

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

другий (магістерський) рівень вищої освіти  
(освітній ступінь)

на тему

Формування інноваційної системи управління розвитком  
персоналу на підприємстві

**Виконала:**

здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня, ф-ту ЕіП  
групи 8.05.051.090.19.01,  
спец. 051 «Економіка»  
ОП «Управління персоналом  
та економіка праці»  
Демура А. В.

**Керівник:**

к. е. н., доцент  
Мішина С. В.

**Рецензент:** директор

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС»  
Козаченко В. В.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність та принципи розвитку персоналу на підприємстві	10
1.2. Характеристика сучасних інструментів розвитку персоналу	13
1.3. Теоретичні засади формування системи управління розвитком персоналу	16
1.4. Аналіз розвитку персоналу в Україні та за кордоном	22
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС»	33
2.1. Загальна характеристика підприємства	33
2.2. Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності підприємства	35
2.3. Аналіз трудових показників підприємства	41
2.3.1. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом	41
2.3.2. Аналіз фонду робочого часу	46
2.3.3. Аналіз фонду оплати праці	48
2.3.4. Аналіз продуктивності праці	52
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС»	55
3.1. Аналіз розвитку персоналу підприємства	55
3.2. Заходи та рекомендації щодо формування та удосконалення функціонування інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства	62

3.3. Соціальна та економічна ефективність організаційних заходів	79
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

© Демура А. В.

## ВСТУП

В даний час практично будь-яка організація прагне знайти нові ресурси для збереження конкурентної переваги. Одним з таких ресурсів може стати система розвитку персоналу, що дозволяє не тільки максимально використовувати існуючий трудовий потенціал працівників, а й багаторазово множити його.

Людський ресурс характеризується як один з головних факторів оптимізації конкурентоспроможності організацій та економічного добробуту, але на жаль вітчизняні підприємства вважають це другорядним фактором діяльності підприємства, що впливає на важливість дослідження даного питання.

Необхідність вивчення даного питання є досить значимим, адже кожне підприємство повинно постійно підвищувати професійний рівень своїх працівників для підтримки високого рівня ефективності його діяльності, відновлення і росту обсягів виробництва, зниження собівартості продукції або послуг.

Розвиток персоналу – це постійний, безперервний процес вдосконалення професійних і особистісних якостей співробітників.

На сьогодні часто виникає проблема невідповідності професійної фактичної кваліфікації, знань і вмінь персоналу підприємств з необхідним рівнем, в результаті швидкого оновлення технологій і виробничо-технічного обладнання. Ефективність функціонування будь-якої організації залежить від ступеня розвитку персоналу.

Над вирішенням завдань розвитку персоналу працювали такі науковці: О. А. Грішнова, О. В. Іванісов, А. Я. Кібанова, В. М. Лугова, Г. В. Назарова, Г. І. Писаревська, та ін.

В ході написання роботи виокремлено коло питань, котрі вирішуються в розрізі даної тематики, а саме: підвищення професійності співробітників; зниження плинності кадрів; підвищення конкурентоспроможності; зменшення витрат на підбір співробітників.

В цілому розвиток персоналу веде до зростання продуктивності і значного підвищення якості виконуваних робіт, прийнятих рішень, а отже і до збільшення цінності людських ресурсів організації.

Метою дипломної роботи є уточнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення функціонування інноваційної системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:  
розглянути теоретичні засади формування інноваційної системи управління розвитком персоналу;

виділити ключові інноваційні інструментарії розвитку персоналу;  
проаналізувати фінансово-економічні та трудові показники досліджуваного підприємства;

здійснити аналіз діючої системи розвитку персоналу на підприємстві;  
обґрунтувати напрями удосконалення інноваційної системи управління розвитком персоналу на підприємстві;

проаналізувати економічну та соціальну ефективність заходів та рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес формування інноваційної системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні засади, принципи та інструменти розвитку персоналу на підприємстві.

Використані методи: аналіз, синтез, економіко-математичні методи, графічний, прийоми елімінування, порівняння, групування.

Аналіз та синтез являються взаємообумовленими методами. Аналіз послугує розгляду поставленого питання, розділивши його на складові елементи для більш детального вивчення та виділення внутрішніх тенденцій та можливостей управління розвитком персоналу. Даний метод допоможе ретельно ознайомитись з діяльністю аналізованого підприємства, його фінансово-економічною ситуацією, виокремити найбільш інноваційні інструменти розвитку персоналу. Синтез же в свою чергу являється зворотнім процесом, а саме відповідатиме за сполучення раніше виокремлених елементів. Цей метод

допоможе пізнати та розкрити роль та місце кожного елемента в створенні структури інноваційної системи управління персоналом.

На основі економіко-математичних методів, а саме факторного та регресійного аналізах, буде встановлено закономірності та зв'язки між елементами діяльності підприємства.

Застосовуючи ключову частину технічного аналізу, а конкретно графічний метод, прослідкуються тенденції розвитку персоналу загалом в Україні та на аналізованому підприємстві.

Використовуючи прийом елімінування, а саме спосіб відносних різниць вдасться визначити вплив окремих факторів на фонд оплати праці ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС».

Метод порівняння дозволить оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити причини їх виникнення й виявити наявні резерви. В основі методу групування є розподіл сукупності показників підприємства на групи за істотними для них ознаками.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та методологічні розробки вітчизняних вчених, звітно-статистичні дані.

Наукова новизна полягає у науково-теоретичному підході, щодо удосконалення функціонування інноваційної системи управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів: участь у конкурсі наукових робіт, підготовка до друку наукових статей з питань обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком персоналу на підприємстві.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та принципи розвитку персоналу на підприємстві

Загострення ситуації на ринку праці України обумовило поглиблення уваги до якості та конкурентоспроможності робочої сили. На сьогодні будь-яка організація є соціальною системою, і все, що відбувається в ній, багато в чому залежить від діяльності працюючого в ній персоналу і рівня їх розвитку. В умовах швидко розвиваючого і невизначеного середовища, де на перший план виходять завдання збільшення ефективності функціонування організації, актуальними є питання підвищення якості робочої сили організації.

Зміст поняття «розвиток персоналу» став основою досліджень багатьох науковців. Розглянута теоретична база є досить широкою. Кожен виокремлює певні особливості та обґрунтовує бачення даного питання опираючись на свій підхід. Так як існують суттєві розбіжності у трактуванні сутності поняття «розвиток персоналу» розглянемо декілька з них у табличній формі табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток персоналу»

Автор, джерело	Визначення поняття	Характеристика
1	2	3
Савченко В. А. [56]	це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.	системний характер
Веснін В. Р. [8]	проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність	комплексний план

	організації.	
Продовження табл. 1.1		
1	2	3
Кібанова А. Я. [70]	сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.	сукупність заходів
Грішнова О. А.[15]	сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації	комплекс дій
Плугіна Ю.А. [53]	зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.	якісний фактор
Сливка В. А. [58]	критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.	критерій
Авторське	це безперервний системно організований процес, спрямований на всебічний розвиток професійних вмінь, навичок та компетентностей персоналу з метою задоволення інтересів персоналу та підвищення ефективності його використання на підприємстві	систематизований процес

Кібанова А. Я. розглядає розвиток персоналу – як сукупність заходів, Сливка В. А., як оціночний критерій діяльності підприємства. Спільною рисою визначень є зазначена авторами мета розвитку персоналу, а саме економічна стійкість та ефективність функціонування. Найбільш вдалим з точки зору змістовного навантаження є визначення Савченка В. А. та Весіна В. Р.

Отже, з урахуванням існуючих підходів до визначення поняття «розвиток персоналу» запропоноване авторське визначення: це безперервний системно організований процес, спрямований на всебічний розвиток професійних вмінь, навичок та компетентностей персоналу з метою задоволення інтересів персоналу та підвищення ефективності його використання на підприємстві.

Досягти максимальної організованості на всіх етапах розвитку персоналу, можливо дотримуючись певних принципів. В своїх працях Кривозюк І.В. наголошує на важливості відокремлення принципу пропорційності в процесі розвитку, який означає наявність певних кількісних співвідношень між частинами цілого [24]. В свою чергу Вахович І.М.



акцентує увагу на тому, що наукові погляди базуються на концепції сталого розвитку суспільства, серед яких відокремлюють територіальне управління економікою, безпеку, відповідальність, розширені потреби людини, справедливість, інноваційність, рівність, двовекторність, узгодженість інтересів, тощо [4].

