мірі залежать від застосування принципів та методів управління персоналом. Важливо враховувати, що у великих компаніях з більшою кількістю підрозділів, координація загальних принципів стає ще більш суттєвою для забезпечення єдиного управління. [43, с. 90].

Існує три основні категорії засобів управління: прямі, опосередковані та особлива група – квазізасоби, які не включаються в попередні дві.

До ключових прямих засобів безпосереднього управління відносяться наступні: [31, с. 48]:

- передача співробітникам не лише конкретних завдань, а й відповідних повноважень, що включає у себе самостійність та додаткову відповідальність;

- обговорення у колективі та розмови з підлеглими, під час яких приймаються рішення.

Управління персоналом представляє собою систему взаємопов'язаних заходів з організаційно-економічної та соціальної сфер для створення умов, необхідних для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу суб'єкта малого підприємництва.

У ході управлінського процесу спостерігається взаємодія між двома сторонами: об'єктом управління (тим, кого керують) і суб'єктом управління

(тим, хто виконує керівництво). Визнання ефективного впливу, чи то позитивного, чи негативного, залежить від того, чи сприймає об'єкт управління цей вплив; інакше кажучи, відбування керуючого впливу відбувається лише в разі його сприйняття об'єктом управління. Управління персоналом полягає в проведенні цілеспрямованих дій щодо відповідних категорій персоналу або окремих працівників для найефективнішого вирішення завдань, які ставить перед суб'єктом малого підприємництва. Ці дії включають в себе прийняття рішень з питань персоналу, що викликає відповідну реакцію керованого об'єкта. Очевидно, що ефективність цієї взаємодії залежить від повноти, точності та якості прийнятих рішень, на основі яких формується відповідна реакція. Цей процес не полягає в односторонніх наказах зверху, а в тому, що «асимілюється» знизу.

## **1.2. Методи управління персоналом в сучасних умовах**

Сучасна складова інноваційного розвитку підприємства є головним джерелом зростання і є важливим елементом в управлінні підприємства, орієнтованого на стратегічний розвиток. В умовах високої конкуренції необхідність змін і розвитку для підприємств є необхідною і навіть неминучою.

На сьогодні організації стикаються зі швидкими перетвореннями. Крім того, існують величезні глобальні зміни та проблеми, з якими доводиться боротися, як-от зміна клімату та зміна політичної й економічної влади, і організації мають навчитися відповідним чином адаптуватися. Наголошується на важливості бізнес-середовища для підприємств, оскільки враховуються різні чинники. Бізнес-середовище має на увазі всі фактори, що впливають на підприємство, які чинять непрямі або прямі напрямки, що приносять дохід. Інакше кажучи, бізнес-середовище охоплює всі ті чинники

або елементи, які впливають на економічне життя людини, а також прямий економічний вплив на будь-який бізнес.

Таким чином, бізнес-середовище містить у собі ту атмосферу або умови, в яких здійснюється бізнес-діяльність. Прибуток, виробництво, інвестиції визначаються бізнес-середовищем.

Кожне комерційне підприємство саме по собі є частиною національного економічного середовища. На це впливає економічна діяльність, що відбувається в економіці. На бізнес-середовище впливають природні ресурси, наявні в країні, включно із землею, якістю ґрунту, мінеральними багатствами, водними ресурсами, рослинністю, формуванням поверхні та кліматом [23,с.198].

Якщо природні ресурси доступні в достатку, їх використання призведе до економічного розвитку та збільшення зайнятості. Якщо їх недостатньо, то бідність, голод, безробіття та відсталість також негативно позначаться на бізнес-середовищі. Людські ресурси є важливим чинником, що визначає бізнес-середовище. У країні, що має здорові, розумні, кваліфіковані та адекватні людські ресурси, можливий швидкий економічний розвиток.

Кожне комерційне підприємство саме по собі є частиною національного економічного середовища. На це впливає економічна діяльність, що відбувається в економіці. На бізнес-середовище впливають природні ресурси, наявні в країні, включно із землею, якістю ґрунту, мінеральними багатствами, водними ресурсами, рослинністю, формуванням поверхні та кліматом.

Якщо природні ресурси доступні в достатку, їх використання призведе до економічного розвитку та збільшення зайнятості. Якщо їх недостатньо, то бідність, голод, безробіття та відсталість також негативно позначаться на бізнес-середовищі. Людські ресурси є важливим чинником, що визначає бізнес-середовище. У країні, що має здорові, розумні, кваліфіковані та адекватні людські ресурси, можливий швидкий економічний розвиток.

Брак робочої сили та нездорова й неефективна робоча сила перешкоджають розвитку бізнесу. Однак надлишкові людські ресурси (перенаселення) також спричиняють низку проблем і перешкоджають правильному розробленню природних ресурсів.

Існує також величезний спектр внутрішніх факторів, які можуть вплинути на бізнес. Усе, від морального духу персоналу до політики компанії та виробничих потужностей, впливає на загальне середовище бізнесу. Однак у більшості випадків зміни перебувають у межах можливостей компанії, якщо це необхідно.

Здебільшого на зміни підприємство спрямовують зовнішні чинники. Так само важливою причиною для змін є зростання компанії, що вимагає зміни технології виробництва, організаційної та корпоративної культури.

Зазначимо, що на українських підприємствах часто змінюється технологія виробництва, система управління фінансами, а в управлінні персоналом зупиняються на реформуванні систем оплати праці, а решту елементів часто не змінюють.

У сучасних умовах ринкової економіки та високої конкуренції між підприємствами, тільки ті організації можуть вижити, які можуть надати своїм клієнтам високоякісне обслуговування. Для того, щоб працівники компанії були в змозі забезпечити такий рівень обслуговування, підприємство повинно мати професійний та кваліфікований персонал. Таким чином, для ефективного функціонування компанії важливо використовувати інноваційні методи управління персоналом. Існує багато методів управління персоналом, але їхній розвиток та пошук нових не припиняються, оскільки як люди, так і технології постійно розвиваються. Таким чином, організації постійно шукають більш інноваційні методи управління своїм персоналом для забезпечення ефективності діяльності [8,с.50].

У змінливому середовищі управління персоналом у сфері HR стає все більш складним процесом. Однією з головних причин є обмежені фінансові ресурси для кадрових програм. Тому на поточному етапі розвитку економіки

України виникає потреба у впровадженні інноваційних методів управління персоналом для внесення новаторських підходів та оптимізації витрат часу та коштів.

Персонал підприємства виступає ключовим елементом будь-якого інноваційного процесу, оскільки самі працівники є джерелом інноваційних ідей та творять нові проекти. У зв'язку з цим виникає проблема ефективного управління цим персоналом, щоб їх ідеї були реалізовані і сприяли розвитку компанії. Система управління персоналом сприяє ефективній роботі в сфері кадрів та допомагає вирішувати проблеми, які можуть виникнути в процесі роботи або виробництва. Впровадження інновацій в кадровій сфері передбачає необхідність змін у навчанні та підготовці персоналу, процесі найму, інформаційній підтримці працівників, а також у психологічній підтримці та мотивації колективу. Для вирішення цих завдань і використовуються методи управління персоналом.

Методи управління персоналом представляють собою засоби впливу на працівників як на індивідуумів, так і на колектив в цілому, з метою координації їхньої діяльності в організації. Традиційні методи можна класифікувати у такі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Хоча такі методи використовуються і в наш час, вони вже не володіють тією самою ефективністю, як раніше.

Проте важливим напрямком для подальших досліджень є розгляд підходів до систематизації інноваційних методів управління персоналом. Багато вітчизняних вчених досліджують інноваційні методи управління персоналом в цілому, не розподіляючи їх за конкретними кадровими функціями.

Д.Є.Козенков, А.В.Крамаренко, М.К.Вишневська, Т.В.Альошина [31] виділяють такі інноваційні методи управління персоналом, як «Корпоративний університет», «Віртуальна школа», гейміфікація, «Соціальна карта співробітника» та «Кар'єрний портал». Ці методи можуть бути успішно застосовані на вітчизняних підприємствах, але варто

відзначити, що цей перелік не є вичерпним, оскільки не охоплює всі функціональні сфери управління персоналом..

Ю.П.Синиціна, Г.Ю.Шпортько [56] аналізують виключно інноваційні підходи до розвитку персоналу, в які включають: відеонавчання, тренінги, модульне, дистанційне навчання, кейс-навчання, мозковий штурм, поведінкове моделювання, сторітеллінг (мотиваційна оповідь), екшн-навчання, коучинг, майстер-класи, Shadowing («стеження»), баскет-метод, Secondment (своєрідне «відрядження»), Buddying.

Наукові праці О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко [60] привели до висновку, що для стабільного зростання та успіху компанії необхідно легко і швидко адаптуватися до змін. Це вдається не всім організаціям. У разі, якщо організація не впорається зі змінами, то може статися погіршення ситуації. У гіршому випадку, неможливість «перебудуватися» може призвести до загибелі компанії.

Кожне підприємство орієнтоване на розвиток, тому потрібно постійно розвивати й удосконалювати й методи управління персоналу.

До інноваційних методів управління персоналом можна віднести такі методи:

1. Відбір персоналу - це уважний відбір кандидатів на вакантну посаду з метою залучення найкращих працівників, сприяючи таким чином розвитку компанії.

2. Оцінка продуктивності - це процес установлення відповідності між вимогами посади та навичками працівника.

3. Підвищення кваліфікації персоналу за допомогою тренінгів і семінарів - це процес навчання персоналу з метою покращення їхніх професійних навичок.

4. Винагородна система - це метод мотивації персоналу, що ґрунтується на використанні заохочень і винагород.

5. Управління кар'єрою - досягнення цілей у кар'єрному зростанні.



Перший метод відрізняється послідовністю та ефективністю у процесі найму та відбору персоналу. В свою чергу, це сприяє більш структурованому процесу підбору та найму працівників, ідентифікує найбільш підходящих кандидатів на робоче місце.

Другий метод допомагає систематично оцінювати своїх працівників з двох аспектів: спочатку з оцінки їхніх досягнень, а потім з аналізу того, як вони досягли цих результатів і як можна покращити отримані висновки..

Третій метод допомагає працівникові здобувати нові знання та навички, які, своєю чергою, сприятимуть інноваціям у виробничих процесах і в повсякденній роботі.

Четвертий метод є мотиваційним методом. Він забезпечує фінансові нагороди, заохочення та інше визнання, з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися.

П'ятий метод сприяє розвитку професійних навичок працівників через стажування, освіту та підвищення кваліфікації..

В таблиці 1.2. йдеться про переваги та недоліки інноваційних методів управління

Таблиця 1.2.

## Інноваційні методи управління персоналом [37,с.65].

Показники	Переваги	Недоліки
1	2	3
Підбір персоналу	Здійснення неперервного професійного та психологічного аналізу роботи працівників із подальшим врахуванням специфіки організації та характеристик посади в перспективі..	Витрати часу та капіталу
Оцінка діяльності	Виявлення ініціативи у сфері інновацій, творчого створення нового, здійснюючи обговорення своєї роботи з управлінням.	Витрати великої кількості часу
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації працівників та загальної продуктивності всієї компанії.	Витрати на тренінги та навчальну літературу.
Система винагород	Підвищення зацікавленості працівників у роботі над новими проектами та покращення рівня задоволеності роботою.	Економічні витрати.
Управління кар'єрою	Збільшення зацікавленості працівників в області діяльності компанії та зменшення оборотності персоналу.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

Розглянувши переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом, можна визначити, що переваги переважають над недоліками..

Серед недоліків основними є економічні та часові витрати, що складають лише два аспекти, у порівнянні з безліччю переваг. До головних переваг можна віднести постійну оцінку персоналу, яка дозволяє визначити особливості працівників та їхні перспективи, підвищення кваліфікації для отримання висококваліфікованої робочої сили, мотивацію для підвищення конкуренції між співробітниками, а також сприяння розвитку підприємства та інші.

Підвищення ефективності інновацій було найважливішою метою вивчення значущої ролі практики управління людськими ресурсами через проведення організаційних інновацій в умовах динамічно мінливого середовища. Для досягнення стійкості та впровадження інновацій, процвітання будь-якого технологічно чудового проєкту потрібні обізнані, життєво важливі та кваліфіковані людські ресурси [28,с.24].

Тому підтримку кадрової політики розглядають як необхідну функцію для забезпечення ефективного впровадження практики сталого управління персоналом на робочих місцях організацій; зв'язок між стійкістю та людськими ресурсами полягає в тому, що багато практик сталого управління персоналом вважають важливими для формування атмосфери стійкості людських ресурсів в організаціях, для поліпшення інституціональної системи та продуктивності праці на робочому місці завдяки участі та консультаціям співробітників; підхід до забезпечення стійкості персоналу створює довгострокові вигоди для організації не тільки з погляду ефективності організацій, а й у такий спосіб, поточні та/або майбутні кризи вимагають від фахівців допомогти співробітникам впоратися зі стресом та адаптувати нові методи віддаленої роботи, покладаючись на інноваційні технології з незвичною швидкістю, переосмислити та перевизначити свою роль в організації та управлінні кризою з погляду управління людськими ресурсами.

Це дослідження з управлінської точки зору має на увазі зосередження уваги на інноваціях у секторі управління людськими ресурсами, щоб бути готовим долати перешкоди, особливо коли виникають ситуації, пов'язані з нестабільністю довкілля, як-от пандемії, наприклад, COVID-19, що створюють непередбачувані ситуації в усьому світі. Людські ресурси, як найважливіше ядро організації, мають бути готовими до нових обставин шляхом навчання інновацій на практиці, в оточенні нових і гнучких ідей для підвищення значущості, що забезпечує обізнаність співробітників на всіх посадах. Це завершений та інтегрований процес, який охоплює всі змінні, що призводять до інновацій в організації та інноваційної поведінки співробітників на роботі для досягнення мети [24,с.63].

Керівникам пропонується спрямовувати людей на набуття нових навичок, слідувати оновленим технологічним процедурам і навчати їх віддаленій роботі, щоб ефективно і швидко справлятися з новими ситуаціями з високоякісним реагуванням. Інновації відіграють вирішальну роль в управлінні людськими ресурсами, яке надало велику допомогу під час пандемії завдяки швидкій доступності віддалених заходів. Керівники в цьому секторі, а також особи, які ухвалюють рішення, можуть використовувати поточні результати для впровадження нових систем управління персоналом у своїх організаціях для подальшого вдосконалення механізмів, а також для впровадження інновацій у функції своїх фірм.

### **1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом**

Підходи до управління персоналом в Україні та за кордоном значно відрізняються, незважаючи на застосування одних і тих самих теоретичних концепцій в управлінні персоналом, створених здебільшого зарубіжними вченими. Найсуттєвіших успіхів в управлінні персоналом і вдосконаленні мотивації праці досягнуто в японських і американських фірмах.

У зв'язку з цим методи управління персоналом, використовувані в цих країнах, є для інших держав своєрідним еталоном розвитку менеджменту.

Уміння працювати з людьми зумовлює успіх японської системи менеджменту. У найскладнішому вигляді застосовувані японські методи управління персоналом і підходи до мотивації праці можна уявити як сукупність систем «довічного» працевлаштування, посадової субординації та єдності інтересів усіх суб'єктів підприємства (працівників, керівництва і внутрішньофірмових профспілок)

Високу мотивацію до праці в японських працівників забезпечують методи управління, що підтримують задоволення потреби в причетності до інтересів і цілей фірми. Таким чином, у них складається відчуття, що вони господарі виробництва і їхня думка має велике значення в ухваленні будь-яких рішень у фірмі. Цю ілюзію створюють чинники, у зону дії яких працівники потрапляють з першого дня роботи в компанії [1,с.34].

По-перше, це адаптація. Новоприбулі працівники кілька місяців проходять групову практику і підготовку за фахом за розробленою фірмою програмою, під час якої з'ясовують схильності, здібності та бажання новоприбулих працівників.

По-друге, просування по службі. У японських фірмах постійно здійснюється ієрархічне зростання персоналу. Підвищення можуть бути незначними, але їх регулярність добре мотивує людей, створюючи відчуття постійної перспективи трудової кар'єри.

По-третє, соціально-психологічний клімат, що панує в компаніях. Багато японських компаній організовують власним коштом різноманітні спортивні заходи, всілякі вечори, сприяють організації сімейних урочистостей, весіль, ювілеїв тощо.

В основі японської системи управління лежать принципи, які слугують мотиваційними ресурсами. Особливістю японського досвіду управління персоналом є практика «довічного працевлаштування» у приватному секторі економіки, у великих корпораціях, що становлять промисловий сектор.

Встановлення цієї системи зумовлено потребою населення в гарантіях зайнятості аж до виходу на пенсію, постійного підвищення статусу та рівня заробітної плати залежно від терміну служби.

На сьогодні система «довічного найму» збереглася тільки у великих корпораціях, оскільки її економічна ефективність дедалі більше знижується. Але очевидна перевага - стабільність зайнятості, яка вигідна не тільки працівникам і підприємству, а всьому японському суспільству загалом, - за сучасних умов дає їй змогу залишатися основним чинником мотивації праці в Японії. Таким чином, досягається низький рівень безробіття - основа стабільності соціально-політичної та економічної ситуації в будь-якій країні. Відбувається нагромадження багатого «людського капіталу», яким легше управляти з точки зору зміцнення виробничих відносин.

Іншою ефективною системою управління персоналом є модель, прийнята у США, основу якої становить принцип індивідуалізму. У рамках цієї моделі в процесі управління ставка робиться на яскраву особистість та її індивідуальні якості, які сприяють досягненню цілей організації та дають змогу поліпшити її діяльність. Головним для американських працівників є фактор економічного стимулювання [59].

У кризових ситуаціях американські менеджери намагаються звільнити частину персоналу, щоб зменшити витрати своєї організації та зробити її більш конкурентоспроможною. Американські працівники згідно з контрактом про прийняття на роботу орієнтовані тільки на виконання своїх функціональних обов'язків, а не на роботу заради блага фірми, як японський працівник. Американські службовці змінюють місце роботи один раз на 4-5 років, переходячи у фірми, де їм пропонується вища зарплата або кращі умови праці. Це пояснюється тим, що у США традиційно успішною вважається лише вертикальна кар'єра. Звичайною практикою є відправлення на пенсію працівників, які пропрацювали в компанії понад 25 років, навіть якщо вони ще не досягли пенсійного віку. Таким чином, керівництво

компаній прагне створити умови для службового зростання молодих спеціалістів і утримати їх у своїй організації [67,с.15].