В ході аналізу можна виділити дві системи принципів, котрі були сформовані авторами Залозна Ю. С. та Мартиненко В. П. (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

## Системи принципів розвитку персоналу

Система принципів по Залозній Ю.С [20]	Система принципів по Мартиненко В.П [35]
орієнтація на збалансованість інтересів роботодавця та працівників	системність
справедливість;	комплексність
збалансованість ефективності всіх видів діяльності з відповідним розвитком персоналу	ієрархічність
комплексність	зворотній зв'язок

В ході опрацювання даних систем, автором була сформована система ключових принципів розвитку персоналу, котрі відповідають сучасним умовам діяльності підприємств (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

## Система принципів розроблена автором

Принцип	Характеристика
Науковість	Управління розвитком персоналу повинно здійснюватися на основі надбань вчених. Тобто керуючись можливими прорахунками та напрацюваннями фахівців, використовуючи світовий науковий багаж знань.
Справедливість	Управління розвитком персоналу повинно здійснюватися на основі соціального захисту персоналу. Тобто можливість персоналу отримувати однакові шляхи удосконалення, враховуючи особистісні, професійні та інтелектуальні якості.
Економічність	Управління розвитком персоналу повинно здійснюватися на основі належного використання коштів на розвиток працівників. Максимального ефекту за критерієм «витрати–результат».
Адаптивність	Управління розвитком персоналу повинно здійснюватися на основі систем, котрі максимально пристосовані до вітчизняної дійсності.
Інноваційність	Управління розвитком персоналу повинно здійснюватися на основі

	застосування новітніх технологій управління розвитком працівників, впроваджуючи методики з використанням ноу-хау управлінських заходів
--	--

Отже, на сьогодні розвиток персоналу набуває ще більшого значення, адже саме він сприяє швидкій адаптації до мінливих умов конкурентного середовища та посилює актуалізацію нематеріальних активів підприємства, інтелектуального та соціального капіталу носієм яких є персонал.

## 1.2. Характеристика сучасних інструментів розвитку персоналу

Керівники сучасних компаній особливу увагу приділяють розвитку персоналу, і в цьому немає нічого дивного. Якщо процес навчання і адаптації нових співробітників пустити на самоплив, то підприємство не протримається довго.

Інноваційні інструменти все частіше застосовуються на вітчизняних підприємствах. Кожний із науковців виділяє свій блок сучасних методів розвитку персоналу. В табл. 1.4. представлений перелік інструментів розвитку персоналу спираючись на наукові роботи вчених та на інтернет ресурси.

Таблиця 1.4

Інноваційні інструменти розвитку персоналу

Автор	Перелік інструментів
Никишина А. Л. [43]	Коучинг, mentoring, buddying, shadowing, супервізія, дистанційне навчання, ротація, баскет-метод, workshop, відеонавчання.
Ужакина Ю. Б. [60]	Secondment, shadowing, mentoring, buddying.
Гетьман О. О. [12]	Відеонавчання, кейс-навчання, мозковий штурм, shadowing, secondment, buddying, коучинг, майстер-клас.
HR – академія [67]	Мікронавчання, e-learning, мобільне навчання, world cafe, платформи для колаборації.

На сьогодні, на ряду з традиційними методами розвитку і навчання персоналу, які набули поширення в кадровому менеджменті, рекомендуються до використання також і інноваційні інструменти, котрі інтенсивно ви-

користовуються в європейських країнах. Ключові інструментарії розвитку персоналу варто розглядати більш детально.

Одним із них являється – метод розвитку персоналу *buddying* (з англ. «партнерство») заснований на зворотному зв'язку між співробітниками. Іншою стороною методу є підтримка співробітників у виконанні поставлених завдань. Це, з одного боку, керівництво, а, з іншого боку, їх захист для досягнення встановлених цілей. Особливістю *buddying* є рівність працівники [38].

Найменш витратний і максимально простий – метод *Shadowing* (з англ. «побути тінню»). В його основі є прикріплення «тіні» до досвідченого співробітника. Тінню може бути молодий фахівець, який хоче працювати, ознайомитись з її специфікою. Керівник спостерігає за змінами поведінки і мотивації, в той час як співробітник виконує роль «тіні».

У західних компаніях працівники позитивно ставляться до таких ситуацій, адже це посилює їх самоорганізацію та мотивацію і, вони хочуть продемонструвати рівень його професіоналізму [11].

На практиці зустрічається метод, котрий характеризує опіку досвідченими працівниками над менш досвідченими колегами, а саме - *Mentoring* (з англ. «наставництво»). Кінцевим результатом є підготовка співробітника до такого етапу професійного розвитку, коли він буде здатний самостійно вирішувати професійні завдання. Найефективніший даний метод вважається для молодих працівників компаній. Наставництво вважається комфортним та вигідним інструментарієм для всіх учасників. Воно націлене як на професійний, так і на особистий розвиток [3].

Метод *Secondment* (з англ. «командування») вважається найбільш ефективним для розвитку персоналу на підприємствах. Даний метод активно використовується в Великобританії (разом з ротацією і *Shadowing* його застосовує 71% компаній). Тренінг-менеджери фірм обов'язково включають *Secondment* в план навчання персоналу, готують цікаві програми з обміну, підтримують співробітників спеціальними тренінгами до і після «Відрядження» в іншу організацію. Згідно з опитуванням, проведеним в 2013р., – 87% англійських роботодавців оцінили його як «дуже ефективний» і вважають, що саме цей підхід дає міцні і «Усвідомлені» навички [21].

Порівняльна характеристика інноваційних методів розвитку персоналу представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Порівняльна характеристика інноваційних методів розвитку

Інструментарій	Характеристика		
	Опис	Переваги	Недоліки
Buddying (партнерство)	надання постійного зворотнього зв'язку про дії і рішення того співробітника, за ким він закріплений	погляд на свою роботу з боку; виявлення точки особистісного і професійного зростання; поліпшення навичок міжособистісної взаємодії.	виникнення конфліктних ситуацій при недостатній психологічній підготовці учасників.
Shadowing (бути тінню)	надання можливості співробітнику, котрий притентує на підвищення або перекваліфікацію, бути «тінню» співробітника, що займає потенційну посаду	можливість використання для всіх категорій персоналу; простота, економічність; прискорення процесу адаптації.	приклад для наслідування повинен володіти високою кваліфікацією, відрізнитися продуктивністю, умінням пояснити специфічні моменти роботи.
Mentoring (наставництво)	передача досвіду, знань, умінь від більш досвідченого співробітника новачкові впродовж певного часу.	навчання співробітників безпосередньо на робочому місці; підвищення мотивації учнів співробітників; поліпшення взаємодії персоналу	зниження робочої ефективності співробітника-наставника; неструктурована подача інформації; відсутність педагогічних алгоритмів навчання
Secondment (командування)	тимчасове переміщення співробітника в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання колишніх обов'язків.	закріплення навичок міжособистісного спілкування; зміцнення командної роботи; розвиток за рахунок придбання нового досвіду.	використання в великих організаціях з плоскою структурою; механізм заміщення співробітників погано відпрацьований.

Нажаль, в Україні не так інтенсивно використовується даний інструментарій. Причиною цього може слугувати недостатня обізнаність в функціонуванні методу, не відпрацьований механізм заміщення людини, що відправляється у «відрядження».

Таким чином, існує цілий ряд методів розвитку персоналу: як традиційних, так і досить нових, що мають свої переваги і недоліки. Вибір конкретного методу залежить від завдань, які необхідно вирішити за допомогою їх використання: отримання нових знань, формування умінь і навичок, розвиток особистісних характеристик персоналу і т.д.

Необхідно відзначити, що у разі, якщо завдань розвитку кілька і вони мають різну спрямованість, більш доцільно буде комбінування декількох методів.

### 1.3. Теоретичні засади формування системи управління розвитком персоналу

З метою забезпечення прибуткової та ефективної діяльності, акцентується увага на такому понятті як система управління діяльністю підприємства, що містить в собі підсистему управління розвитком персоналу.

Для досягнення максимального ефекту діяльності підприємства, кожна її складова повинна працювати в комплексі.

Здобуття даного ефекту можливе в тому випадку, якщо забезпечити управлінський вплив, націлений на отримання визначених результатів діяльності організації, тобто це постійна взаємодія суб'єкта та об'єкта управління, з урахуванням всіх внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, які впливають на процес діяльності організації.

В ході вивчення даного питання, автором розроблена система управління розвитком персоналу підприємства для виділення ключових моментів функціонування (рис. 1.1).

Початковими складовими системи управління розвитку персоналу є визначення теоретичних засад управління, а саме суб'єкт, об'єкт, мета та завдання.

© Демура А. В.