Як приклад європейського досвіду в галузі управління людськими ресурсами можна навести досвід мотивації праці у Фінляндії, застосований Тапані Алкулою. Для співробітників є важливим оточення, в якому вони хотіли б працювати, та їхні очікування з цього приводу, оскільки організація, в якій вони працюють, є місцем проведення значної частини часу. Усю сукупність таких очікувань автор позначає поняттям «орієнтація на роботу» («work orientation»). Ця проблема має два аспекти: кількісний і якісний.

1. Кількісний аспект визначає, яке місце в житті посідає робота або «центральність роботи» («centrality of work»). О.П.Жук [23] виокремлює кілька домінант, що визначають його:

- робочий час (існує залежність між робочим часом і місцем, яке робота посідає в житті);
- сімейний статус (чим більше значення має сім'я, тим меншу увагу приділяють роботі, і навпаки);
- гендерний аспект (вплив статі).

2. Якісний аспект характеризується поняттям "робота для винагорода" і тут є важливим, якого роду винагорода превалює.

Виділяють три основних типи очікувань від роботи: інструментальні, ціннісні та соціальні. Інструментальні очікування включають матеріальні стимули, спрямовані на забезпечення нормальних умов існування. Ціннісні очікування визначаються різноманітними бажаннями, які загалом виражаються у моральному задоволенні. Соціальні очікування пов'язані з бажанням виконувати певну роль у суспільстві під час праці.

Для вирішення проблем, пов'язаних із відповідністю між ефективністю праці співробітника та розміром його заробітної плати на підприємствах США і Західної Європи, використовується система «Pay for Performance» або «плата за виконання» (PFP), яка зображена на представленому рисунку 1.1.

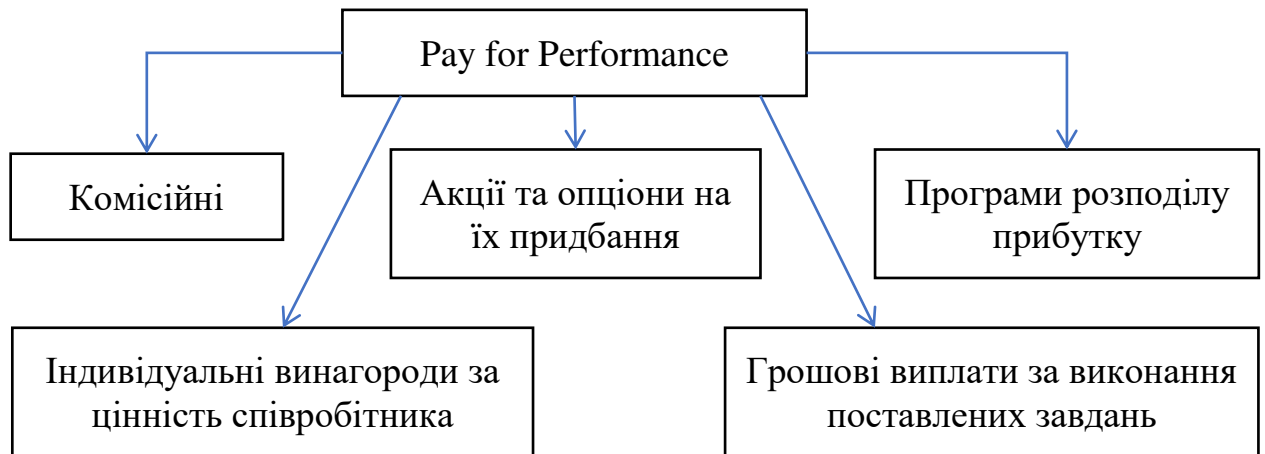


Рисунок 1.1. Метод мотивації персоналу в США та Західній Європі [33,с.74]

Під терміном PFP розуміється використання будь-яких методів оплати праці, при яких винагорода, отримана працівником, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконанні діяльності. Це конкретно виражається у системі гнучкої оплати праці [54,с.50]. Існує безліч різновидів гнучких схем оплати праці:

1) Комісійні вважаються найпростішою та водночас найстарішою PFP-схемою. Суть її полягає в тому, що працівник, зокрема агент з продажу, отримує визначений відсоток від сум, які клієнти сплачують при покупці його товарів. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з основною заробітною платою, так і незалежно від неї, повністю формуючи доходи працівника. Незважаючи на те, що комісійні є найбільш "прямою" PFP-схемою, їхня популярність значно зменшилася в останні часи.

2) Виплати грошових винагород за досягнення визначених цілей є найбільш розповсюдженим типом PFP-планів, при цьому, за деякими оцінками, 61% компаній, що використовують PFP, використовують саме цей вид винагород. Такі виплати, часто називають преміями, здійснюються за умови, що працівник відповідає певним заздалегідь визначеним критеріям. Серед таких критеріїв можуть бути економічні показники, якість виконаної роботи, а також оцінка працівника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні цілі для цього виду винагород.

3) Спеціальні індивідуальні винагороди є формою визнання цінності конкретного працівника, існує кілька видів таких винагород.

По-перше, це включає спеціальні премії, які сплачуються працівникам за володіння навичками, які є особливо важливими для компанії в даний момент.

По-друге, це можуть бути винагороди за вірність компанії, які отримують працівники, які працюють в організації протягом певного періоду. Такі винагороди можуть бути виплачені і фахівцям, від яких дуже небажаний відхід від компанії.

По-третє, це можуть бути винагороди для «зірок» компанії.

4) Програми розподілу прибутку передбачають, що працівники отримують певний відсоток від прибутку компанії. Ці програми можуть використовуватися як індивідуальні винагороди за високу ефективність роботи або як засіб психологічного об'єднання працівників організації. В першому варіанті за високу ефективність роботи співробітник отримує заздалегідь визначений відсоток від прибутку, в другому - компанія встановлює систему розподілу прибутку для всіх працівників (або для конкретного підрозділу).

5) Акції та опціони на їх купівлю. Рада директорів компанії безоплатно надає співробітнику у власність певну кількість акцій, або право придбати пакет акцій обумовленого розміру. Система PFP має очевидні переваги, оскільки встановлює тісний зв'язок між винагородою, яку отримує співробітник, та ефективністю його роботи, що приносить вигоди як співробітнику, так і компанії. Працівник може заробити більше грошей за успішну роботу, отримавши при цьому критерії для оцінки власної продуктивності. Компанія, у свою чергу, забезпечується мотивованим персоналом: працівники намагаються покращити свої результати, спрямовані на збільшення заробітної плати, тоді як ті, хто не відповідає вимогам, можуть бути замінені новими співробітниками, які поділяють таку ж філософію [60,с.304].



Поряд із матеріальними винагородами існує величезна безліч різних нематеріальних стимулів до праці, їх також називають моральними. Загальновизнаної класифікації нефінансових винагород не існує, найпоширеніші з них наведені на рис. 1.2.

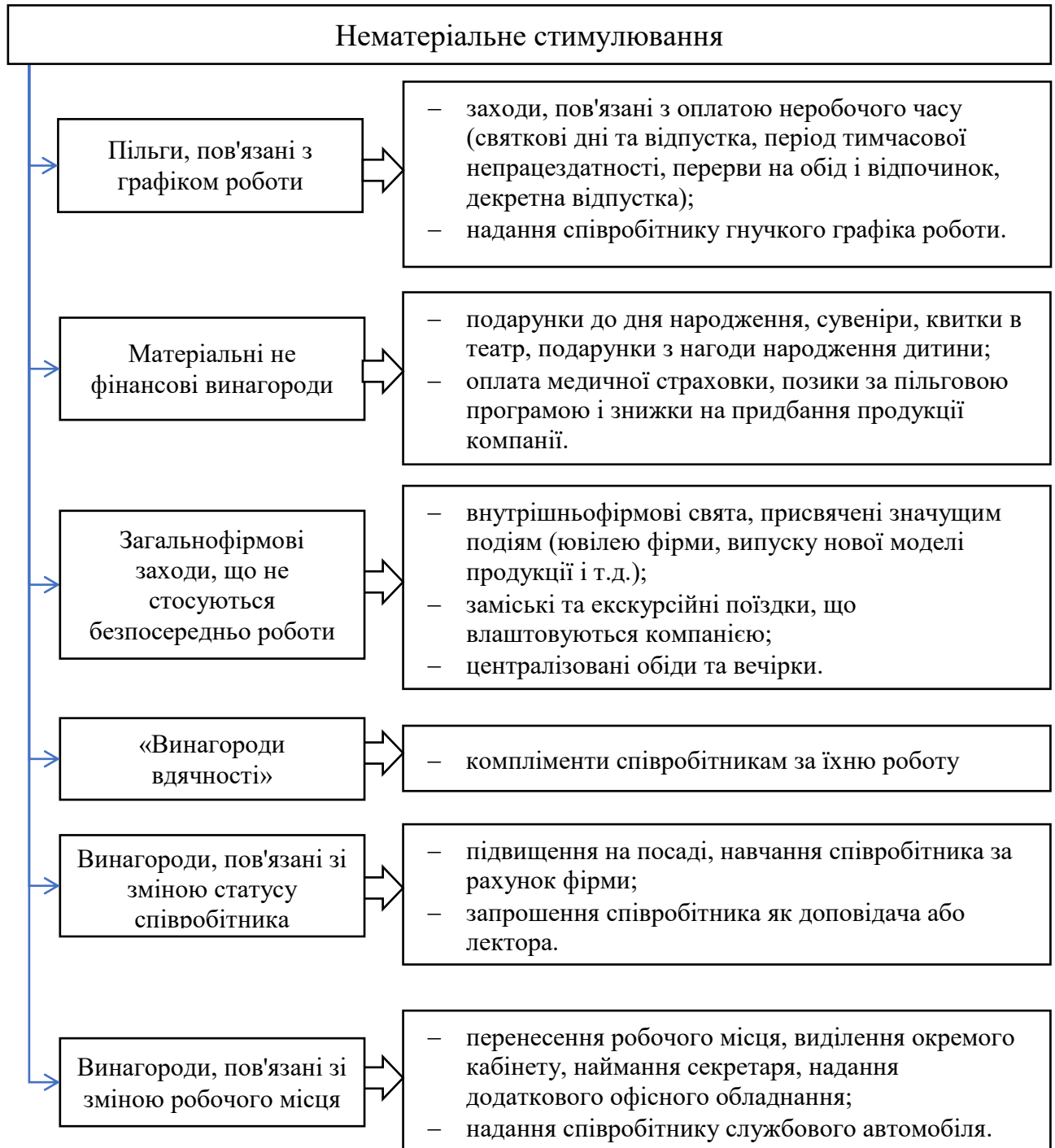


Рисунок 1.2. Нематеріальне стимулювання трудової діяльності персоналу [22,с.24]

З огляду на необхідність утримувати кваліфікованих співробітників і залучати нових виконавців, останнім часом чітко вимальовується тенденція до системного використання нефінансових винагород, що призвело до виникнення системи "пакета послуг". Згідно з цією системою співробітникам надається можливість вибору з деякої кількості різноманітних винагород те, у чому він максимально зацікавлений зараз.

Отже, у багатьох країнах західної Європи і в США важливість мотиваційних аспектів управління людськими ресурсами компаній і фірм стала значущою. Ці методи та здобутки у сфері мотивації можуть бути ефективно використані в українських організаціях, з урахуванням специфіки та особливостей економічних умов, в яких ці організації діють.

Доцільно розглянути вітчизняний досвід створення матеріальних та моральних стимулів до праці через Механізм Активного Розвитку (МАР), який був запропонований та впроваджений на численних підприємствах провідним вітчизняним консультантом С.В. Хайнішем.

МАР представляє собою комплекс організаційно оформлених і процедурних засобів та методів, які сприяють впровадженню інноваційних ініціатив в ході активного розвитку підприємства.

В основі діяльності МАР лежить процедура здійснення нововведень, що включає 4 етапи (рис. 1.3.).

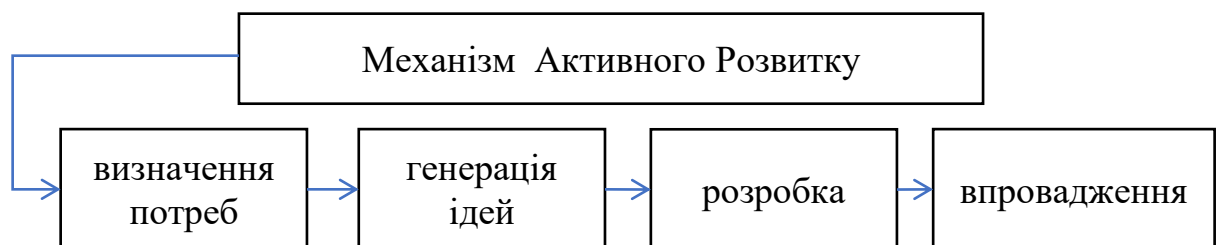


Рисунок 1.3. Метод мотивації персоналу (МАР) [30,с.20]

Необхідність впровадження нововведень визначається шляхом діагностики або з ініціативи працівників, і зазвичай вона здійснюється

керівниками підприємства або спеціально утвореним в рамках МАР відділом активного розвитку.

Процедура впровадження нововведень може бути виконана двома методами: традиційним, який включає в себе введення цих завдань у плани різних підрозділів та служб підприємства, або за допомогою створення тимчасових груп. Тимчасові групи можуть включати як внутрішніх співробітників підприємства, так і зовнішніх фахівців.

Організаційна структура МАР включає в себе групу суб'єктів інноваційної діяльності, таких як відділ активного розвитку і система тимчасових груп, а також визначає систему взаємовідносин цих суб'єктів із різними структурними підрозділами підприємства.

Система МАР орієнтована на людину, підвищує загальний рівень трудової активності працівників, а для найактивніших співробітників створюють різноманітні можливості та умови для інноваційної діяльності. Поряд із цим створення МАР передбачає диференційовану оплату праці, згідно з якою найактивнішим співробітникам до заробітної плати виплачується винагорода за конкретні отримують винагороду за конкретну роботу, що враховує ініціативу і додатковий трудовий внесок [39,с.49].

Усі найважливіші елементи МАР розглядаються в системі: вони взаємопов'язані, узгоджені та спрямовані на досягнення кінцевого результату - активного розвитку підприємства. Неповна їх реалізація перешкоджає ефективному використанню потенціалу, яким володіють компоненти системи, що залишилися, і порушує цілісність МАР.

Характеристики впровадження системи оплати та мотивації праці в корпораціях Заходу:

1. Ретельне розроблення основ для створення системи оплати праці, включаючи визначення тарифікації окладів та класифікацію посад за складністю, відповідальністю і обсягом роботи.

2. Чітке документування функціональних обов'язків, цілей і завдань діяльності, а також розробка системи критеріїв для вимірювання результатів діяльності.

3. Ефективна система внутрішнього навчання персоналу, яка може включати в себе різні аспекти, такі як вивчення мов, робота з комп'ютером та можливість стажування за кордоном, для стимулювання працівників.

4. Чітко визначені цінності організаційної культури.

5. Акцент на реалізації соціальних заходів, які робляться так, щоб будь-яке нововведення виглядало як значущий крок вперед і свідчило про турботу керівництва про комфорт працівників.

6. Підкреслення на розвинутих системах соціальних пільг, хоча із можливим недооцінюванням ролі матеріального стимулювання, яке може бути більш важливим для російських працівників, ніж можуть думати керівники іноземних компаній.

7. Пільги та виплати диференційовано залежно від категорії професійної групи; крім наборів пільг, для кожної категорії працівників використовують метод «меню» (із набору пільг, розбитих на групи за їхньою вартістю та бажаністю, працівник може вибрати на свій розсуд тільки 1 із кожної категорії пільг);

8. Майже всі західні компанії розглядають як проблему особливість російського законодавства про працю, яка обмежує можливості роботодавця розірвати трудовий контракт з працівниками, які не відповідають вимогам..

Українські компанії мають особливості в системі оплати праці, які визначаються їхнім функціонуванням в подібних умовах та під впливом однакових чинників [20,с.111]:

- вітчизняні організації використовують типову схему оплати, оскільки особливості податкової системи та трудового законодавства змушують їх до цього підходу: офіційна заробітна плата в гривнях доповнюється премією;

- При оцінці ефективності діяльності часто використовують суб'єктивні або загальні показники, при цьому менше уваги приділяється їхньому

конкретизуванню та перетворенню на чіткі кількісні індикатори. Особливо це стосується оцінки ефективності роботи груп, відділів чи служб;

- на українських підприємствах значна частина соціальних пільг і виплат є обов'язковою і встановлюється трудовим законодавством, необов'язкові пільги і виплати найчастіше стандартні і зводяться до мінімуму.

Отже, розглядаючи досвід застосування людських ресурсів в організаціях за кордоном, можна зробити висновок, що мотиваційні аспекти управління персоналом компаній та фірм набули великого значення в багатьох країнах західної Європи та США. Ці методи та досвід мотивації можна успішно впровадити в російських організаціях.

### **Висновок по розділу 1**

Таким чином, ефективне управління персоналом є одним із найважливіших завдань сучасного підприємства. Персонал розглядають як рушійну силу розв'язання проблем, які, своєю чергою, пов'язані з економічним розвитком підприємства, його ефективним функціонуванням і конкурентоспроможністю. Для того, щоб правильно і раціонально управляти співробітниками потрібні інноваційні методи управління персоналом. Висококваліфікованому управлінцю потрібно обирати такі методи, які будуть найпродуктивнішими і найменш витратними.

Тому такі методи, як: підбір персоналу; оцінка діяльності працівників; навчання персоналу; система винагород і допомога працівникам в управлінні кар'єрою з боку роботодавця, дають змогу вдосконалити роботу на підприємстві, підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції, а також мати в себе в штаті професіоналів. Усе це призведе до швидкого розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та його персоналу

ТОВ «Вікторіан-Україна» здійснює виробництво та продаж будівельної хімії - силікон, пінка монтажна, герметики, утеплювачі, тепло-, звуко-, гідроізоляція, будівельну хімію (лаки, фарби, розчинники і ін.).