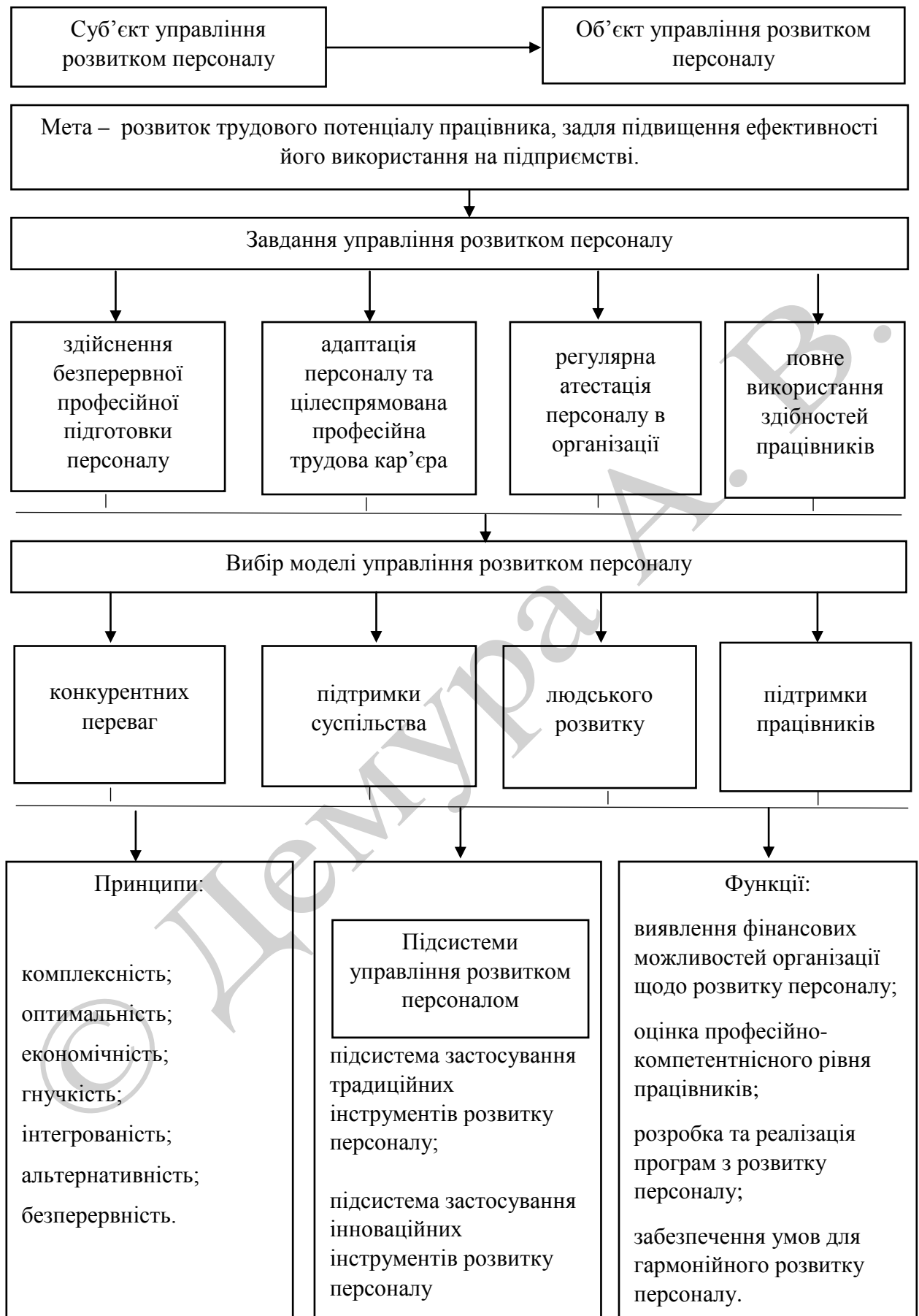


Рис. 1.1. Теоретичний базис формування системи управління розвитком персоналу на підприємстві

Комплексність дій керівної ланки підприємства, котра націлена на розвиток працівників можна представити у вигляді моделі, що направлена на досягнення цілей, використовуючи трудовий потенціал персоналу задля здобуття максимального економічного ефекту. Тобто, модель управління розвитком працівників – сукупність елементів та ознак, котрі відрізняють організацію у поведінці відносно розвитку його персоналу. В сучасних умовах виділяють чотири моделі, що застосовуються у практиці як зарубіжних компаній так і вітчизняних.

В основі системи управління розвитком персоналу має бути певна модель.

Модель конкурентних переваг відповідає за створення належних конкурентних умов для персоналу організації. Завдяки їй перед працівниками постає потреба в розкритті навичок, знань та індивідуальних здібностей, що в стратегічному плані повинно знайти ефективне відображення в зростанні рівня конкурентоспроможності самої організації.

Особливістю даної моделі виступає постійний аудит персоналу, задля виявлення проблем та контролю як в якісному, так і в кількісному складі працівників. Проводиться оцінка здібностей та рівень обізнаності працівників, встановлюється відповідність між працівниками та потребами підприємства на даний час. Вибір та освоєння такого типу організаційної культури, згідно якому кожний працівник зміг би активізувати розвиток свого потенціалу та зосередитись на своїх результатах, а не на командній роботі.

Автор звертає увагу на те, що дана модель розвитку персоналу не є однозначною та може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Серед беззаперечних переваг виділено:

- безперервне самовдосконалення;
- підвищення рівня навичок та знань.

Серед недоліків автор виокремлює:

несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що слугуватиме високому рівню конфліктності;

- висока плинність кадрів;



створення сприятливих умов для «хедхантингу», а саме втрата цінних працівників через їх перехід на сторону конкурента.

Модель підтримки суспільства функціонує через становлення соціально-відповідального підприємства, що виступає елементом корпоративної культури.

Згідному даному напрямку, організація зобов'язується дотримуватися принципів соціально-відповідального бізнесу, тобто базування діяльності на основі етичних норм. Завдяки цьому здійснюється внесок в економічний розвиток, котрий являється наслідком покращення якості життя як співробітників, їх сімей та населення в цілому.

Тобто, діяльність організації відбувається із дотриманням правових, етичних, благодійних, комерційних, природоохоронних, та громадських принципів, котрі в свою чергу підвищують значущість соціально-відповідального підприємства.

Але дана модель на вітчизняній практиці застосовується не дуже часто, так як не відповідає принципам, за якими на сьогодні ведеться підприємницька діяльність.

Наступна модель – це концепція людського розвитку, котру можна назвати найбільш прихильною серед працівників, чого не можна сказати зі сторони підприємства. Вона включає наступні елементи:

створення сприятливих можливостей для навчання, та надання працівникам можливості безперервної освіти;

вагомий внесок в виді належного матеріального забезпечення, що в свою чергу формує гідний рівень життя як робітника, так і його членів сім'ї;

підтримка здоров'я співробітника.

Генеральною метою моделі є виявлення, розкриття, реалізація та підтримання потенціалу працівника, в ході якої розглядаються різні аспекти потенціалу: освітнього, інтелектуального, трудового, творчого, фізичного, культурного, творчого.

Дана модель вміщує в собі найкращі характеристики всіх існуючих моделей розвитку персоналу підприємства та направлена на все сторонній розвиток працівника, зближення інтересів цілей в організації, що в ході

дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності працівників та самої організації.

Але слід зауважити, що через брак фінансів та організаційних вкладень дану модель досить важко застосувати на практиці.

Важливою складовою трудової діяльності являється покращення якості трудового життя співробітників і саме на це спрямована четверта модель розвитку персоналу – модель підтримки працівників. Вона передбачає наступні заходи:

створення оптимальних умов праці на підприємстві;

усунення важкої фізичної праці, за рахунок впровадження механізації та автоматизації праці;

розробка та застосування на практиці програм соціальної підтримки персоналу;

організація та впровадження відповідної організаційної культури.

Функціонування даної моделі направлено на зародження високого рівня внутрішньої мотивації працівника до самовдосконалення та саморозвитку, а також збільшення ступеня лояльності до даної організації.

Завдяки практичному застосуванню дана модель дозволить знизити рівень плинності кадрів та розширити організаційну культуру підприємства.

З перевагами також варто виділити і недоліки даної моделі, а саме так звана невпевненість у віддачі. Тобто, немає гарантії збоку працівника, що він отримає та максимально закріпить отримані знання, а в гіршому випадку, що працівник взагалі погодиться реалізувати їх на підприємстві за рахунок якого була надана можливість підвищення кваліфікації.

Отже, важливим аспектом якісної роботи кадрової служби виступає підбір правильних моделей розвитку персоналу, як значущого елементу формування компетентнісного рівня працівника, покращення його інтелектуального, освітньо-професійного та творчого рівня в ході прямування до рівня інформаційної економіки, де саме ці характеристики представлені як конкурентні перевагами на ринку праці й надають всі можливості для самореалізації та самовдосконалення.

Зміст роботи на конкретній посаді визначається комплексом певних функцій. Якщо розглядати функції у контексті управління розвитку персоналу, то необхідно більше сконцентруватися на конкретних функціях, що визначають саме вплив на працю співробітників.

Маркова Н. С виокремила функції, що є притаманні управлінню розвитку персоналу, серед них:

- визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу;
- виявлення фінансових та нематеріальних можливостей організації;
- проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних функцій;
- виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та визначення його відповідності займаній посаді на основі проведення їх оцінки;
- проведення професійного навчання персоналу;
- виявлення особистісних та професійних якостей персоналу з метою планування їх кар'єрного зростання з пріоритетами розвитку підприємства;
- виявлення необхідності щодо модернізації методичного забезпечення;
- розробка та реалізація програм з розвитку персоналу;
- дотримання положень законодавства в частині розвитку персоналу;
- забезпечення умов для гармонійного розвитку персоналу [34].

Вирізняють дві підсистеми управління розвитком персоналу, а саме:

- підсистема застосування традиційних інструментів розвитку персоналу;
  - підсистема застосування інноваційних інструментів розвитку персоналу.
- Безпосередньо, кожна з них має вплив на ефективний розвиток професійного рівня працівника. Варто виділити, що в умовах високої конкуренції та нестабільної ринкової ситуації, доцільніше використовувати інноваційні інструментарії.

У контексті управління розвитком персоналу великого значення набуває вивчення практичних аспектів запровадження системи на вітчизняних підприємства. Адже організація, яка прагне зберегти свої конкурентні переваги і зайняти лідируючі позиції на ринку, повинна віддавати належне місце управлінню розвитком персоналу.