ТОВ «Вікторіан-Україна» має наступну організаційну структуру (рис 2.1)

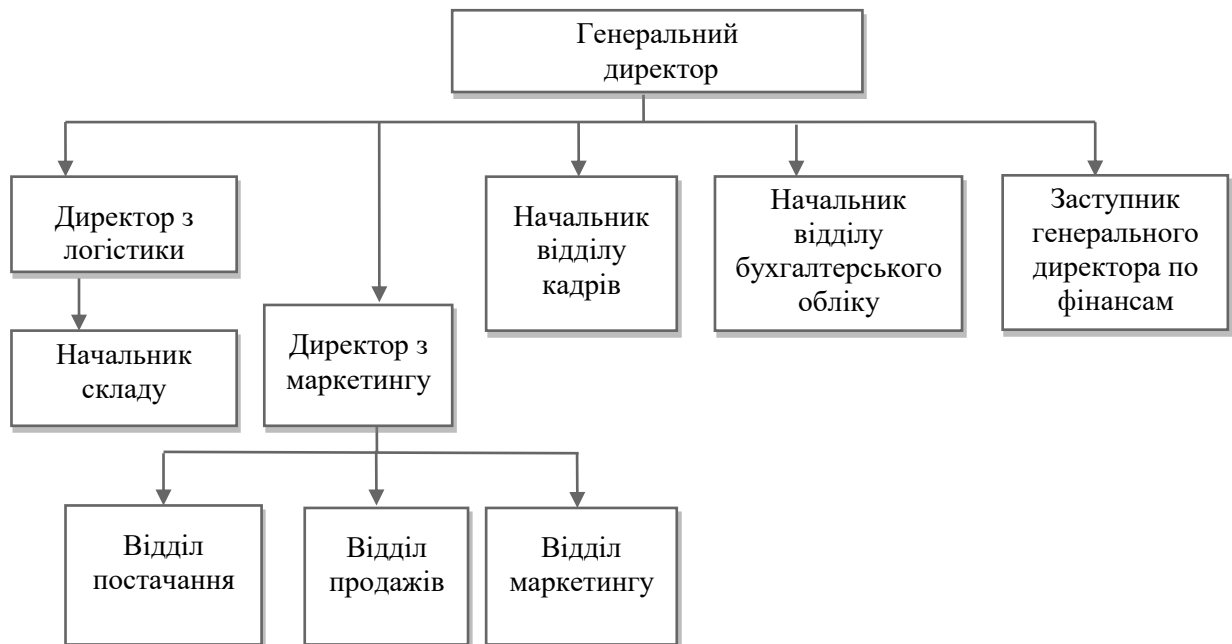


Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «Вікторіан-Україна»

1. Генеральний директор - виконує функції керівника Товариства, відповідає за фінансово-господарський стан підприємства, контролює діяльність підлеглих;
2. Заступник генерального директора – забезпечує виконання підлеглими наказів Генерального директора, контролює діяльність структурних підрозділів;

3. Заступник генерального директора по фінансам – відповідає за фінансовий стан підприємства, бухгалтерську та податкову звітність, контролює роботу бухгалтерії;
4. Директор з логістики (продукції) – забезпечує управління логістикою підприємства;
5. Директор з маркетингу організовує та контролює маркетингову діяльність підприємства.
6. Відділ бухгалтерського обліку та звітності – займається реєстрацією фінансово-господарських операцій у хронологічному порядку та складає фінансову звітність;
7. Відділ персоналу – здійснює функції управління персоналом.

Спеціалісти усіх підрозділів підприємства діють у відповідності із положеннями про підрозділи та посадовими обов'язками. У звітному періоді змін в організаційній структурі ТОВ «Вікторіан-Україна» не відбувалося.

Недоліками такої організаційної структури є: обмежена гнучкість у розв'язанні нових завдань; складна координація діяльності функціональних підрозділів при впровадженні нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищого рівня; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Вихідні дані для проведення аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Вікторіан-Україна» наведені у табл. 2.1.

За даними табл. 2.1 чистий дохід (виручка) від реалізації у 2021 р. збільшився на 19472,8 тис. грн., або на 39 %, а у 2022 р. зменшився на 12951 тис. грн., або на 18,7 %. Собівартість реалізованих послуг у 2021 р. збільшилась на 17107 тис. грн., або на 44,9 %, а у 2022 р. зменшилась на 9107 тис. грн., або на 16,5 %.

Отже, зниження доходів ТОВ «Вікторіан-Україна» перевищує зниження собівартості, що є негативною динамікою та свідчить про погіршення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Вихідні дані для проведення аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 гг.

Показники	Роки			Відхилення, +,-		Відхилення, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 - 2020	2022 - 2021	2021 - 2020	2022 - 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	149935	169408	156457	19473	-12951	13,0	-7,6
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн.	138124	155231	146124	17107	-9107	12,4	-5,9
Валовий прибуток, тис.грн.	11811	14177	10333	2366	-3844	20,0	-27,1
Чистий прибуток, тис.грн.	4036,2	3902	1654	-134,2	-2248	-3,3	-57,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	27 628	28 122	26 079	494	-2043	1,8	-7,3
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	6925	6910	5314	-15	-1596	-0,2	-23,1
Фонд оплати праці, тис.грн.	14582	17121	17628	2539	507	17,4	3,0
Середньооблікова кількість працівників, осіб	314	328	325	14	-3	4,5	-0,9
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн.	13870	14349,8	14520	479,8	170,2	3,5	1,2
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	1690	1756	2416	66	660	3,9	37,6
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	2839	1411	2447	-1428	1036	-50,3	73,4
Рентабельність продукції, %	30,98	25,67	22,4	-5,31	-3,27	-17,1	-12,7



Валовий прибуток у 2021 р. збільшився на 2365,8 тис. грн., або на 20 %, а у 2022 р. зменшився на 3844 тис. грн., або на 27,1 %. Чистий прибуток у 2021 р. зменшився на 134,2 тис. грн., або на 3,3 %, а у 2022 р. зменшився на 2248 тис. грн., або на 57,6 %

Таким чином, можна зробити висновок про зниження прибутковості ТОВ «Вікторіан-Україна» у 2022 р. проти попередніх років, що характеризується негативно.

Середньорічна вартість основних засобів у 2021 р. збільшилась на 494 тис. грн., або на 1,8 %, а у 2022 р. зменшилась на 2043 тис. грн., або на 7,3 %. Середньорічна вартість оборотних активів у 2021 р. зменшилась на 15 тис. грн., або на 0,2 %, а у 2022 р. зменшилась на 1596 тис. грн., або на 23,1 %.

Фонд оплати праці у 2021 р. збільшився на 2539 тис. грн., або на 17,4 %, а у 2022 р. збільшився на 507 тис. грн., або на 3 %. Середньооблікова кількість працівників 2021 р. збільшилась на 14 осіб., або на 4,5 %, а у 2022 р. зменшилась на 3 особи., або на 0,9 %. Кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам ТОВ «Вікторіан-Україна».

Середньомісячна заробітна плата одного працюючого у 2021 р. збільшилась на 479,8 тис. грн., або на 12,4 %, а у 2022 р. збільшилась на 170,2 тис. грн., або на 3,9 %.

Дебіторська заборгованість у 2021 р. збільшилась на 66 тис. грн., або на 3,9 %, а у 2022 р. збільшилась на 660 тис. грн., або на 37,6 %. Кредиторська заборгованість у 2021 р. зменшилась на 1428 тис. грн., або на 50,3 %, а у 2022 р. збільшилась на 1036 тис. грн., або на 73,4 %.

Рентабельність послуг у 2021 р. зменшилась на 5,31 %, а у 2022 р. зменшилась на 3,27 %. Таким чином, можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності підприємства та погіршення ефективності використання потенціалу ТОВ «Вікторіан-Україна».

В ТОВ «Вікторіан-Україна» існує відділ персоналу, який перебуває в підпорядкуванні у генерального директора. У службі персоналу числяться 3

особи: менеджер по найму і звільненню, менеджер з розвитку персоналу, менеджер з обліку персоналу (рис. 2.2)

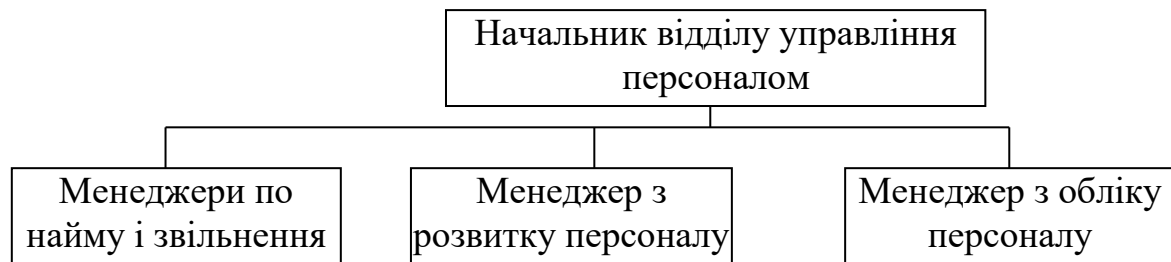


Рис. 2.2 Організаційна структура системи управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна»

У 2014 р. в службі персоналу працювало 5 осіб, на кожен з напрямків був призначений керівник. У 2020 р. у зв'язку з загостренням економічної ситуації, в компанії були змушені вдатися до крайніх заходів – скорочення персоналу. У 2018 р. залишилося 3 людини. Внаслідок чого, деякі з функцій відділу почали «провисати». Між менеджерами з персоналу розподілений функціонал відділу. У службі персоналу реалізуються такі функції, як:

- планування та маркетинг персоналу;
- найм та адаптація персоналу;
- розвиток і навчання персоналу;
- атестація персоналу;
- мотивація персоналу;
- корпоративна культура.

До обов'язків кадрового відділу ТОВ "Вікторіан-Україна" включаються: визначення потреб у персоналі, розробка планів кадрового забезпечення та управління кадровим рухом; організація процесів найму, розстановки та розвитку персоналу; проведення досліджень і аналізу ділових, професійних та особистих якостей працівників компанії; управління кадровою документацією та взаємодія з персоналом; проведення оцінки та

атестації працівників; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; формування резерву кадрів, підготовка керівного персоналу та управління кар'єрним ростом; покращення умов праці та вирішення соціальних питань; розвиток системи мотивації та кар'єрного росту працівників.

Усі аспекти управління персоналом в компанії пов'язані із завданнями кадрової служби, взаємодіють між собою, мають конкретний теоретичний і практичний зміст, а також стимулюють роботу працівників кадрового відділу щодо їх виконання..

Менеджер по найму і звільнення здійснює оформлення та облік прийому персоналу, звільнень і переміщень, інформаційне забезпечення системи кадрового управління, відбір персоналу, роботу з звільнення.

Менеджер з розвитку персоналу здійснює роботу з кадровим резервом, планування і контроль кар'єри, адаптацію нових працівників і проводить ділову оцінку персоналу.

Менеджер з обліку персоналу організовує збір, накопичення, аналіз та своєчасне подання повної, достовірної інформації про персонал а також оформлення всієї необхідної кадрової документації, веде облік особового складу, готує матеріали для подання співробітників до заохочення, нагородження чи стягнення, для проведення атестацій, веде табельний облік, контролювати виконання графіків відпусток.

Розгляд освітнього рівня працівників служби управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» показало, що 66,7% з них мають вищу освіту, 33,3% - середню спеціальну; з тих, хто має вищу освіту, вона економічна (спеціальності «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит», «Економіка праці»). Серед працівників із середньою спеціальною освітою 33,3% мають спеціальну економічну освіту.

Середній вік працівників СУП становить 34 роки. Таке положення свідчить про достатній притік в цей підрозділ молодих фахівців.

В основному реалізовувався процес найму, утримання, атестації

персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад функціональних блоків і зміст завдань з управління персоналом  
ТОВ «Вікторіан-Україна»

Функціональний блок	Зміст завдань у функціональному блоці
1	2
I. Визначення потреби в персоналі	Розробка стратегії для визначення потреб у персоналі. Селекція методів оцінки кількісних потреб у персоналі. Планування кількісних потреб у персоналі.
II. Забезпечення персоналом	Збір та аналіз маркетингової інформації щодо персоналу. Розроблення та використання інструментів для задоволення потреб у персоналі. Процес відбору та ділового оцінювання персоналу.
III. Розвиток персоналу	Розробка та здійснення кар'єрного та службового росту. Управління та виконання програм навчання.
IV. Використання персоналу	Визначення обов'язків та досягнень на робочих місцях. Соціалізація на виробництві. Приведення у відповідність до трудової діяльності. Організація робочих місць. Забезпечення безпеки праці.
V. Мотивація праці та поведінки персоналу	Управління процесом стимулювання трудової активності. Управління вирішенням конфліктів. Використання фінансових стимулів: оплата праці. Використання нефінансових стимулів: організація роботи в групах та соціальна взаємодія, стиль та методи управління, регулювання робочого графіку.
VI. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Законодавче врегулювання трудових зв'язків. Облік та статистика кадрового складу. Повідомлення колективу та зовнішніх структур з питань кадрів. Розробка стратегії управління персоналом.

Планування кадрових ресурсів у ТОВ «Вікторіан-Україна» включає в себе аналіз наявних кадрових можливостей, визначення потенційних потреб у робочій силі, вивчення ринку праці та розробку стратегії привертання персоналу для задоволення потреб підприємства.

При оцінці кадрових потреб важливо враховувати специфіку та вид діяльності ТОВ «Вікторіан-Україна», ефективно розподіл навантаження на працівників для оптимального використання фінансових ресурсів, пов'язаних із заробітною платою.

Також слід розглядати можливість залучення висококваліфікованих фахівців із зовнішнього ринку, обладнаних відповідним досвідом роботи.

У вирішенні різних завдань служба кадрів у ТОВ «Вікторіан-Україна» виступає в ролі координатора адміністративно-організаційного керівництва у справах управління персоналом. Забезпечення реалізації кадрової політики підприємства та узагальнення практики роботи з персоналом для внесення пропозицій щодо її вдосконалення можливі лише за активної взаємодії із іншими відділами..

У межах своїх повноважень служба кадрів бере участь у формуванні структури і штатного розпису ТОВ «Вікторіан-Україна», а також контролює розробку посадових інструкцій у структурних підрозділах. Спільно з іншими структурними підрозділами служба кадрів розробляє щорічні плани роботи з персоналом, визначає річну та перспективну потребу в кадрах, ініціює замовлення на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців і керівників підприємства.

Керівник відділу кадрів у ТОВ «Вікторіан-Україна» забезпечує організаційно-методичне керівництво процесом формування кадрового резерву та відстежує виконання особистими кандидатами щорічних планів, пропонуючи вдосконалення складу резерву.

Разом із керівниками структурних підрозділів він проводить аналіз ділових якостей осіб, які претендують на вакантні керівні посади, контролює відбір та розміщення кадрів відповідно до рівня їх професійної кваліфікації, розглядає можливості щодо підвищення кваліфікації та стажування персоналу..

Розподіл функцій з управління персоналом між структурними підрозділами ТОВ «Вікторіан-Україна» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл функцій з управління персоналом між структурними підрозділами  
ТОВ «Вікторіан-Україна»

Функції з управління персоналом	Відповідальні				
	Генеральний директор	Служба персоналу	Комерційний директор	Начальник відділу маркетингу	Бухгалтерія
1	2	3	4	5	6
1. Підбір і розподіл кадрів	Р	В	Уз	У	П
2. Розробка плану потреби в персоналі	Р	В	Уз	І	І
3. Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників	Р	В	Уз	І	І
4. Аналіз причин плинності кадрів	Р	І	Уз	І	І
5. Здійснення контролю за оптимальністю використання персоналу	Р	І	В	І	І
6. Створення резерву кадрів та його навчання	Р	В	Уз	І	І
7. Ведення обліку особистих справ	Р	В	Уз	І	І
8. Оформлення документації для нагородження	Р	І	В	І	І
9. Здійснення робіт за професійним просуванню робітників	Р	І	В	І	І
10. Розгляд листів, заяв і т.п.	Р	І	Уз	І	І
11. Здійснення трудової мотивації персоналу	Р	Уз	В	І	І

продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6
12. Удосконалення стилю і методів роботи з персоналом	Р	І	Уз	І	І
13. Аналіз професійного, вікового, освітнього складу персоналу	Р	Уз	Уз	І	І
14. Інші функції	Р	В	Уз	І	І

Умовні позначення:

В – відповідальність за виконання даної функції, організація її здійснення, підготовка та оформлення остаточних документів; І – надання вихідних даних, інформації, необхідної для виконання даної функції; У – участь у виконанні даної функції; Уз – узгодження підготовлених документів або окремих питань у процесі виконання функції; Р – прийняття рішення, затвердження та підпис документів.

Отже, за даними таблиці 2.3 можна зробити висновок про те, що ухвалення рішення, затвердження та підпис документів з питань управління персоналом покладені на дирекцію ТОВ «Вікторіан-Україна». Відповідальність за виконання основних функцій з управління персоналом покладено на службу персоналу.

Надання вихідних даних, інформації, необхідної для виконання функцій управління персоналом здійснює фінансово-економічна служба і служба головного бухгалтера.

Участь у виконанні функцій управління персоналом та узгодження підготовлених документів або окремих питань у процесі виконання функції здійснюють адміністрація і в окремих питаннях служба персоналу.

Оперативне управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» проводять представники служби персоналу і лінійні керівники (начальники служб і відділів).

При цьому головний виконавець кадрової політики підприємства загалом - це керівник служби персоналу, в той час як лінійні керівники відповідають за безпосереднє керівництво своїми підлеглими, контролюють виробничий процес і складають первинну документацію для вищого керівництва.

Співробітники служби персоналу аналізують первинну інформацію від керівників структурних підрозділів, що дозволяє робити узагальнюючі висновки про всі аспекти підприємства, такі як виконання норм виробітку, обсяги виробництва, трудова дисципліна, рівень текучості кадрів, відповідність професійно-кваліфікаційна працівників їхнім посадам тощо.