Розвиток персоналу відіграє важливу роль для організації, так як навчений і кваліфікований персонал - це невід'ємна складова ефективного функціонування і розвитку організації

#### 1.4. Аналіз розвитку персоналу в Україні та за кордоном

Для підвищення ефективності роботи підприємств необхідно, в першу чергу, комплексним розвиток та грамотне управління персоналом, що є тим ресурсом, який забезпечить досягнення поставлених цілей.

Безумовно, вивчення і застосування закордонного досвіду професійної підготовки персоналу здатне надавати позитивний вплив на процеси управління професійною компетентністю співробітників.

Робочу силу головних капіталістичних країн в цілому відрізняє високий загальноосвітній рівень (табл. 1.6). Лідируючу позицію займає Німеччина з індексом рівня освіти – 0,946. Серед запропонованих 189 країн, Україна посідає 46 позицію з індексом – 0,797 та знаходиться на достатньо високому рівні [16].

Таблиця 1.6

#### Рейтинг країн світу за індексом рівня освіти на 2019 рік

Рейтинг	Країна	Індекс
1	Німеччина	0.946
2	Австралія	0.923
3	Нова Зеландія	0.923
4	Данія	0.920
5	Норвегія	0.919
6	Ісландія	0.918
7	Ірландія	0.918
8	Великобританія	0.916
9	Фінляндія	0.915
10	Швеція	0.914
11	Нідерланди	0.906
12	Сполучені Штати Америки	0.899
13	Швейцарія	0.896
14	Бельгія	0.893
15	Словенія	0.893
...	...	...
46	Україна	0.797

...	...	...
189	Нігерія	0,247

Високий освітній рівень Німеччини характеризується «дуальною системою». Підготовка фахівців при дуальній системі освіти здійснюється за допомогою паралельного навчання на підприємстві і в професійній школі. Ще одним учасником даної системи є так звані міжвиробничі навчальні центри. Їх функція та ж, що і у підприємства – навчання практичним навичкам.

Що стосується європейських компаній, то, як правило, великі корпорації створюють свої навчальні центри, інститути та університети, де навчається їх персонал.

Так, наприклад, концерн Envia M (Німеччина), має цілий ряд навчальних центрів. У них поряд з професійною підготовкою здійснюється подальший супровід процесів розвитку персоналу компанії.

На професійну підготовку, навчання і перенавчання своїх працівників, американські фірми витрачають чималі фінансові, матеріальні, часові, людські ресурси. Це обумовлено тим, що необхідна кваліфікація працівників безпосередньо позначається на прибутку. Запорука успіху діяльності всієї фірми багато в чому визначається ростом рівня знань, індивідуального і групового інтелектуального потенціалу. Саме тому американські фірми виділяють великі кошти на професійну підготовку та навчання своїх співробітників. Так, наприклад, IBM витратила на навчання персоналу один мільярд доларів, а Ford – 500 млн. доларів.

Через це великі американські компанії організують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації безперервного навчання співробітників.

Так, наприклад, найбільший корпоративний університет Global Learning створений в компанії IBM. Він нараховує 3 400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів. І вже більше 126 000 співробітників компанії пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті [64].

Вважається, що економічний ефект від інвестицій у розвиток персоналу вищий, ніж від вкладень у засоби виробництва. Дослідження показують, що

збільшення витрат на тренінг працівників на 10 % дає приріст продуктивності праці, рівний 8,5 %, у той час як таке ж збільшення капіталовкладень – тільки 3,8 %. У Західній Європі інвестиції в людський капітал забезпечують близько 75 % приросту національного багатства .

Міжнародна практика засвідчує, що на розвиток персоналу необхідно витратити 5–10 % фонду заробітної плати [23]. Витрати на робочу силу кожна країна розглядає виходячи з власних потреб. В табл. 1.7 приведені їх показники

Таблиця 1.7

Витрати на робочу силу в середньому  
на одну оплачену годину у 2019 році

Країна	Загальні витрати, євро	У тому числі		Структура витрат, %	
		заробітна плата	інші витрати	заробітна плата	інші витрати
Австрія	34,0	24,9	9,1	73,2	26,8
Бельгія	39,7	30,4	9,3	76,5	23,5
Болгарія	5,4	4,5	0,9	83,8	16,2
Греція	16,1	12,6	3,5	78,1	21,9
Данія	43,5	37,4	6,1	85,9	14,1
Ірландія	32,1	27,2	4,9	84,6	15,4
Ісландія	42,5	33,8	8,7	79,6	20,4
Іспанія	21,4	16,0	5,4	74,5	25,5
Італія	28,2	20,2	8,0	71,6	28,4
Латвія	9,3	7,2	2,1	78,1	21,9
Литва	9,0	6,3	2,7	70,8	29,2
Люксембург	40,6	36,0	4,6	88,9	11,1
Мальта	14,7	13,8	0,9	93,9	6,1
Нідерланди	35,9	27,3	8,6	76,0	24,0
Німеччина	34,6	26,9	7,7	77,8	22,2
Норвегія	50,0	40,6	9,4	81,3	18,7
Польща	10,1	8,3	1,8	81,6	18,4
Сполучене Королівство	27,4	22,5	4,9	82,0	18,0
Угорщина	9,2	7,3	1,9	80,2	19,8
Фінляндія	33,6	26,5	7,1	79,2	20,8
Франція	35,8	24,1	11,7	67,4	32,6

Чеська Республіка	12,6	9,2	3,4	73,1	26,9
Швеція	36,6	24,8	11,8	67,7	32,3
Україна	2,3	1,8	0,5	80,2	19,8

Стаття «інші витрати», вміщує в собі витрати на розвиток персоналу. Низький рівень фінансування професійної сфери працівників спостерігається в таких країнах, як Болгарія, Польща, Хорватія. Лідером цієї негативної тенденції, згідно даним статистики виступає – Україна. Високий коефіцієнт витрат на робочу силу мають такі країни, як Швеція, Франція, Норвегія.

Законодавчо закріплено, що держава має забезпечити загальні асигнування на освіту в розмірі не менше 7 % ВВП за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством [49].

Важливим показником залишаються витрати зведеного бюджету України на освіту, котрі наведені на рис. 1.2. [18].



Рис. 1.2. Видатки зведеного бюджету України на освіту у 2010 – 2018 рр.

На рис. 2.1. показано, що упродовж 2010–2018 рр. спостерігалася тенденція до скорочення частки витраток зведеного бюджету України на освіту як відносно обсягу ВВП (з 7,4 % у 2010 р. до 5,4 % у 2016 р.), так і обсягу

видатків зведеного бюджету України (з 21,1 % у 2010 р. до 15,5 % у 2016 р.). Але зусиллями Уряду та Міністерства освіти і науки України цю тенденцію вдалося зламати – видатки у 2017–2018 рр. на освіту порівняно з 2016 р. суттєво збільшилися, зокрема на 2018 р. заплановано їх обсяг 5,9 % від ВВП та 16,6 % від загального обсягу Зведеного бюджету України у 2018 р.

Варто відзначити, що згідно «Концепції розвитку професійної освіти й навчання в Україні (2010 – 2020 рр.)» було наголошено, що стримуючими факторами розв’язання наявних проблем і формування єдиної концептуально узгодженої й науково-обґрунтованої державної політики щодо модернізації системи професійної освіти й навчання упродовж життя є недосконалість законодавчих та інших нормативно-правових актів, якими регулюються питання сфери професійної освіти, неврахування ними кардинальних змін, що відбуваються в економіці та суспільному житті країни, фінансування за залишковим принципом [8].

Недостатнє фінансування сфери освіти призводить до зменшення кількості закладів вищої освіти. Починаючи з 2015 року до 2018 року ситуації була стабільною, та кількість університетів, академій, інститутів коливалась в межах 370 – 370 одиниць, в той час як кількість коледжів, технікумів, училищ – 282 – 288. Але, в 2019 році простежується скорочення кількості вищих закладів. Дана тенденція приведена на рис. 1.3. [18].

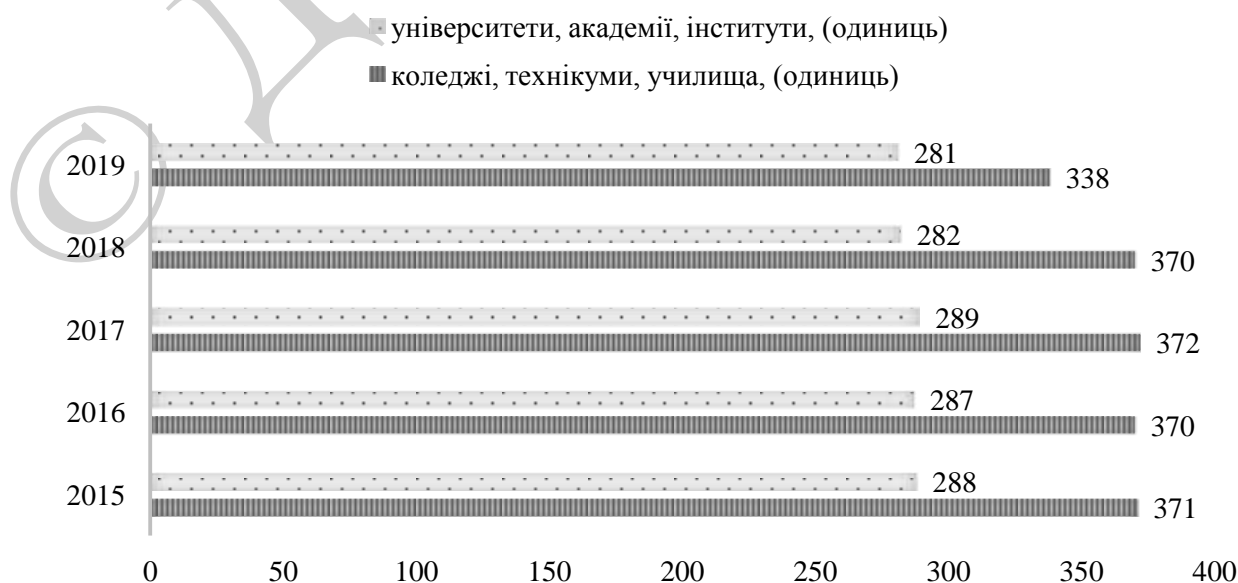




Рис. 1.3. Кількість закладів вищої освіти в Україні у 2015 – 2019рр.