Отже, на підприємстві існує відділ управління персоналом, в якому три особи розподіляють обов'язки з управління персоналом. Однак негативним аспектом є те, що не всі функції з управління персоналом фактично виконуються.

## 2.2. Аналіз наявності та руху персоналу підприємства

Персонал ТОВ «Вікторіан-Україна» складається з двох основних категорій: промислово-виробничого персоналу, який безпосередньо забезпечує процес виробництва продукції, і непромислового персоналу, відповідального за обслуговування виробництва. Промислово-виробничі трудові ресурси включають у себе робочих, керівників та спеціалістів, як це представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад і структура трудових ресурсів ТОВ «Вікторіан-Україна»

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2021 р.		2022 р.	
							до 2020 р.		до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Промислово-виробничий персонал, осіб	76	90	70	91	72	91	-6	0	2	0
в тому числі									0	
робочі	57	68	53	69	55	70	-4	1	2	1
керівники	2	2	2	3	2	3	0	0	0	0
спеціалісти	17	20	15	19	15	19	-2	-1	0	0
Непромисловий персонал	8	10	7	9	7	9	-1	0	0	0
Всього персоналу	84	100	77	100	79	100	-7	0	2	0



Таким чином, аналізуючи склад і структуру трудових ресурсів ТОВ «Вікторіан-Україна», можна зробити висновок, що загальна чисельність трудових ресурсів товариства за 2020-2021 рр. зменшиться з 84 до 77 осіб, але в 2022 р. цей показник досяг значення 79 осіб. За 2019-2020 роки також зменшилася чисельність промислово-виробничого персоналу з 76 до 70 осіб, з них робітників – з 57 до 53, а спеціалістів – з 17 до 15. У 2021 році чисельність промислового персоналу зросла до 55 осіб, у тому числі кількість робітників збільшиться до 55 осіб. Чисельність непромислового персоналу з 2020 по 2022 роки зменшилася від 8 осіб до 7 осіб.

У структурі персоналу найбільшу питому вагу з 2020 по 2022 рік займає промислово-виробничий персонал (збільшено з 90% до 91%).

Динаміка співробітників ТОВ «Вікторіан-Україна» з 2020 по 2022 роки наведена на рисунку 2.3.

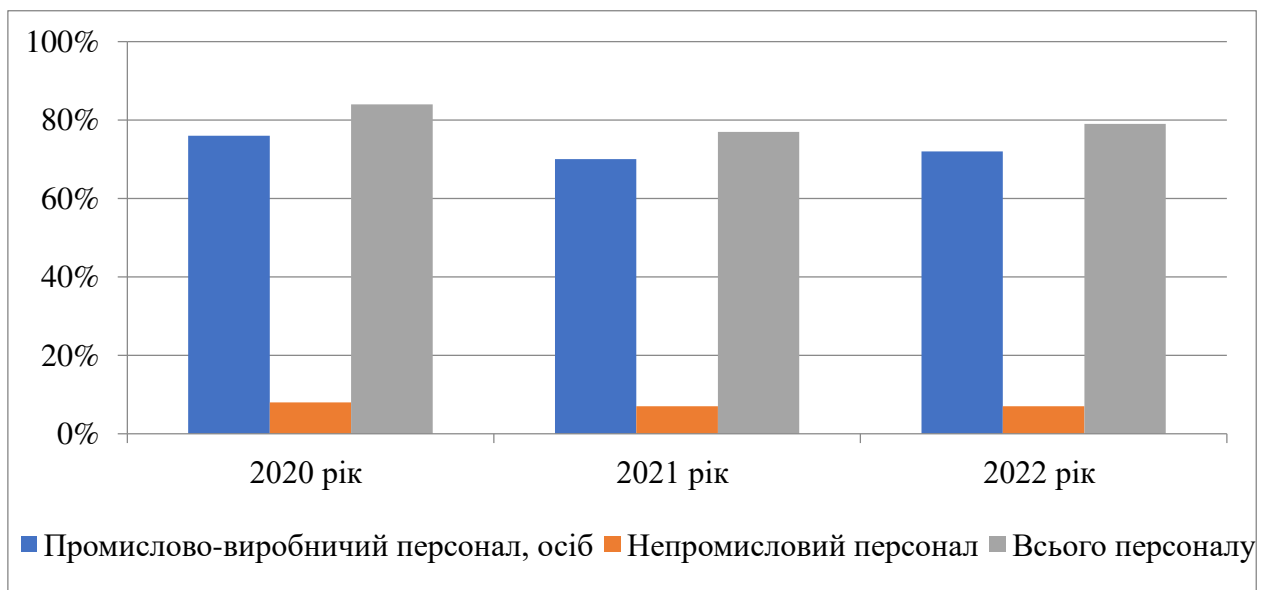


Рис. 2.3. Динаміка персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр

Досліджено рух трудових ресурсів ТОВ «Вікторіан-Україна» на основі аналізу таких показників, як коефіцієнт обороту робочої сили при прийомі, коефіцієнт обороту сили при вибутті, коефіцієнт загального обороту робочої сили та коефіцієнт поточності кадрів, згідно з таблицею 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз руху трудових ресурсів ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
	2020 р	2021 р.	2022 р.	+	%	+	%
				-		-	
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	77	79	-7	92	2	103
2. Прийнято працівників, осіб	2	1	3	-1	50	2	300
3. Вибуло працівників, осіб	1	8	1	7	800	-7	13
4. Вибуло працівників за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	1	8	1	7	800	-7	13
5. Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому (п.2 / п.1)	0,024	0,013	0,038	-0,011	55	0,025	292
6. Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття (п.3 / п.1)	0,012	0,104	0,013	0,092	873	-0,091	12
7. Коефіцієнт загального обороту робочої сили ((п.2 + п.3) / п.1)	0,036	0,117	0,051	0,081	327	-0,066	43
8 Коефіцієнт плинності кадрів (п.4 / п.1)	0,012	0,104	0,013	0,092	873	-0,091	12

Після проведення аналізу показників руху трудових ресурсів ТОВ «Вікторіан-Україна» можна зазначити, що коефіцієнт обороту робочої сили при прийомі зменшувався впродовж 2020-2021 років з 0,024 до 0,013, але в 2022 році відновив свій ріст, досягнувши 0,038; коефіцієнт обороту робочої сили при вибутті зростав у 2020-2021 роках з 0,012 до 0,104, але в 2022 році відбулася його зменшення до 0,013; коефіцієнт загального обороту робочої

сили збільшувався в 2020-2021 роках з 0,036 до 0,117, але в 2022 році знову зменшився до 0,051; коефіцієнт плинності кадрів зроста з 0,012 в 2020 році до 0,104 в 2021 році, але в 2022 році знову зменшилася до 0,013.

Графічне зображення динаміки коефіцієнту плинності кадрів ТОВ «Вікторіан-Україна» за період 2020-2022 років представлено на рисунку 2.4.

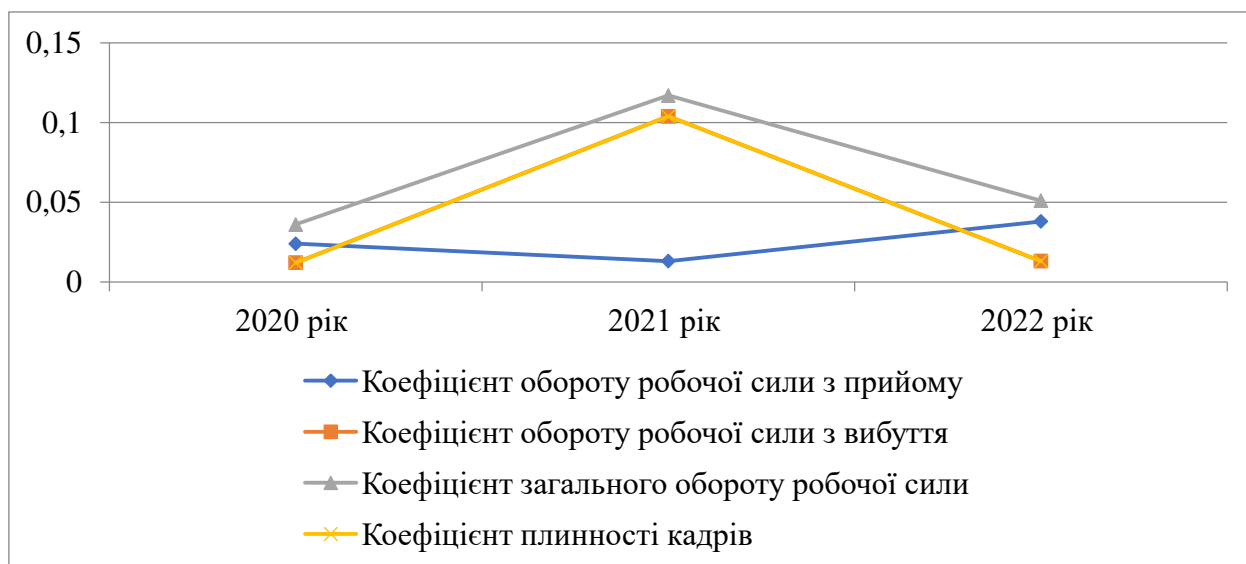


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнту плинності кадрів ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр.

Аналіз руху трудових ресурсів ТОВ «Вікторіан-Україна» у 2020-2022 роках свідчить про нерівномірність динаміки плинності кадрів. Звільнення працівників відбувається за власним бажанням, а основними причинами є незадоволеність розміром доходу, відсутність можливостей для занять, несприятливі соціально-психологічні умови тощо.

Від ефективного використання робочого часу залежить використання трудових ресурсів, продуктивність його діяльності, обсяг виробництва. У таблиці 2.6. наведено аналіз використання робочого часу ТОВ «Вікторіан-Україна» в 2020-2022 рр.

Фонд робочого часу у 2020-2022 роках зменшено з 148646 годин до 124509 годин, у тому числі скорочено кількість робочих днів на працівника з 224 до 210 днів за рахунок скорочення чисельності трудових ресурсів з 84 до 77 із середньою тривалістю робочого дня з 7,9 год до 7,7 год

Таблиця 2.6.

Аналіз використання робочого часу ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.		Відхилення 2022р. до 2021р.	
				+,-	%	+,-	%
1. Фонд робочого часу, годин.	148646	124509	133715	-24137	84	9206	107
2. Чисельність працівників, осіб.	84	77	79	-7	92	2	103
3. Кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік	224	210	217	-14	94	7	103
4. Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	7,7	7,8	-0,2	97	0,1	101

В 2021 році спостерігається зростання фонду робочого часу до 133715 годин, в т.ч. за рахунок росту величини персоналу з 77 осіб до 79 осіб, кількості відпрацьованих днів одним працівником до 217 днів та тривалості робочого дня до 7,8 годин. Динаміка фонду робочого часу ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.5.

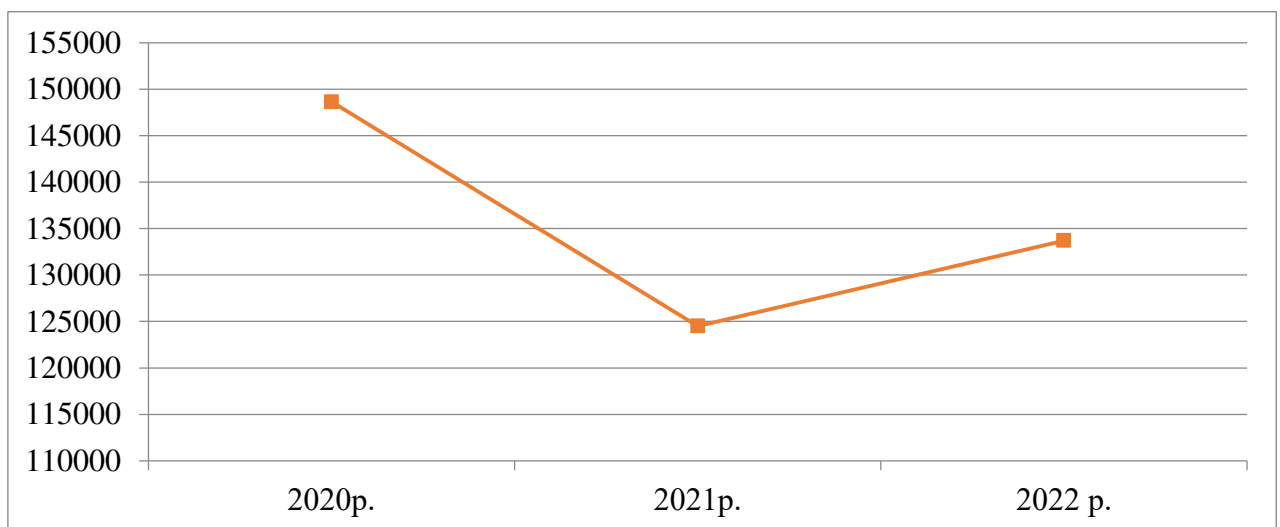


Рис. 2.5. Динаміка фонду робочого часу ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр.

Таким чином, відбувається скорочення фонду робочого часу ТОВ «Вікторіан-Україна» протягом 2020-2021 рр., але у 2022 р. – фонд робочого часу зростає.

### 2.3. Оцінка ефективності управління персоналом

Загальним показником, який характеризує ефективність використання трудових ресурсів є продуктивність праці. Дослідження продуктивності праці працівників ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс., тис. грн	Відн., %	Абс., тис. грн	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	149935	169408	156457	19473	12,99	-12951	-7,64
2. Середньооблікова чисельність, осіб:	84	77	79	-7	-8,33	2	2,60
промислово-виробничого персоналу	76	70	72	-6	-7,89	2	2,86
робочих	57	53	55	-4	-7,02	2	3,77
3.Питома вага робочих у складі персоналу, %	68	69	70	1	1,47	1	1,45
4. Річна продуктивність праці, тис.грн./особу:							
одного працюючого	1784,94	2200,10	1980,47	415,16	23,26	-219,64	-9,98
одного робочого	2630,44	3196,38	2844,67	565,94	21,51	-351,70	-11,00
5.Кількість відпрацьованих днів одним працівником	224	210	217	-14,00	-6,25	7,00	3,33
6.Кількість відпрацьованих годин одним працівником	1769,6	1617	1692,6	-152,60	-8,62	75,60	4,68

продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8
7.Тривалість робочого дня	7,9	7,7	7,8	-0,20	-2,53	0,10	1,30
8.Середньоденна продуктивність праці, грн./особу.							
одного працюючого	1008,7	1360,6	1170,1	351,94	34,89	-190,53	-14,00
одного робочого	7968,5	10476,7	9126,6	2508,20	31,48	-1350,1	-12,89
9.Середньогодинна продуктивність праці, грн./особу							
одного працюючого	127,68	176,70	150,01	49,02	38,40	-26,69	-15,11
одного робочого	1008,67	1360,61	1170,07	351,94	34,89	-190,53	-14,00

За даними таблиці 2.7. видно, що чиста виручка від реалізації продукції ТОВ «Вікторіан-Україна» зростає протягом 2020-2022 рр. з 149,9 млн. грн. до 156,5 млн. грн.; середньооблікова чисельність працівників скорочується протягом 2020-2021 рр. з 84 осіб до 77 осіб, але зростає у 2022 р. до 79 осіб; у тому числі, середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу скорочується з 76 осіб у 2020 р. до 70 осіб у 2021 р., та зростає до 72 осіб у 2022р.; середньооблікова чисельність робочих скорочується протягом 2020-2021 рр. з 57 осіб до 53 осіб, але у 2022 р. – зростає до 55 осіб; питома вага робітників у складі персоналу зростає протягом 2020-2022 рр. з 68% до 70%.

Річна продуктивність праці одного працюючого зростає протягом 2020-2022 рр. з 1784,94 тис. грн. до 1980,47 тис. грн., а робочого – з 2630,44 тис. грн. до 2844,67 тис. грн. Зростання річної продуктивності праці вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів Суворовського споживчого товариства.

Кількість відпрацьованих днів одним працівником протягом 2020-2021 рр. скорочується з 224 дня до 210 днів, але у 2022 р. – зростає до 217 днів; кількість відпрацьованих годин одним працівником також скорочується протягом 2020-2021 рр. з 1769,6 год. до 1617 год., але зростає у 2022 р. – до

1692,6 год.; тривалість робочого дня скорочується з 7,9 год. у 2020р. до 7,7 год. у 2021р., але у 2022 р. – зростає до 7,8 год.

Динаміка середньогодинної продуктивності праці працівників Суворовського споживчого товариства наведена на рис. 2.6.

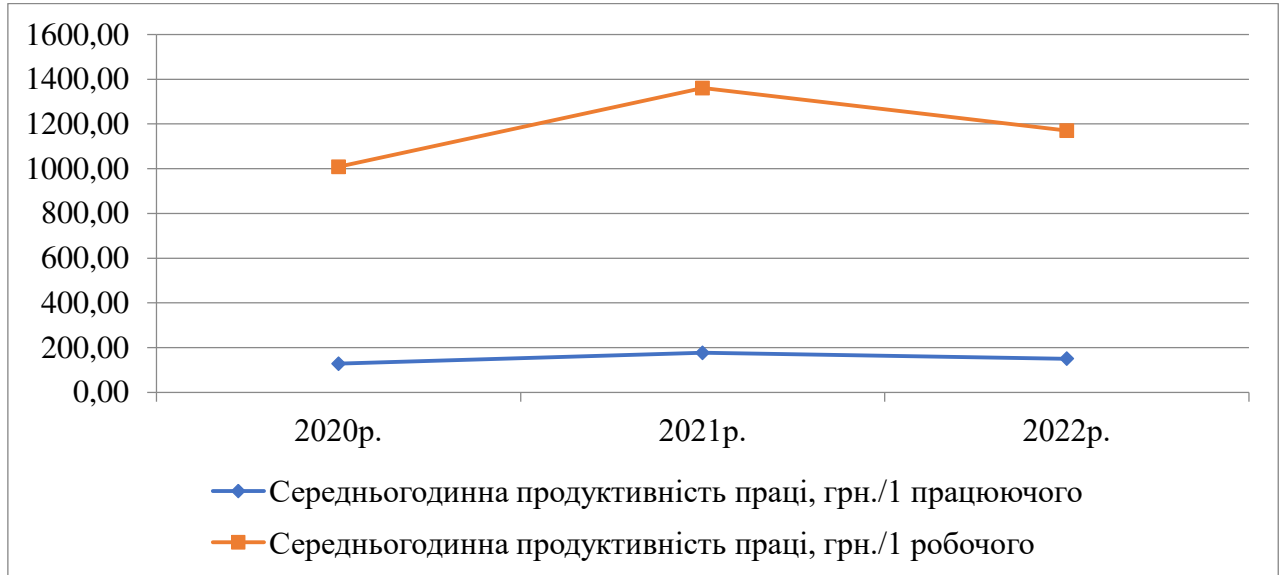


Рис. 2.6. Динаміка середньогодинної продуктивності праці працівників ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020 – 2022 роки

Отже, підвищення продуктивності праці працівників ТОВ "Вікторіан-Україна" свідчить про підвищення ефективності використання робочих ресурсів на підприємстві.

При оцінці потреб у кадрах необхідно враховувати специфіку та вид діяльності підприємства, ефективно розподіляти робоче навантаження працівників для оптимального використання фінансових ресурсів, пов'язаних з оплатою праці, і розглядати можливість залучення висококваліфікованих фахівців із зовнішнього ринку. Ефективне планування персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» ґрунтується на належному розумінні цих аспектів.:

- визначити, скільки працівників з яким рівнем кваліфікації буде потрібно, а також час і місце їхнього потребування;
- розглянути можливості залучення необхідного персоналу та оптимізації або скорочення надлишкового;

- максимально використовувати потенціал працівників відповідно до їхніх навичок, досвіду та внутрішньої мотивації;
- створювати умови для розвитку персоналу;

оцінити витрати, які будуть пов'язані з реалізацією кадрових заходів.

Визначення необхідної кількості працівників і їхнього професійного рівня здійснюється на підставі виробничої програми, норм виробітку, планованого підвищення продуктивності праці та структури робіт..

Етапи планування управлінського персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Етапи реалізації планування персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна»

№ етапу	Назва етапу	Характеристика етапу	Відповідальні особи	Строки виконання
1	2	3	4	5
1	Оцінка наявного персоналу	Оцінка наявних трудових ресурсів проводиться, оцінюючи їх у кількісному та якісному відношенні. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється, враховуючи структуру підрозділів та конкретні посади.	Провідний менеджер з персоналу відділу кадрів	3 дні
2	Оцінка майбутніх потреб у персоналі	Аналіз майбутніх потреб у персоналі включає у себе прогнозування необхідної чисельності працівників для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.	Провідний менеджер з персоналу відділу кадрів	3 дні
3	Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі	Мета створення цієї програми полягає в забезпеченні відповідності між запланованою потребою в персоналі та наявними трудовими ресурсами як за кількістю, так і за якістю. Програма передбачає можливість залучення додаткових трудових ресурсів, їх вивільнення або перерозподіл.	Провідний менеджер з персоналу відділу кадрів	5 днів

Ефективне планування персоналу сприяє покращенню результатів діяльності ТОВ «Вікторіан-Україна» через:



- збільшення ефективності використання трудових ресурсів; при цьому за допомогою детального планування можна створювати нові ефективні робочі місця, здійснювати ротацію робочих місць та реорганізацію виробничих процесів;
- оптимізацію процесу найму працівників;
- організацію професійного навчання, де деталізація плану дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників і досягти цілей підприємства з меншими витратами
- зменшити загальну вартість робочої сили шляхом послідовної та проактивної політики на ринку праці.

При прийомі на роботу між працівниками і адміністрацією ТОВ «Вікторіан-Україна» укладається трудовий договір, оформлюється розпорядчим документом Голови Правління – наказом про прийом працівника на роботу.

Розглянемо особливості підбору персоналу в ТОВ «Вікторіан-Україна». Підбір персоналу в ТОВ «Вікторіан-Україна» здійснюється за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел підбору персоналу. Основними зовнішніми джерелами підбору персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» є:

- 1) оголошення в таких газетах;
- 2) реклама про вільні вакансії на радіо;
- 3) центри зайнятості;
- 4) поширення агіток;
- 5) профорієнтаційна бесіда з учнями 10-11 класів;
- 6) співробітництво з такими вищими навчальними закладами.

А основними внутрішніми джерелами є:

- 1) кадровий резерв;
- 2) оголошення в мережі підприємства;
- 3) рекомендації друзів і родичів;
- 4) опитування керівників структурних підрозділів ТОВ «Вікторіан-

Україна».

Для співробітників успішно працює сайт, де публікуються внутрішні вакансії і опис вимог до позицій.

Співробітники дізнаються про відкриваються можливості в ТОВ «Вікторіан-Україна» на 2 тижні раніше, ніж конкурс оголошується для зовнішніх кандидатів.

Крім конкурентної заробітної плати в ТОВ «Вікторіан-Україна» діють кілька систем преміювання в залежності від характеру діяльності працівника. Таким чином, досягнення індивідуальних показників впливає на оплату праці або розмір щорічного бонусу співробітника, в залежності від типу преміювання.

Динаміка основних джерел підбору персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр. представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Джерела підбору персоналу в ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2020-2022 рр.

Зовнішні джерела				Внутрішні			
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Оголошення, реклама в ЗМІ	42	45	39	Рекомендації друзів і родичів	35	31	26
Центри зайнятості	21	23	25	Кадровий резерв	40	35	48
Співпраця з вищими навчальними закладами	18	14	11	Опитування керівників структурних підрозділів	20	25	23
Профорієнтаційні бесіди з учнями 10-11 класів	12	10	14	Оголошення на внутрішньому сайті	5	9	3
Інтернет	7	8	11				
Всього	100	100	100	Всього	100	100	100

Аналіз основних зовнішніх джерел робочої сили ТОВ «Вікторіан-Україна» у 2022 році (див. таблицю) вказує на те, що найбільше кількість працівників було знайдено за допомогою засобів масової інформації (39%).

Проте цей показник зменшився на 3% порівняно з 2021 роком. Головною причиною цього зменшення є зростання вартості оголошень і реклами в ЗМІ. Найменша частка працівників була прийнята через Інтернет-ресурси (11%) і співпрацю з вищими навчальними закладами (11%). Порівняно з 2021 роком частка прийнятих працівників в ТОВ "Вікторіан-Україна" в 2022 році збільшилася на 4% у першому випадку і зменшилася на 7% у другому..

Серед внутрішніх джерел рекрутингу персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» значну частку (48%) становить кадровий резерв. Порівняно з 2021 роком частка прийнятих працівників за рахунок резерву в 2022 році зросла на 8%. Оголошення на внутрішньому сайті ТОВ «Вікторіан-Україна» складає лише 3% у загальному підборі персоналу, і в порівнянні з 2020 роком частка за цим джерелом зменшилася на 2% у 2022 році..

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Формування механізму управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна»

Питання вдосконалення управління підприємством природно і неминуче зачіпають насамперед проблеми вдосконалення механізмів управління персоналом. При цьому кардинально змінюються відносини між керівниками і підлеглими, між усіма працівниками структурних підрозділів і, нарешті, між самими керівниками. Проблеми, з якими їм доводиться при цьому стикатися, створюють передумови для інноваційного розвитку механізму управління персоналом.

При цьому особливу увагу необхідно приділяти пошуку таких методів, які дали б змогу проектувати конкретні організаційні механізми управління персоналом і чітку регламентацію їхньої діяльності в процесі підготовки й ухвалення управлінських рішень. Від керівників ТОВ «Вікторіан-Україна» потрібен високий професіоналізм у галузі управління персоналом, і певні навички у використанні сучасних технологій оптимізації людського потенціалу.

Розв'язати проблему допоможе концепція, в основі якої лежить уявлення будь-якої системи управління, зокрема й системи управління персоналом, як системи прийняття рішень. Система ухвалення рішень являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних процедур із зазначенням документів, необхідних для виконання кожної процедури та конкретних виконавців. Саме вона є основою для розроблення механізму управління персоналом, оскільки дає змогу проводити аналіз конкретного підрозділу на рівні управлінських рішень, виявити проблемні місця та намітити конкретні кроки з формування механізму управління на основі оптимізації. Тобто

система ухвалення рішень дає змогу розв'язувати задачу аналізу та синтезу конкретного підрозділу.

Загалом управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» являє собою комплексний порядок дій, який потребує суворого системного підходу та чіткої персоналізації повноважень і відповідальності виконавців і керівників. Формування механізму управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» проводиться в кілька етапів.

Перший етап - збір вихідних даних про конкретний підрозділ у системі управління персоналом. На цьому етапі вивчають усю документацію, що регламентує процес управління персоналом: Положення про підрозділ, посадові інструкції, штатний розпис та інші. Паралельно проводять опитування співробітників з метою виявлення відповідності їхньої діяльності з вимогами, зазначеними в нормативних документах, тобто проводять зіставлення функцій цих підрозділів із функціями, викладеними в документах. У результаті виявляється ступінь відповідності управлінської практики її моделі та, в разі необхідності, проводиться коригування. Таким чином, на початковому етапі необхідно уважно виявити і чітко зафіксувати всю повноту документів, що циркулюють у кожному підрозділі, тобто визначити потоки інформації.

Під час побудови схеми процедури в ТОВ «Вікторіан-Україна» особливу увагу слід приділити її вхідним і вихідним параметрам, тобто треба вказати:

- Найменування кожного конкретного етапу роботи в процедурі, а також перелік виконавців і документів, необхідних і достатніх для виконання цих етапів;

- вхідні документи, які підлягають обробці в процедурі;

- вихідні документи, які надходять на вищий рівень управління;

В додатку В та Г наведено схеми типових організаційних процедур з управління персоналом.

На третьому етапі підприємству ТОВ «Вікторіан-Україна» необхідно

побудувати блок-схему ухвалення рішень, яка допоможе виявити взаємозв'язки між процедурами, послідовність їх виконання, а також процедури, які мають вхід, але не мають виходу, тобто виявити наявність помилок під час побудови. Наведемо перелік документів, що потрібно розробити ТОВ «Вікторіан-Україна» у процедурі «Затвердження плану потреби в персоналі» - (Пр-1).

Перелік документів, що діють у процедурі (Пр-1).

Док. № 1 - фактична і планова кількість робочих місць;

Док. № 2 - штатний розпис;

Док. № 3 - план заміщення вакантних посад;

Док. № 4 - план проведення організаційно-технічних заходів;

Док. № 5 - дані щодо майбутньої потреби в персоналі;

Док. № 6 - результати прогнозування;

Док. № 7 - план потреби в персоналі.

Четвертий етап - побудова реальної, тобто такої, що діє на цей момент, схеми прийняття рішень у підрозділі ТОВ «Вікторіан-Україна». Для виконання цього етапу виявимо насамперед рівні керівництва, відповідальні за виконання конкретної організаційної процедури, і розмістимо на кожному з рівнів схеми діючих організаційних процедур.

Перелік документів, що мають бути розроблені в ТОВ «Вікторіан-Україна» у процедурі (Пр-2) – «Затвердження плану заходів щодо покриття потреби в персоналі».

Док. № 1 - план потреби в персоналі;

Док. № 2 - прогноз кількісної та якісної наявності персоналу на необхідний період часу;

Док. № 3 - інструкції з розроблення плану;

Док. № 4 - план заходів щодо покриття потреби в персоналі.

П'ятий етап роботи - логічний аналіз діючої схеми прийняття рішень. На цьому етапі піддаються пильному розгляду всі виявлені та побудовані управлінські процедури, а саме: конкретні організаційні операції,

взаємозв'язки між ними, список документів, необхідних для виконання кожної операції, а також виконавці, відповідальні за виконання конкретного етапу роботи в процедурі. Одночасно і візуально визначається завантаженість рівнів керівництва, які беруть участь у підготовці та прийнятті конкретних управлінських рішень. Такий аналіз дасть змогу ТОВ «Вікторіан-Україна» судити про ефективність чинної схеми ухвалення рішень і розробити пропозиції щодо її вдосконалення. Результатом роботи цього етапу має стати проєктний варіант схеми ухвалення рішень, побудованої з урахуванням усунення всіх тих помилок і недоліків, які мали місце в чинній схемі ухвалення рішень, виявленій на стадії обстеження.

На шостому завершальному етапі здійснюється розробка всієї документації, що регламентує діяльність підрозділу з управління персоналом конкретного освітнього закладу та кожного окремо взятого співробітника, а також апарату управління загалом, тобто розробка конкретних регламентів управління.

Отже, на стадії аналізу механізму управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» виявляють її чинний механізм управління та обґрунтовують необхідність його вдосконалення.

У загальному вигляді завдання формування цілей служби управління персоналом підприємства може бути вирішене на основі використання експертних методів. Так, наприклад, для оцінювання та вибору глобальних цілей (цілей вищого рівня) і цілей функціонування найприйнятнішим з практичного погляду способом є анонімне анкетування, оскільки воно забезпечує найбільшу незалежність судження. Визначення цілей функціонування потребує побудови дерева цілей також із використанням теорії експертних оцінок.

Наступним етапом під час розроблення механізму управління персоналом є постановка і розв'язання задачі проектування управлінських рішень, найменування і кількості яких було виявлено на стадії аналізу з подальшою їх оцінкою. Це необхідно для того, щоб зрозуміти, як конкретно,

з погляду технології управління, здійснюється управління конкретною службою і на скільки воно ефективне.

Цей етап моделювання процесу підготовки та ухвалення управлінських рішень називається моделюванням, тому що в його основу покладено стандартну інформаційну модель, яка є для цієї мети в деякому сенсі ідеальною.

Моделювання спрямоване на оптимізацію процесу підготовки та ухвалення управлінських рішень (технології управління), що досягається шляхом виявлення відхилень чинного процесу управління від нормативного, обумовленого вимогами обраної нами моделі.

Доцільність вибору стандартної інформаційної моделі зумовлена тим, що в ній зафіксовано мінімальну кількість етапів підготовки управлінського рішення та оптимальну схему документопотоку. На підставі обраної моделі здійснюється проєктування організаційної технології для підсистеми управління персоналом. Етап організаційного регламентування починається із моделювання правил робіт виконавців і керівників в організаційних процедурах ухвалення рішень і послужить надалі доповненням і конкретизацією посадової інструкції. Це завдання допоможе вирішити також стандартна інформаційна модель. Призначення і специфіка функціонування її блоків дозволяють поетапно визначити:

- найменування етапів робіт у процедурі;
- перелік виконавців і керівників, які беруть участь у цій процедурі;
- перелік документів, що діють у процедурі;
- відповідність функцій виконавців функціям блоків стандартної інформаційної моделі;
- відповідність документів процедури організаційним рівням управління;

У результаті розв'язання задачі формується таблиця, що однозначно визначає відповідального за виконання конкретного етапу роботи в процедурі та розгорнута посадова інструкція із зазначенням повного переліку



необхідних документів. Таким чином, у результаті моделювання правил робіт виконавців і керівників поетапно формуються регламенти, на підставі яких має будуватися робота служби управління персоналом та апарату управління освітньої системи в цілому.

Важливими завданнями під час проектування механізму управління є визначення типу структури управління і формування схеми управління в кожному конкретному підрозділі.

Формально постановка цього завдання така. Відомий повний список управлінських рішень, необхідних для реалізації цілей функціонування, а також їхнє інформаційне забезпечення (документи, що використовуються для прийняття управлінських рішень).

Частина документів є спільними при підготовці різних управлінських рішень. Відомо також число груп управлінських рішень, які мають бути сформовані. Необхідно сформувати групи управлінських рішень з таким розрахунком, щоб кожна з груп використовувала мінімальну кількість необхідних для підготовки рішень документів. Завдання розв'язується з використанням методів математичного аналізу та логіки.

Завдання оптимального розподілу управлінських рішень за рівнями управління формулюється так: для кожного обраного рівня управління з урахуванням його завантаження і пропускної спроможності необхідно однозначно визначити перелік управлінських рішень, затвердження яких є компетенцією даного рівня управління.

При цьому кожен співробітник має ухвалювати рішення, які відповідають його компетенції, і йому має бути забезпечено такий режим роботи, за якого всі рішення ухвалюються в оптимальні терміни. Завдання розв'язують послідовно для всіх рівнів управління, кількість яких визначається конкретною освітньою системою та обраною схемою управління

Остаточний вибір варіанта структури і всі подальші розрахунки здійснюються в рамках обраної схеми управління. Тут також вирішується

питання про формування складу підрозділів, розрахунку чисельності співробітників і норм керованості. Формування структурних підрозділів у кінцевому підсумку залежатиме від того, наскільки отримана чисельність керівників і виконавців відповідає нормі керованості.

На завершальному етапі проектування уточнюються та остаточно розробляються документи, що регламентують діяльність системи управління, тобто, як зазначалося вище, регламенти управління. Отже, дана концепція формування механізму управління персоналом в організаційних системах, зокрема, освітнього закладу, передбачає дослідження та проектування системи управління даного підрозділу як системи прийняття рішень. Не слід забувати, що проектування ведеться на основі обраних раніше якісних цілей функціонування.

Таким чином, ми розглянули постановку і розв'язання задачі аналізу і синтезу систем управління на прикладі служби управління персоналом. Підбиваючи підсумок сказаного, необхідно зазначити таке. Побудова механізму управління персоналом передбачає дослідження процесу управління персоналом на рівні управлінських рішень і вдосконалення організаційної технології їх підготовки.

Комплексне проектування системи управління передбачає вибір цілей функціонування, формування складу рішень, що реалізують обрані цілі, моделювання організаційної технології підготовки рішень, формування структури управління та розроблення регламентів управління.

Застосування цієї концепції до побудови механізму управління персоналом освітніх організацій зобов'язує максимально враховувати сучасну кадрову політику, специфіку об'єкта, що розглядається, чітко формулювати якісні цілі служби управління персоналом, уявляти і розуміти організаційну технологію. Системне проектування значно спрощує застосування сучасних комп'ютерних технологій в управлінні та економіко-математичних методів.