Тенденція зменшення кількості освітніх закладів призводить до того, що знижується рівень студентів, що в подальшому може відзначитися на недостатній кількості робочої сили.

В Україні простежується зниження студентів на 79 284 особи в 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Дані показники наведені в табл. 1.8. [18].

Таблиця 1.8

Кількість студентів у ЗВО у 2018 – 2019 рр. за освітніми ступенями

Освітній ступень	2018 рік		2019 рік		Відхилення	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсол., осіб	відн., %
Молодший спеціаліст	1 140 027	52,21	1 219 311	56,6	-79 284	-6,95
Бакалавр	708 111	32,4	645 283	30,0	-62 828	-8,87
Магістр	335 527	15,4	289 052	13,4	-46 475	-13,85
Всього	2 183 665	100	2 153 646	100	-30 019	-1,37

Для більш детального аналізу, на рис. 1.4. зображені діаграми, котрі відповідають освітнім ступеням. Виходячи з цього, в Україні простежується негативна тенденція, в 2019 році в порівнянні з 2018 роком спостерігається зниження молодших спеціалістів на 6,95%, бакалаврів – на 8,87% та магістрів на 13,85%.



Рис. 1.4. Кількість студентів за освітніми ступенями 2018 – 2019рр.

Через низький рівень компетентності в своїй професійній справі, працівники вимушені попрощатися з робочим місцем. Але це не єдина причина плинності кадрів на сьогодні. Ще одним гострим питанням є – неможливість розкриття свого потенціалу в процесі діяльності, а також небажання зі сторони роботодавця «вкладати» в розвиток працівників. З одного боку, роботодавці цінують амбітність співробітників. Але, з іншого боку, вона може стати причиною відходу, якщо працівники не бачать можливості кар'єрного росту в межах даної організації. Всі ці дії ведуть до звільнення за власним бажанням.

Українські компанії не в змозі утримати кадри. Незважаючи на зростаючі з року в рік зарплати, що запускаються компаніями програми нематеріальної мотивації співробітників, ті готові змінити роботу при першій же можливості - достатньо лише поманити трохи більшим окладом. За даними компанії Rabota.ua, в 2018 році плинність кадрів в Україні досягла 20%. І це при тому, що роком раніше цей показник становив лише 16%, а в середньому по Європі він знаходиться на позначці 13% [68].

Рух працівників в Україні в період 2018 – 2019 років є непропорційним та має негативний характер. А саме, кількість звільнених робітників перевищує кількість прийнятих. В 2018 році це число становило – 100 осіб, а в 2019 році – 217 осіб. Дана тенденція представлена на рис. 1.5.

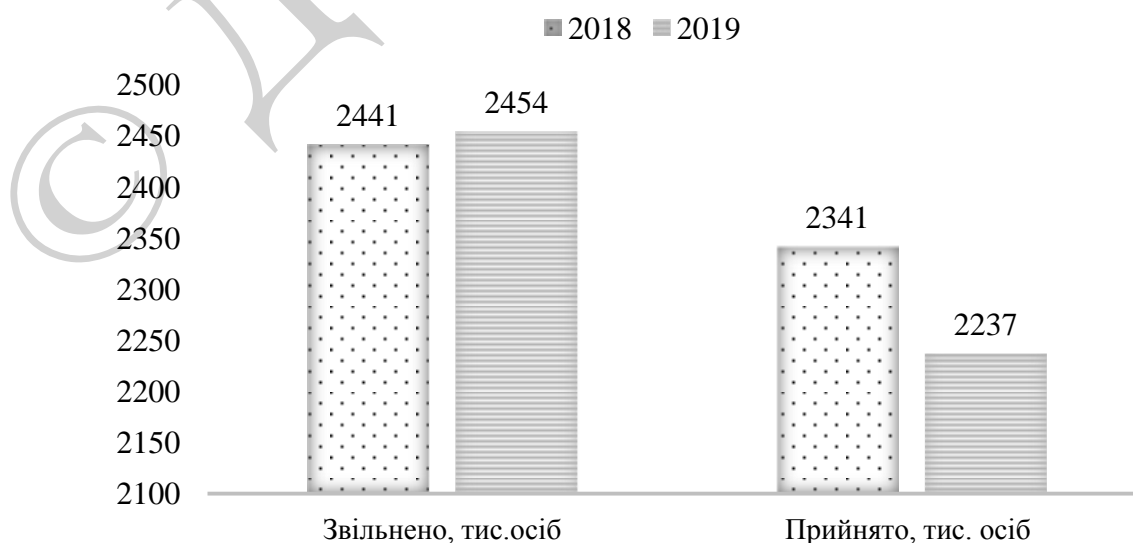


Рис. 1.5. Рух працівників в Україні в період 2018 – 2019 рр. [59]

Висококваліфіковані кадри є та будуть основою успішного функціонування підприємства, а отже, – отриманням додаткового доходу. Професіоналізм фахівця об'єднує всі знання, які він отримав під час навчання, а його кваліфікація характеризує, яку користь він може принести організації. Але на жаль, на українських підприємства цьому приділяють не достатню увагу.

Згідно статистичним даним 2017 – 2018 років, більшість регіонів України мають низькі, або ж середні показники щодо підвищення кваліфікації працівниками. Лідерами в даному розрізі являються Дніпропетровська, Запорізька, Харківська області та м. Київ. Негативні показники проявляються в Житомирській, Кіровоградській, Рівненській областях. Загальна ситуація наведена на рис. 1.6. [59].

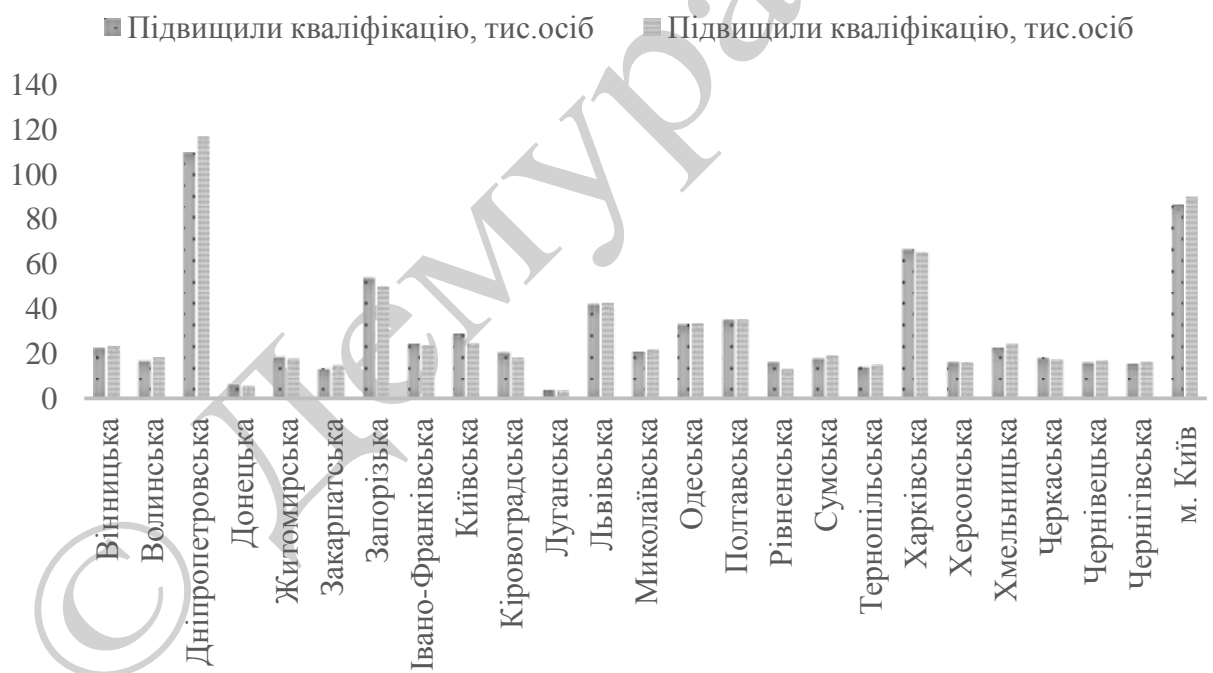


Рис. 1.6. Кількість працівників за регіонами, що підвищили кваліфікацію

Як показує практика, роботодавцям непросто створити такі системи навчання, оцінки та мотивації персоналу, щоб люди прагнули рости професійно. Саме тому, дана проблема стосується і навчання новим

професіям, адже питання удосконалення та придбання нових знань досить актуальне.

Головне багатство компаній – «людські ресурси». Саме тому керівники повинні мислити в перспективі та усвідомлює, що вклади в розвиток персоналу відіграють велику роль та являються вигідними.

Питання охоплює всю Україну, акцентуючи увагу на таких регіонах, як Волинський, Донецький, Луганський, Черкаський, Чернівецький та Чернігівський, адже саме вони мають низькі показники кількості осіб, котрі навчені новим професіям (рис. 1.7.)



Рис. 1.7. Кількість осіб за регіонами, навчених новим професіям в період 2017 – 2018рр.

Сфера наукових досліджень і розробок є найважливішою складовою для забезпечення сталого розвитку країни та запорукою переходу на нові технологічні уклади. Простежується наростання кризових явищ в сфері українській науці, проте в практичній площині для їх вирішення робиться вкрай мало. Україна стрімко втрачає кадри, здатні займатися науковою діяльністю

На рис. 1.8. простежується зниження кількості працівників України, котрі задіяні у наукових дослідженнях та розробках [45].

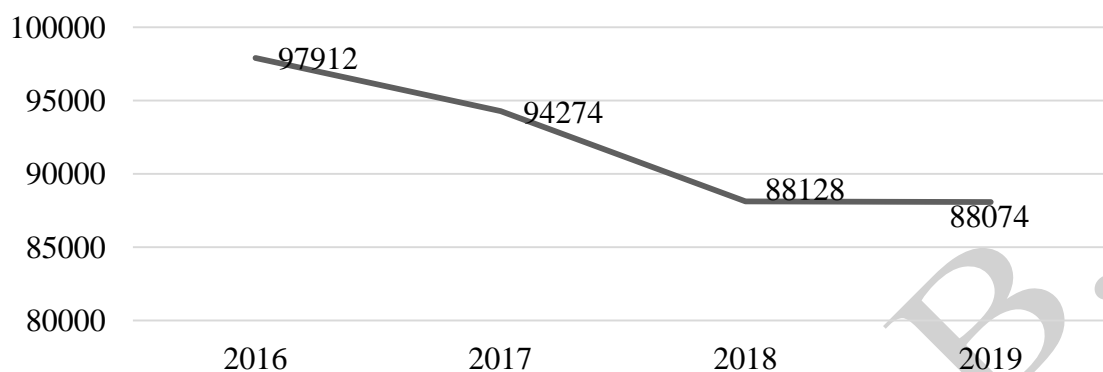


Рис. 1.8. Кількість працівників України, задіяних у виконанні НДР, осіб [31].

Досвідчені HR-фахівці України розцінюють навчання і розвиток персоналу в організації як корисний інструмент, за допомогою якого можна домогтися поставленої мети і значно підвищити продуктивність праці. Навчання персоналу потрібно для розвитку навичок і умінь, подальшого відпрацювання їх на практиці. Деякі керівники приділяють увагу і вдосконалення особистісних якостей [47].

Аналізуючи існуючі джерела, можна більш конкретно визначити мету розвитку персоналу як з боку роботодавця, так і з боку співробітника табл. 1.9.

Таблиця 1.9.

Узагальнена мета розвитку персоналу

Мета розвитку персоналу для роботодавця	Мета розвитку для співробітників
Підвищити професіоналізм співробітників	Набути знання, навички, потрібні для кар'єрного зростання
Знизити плинність кадрів	Домогтися підвищення зарплати, посади
Сформувати кадровий резерв	Позбутися від страхів, пов'язаних з невизначеністю
Зменшити витрати на підбір співробітників	Підвищити власну мотивацію
Виділитися серед конкурентів	
Мотивувати підлеглих	

Варто зазначити, що перш ніж відправити підлеглих на курси, тренінги, семінари, необхідно оцінити їх прагнення, поточний рівень знань і умінь, якість виконуваної роботи. Тільки після цього можна обирати вид і метод розвитку підлеглих та його тривалість.

В цілому, саме завдяки значному внеску освітньої складової забезпечуються високі рейтингові позиції України за індексом людського розвитку. Але незважаючи на це, існує ряд проблем котрі потребують швидкого розгляду та вирішення. Питання охоплюють як макро, так і мезо та мікро рівні. Серед них варто виділити: недостатнє фінансування освітньої сфери, зменшення кількості закладів освіти та відповідно студентів. В ході цього, неналежне отримання знань та не відповідність професійним вимогам. Це призводить до збільшення плинності кадрів, причиною чого є низький рівень кваліфікації співробітників та не бажання освоювати нові професії.

На сьогодні існує нагальна потреба розвитку працівників для покращення рівня діяльності підприємств України та підвищення показника конкурентоспроможності галузей економіки.

#### Висновки до розділу 1

Сьогодні все більше переважає погляд, згідно з яким основним фактором процвітання будь-якої організації є люди. Успішне функціонування трудових ресурсів в організації обумовлюється різними напрямками діяльності з управління ними. Одним з цих напрямків є розвиток персоналу, що забезпечує відповідність якісних характеристик працівників поточним і перспективним вимогам виробництва. Грамотно інвестувати в навчання співробітників значить отримати в результаті злагоджену, мотивовану, компетентну команду, яка буде приносити компанії прибуток.

Вивченню теми розвитку персоналу приділяється велика увага вітчизняних та зарубіжних вчених. Дана категорія сфери управління персоналу займає вагомe місце в створенні та просуванні діяльності організацій. Задля

досягнення максимального ефекту в розвитку персоналу, необхідно враховувати принципи, котрі скореговані під сучасні умови діяльності організацій.

Успішне ведення бізнесу немислимо без грамотної стратегії розвитку персоналу. Удосконалення професійного рівня і особистісних якостей співробітників вимагає застосування сучасних методів та інструментів.

На сьогодні, актуальними впровадженнями в вітчизняну практику стануть інноваційні інструменти розвитку персоналу, а саме: Buddying, Shadowing, Mentoring, Secondment.

Розвиток персоналу в Україні займає далеко не лідируючі позиції, тому розвиток трудового потенціалу працівників має не стабільний характер. Задля покращення загального становища необхідно звернути увагу на дану сферу, керуючись теоретичним базисом створення інноваційної системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНИХ ТА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

У 1959 році відкрилась перша ділянка по виробництву лабораторного посуду і термометрів скляних «Лохвицького приладобудівного заводу» [66].

За минулі півстоліття примножені досвід і професіоналізм інженерно-технічного персоналу і робітників, традиції якості, збільшений асортимент продукції до тисячі найменувань.

У 2001 році «Лохвицький приладобудівний завод» було приватизовано та змінено назву на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС». До складу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» входить «Завод Склоприлад».

Основною продукцією підприємства були і залишаються: контрольнo-вимірювальні прилади для вимірювання вологості, щільності, температури,

тиску; хіміко-лабораторні вироби; мірні вироби, лабораторні вироби зі скла ХС, прилади і апарати; термометри побутові.

Починаючи з 2005 року ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» освоїло і розвиває ряд нових напрямків: хіміко-лабораторний посуд з термостійкого скла групи ТС; колби конічні, плоскодонні, круглодонні, гостродонні, грушоподібні; вироби, затребувані медичними лабораторіями; мікропипетки, камери Горяєва, скла предметні і покривні, годинник пісочний; термометри біметалеві для об'єктів житлово-комунального та енергетичного комплексів.

Слід зазначити позитивну тенденцію, котра починаючи з 2005 року відслідковується і до сьогодні, а саме повністю освоєно і налагоджено виробництво манометрів. З огляду на побажання і відгуки великих енергетичних і комунальних підприємств, а також провівши модернізацію приладів, на підприємстві вдалося створити нові та якісні ремонтно-придатні манометри, котрі користуються попитом в СНД і країнах ближнього зарубіжжя.

За останні роки відновлено і налагоджено виробництво ртутної термометрії.

Сучасний ринок диктує свої стандарти і умови, тому позиція підприємства – це виробництво високоякісної продукції, яка відповідає всім вимогам ДСТУ, ГОСТ та ТУ. Внесення до реєстру засобів вимірювальної техніки та державна повірка забезпечує можливість використання наших виробів в будь-яких сферах. Міжнародне визнання якості нашої продукції підтверджується сертифікатом ISO 9001: 2008.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» займає провідне місце на ринку лабораторного посуду та контрольно-вимірювальних приладів, забезпечуючи своєю продукцією найбільші виробничі підприємства і торгові фірми, як в Україні, так і на території Білорусі, Узбекистану, Казахстану, Киргизстана, Азербайджану, Вірменії, Грузії, Молдови, країн Прибалтики і Туркменії.

Основні принципи роботи – це високий рівень професіоналізму, оперативність і надійність!



Асортимент ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» налічує 600 найменувань: ареометри скляні, гігрометри психометричні, термометри біметалеві, термометри скляні рідинні, оправы захисні до термометрів, манометри, мановакуумметри двотрубні, лабораторний посуд, прилади і апарати зі скла, годинник пісочний, побутові термометри. Вироби заводу внесені до державних реєстрів засобів вимірювальної техніки і допущені до застосування на території багатьох держав.