Системне проектування і аналіз, що йому передує, дадуть змогу

науково обґрунтовано сконструювати механізм управління персоналом не лише освітньої системи, а й будь-якої конкретної системи управління з урахуванням її особливостей та персональної відповідальності виконавців і керівників за підготовку й ухвалення управлінських рішень. Пропонована концепція також відкриває широкі перспективи для впровадження інноваційних технологій в організацію роботи служб управління персоналом, сприяє мінімізації ризиків і створює оптимальні умови для прийняття управлінських рішень.

### **3.2. Шляхи удосконалення управління персоналом**

Значна кількість працівників ТОВ «Вікторіан-Україна» вимагає від працівників кадрових служб виконання значних обсягів рутинних робіт, ускладнюючи при цьому проведення своєчасного планування розміщення працівників. Процес підбору персоналу стає більш складним. В умовах, описаних вище, стає необхідним розгляд створення системи управління персоналом у ТОВ «Вікторіан-Україна», яка, використовуючи можливості сучасних засобів аналізу і обробки інформації, могла б ефективно вирішувати завдання як поточного, так і перспективного управління.

Ефективне вирішення питань щодо підбору і розстановки персоналу перш за все залежить від повноти персональних облікових даних. Збір та належне використання особистої інформації, яка міститься в документах, є обов'язковим для забезпечення стабільної функціональності ТОВ «Вікторіан-Україна». На основі цієї інформації приймаються відповідні кадрові рішення.

Оптимізація функціонування персоналу у ТОВ «Вікторіан-Україна» та підвищення кваліфікації фахівців, які займаються управлінням персоналом, призводять до того, що процеси у сфері кадрового управління стають все більш технологічними, системними та високоякісними. Успішність ТОВ «Вікторіан-Україна» залежить від ефективності діяльності відділу кадрів,

якому доручено знаходження і утримання необхідних фахівців та безпомилкове розподілення наявних робочих ресурсів. Завдяки цьому періодично необхідно вносити коригування у структуру ТОВ «Вікторіан-Україна». Це призводить до зростання потреб у ефективних інструментах управління потоками інформації.

Кадровій службі «Вікторіан-Україна» важливо звернути більше уваги на розвиток програмних продуктів для управління людськими ресурсами та вивчити можливості інтеграції необхідних функцій в єдину інформаційну систему кадрового управління. Програмний продукт для управління персоналом відкриває можливості для:

- приймати обґрунтовані управлінські рішення, що базуються на аналітичних даних, отриманих в оперативному управлінні;
- організувати бізнес-процеси з управління персоналом у ТОВ «Вікторіан-Україна», уникати дублювання інформації;
- налагодити дієвий кадровий облік та обмін даними, в системі управління ТОВ «Вікторіан-Україна», формуючи цим базу для експертного аналізу і планування витрат на персонал;
- вести облік і звести до мінімуму можливість грошово-матеріальних санкцій з боку фіскальних органів.

Для покращення системи планування та управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна», розглядається можливість впровадження модуля інформаційної системи SAP – «SAP HR». Це дозволить забезпечити ефективність, зручність та швидкість вирішення завдань, пов'язаних із підбором та прийомом персоналу, а також сприятиме економії ресурсів.

Програмне забезпечення, доступне для відділу персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна», переважно має обмежений функціонал, який головним чином спрямований на вирішення завдань, таких як облік персоналу та розрахунок заробітної плати. У порівнянні з цим SAP HR пропонує альтернативний підхід до автоматизації служб, що працюють з персоналом. Система SAP HR діє системно і підпорядковується загальній стратегічній

логіці управління ТОВ «Вікторіан-Україна» відповідно до її стратегічного розвитку. Ця система успішно інтегрується для спільного вирішення завдань з виробничими, фінансовими та іншими інформаційними системами, які використовують дані про персонал для вирішення конкретних бізнес-завдань.

Основні функції системи включають:

- ведення кадрового обліку та його адміністрування;
- формування організаційної структури компанії;
- вибір оптимальних форм та систем оплати праці, включаючи відрядну, і формування звітності відповідно до законодавства.

- управління робочим часом працівників, включаючи фактичний облік, аналіз і обробка даних.

- Планування витрат на персонал.
- Управління відрядженнями.
- Розвиток та управління талантами.
- Управління політикою мотивації співробітників.
- Формування та робота з кадровим резервом.
- Аналіз ефективності діяльності персоналу.
- Корпоративне навчання та інше.

Використання SAP HR дозволяє:

- Швидко отримувати повний доступ до даних.
- Забезпечувати інформаційну підтримку рішень на різних рівнях, базуючись на всебічному аналізі ситуації.

- Залучати кожного працівника до спільної роботи над досягненням стратегічних цілей компанії.

- Забезпечувати процес безперервного навчання персоналу.

- Підвищувати якість оперативного і стратегічного планування організаційних змін бізнесу і бюджету на утримання персоналу. [3].

Кількісний склад персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» за показниками трудомісткості наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Визначення кількості управлінців за складовими трудомісткості управління  
ТОВ «Вікторіан-Україна»

Характеристика напрямів діяльності функціональних підрозділів	Розрахункова формула кількості працівників апарату управління за функціями управління
1	2
Загальне (лінійне) управління основним виробництвом	$Ч_{ст} = 23,6615 + 0,0011M_o + 0,029Ч_{пр}$
Стандартизація та сертифікація продукції, технологічних процесів та інших елементів виробництва	$Ч_{ст} = 0,05 \times (Ч_{т} + Ч_{к})$
Вдосконалення організації праці, виробництва та управління	$Ч_{пу} = 1,85 + 0,0051 Ч_{пр}$
Організація праці та заробітної плати	$Ч_{опз} = 11,2142 + 0,0031 Ч$
Оперативне управління основним виробництвом	$Ч_o = 12,0716 + 0,0286Ч_{пр} + 0,523СС$
Техніко-економічне планування	$Ч_{пп} = 5,015 + 0,0006Ч + 0,0006M_o$
Бухгалтерський облік та фінансова звітність	$Ч_{бух} = 3,9603 + 0,0013M + 0,0045Ч$
Комплектування тт підготовка кадрів	$Ч_{пк} = 2,2129 + 0,0012Ч$
Охорона праці	$Ч_{тб} = 1,1 + 0,0062M_o$
Загальне діловодство, господарське керівництво	$Ч_{дг} = 1,7883 + 0,0019Ч + 0,002Д$

В таблиці прийняті наступні визначення:  $Ч_u$  – чисельність керівників та топ-менеджерів підприємства;  $M_o$  – кількість робочих місць в основному виробництві;  $Ч_{пр}$  – чисельність працівників, зайнятих в основних

виробничих цехах; Чст – чисельність осіб служб стандартизації та сертифікації; Чт – чисельність працівників, що займаються розробкою та впровадженням інноцій; Чк – чисельність працівників служби технічного контролю; Чпу – чисельність працівників служби виробничої підготовки; Чопз – чисельність працівників відділу нормування та оплати праці; Ч – чисельність ПВП; Чо – чисельність працівників відділу матеріально-технічного постачання; СС – кількість підрозділів, що є самостійними структурними підрозділами підприємства, од.; Чтп – чисельність працівників відділу планово-економічного забезпечення; Чбух – чисельність бухгалтерії та фінвідділу; М – номенклатура матеріалів та інших запасів, од.; Чпк – чисельність працівників, зайнятих підготовкою виробничого персоналу; Чтб – чисельність працівників відділу техніки безпеки та охорони праці; Чдг – чисельність працівників відділу документального супроводу господарської діяльності; Д – орієнтована кількість документів за рік, од.

За наведеною методикою визначаємо кількісний склад персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» за трудомісткістю, використовуючи вихідні дані, у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку кількісного складу персоналу  
ТОВ «Вікторіан-Україна» за трудомісткістю

Показник	Позначення	Дані
1	2	3
Кількість робочих місць в основному виробництві, од.	Мо	140
Кількість робітників основного виробництва, осіб	Чпр	200
Кількість працівників, зайнятих розробкою та впровадженням технологій та устаткування, осіб	Чт	45
Кількість працівників відділу технічного контролю, осіб	Чк	30

продовження таблиці 3.2.

1	2	3
Загальна кількість промислово-виробничого персоналу, осіб	Ч	400
Чисельність самостійних структурних підрозділів, од.	СС	8
Чисельність найменувань, типорозмірів та артикулів матеріалів, напівфабрикатів та закуплених виробів, од.	М	3400
Річний документообіг, тис.од.	Д	32

Розрахунок кількісного складу управлінського персоналу за трудомісткістю здійснюємо з використанням Microsoft Excel.

Підсумкові дані визначення загальної кількості управлінців ТОВ «Вікторіан-Україна» за функціями управління наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Підсумкова таблиця визначення загальної кількості управлінців ТОВ «Вікторіан-Україна» за функціями управління

Характеристика функціональних обов'язків управлінців та їх підрозділів	Позначення показника	Кількість чол.
1	2	3
Загальне (лінійне) управління основним виробництвом	Чу	30
Стандартизація та сертифікація продукції, технологічних процесів та інших елементів виробництва	Чст	4
Вдосконалення організації праці, виробництва та управління	Чпу	3
Організація праці та заробітної плати	Чопз	12
Оперативне управління основним виробництвом	Чо	22



Продовження таблиці 3.3.

1	2	3
Техніко-економічне планування	<i>Чмп</i>	5
Бухгалтерський облік та фінансова діяльність	<i>Чбух</i>	10
Комплектування та підготовка кадрів	<i>Чпк</i>	3
Охорона праці	<i>Чтб</i>	2
Загальне діловодство та господарське керівництво	<i>Чдг</i>	3
Загальна кількість управлінського персоналу	<i>X</i>	94

Отже, за результатами розрахунків загальна кількість управлінців ТОВ «Вікторіан-Україна» за функціями управління складає 94 особи, у тому числі загальне (лінійне) управління основним виробництвом дорівнює 30 осіб, організація праці та заробітної плати складає 12 осіб. Оперативне управління основним виробництвом складає 22 осіб.

Після чого здійснюємо розподіл управлінського персоналу за структурними підрозділами (табл. 3.4) та визначаємо кількісний та якісний склад персоналу, відділу управління персоналом (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Кількісний склад управлінського персоналу  
ТОВ «Вікторіан-Україна» за структурними підрозділами

Назва структурного підрозділу	Кількість управлінського персоналу
1	2
Відділ управління основним виробництвом	28
Відділ стандартизації та сертифікації продукції	4
Відділ розвитку	3
Відділ організації праці та заробітної плати	2
Виробничий відділ	20

продовження таблиці 3.4.

1	2
Плановий відділ	5
Відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності	8
Відділ кадрів	3
Відділ охорони праці	2
Відділ діловодства	3
Загальна кількість управлінського персоналу	78
Виробничий персонал	240

Отже, за даними таблиці на підприємстві діє 11 структурних підрозділів, найчисельніші з них це відділ управління основним виробництвом 28 осіб Виробничий відділ 20 осіб.

Кількісний та якісний склад управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кількісний та якісний склад управління персоналом  
ТОВ «Вікторіан-Україна»

Посада	Кількісний склад персоналу
Директор з персоналу	1
Відділ організації праці та заробітної плати	2
Відділ кадрів	3
Відділ діловодства	3
Разом	9

Загальна кількість персоналу системи управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» складає 9 осіб. Менеджери безпосередньо підпорядковується директору з персоналу.

### 3.3. Напрями розвитку та навчання персоналу

Людські ресурси були і залишаються одним із головних чинників успіху будь-якої організації. У сучасному світі, де технології постійно оновлюються і вдосконалюються, розвинений і навчений персонал - це найвища цінність і пріоритет діяльності організації. Тому постійний розвиток і навчання персоналу - це стратегічно важливе завдання для бізнесу і запорука його комерційного успіху. Крім того, розвиток і навчання є ключовим фактором успішності професійної кар'єри для самих працівників, що, своєю чергою, виступає потужним інструментом їхньої мотивації та підвищення лояльності, і сприяє розвитку організації загалом.

Часто поняття "навчання персоналу" та "професійний розвиток персоналу" розглядають як синоніми. Однак, у сфері HR-менеджменту їх слід чітко розмежовувати, розуміючи при цьому їхній системний взаємозв'язок. Професійний розвиток - це діяльність, спрямована на збереження та примноження професійних умінь, навичок, кваліфікації, знань та особистісних характеристик, необхідних для підвищення якості професійної діяльності та розширення професійної компетенції, що зазвичай супроводжується збільшенням заробітку та просуванням кар'єрними сходами.

Навчання персоналу є одним із найважливіших елементів системи професійного розвитку персоналу в ТОВ «Вікторіан-Україна». Навчання персоналу - це процес здобуття нових знань, навичок і вмінь для їх використання в процесі трудової діяльності з метою підвищення продуктивності праці та забезпечення успішності бізнесу.

Професійний розвиток - це процес підготовки співробітника ТОВ «Вікторіан-Україна» до виконання нових виробничих функцій, обіймання нових посад, вирішення нових завдань.

Розвиток персоналу в ТОВ «Вікторіан-Україна» передбачає розробку

системи дій, яка спрямована на вироблення стратегії розвитку, управління кар'єрою співробітників, їхнім професійним зростанням.

Навчання персоналу - один із способів підвищення ефективності діяльності підприємства. Нині, в умовах науково-технічного прогресу, підготовка кадрів є одним із напрямів, що забезпечують ефективний розвиток підприємств. Менеджери, які інвестують у навчання персоналу, орієнтовані на реальні зміни - наприклад, підвищення ефективності або продуктивності персоналу, формування робочої поведінки, що забезпечує досягнення цілей і завдань підприємства.

Кінцевою метою розвитку та навчання є формування навичок, необхідних для ефективної діяльності організації. Донедавна було заведено виокремлювати дві групи навичок - *hard i soft skills*, де *hard skills* - це професійні навички, знання й уміння, що допомагають виконувати трудові функції та обов'язки працівника, а *soft skills* - це особистісні характеристики людини, що визначають її комунікабельність, лідерські якості, емоційність та інші. Але у зв'язку з цифровою трансформацією особливої актуальності починає набувати ще один вид навичок - *digital skills*, тобто цифрові навички, необхідні працівникові в епоху сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

За даними дослідження, яке проводилося в серпні 2022 року консалтинговою групою «Консульт» серед працівників підприємства було проведено опитування щодо найзатребуваніших видів і методів навчання персоналу. Найбільш популярними форматами навчання серед респондентів виявилися:

- дистанційне навчання та онлайн-курси (35 %);
- курси підвищення кваліфікації (32 %);
- тренінги та курси з набуття навичок, безпосередньо не пов'язаних із професією (по 19 %).

31 % опитаних менеджерів назвали онлайн-навчання найкращим у сучасних умовах. І понад 70 % учасників опитування планують скористатися

ним у найближчому майбутньому. (всього 103 особи)

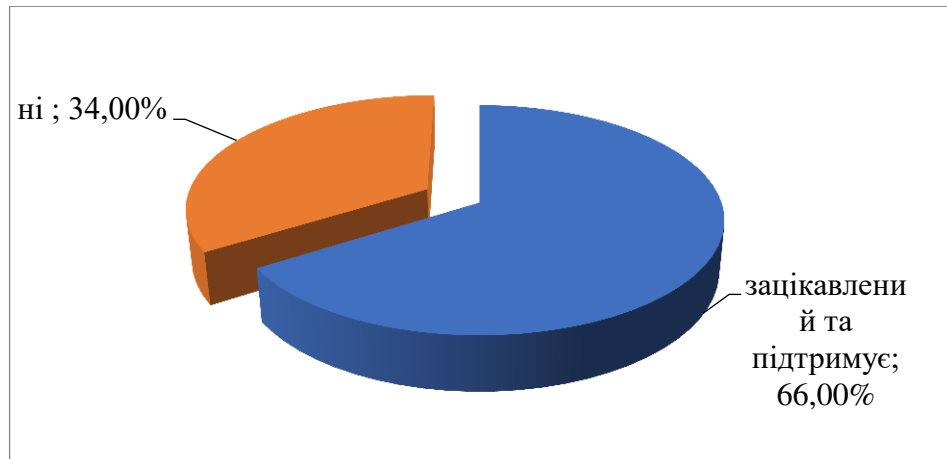


Рисунок 3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи підтримує керівник організації Ваше прагнення до професійного розвитку?», %

На думку більшості співробітників, керівники організації зацікавлені в їхньому професійному розвитку (рис. 1), що загалом підтверджує тезу про те, що розвиток співробітників може вирішити проблему дефіциту кваліфікованих кадрів.

Щодо виду навчання, який більшою мірою визначає рівень професійного розвитку співробітників, 65 % респондентів однозначно надають перевагу поточному підвищенню кваліфікації в рамках своєї професії (рис. 3.2).

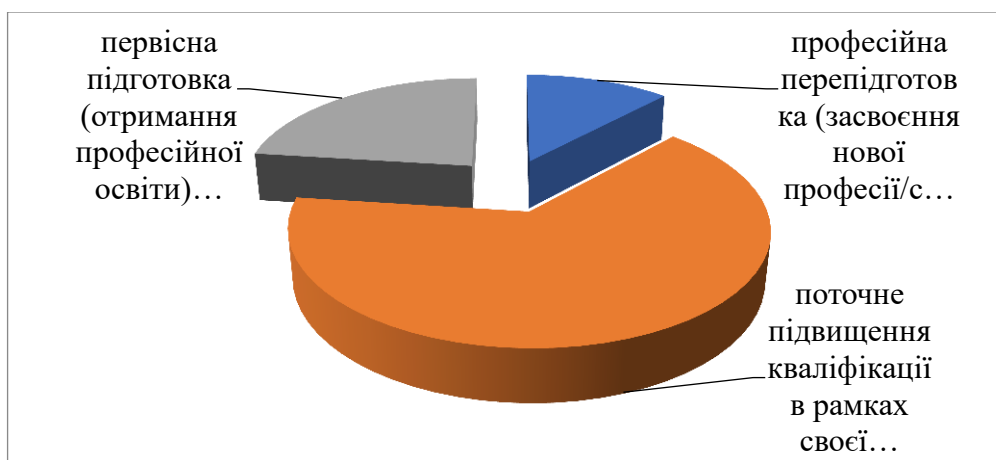


Рисунок 3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Який вид навчання, на Ваш погляд, більшою мірою сприяє професійному розвитку співробітника?», %

Тобто постійне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання співробітниками своїх професійних обов'язків - це об'єктивна необхідність.