Поєднання порівняно низької вартості і бездоганної якості пояснюється дуже просто – ми не працюємо з посередниками, у нас тільки прямі контракти з замовниками. Саме тому наш покупець не переплачує як на стадії придбання, так і на етапі доставки. В результаті у нього з'являється зручна можливість отримати ареометри скляні по зручній вартості, укомплектовані паспортами і інструкціями, захищені сертифікатами і заводськими гарантіями, – саме такими характеристиками позиціонує себе підприємство, котре користується великим попитом.

До речі, в прямому співробітництві є ще один важливий плюс – ціни на вимірювачі не тільки порівняно низькі, але ще й актуальні.

2.2. Аналіз основних фінансово – економічних показників діяльності підприємства

Економічний аналіз виступає цільовою функцією, що повністю охоплює всі позиції господарської та управлінської діяльності будь-якого підприємства. Він повинен передувати прийняттю науково-обґрунтованих рішень і впроваджень.

Беручи до уваги практичну сторону діяльності підприємства, загальним індикатором господарської діяльності промислового підприємства вважається обсяг виробництва та реалізації продукції. Він впливає на інші сторони діяльності підприємства: трудові показники, показники використання основних засобів, собівартість, витрати, прибуток від операційної діяльності, фінансовий стан підприємства.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018–2019 рр.

Показники	Одиниці виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяги виробництва продукції	тис. грн.	139136,0	148128,0	8992,0	6,46
2. Обсяги реалізації продукції	тис. грн.	128150,0	143975,3	15825,3	12,34
3. Дебіторська заборгованість	тис. грн.	37091,0	50972,0	13881	37,42
4. Кредиторська заборгованість	тис. грн.	52093,0	54938,0	2845	5,46
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	3366,0	-638,0	-4004	-118,95
6. Чистий прибуток	тис. грн.	1673	-2262	-3935	-235,20

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
7. Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ)	тис. грн.	20224,5	24285,5	4061	20,07
8. Коефіцієнт зносу ОЗ	%	30,6	34,5	3,9	12,75
9. Фондовіддача	-	7,44	6,55	-0,89	-11,96
10. Фондомісткість	-	0,13	0,15	0,02	15,38
11. Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	480	511	31	6,46
12. Фонд оплати праці персоналу	тис. грн.	65420,8	79004,2	13583,4	20,76
13. Середньомісячна заробітна плата	грн.	11357,78	12883,92	1526,14	13,47
14. Продуктивність праці одного працюючого	грн./ особу	289866,67	289878,67	12	0,004
15. Середньомісячна продуктивність праці одного працюючого	грн./ особу	24155,56	24156,56	1	0,004

16. Фонд робочого часу	люд.-год.	952320	992940	40620	4,26
------------------------	-----------	--------	--------	-------	------

Розрахунки відрізняються критичною тенденцією. Спостерігається низький приріст обсягів виробництва та реалізації продукції (на 6% та 12% відповідно) у 2019 році. Також негативне значення має фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування й відображається у збитку на суму 638,0 тис. грн. у 2019 році, що на 4004 тис. грн. менше ніж у 2018 році (на 118,95%). Такі результати свідчать про кризовий стан виробництва у 2019 році та підтверджуються досить низькими темпами росту продуктивності праці (0,004%). Спостерігається зростання річного фонду оплати праці (20,76%), середньомісячної заробітної плати (13,37%) та збільшення чисельності персоналу на 6,46%.

Фінансовий аналіз проводиться підприємствами не тільки для оцінки поточного фінансового стану, він також дозволяє спрогнозувати подальший його розвиток. Аналіз фінансового стану є глибоким, науково обґрунтованим дослідженням фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у єдиному виробничо-господарському процесі. Під час аналізу оцінюється минула діяльність підприємства, його стан на даний момент, а також майбутні перспективи. Головна мета аналізу – вчасно виявити і усунути недоліки у фінансовій діяльності та знайти резерв поліпшення фінансового стану підприємства і його платоспроможності [2].

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності підприємства та їх динаміки (табл. 2.2). Для оцінки динаміки зазначених показників використовують форму № 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.2

## Аналіз основних фінансових показників діяльності

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр., тис. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1. Доход (виручка) від реалізації продукції	133424	151198	17774	13,32
2. Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	128150	144543	16393	12,79

3. Собівартість реалізованої продукції	95603	144183	48580	50,81
4. Валовий прибуток	32547	30360	-2187	-6,71
5. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	3747	-542	-4289	-114,46
6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	3366	-638	-4004	-118,95
7. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	1673	-2262	-3935	-235,20
8. Чистий прибуток	1673	-2262	-3935	-235,20

Наведені розрахунки свідчать про негативні фінансові результати діяльності підприємства у 2019 році. Адже, незважаючи на приріст виручки від реалізації та чистого доходу від реалізації продукції на 13,32% та 12,79% відповідно у 2019 році, спостерігається кінцевий збиток в розмірі 2262 тис. грн., на противагу прибутку 2018 року, який становив 1673 тис. грн.

Для більш детального аналізу фінансових результатів підприємства, проаналізуємо структуру операційних витрат підприємства (табл. 2.3).

Аналіз структури фінансових витрат показав, що загальна їх сума зросла на 13,82% у 2019 році і становить 18150 тис. грн. Матеріальні та інші операційні витрати складають загалом приблизно 80% загальної суми.

Проте слід зазначити, що стаття матеріальних витрат зменшилась на 7,07% у 2019 році, а її питома вага – на 3,4%, в той час як в 2018 вона склала 75895 тис. грн. Мінімальних змін зазнала стаття витрат «амортизація», що в абсолютному значенні в 2019 році склала 2472 тис. грн., а в 2018 – 2169 тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналіз структури і динаміки операційних витрат  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр.

Найменування показника	2018 рік		2019 рік		Відхилення		Відхилення в структурі, %
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	абсол., тис. грн.	відн., %	
1. Матеріальні затрати	75895	57,77	81261	54,35	5366	7,07	-3,42

2. Витрати на оплату праці	17519	13,34	21012	14,05	3493	19,94	0,71
3. Відрахування на соціальні заходи	6400	4,87	7738	5,18	1338	20,91	0,31
4. Амортизація	2169	1,65	2472	1,65	303	13,97	0,00
5. Інші операційні витрати	29381	22,37	37031	24,77	7650	26,04	2,40
Разом	131364	100	149514	100	18150	13,82	-



Рис. 2.1. Динаміка витрат підприємства 2018 – 2019рр, тис. грн.

Через недоцільне збільшення фонду оплати праці у 2019 році, спостерігається очевидне збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи на 19,94% та 20,91% відповідно.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати показником рентабельності. Ступень прибутковості підприємства і характеризує рентабельність.

Рентабельність – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

Розрахуємо показники рентабельності (доходності) діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників доходності та їх динаміки  
ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр., %

Коефіцієнти	2018 рік	2019 рік	Відхилення
Рентабельність сукупних активів	2,1	-2,3	-4,4
Рентабельність власного капіталу	11,7	-7,7	-19,4
Валова рентабельність продажу	25,4	21,0	-4,4
Рентабельність доходу від операційної діяльності	2,2	-0,3	-2,5
Чиста рентабельність продажу	1,3	-1,6	-2,9

Розрахунки свідчать про збитковість підприємства у 2019 році, адже майже всі показники рентабельності мають значення менше 0, окрім валової рентабельності продажу (21%). Слід зазначити, що за кожним показником спостерігається негативна тенденція до зменшення у 2019 році порівняно з 2018 роком. Це говорить про неефективність фінансової діяльності підприємства.

В даний час підвищується роль морального заохочення працівників, отримання ними задоволення від своєї праці. Наприклад, система KPI (Key Performance Indicator) дозволяє довести до працівників сутність цілей організації, що спрямовує усі їх зусилля на досягнення однієї і тієї ж цілі – максимізації рентабельності [23].

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Розрахуємо показники коефіцієнтів ліквідності та проаналізуємо їх динаміку на кінець 2018 – 2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності та їх динаміки  
ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр.

Показники	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт покриття	1,26	1,49	0,23	18,25

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,8	0,1	14,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02	-0,02	-0,5

Проведений аналіз свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових боргів підприємства, адже коефіцієнт покриття у 2019 році становить 1,49 та має позитивний приріст з 2018 року на 18,25%.

Також отриманий коефіцієнт швидкої ліквідності (0,8) відрізняється позитивними зрушеннями у 2019 році й говорить про достатність швидколіквідних активів для покриття короткострокових боргів.

Розрахуємо показники фінансової стійкості підприємства за 2018-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр.

Показники	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	0,25	0,35	0,10	42,18
Коефіцієнт фінансової залежності	4,06	2,86	-1,20	-29,67
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,68	0,79	0,11	16,38

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,33	0,55	0,22	65,35
Коефіцієнт фінансового ризику	3,02	1,83	-1,19	-39,52
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,74	0,64	-0,10	-14,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,07	0,23	0,16	233,00

Проведені розрахунки свідчать про позитивні зрушення показників фінансової стійкості підприємства. Так зростання коефіцієнту автономії у 2019 році й скорочення коефіцієнту фінансової залежності свідчать про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що є перевагою у сьогоденних

тенденціях ринку. Згідно з отриманим значенням коефіцієнту маневреності власного капіталу у 2019 році, спостерігається підвищення ступеня мобільності власних коштів, що також є позитивною тенденцією.