Для первинної підготовки, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки роботодавці використовують різні методи навчання персоналу. Однак, як показало опитування, сучасні методи навчання набувають дедалі більшої популярності серед самих співробітників (рис. 3.3.).

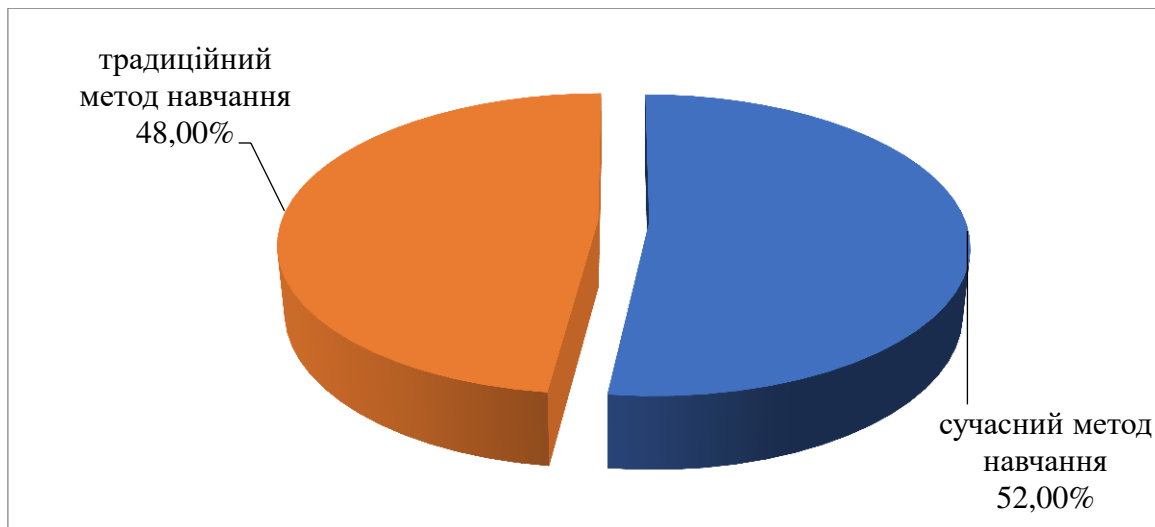


Рисунок 3.3. Результати опитування «Який метод навчання, на Ваш погляд, є найбільш зручним та ефективним?», %

Серед сучасних методів навчання варто виділити соціальне навчання, онлайн-навчання, ротацію та інші. До традиційних же методів можна віднести аудиторні навчальні програми, інтерактивні методи, навчання на робочому місці.

В умовах поширення COVID-19 більшість працівників компаній у всьому світі було переведено на віддалений формат роботи. І цей факт багато в чому пояснює ту перевагу, яку опитані співробітники віддають онлайн-курсам і дистанційному навчанню.

Крім об'єктивної необхідності, основними причинами популярності дистанційного навчання та онлайн-курсів також стали гнучкий графік

навчання (39 %), можливість навчання з будь-якої точки світу (26 %), можливість перебувати разом із сім'єю (23 %), економія фінансів і часу (12 %).

Пропонується індивідуальний план навчання та розвитку (ІПР) співробітника, який буде інструментом оптимізації персоналу за рівнем професіоналізму та компетентності.

Суть співробітництва працівників і ТОВ «Вікторіан-Україна» з питань розробки стратегії полягає в активізації персоналу, оптимальному використанні його знань, навичок і можливостей та організації кар'єри таким чином, щоб спосіб і напрямок просування задовольняв потреби й інтереси як ТОВ «Вікторіан-Україна», так і персоналу.

Для досягнення цієї мети розроблену процедуру було покладено в основу консультувань персоналу з питань кар'єри та забезпечено відповідним організаційним супроводом.

Використання запропонованого алгоритму спрощує процедуру оцінки кар'єрного потенціалу працівників, рівня їх кар'єрних потреб.

Таким чином, включення у систему управління персоналом ТОВ «Вікторіан-Україна» принципово нових функцій обумовило реорганізацію організаційної структури введенням нової служби з питань управління кар'єрою, що забезпечить орієнтацію управлінської діяльності на підвищення конкурентоспроможності персоналу, підсилить статус управління кар'єрою, розширить можливості у вирішенні питань зайнятості і праці.

Для того, щоб скласти комплексний план навчання та розвитку персоналу необхідно з'єднати такі характеристики: категорії персоналу, виявлення і підтверджені потреби в навчанні і розвитку.

Потім підібрати адекватні форми навчання. При цьому слід розділяти все навчання на два великі блоки: професійне навчання і особистісний розвиток.

В якості інструменту для практичного використання для керівників підрозділів ТОВ «Вікторіан-Україна» запропоновано використовувати

індивідуальний план розвитку співробітника, який в загальному вигляді визначає основні цілі та напрямки розвитку працівника, а також визначає методи їх досягнення. Для прикладу наводимо (ІПР) (Додаток Д).

Далі наводяться приклади розвиваючих дій для цього співробітника, зокрема для управління часом. Ефективно організовувати робочий час, планувати свою роботу, робити послідовні дії для того, щоб забезпечити досягнення цілей ТОВ «Вікторіан-Україна».

Розвиток на робочому місці:

Вивчити SWOT аналіз та визначити сфери його застосування у своїй роботі

Провести аудит власних цілей на цей рік. Оцінити значимість їх досягнення для ТОВ «Вікторіан-Україна» в цілому.

При складанні плану на наступні півроку виділити ті цілі, які проявляють прагнення до видатних результатів.

Прописати плановані результати роботи сьогоднішнього дня, цієї та наступній тижня, цього і наступного місяця, цього та наступного кварталу, цього і наступного року.

Прописати критерії досягнення цілей що стоять на сьогодні перед підрозділом.

Сформулювати результат, очікуваний від роботи підлеглого .....

Визначити завдання, які здатні виконувати підлегли. З понеділка почати делегувати ті завдання, які виділені в списку.

Концентруватися на діях, які приведуть до необхідного результату

Точно прогнозувати часові витрати на кожен етап роботи (попередньо 2 тижні робити записи тимчасових витрат на виконання завдань)

Пошук зворотного зв'язку:

Обговорити з безпосереднім керівником власний стиль вирішення професійних завдань. З'ясувати, на скільки покращилися результати пов'язані з делегуванням і плануванням своєї роботи.

Обговорити з безпосереднім керівником плани на майбутнє



(індивідуальні, свого підрозділу і т.п.). Коригувати їх з урахуванням рекомендацій.

Спеціальні завдання (проекти):

- до 15.08.2023, розробити і з 1.09.2023 впровадити у себе в підрозділі систему управління за цілями
- проаналізувати свою участь в останньому успішно завершеному проекті і виділити свій вклад.

Самонавчання (література):

- Вивчити вікно Ейзенхауера принцип «важливо-терміново»
- Поллі Берд «Тайм-менеджемент. Планування і контроль часу».
- Дж.К.Смарт «Делегування», Джулі-Енн-Амос «Делегування пономочій»
- Ф. Ж. Гуіяр, Д.Н.Келлі «Перетворення організації».

Тренінги та семінари:

- управління часом;
- делегування повноважень, ефективне управління командою;
- майстер управління;
- фінанси для не фінансистів.

Для того, щоб пропонована методика остаточно перетворилася на інструмент розвитку персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна» до ІПР необхідно додати збалансовані і узгоджені терміни проведення того чи іншого навчального заходу. Тоді керівництво ТОВ «Вікторіан-Україна» отримає реальну картину того, як буде розвиватися персонал, як це узгоджується із стратегією, чому відбувається вибір на користь тієї чи іншої навчальної компанії, методики і форм навчання, як це відіб'ється на поточній роботі ТОВ «Вікторіан-Україна» (чи не буде зривів через відволікання персоналу), яких результатів слід очікувати і найголовніше - скільки це коштує і коли саме потрібні гроші на оплату навчання співробітників.

Отже, формування індивідуального плану розвитку (ІПР) для кожного

співробітника ТОВ «Вікторіан-Україна» та його виконання забезпечить значне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Вікторіан-Україна» та оптимізації структури персоналу.

### **Висновок по розділу 3**

Одним із ключових елементів професійного розвитку співробітників виступає професійне навчання. Але мета і професійного розвитку, і навчання персоналу полягає в підготовці співробітників до ефективного виконання своїх професійних обов'язків.

Багато дослідників зазначають, що в найближчому майбутньому можна очікувати розвитку процесу глобальної зміни вимог до фахівців, а характер їхньої роботи істотно зміниться, оскільки багато функцій будуть більш-менш вдосконалені й автоматизовані. Результати численних досліджень підтверджують виняткову важливість розвитку професійних навичок, знань і вмінь, що можна здійснити за допомогою сучасних методів навчання.

Співробітників з різним досвідом, освітою і світоглядом стала об'єднувати велика платформа - онлайн-освіта, яка будує їхнє навчання через дискусію і вміння правильно ставити запитання, а також дає змогу гнучко поєднувати роботу і навчання, економити час і ресурси. Причиною тому багато в чому послужила пандемія коронавірусу, яка змінила повсякденний хід речей, зокрема у сфері HR-менеджменту.

Однак говорити про те, що можна повністю замінити класичне навчання на онлайн-навчання, поки що зарано: класика - це щоденне очне навчання, яке передбачає не тільки навчання, а й формування дружніх зв'язків і певного стилю життя, що змінює людину.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління персоналом підприємства – вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей підприємства, шляхом використання праці, досвіду, таланту працівників з урахуванням їх задоволеності працею. Під організацією управління персоналом підприємства як певного процесу слід також розуміти процес планування чисельності персоналу та його розвитку, управління поведінкою та мотивацією, визначення ефективності управління персоналом та ін.

Управління персоналом полягає в здійсненні цілеспрямованих дій на відповідні його категорії або окремих працівників з метою найбільш успішного вирішення поставлених перед суб'єктом малого підприємництва завдань. Ці дії здійснюються в формі прийняття рішень по персоналу. Прийняття рішень по персоналу викликає відповідну реакцію керованого об'єкта. Очевидно, що ефективність такої взаємодії залежить від повноти, точності і якості прийнятого рішення, на базі якого формується відповідна реакція. Реалізується не «команда» згори, а то, що «сприймається» знизу.

ТОВ «Вікторіан-Україна» здійснює виробництво та продаж будівельної хімії - силікон, пінка монтажна, герметики, утеплювачі, тепло-, звуко-, гідроізоляція, будівельну хімію (лаки, фарби, розчинники і ін.). Рентабельність послуг у 2021 р. зменшилась на 5,31 %, а у 2022 р. зменшилась на 3,27 %. Таким чином, можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності підприємства та погіршення ефективності використання потенціалу ТОВ «Вікторіан-Україна».

На підприємстві функціонує відділ управління персоналом, у складі якого три особи, між якими розподілені функції з управління персоналом. Негативним є те, що не всі функції з управління персоналом фактично виконуються.

Співробітники дізнаються про відкриваються можливості в ТОВ «Вікторіан-Україна» на 2 тижні раніше, ніж конкурс оголошується для

зовнішніх кандидатів. Крім конкурентної заробітної плати в ТОВ «Вікторіан-Україна» діють кілька систем преміювання в залежності від характеру діяльності працівника. Таким чином, досягнення індивідуальних показників впливає на оплату праці або розмір щорічного бонусу співробітника, в залежності від типу преміювання.

Оптимізація роботи персоналу ТОВ «Вікторіан-Україна», підйом майстерності експертів по роботі з персоналом призводить до того, що робота з управління кадрами стає все більш технологічною, системною та високоякісною. Успіх ТОВ «Вікторіан-Україна» залежить від того, наскільки дієвою буде робота відділу кадрів, завдання якого – знайти і утримати необхідних професіоналів, а ще без помилок розподілити наявні трудові ресурси. Час від часу при всьому при цьому доводиться вносити корективи в структуру ТОВ «Вікторіан-Україна». Відповідно до цього зростають і потреби в успішних інструментах управління потоками інформації.

В ТОВ «Вікторіан-Україна» необхідно приділяти більше уваги розвитку програмних продуктів з управління людськими ресурсами, відшукувати шляхи сполучення потрібних функцій в єдину інформаційну систему управління кадрами.

В якості інструменту для практичного використання для керівників підрозділів ТОВ «Вікторіан-Україна» запропоновано використовувати індивідуальний план розвитку співробітника, який в загальному вигляді визначає основні цілі та напрямки розвитку працівника, а також визначає методи їх досягнення. Отже, формування індивідуального плану розвитку (ІПР) для кожного співробітника ТОВ «Вікторіан-Україна» та його виконання забезпечить значне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Вікторіан-Україна» та оптимізації структури персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амеліна І. В. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах / І. В. Амеліна, К. П. Біланенко // Економіка і регіон. - 2021. - № 4. - С. 31-37.
2. Бабіна О. В. Щодо оцінювання роботи служби управління персоналом компанії / О. В. Бабіна, Т. С. Морщенок, К. О. Круглов, М. В. Іоффе // Інвестиції: практика та досвід. - 2022. - № 19-20. - С. 59-65.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Бившева Л. О. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, А. Г. Моховіков, О. А. Шапаренко // Економічний вісник Донбасу. - 2023. - № 1. - С. 18-25.
5. Богацька Н. М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства / Н. М. Богацька. // Ефективна економіка. - 2023. - № 8. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_14) (дата звернення: 12.01.2024)
6. Бондарчук О. М. HR-бюджетування як інструмент управління персоналом / О. М. Бондарчук, К. О. Астаф'єва, Г. В. Нікульнікова, О. Ю. Астаф'єв // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2023. - № 4(1). - С. 45-51.
7. Брич, Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. – Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с.
8. Валінкевич Н. В. Організація та управління персоналом підприємницьких структур / Н. В. Валінкевич, Г. М. Атаманюк, М. В. Любарський, О. С. Яковенко // Агросвіт. - 2023. - № 13. - С. 46-53.

9. Ватаманюк-Зелінська У. З. Підбір кадрів та управління персоналом казначейства / У. З. Ватаманюк-Зелінська, А. З. Петрович // Проблеми системного підходу в економіці. - 2021. - Вип. 3. - С. 60-66.
- 10.Вінтоняк А. М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління / А. М. Вінтоняк // Економіка. Фінанси. Право. - 2023. - № 6. - С. 56-59.
- 11.Волянська-Савчук Л. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом / Л. В. Волянська-Савчук, О. В. Кошонько, О. В. Горбатюк, Т. В. Глушко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2023. - Вип. 68. - С. 112-120.
- 12.Гапєєва О. М. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією / О. М. Гапєєва, В. В. Скакун // Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. - 2021. - Вип. 2. - С. 20-26.
- 13.Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Колот А. М , Лопушняк Г. , Брінцева О., Цимбалюк С.О. та ін.; К. : КНЕУ, 2017. 504 с.
- 14.Глуценко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022 (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 12.01.2024)
- 15.Гой Н. Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти / Н. Гой, О. Жук, В. Басараб // Освітні обрії. - 2021. - № 2. - С. 67-72.
- 16.Голобородько Т. В. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства / Т. В. Голобородько, Л. А. Буркова // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 14. - С. 47-54.

17. Гонтарева І. В. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах / І. В. Гонтарева, В. А. Євтушенко, В. І. Ковальова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2022. - Вип. 3. - С. 50-56.
18. Дашко І. М. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості / І. М. Дашко, Л. А. Бехтер, Л. В. Михайліченко. // Ефективна економіка. - 2023. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15)
19. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
21. Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки / Є. В. Жернова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2022. - № 80. - С. 186-193.
22. Жолонко Т. В. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії / Т. В. Жолонко, О. М. Гребінчук // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2021. - Вип. 2. - С. 23-28.
23. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с
24. Зачосова Н. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання / Н. В. Зачосова, О. В. Коваль, М. В. Байкер // Науковий погляд: економіка та управління. - 2022. - № 1. - С. 61-66
25. Ігнатович Л. С. Оцінювання персоналу в системі управління стратегією суб'єкта економічної діяльності на ринку страхових послуг / Л. С. Ігнатович, М. М. Іванов // Вчені записки Таврійського національного

- університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2021. - Т. 32(71), № 4. - С. 41-52.
26. Карпінський Б. А. Стратегіологія формування й розвитку методів управління та оцінювання персоналу в органах публічного адміністрування України / Б. А. Карпінський, О. В. Живачук, Д. О. Хоміч // Нотатки сучасної науки. - 2023. - № 7. - С. 20-21.
27. Кириченко Н. В. Характерні риси, складові та методи оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу / Н. В. Кириченко, Л. О. Алещенко // Агросвіт. - 2023. - № 12. - С. 48-55.
28. Клименко І. С. Особливості управління персоналом із врахуванням правового аспекту / І. С. Клименко, А. А. Белятинська, А. А. Белятинська // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2022. - Т. 33(72), № 1. - С. 21-27.
29. Кліпкова О. І. Інноваційні компоненти процесу управління персоналом у сфері послуг / О. І. Кліпкова // Підприємництво та інновації. - 2022. - Вип. 25. - С. 46-50.
30. Козак Л. В. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі / Л. В. Козак, С. Ю. Дорош // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2023. - № 29. - С. 19-24.
31. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневіська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. – Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. – 116 с
32. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
33. Кокорєва О. В. Управління креативним потенціалом персоналу туристичного підприємства на засадах інноваційних і комунікативних технологій / О. В. Кокорєва, Л. О. Корчевська, А. Є. Глинська // Бізнес-навігатор. - 2021. - Вип. 4. - С. 72-75.



- 34.Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 12.01.2024).
- 35.Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика / Л. О. Кустріч // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 12. - С. 20-25.
- 36.Левицька І. В. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану / І. В. Левицька, А. О. Климчук // Економіка і управління бізнесом. - 2022. - Т. 13, № 3. - С. 40-51.
- 37.Лобач А. М. Трансформація організаційної структури та управління ефективності персоналу виробничого підприємства / А. М. Лобач, В. В. Скриль, Д. А. Лобач // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2022. - Вип. 1. - С. 61-71.
- 38.Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання / Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45
- 39.Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі / В. С. Мазур // Стратегія економічного розвитку України. - 2023. - Вип. 52. - С. 46-58.
- 40.Махмудов Х. З. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства / Х. З. Махмудов, В. Є. Чухліб // Економічний простір. - 2021. - № 176. - С. 79-82.
- 41.Новальська Н. І. Управління трудовим потенціалом авіаційного персоналу / Н. І. Новальська, В. В. Клименко, І. М. Герасименко, С. В. Пронь // Бізнес Інформ. - 2023. - № 6. - С. 134-139.
- 42.Обелець Т. В. Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій / Т. В. Обелець, В. В. Наверська // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 5. - С. 80-85.
- 43.Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою

- персоналу / Н. Ю. Олійник // Науковий погляд: економіка та управління. - 2022. - № 2. - С. 86-91.
- 44.Олійник О. С. Управління персоналом туристичних підприємств / О. С. Олійник // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2021. - № 5. - С. 14-22.
- 45.Осовська Г. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. В. Осовська, А. М. Волківська, О. В. Аксьонова, О. А. Осовський, А. В. Демчук. // Ефективна економіка. - 2023. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_40) (дата звернення: 12.01.2024)
- 46.Павлюк Т. С. Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ "Елсі" в період реструктуризації / Т. С. Павлюк, В. О. Шишкін, А. В. Виноградова // Причорноморські економічні студії. - 2021. - Вип. 72(1). - С. 144-148.
- 47.Паламарчук О. Ефективне управління університетами за участі академічного персоналу (досвід України) / О. Паламарчук // Університети і лідерство. - 2019. - № 2. - С. 49-62. -
- 48.Паловські Ю.О. Методологічні основи управління процесами емоційного вигорання персоналу в організації: рекомендації для менеджерів / Ю.О. Паловські // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія. - 2023. - Т. 34(73), № 1. - С. 54-63.
- 49.Персональний розвиток менеджера в контексті ідейної кризи управлінських концепцій / Н. І. Шашкова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 43. - С. 65-71.
- 50.Перчук О. В. Організація військового обліку в системі управління персоналом підприємства / О. В. Перчук, О. О. Артюх // Економічний вісник університету. - 2023. - Вип. 57. - С. 69-77.
- 51.Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital-технологій в

- управлінні персоналом / Г. І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 41. - С. 54-60.
- 52.Поліщук О. Ю. Управління розвитком персоналу / О. Ю. Поліщук, К. Ю. Поляк // Інтелект ХХІ. - 2021. - № 4. - С. 19-22.
- 53.Райко Д. В. Особливості формування маркетингового персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами у системі управління персоналу / Д. В. Райко, І. В. Кролівець. // Ефективна економіка. - 2023. - № 8. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_7) (дата звернення: 12.01.2024)
- 54.Руденко В. О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки / В. О. Руденко // Соціально-гуманітарний вісник. - 2023. - Вип. 43. - С. 49-52.
- 55.Сазонова Т. О. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах / Т. О. Сазонова, А. Д. Курченко, Т. М. Заліпа // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2022. - Вип. 42. - С. 125-129.
- 56.Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Формат, 2022. 116 с.
- 57.Смесова В. Л. Аналіз корпоративної культури підприємства та її вплив на управління персоналом / В. Л. Смесова, Н. В. Яшкіна, Л. О. Аніщенко. // Ефективна економіка. - 2023. - № 7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_19) (дата звернення: 12.01.2024)
- 58.Сугак Т. О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств / Т. О. Сугак // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2022. - Т. 27, Вип. 3. - С. 84-87.
- 59.Сукрушева, Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як

- ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2021 (35).  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>
60. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с
61. Токмакова І. В. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації / І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, Б. Б. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2021. - № 74. - С. 139-149.
62. Труніна І. М. Особливості управління персоналом у медичній галузі / І. М. Труніна, Р. А. Сербін, М. С. Андрієнко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 43. - С. 51-56.
63. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г.Г. Савіної. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – 129 с.
64. Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства / Д. Г. Фурман. // Ефективна економіка. - 2023. - № 4. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_21) (дата звернення: 12.01.2024)
65. Цимбалюк Г. С. Управління персоналом рекреаційно-курортних комплексів у контексті підвищення ефективності функціонування туристичної індустрії / Г. С. Цимбалюк, П. М. Сем'янчук, Г. І. Оліх // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2021. - Вип. 3. - С. 40-47.
66. Черчик Л. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я / Л. Черчик, А. Каленюк // Економічний форум. - 2022. - № 3. - С. 89-96.
67. Чикуркова А. Д. Науково-практичні аспекти управління персоналом

- підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення / А. Д. Чикуркова, Д. Г. Фурман // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 3. - С. 10-18.
68. Шашкова Н. І. Шуканова А. Соціально-психологічні чинники управління персоналом в контексті розвитку туристичних підприємств / А. Шуканова, Л. Вішнікіна, О. Володько, С. Дудник // Галицький економічний вісник. - 2022. - № 3. - С. 42-47.
69. Шулла Р. С. Можливість впровадження концепції центрів відповідальності як інструментів структурного управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Р. С. Шулла, Г. М. Колісник, М. М. Попик // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. - 2022. - № 5. - С. 75-90.
70. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах / Г. М. Юрченко // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2023. - № 29. - С. 36-41.
71. Ягодзінський С. М. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства / С. М. Ягодзінський, А. О. Козинець // Підприємництво і торгівля. - 2023. - Вип. 36. - С. 44-50.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Звіт про фінансовий стан ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2022 рік

Підприємство <u>ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія _____	за ЄДРПОУ	23	01	01
Організаційно-правова форма _____	за КОАТУУ	35412247		
Вид економічної _____	за КОПФГ	3210700000		
Середня кількість працівників <sup>1</sup> _____	за КВЕД	230		
Адреса, _____				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності		v		

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на \_\_\_\_\_ рік 2022 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	126,0	44,0
Основні засоби	1010	29193,0	22965,0
первісна вартість	1011	38904,0	38074,0
знос	1012	(9711,0)	(15109,0)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	29319,0	23009,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1684,0	1153,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	902,0	2197,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	546,0	49,0
з бюджетом	1135	252,0	143,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56,0	27,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3203,0	261,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	98,0	56,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	6741,0	3886,0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	36060,0	26895,0

## продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	545,0	545,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	5923,0	5923,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6468,0</b>	<b>6468,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	829,0	1500,0
розрахунками з бюджетом	1620	210,0	391,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		75,0
розрахунками з оплати праці	1630	13,0	268,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	125,0	2997,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1536,0</b>	<b>5444,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>36060,0</b>	<b>26895,0</b>

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Вікторіан-Україна» за 2022 рік

Підприємств	ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна» (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			23	01	01
			35412247		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 22 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56457,0	69408,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46124,0)	(55231,0)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	10333,0	14177,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	692,0	377,0
Адміністративні витрати	2130	(5562,0)	(5768,0)
Витрати на збут	2150	(1912,0)	(2111,0)
Інші операційні витрати	2180	(164,0)	(123,0)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	3387,0	6552,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1241,0	1060,0
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(345,0)	(654,0)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(2314,0)	(2141,0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1969,0	4817,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(315,0)	(915,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1654,0	3902,0
збиток	2355		



## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1654,0	3902,0

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5898	4909
Витрати на оплату праці	2505	17628	17121
Відрахування на соціальні заходи	2510	6169	5992
Амортизація	2515	1325	1658
Інші операційні витрати	2520	2124	2266
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	33144	31946

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Схема процедури (Пр-1)  
«Затвердження плану потреби в персоналі»

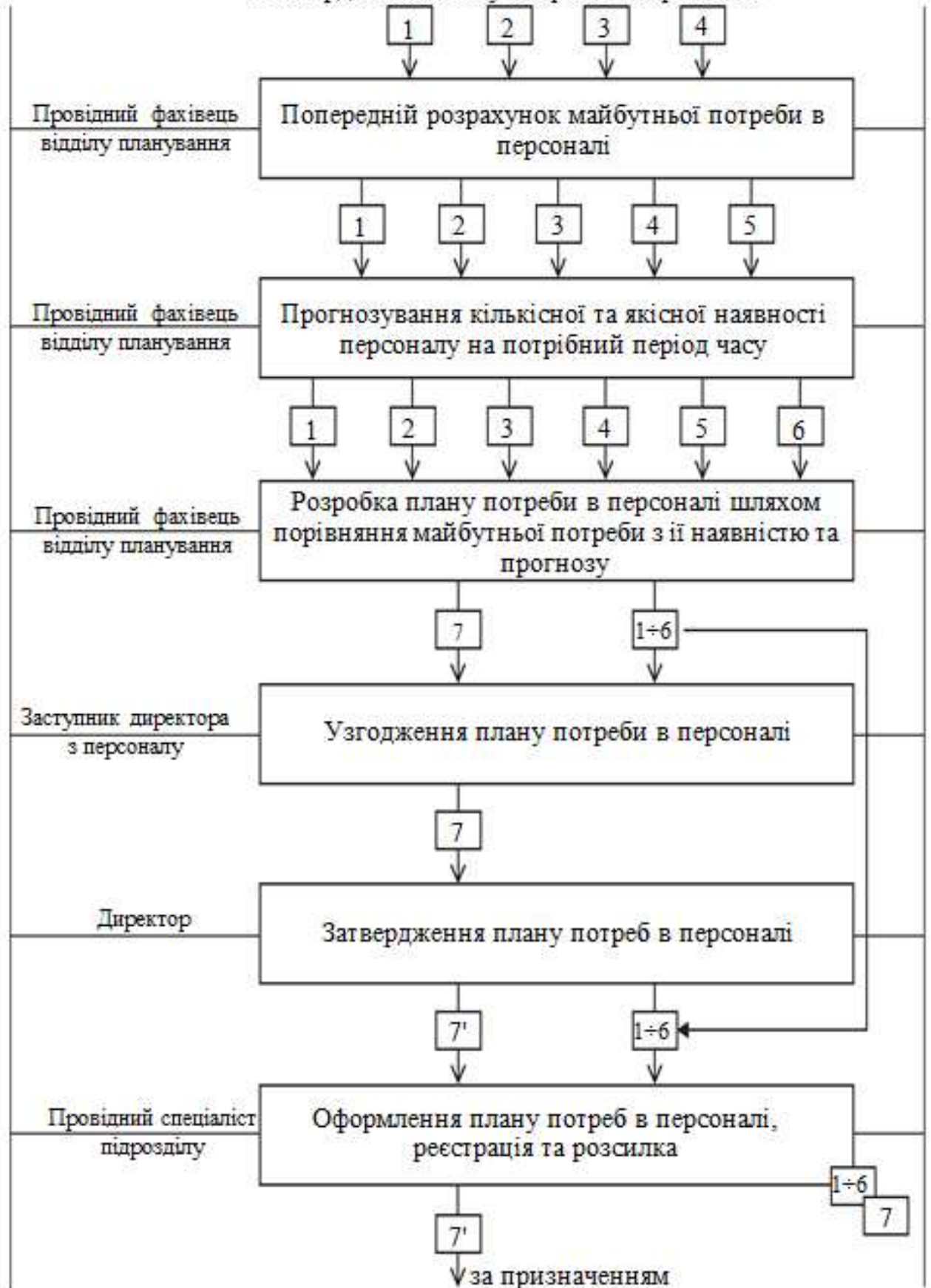
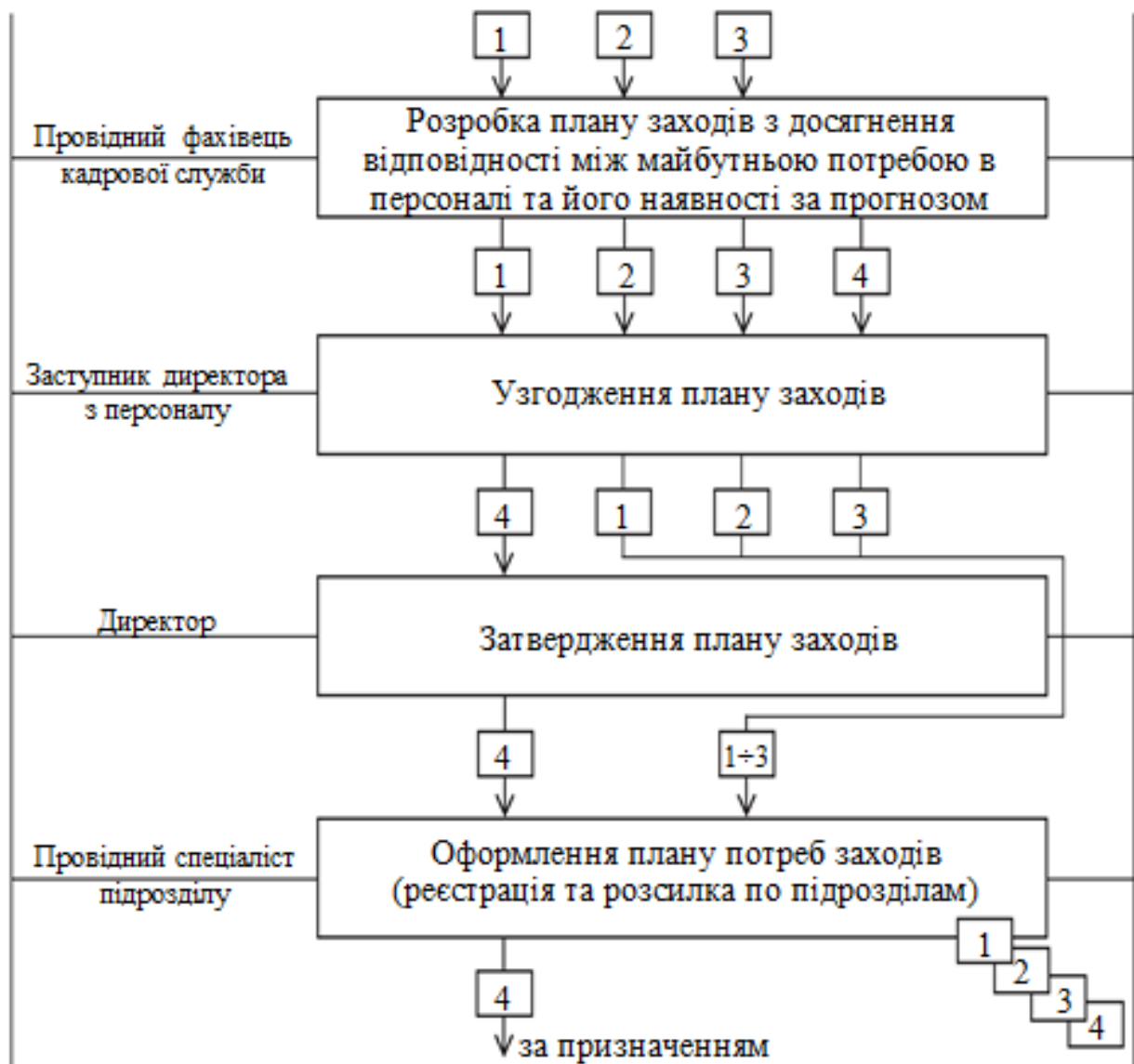


Схема процедури (Пр-2)  
«Затвердження плану заходів покриття потреб»



**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ (ІПР) СПІВРОБІТНИКА**

П.І.Б. співробітника:	
Посада: Начальник відділу	
П.І.Б. Співробітника служби персоналу:	Погоджено _____ (підпис)
Посада: КЕРІВНИК служби персоналу	

**ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ**

Рекомендації керівника (за результатами роботи)	Рекомендації з розвитку	Інші якості, професійні навички, які потребують розвитку з Вашої точки зору
Підвищити лідерські навички: співробітники недостатньо залучені до роботи з клієнтами	Управління та розвиток підлеглих. У ситуаціях постановки задач більшу увагу приділяти особистій мотивації	Навички залучення співробітників у вирішення загального завдання організації

**КОМПЕТЕНЦІЇ, ЯКІ ПОТРЕБУЮТЬ РОЗВИТКУ \ ЦІЛІ РОЗВИТКУ НА ЦЕЙ РІК:** Розвинути до кінця цього року навик мотивації інших на рішення поставлених задач: вміти мотивувати кожного зі своїх безпосередніх підлеглих, спираючись на знання їх провідних потреб, вміти проводити мотивуючі бесіди.

**КАРТА РОЗВИВАЮЧИХ ДІЙ**

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	КОНКРЕТНІ ДІЇ	КОНТРОЛЬНІ ТЕРМІНИ	ВІДМІТКА ПРО ВИКОНАННЯ І КОМЕНТАРІ
Розвиток на робочому місці	1. Написати міні-портрети своїх колег, з якими доводиться часто взаємодіяти (особливості характеру, в чому успішний, що їм рухає в роботі, що він чекає від мене). 2. Щодо кожного з цих людей зрозуміти: як зараз відбувається взаємодія, які проблеми існують у взаємодії, розписати можливі варіанти мотивування цих людей. 3. Після кожної зустрічі з ким-небудь з них робити доповнення в свої записи (що нового дізнався про цю людину).	01/08/24 01/08/24 протягом року	
Спеціальні завдання (проекти)	Очолити реалізацію 2-х «міжфункціональних» проектів, в яких, не володіючи адміністративними повноваженнями, мені доведеться організувати і мотивувати співробітників суміжних напрямів на вирішення поставленого завдання.	До кінця березня і далі до кінця року	
Навчання на досвіді інших	Вибрати керівника, який володіє розвиненими навичками мотивування. Спостерігати за його стилем роботи з підлеглими. Аналізувати і брати на озброєння найбільш вдалі «прийоми», які він використовує для мотивування різних людей.	01/08/24 і далі до кінця року	
Пошук зворотного зв'язку	Вибрати зі свого оточення людину, яка би могла регулярно давати зворотний зв'язок про те, наскільки успішно проходить моя взаємодія з підлеглими, а також про те, наскільки розвиваються мої навички мотивування в цілому.	З 15/08/24, не рідше 2-х разів на місяць	
Самонавчання	Прочитати: «Мотивація на 100%: а де ж у нього кнопка?», С. Іванова «Мотивація в стилі екшн. Восторг заразливий», Клаус Кобьел	протягом року	
Тренінги та семінари	ситуаційне керівництво Майстер управління	3-й квартал 2024 року	