### 2.3. Аналіз трудових показників підприємства

#### 2.3.1. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом

Основна задача підприємства – виконати виробничу програму по випуску конкурентоспроможної продукції при використанні мінімальних витрат живої праці. Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і ефективності виробництва.

Аналіз трудових показників у сфері праці – це особливий вид економічних досліджень ефективності використання трудових ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на її підвищення, що виконується з метою розкриття їх взаємозв'язків, сили взаємовпливу, визначення ступеня необхідності кожного з них [9].

Оцінка існуючого на підприємстві стану персоналу зводиться до вивчення кількісних та якісних його характеристик, а також його вікової структури, що суттєво впливає на його конкурентоспроможність.

Аналіз кількісних характеристик передбачає визначення абсолютного та відносного відхилення чисельності персоналу в розрізі його категорій в 2018 – 2019 рр. (табл. 2.7), а також динаміку структури персоналу за статевою ознакою (табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Аналіз структури персоналу у 2018 – 2019 рр.



Категорії працівників	2018 рік		2019 рік		Відхилення	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсол., осіб	відн., %
Всього, в т. ч.:	480	100	511	100	31	6,45
керівники	53	11,11	52	10,17	-1	-1,88
інженерно-технічний персонал	68	14,20	71	13,89	3	4,41
робітники	251	52,29	277	54,21	26	10,35
допоміжний персонал	108	22,40	111	21,72	3	2,77



Рис. 2.2. Динаміка категорії працівників підприємства в 2018 – 2019рр., осіб

За даними табл. 2.7. та рис. 2.2 середньооблікова чисельність персоналу у 2019 році зросла на 6,45% та становить 511 осіб.

Слід зазначити, що найбільша питома вага від загальної чисельності працівників у 2019 році належить категорії «робітники» – 54,21% (збільшення на 10,35%), допоміжний персонал складає 21,72% працівників (збільшення на 2,77%), інженерно-технічний – 13,89% (збільшення на 4,41%), та керівники – 10,17% (зменшення на 1,88%).

Проте спостерігаються структурні зменшення питомої ваги за всіма категоріями працівників у 2018 році окрім питомої ваги робітників, яка збільшилась на 1,92%.

Незначні структурні зрушення свідчать про відносно стабільний склад працівників за категоріями, а розподіл питомої ваги відповідає нормам промислового підприємства та є збалансованим.

Таблиця 2.8

Аналіз структури персоналу за статевою ознакою  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр.

Категорії працівників за статтю	2018 рік		2019 рік		Відхилення	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсол., осіб	відн., %
Всього, в т. ч.:	480	100	511	100	31	6,45
жінки	241	50,20	383	74,95	142	58,92
чоловіки	239	49,80	128	25,05	-111	-46,44

Середньооблікова чисельність персоналу у 2019 році зросла на 6,45% та становить 511 осіб, з яких 74,95% – жінки, а 25,05% – чоловіки. Слід зауважити, що виявлено значні структурні зміни, а саме спостерігається збільшення питомої ваги жінок на 24,75% й відповідне зменшення питомої ваги чоловіків майже в два рази. Переважання жіночої робочої сили перед чоловічою може впливати на зниження рівня виробничого процесу або ж створення товарів з наявністю браків.

Дана тенденція свідчить про незбалансованість статевої структури персоналу підприємства.

Чисельність персоналу підприємства ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у розрізі вікових груп представлена в табл. 2.9. та рис. 2.3.

Таблиця 2.9

Склад персоналу ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС»  
за віковою ознакою у 2018 – 2019 рр.

Вікові групи персоналу	2018 рік		2019 рік		Відхилення	
	абсол., осіб	відн., %	абсол., осіб	відн., %	абсол., осіб	відн., %
Всього працівників, у т. ч.:	480	100	511	100	31	6,45
15 – 34 років	212	44,08	271	53,03	59	27,83
35 – 49 років	153	31,87	162	31,70	9	5,88
50 – 54 роки	55	11,47	46	9,00	-9	-16,36
55 – 59 років	39	8,19	23	4,50	-16	-41,02
понад 60 років	21	4,37	9	1,77	-12	-57,14

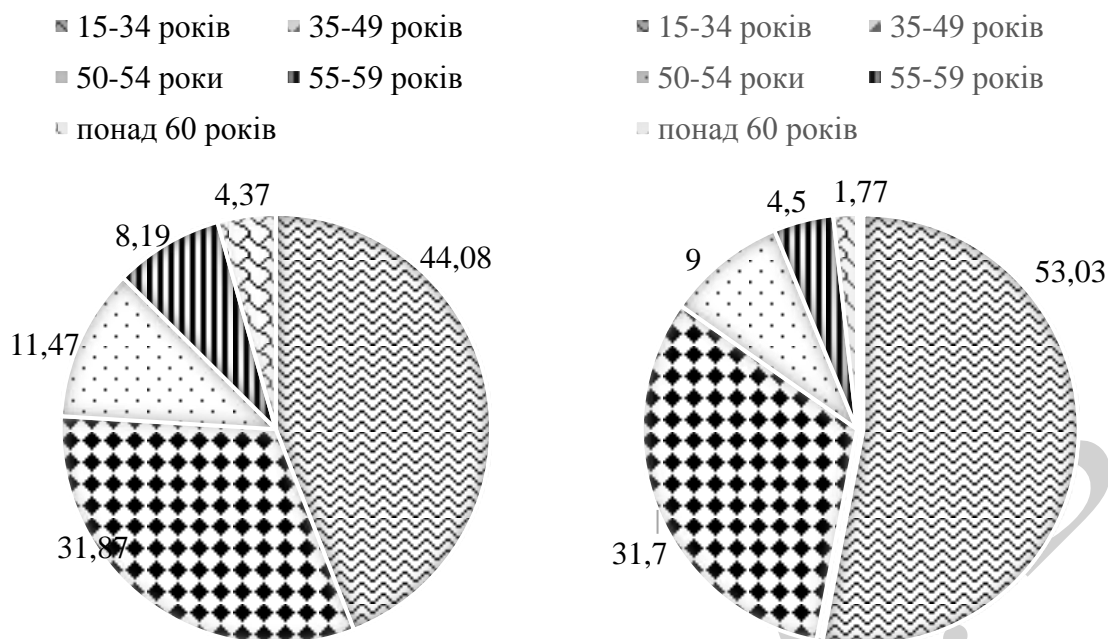


Рис. 2.3. Вікові групи персоналу підприємства в відносному значенні (%) за 2018 – 2019 роки

Аналізуючи динаміку змін кількості працівників виокремлених категорій, можна стверджувати про позитивну тенденцію на підприємстві. Згідно з розрахунками зростає питома вага працівників віком до 34 років, та значне зменшення групи віком від 55 до 59 років (на 41,02%) та понад 60 років (на 57,14%).

Результати аналізу свідчать про позитивні тенденції в оновленні персоналу, а саме у збільшенні частки молодого колективу та скороченні чисельності персоналу пенсійного віку.

Однією з причин зміни майже всіх трудових показників підприємства є скорочення загальної чисельності його персоналу, що пояснюється зовнішнім рухом кадрів, на рівень якого підприємство має опосередкований вплив.

Значна плинність кадрів негативно відбивається на конкурентоспроможності як працівників, так і підприємства в цілому. Для характеристики руху робочої сили розрахуємо наступні показники: коефіцієнт обороту по прийому, коефіцієнт обороту по вибуттю, коефіцієнт плинності кадрів.

Показники зовнішнього руху кадрів в загальному вигляді представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Інтенсивність руху робочої сили  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр., осіб

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність, всього, в т. ч.:	480	511	31
прийнято	149	49	-100
вибуло	76	60	-16
вибуло працівників за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	72	60	-12
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	46,87	21,33	-25,54
Коефіцієнт заміщення, %	15,20	-2,15	-17,35
Коефіцієнт обороту з прийому, %	31,04	9,59	-21,45
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	15,83	11,74	-4,09
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,00	11,74	-3,26
Коефіцієнт відновлення кадрів, %	196,05	81,66	-114,39

Аналізуючи дані інтенсивності руху робочої сили можна стверджувати, що незважаючи на зростання середньооблікової чисельності персоналу у 2019 році, спостерігається значне зменшення кількості прийнятих працівників (на 67,11%) та зменшення звільнених на 21,05%.

Отже у звітному періоді переважають звільнення над працевлаштуванням. За рахунок таких зрушень, абсолютні відхилення коефіцієнтів мають негативні значення.

Так у 2019 році виявлено вагоме скорочення коефіцієнту відновлення кадрів майже в 2 рази відносно до 2018 року.

Проте позитивною тенденцією є зменшення коефіцієнту плинності кадрів на 21,73% й відповідне до цього зростання сталості кадрів.

### 2.3.2. Аналіз фонду робочого часу

Фонд робочого часу підприємства залежить від чисельності персоналу, кількості відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік та середньої тривалості робочого дня.

Аналіз фонду відпрацьованого робочого часу ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз відпрацьованого робочого часу  
ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	480	511	31	6,45
Відпрацьовано днів одним працівником за рік, днів	212,01	195,15	-16,86	-7,95
Відпрацьовано годин одним працівником за рік, годин	1696,11	1561,20	-134,91	-7,95
Тривалість робочого дня, годин	8	8	0	0
Фонд відпрацьованого робочого часу (ФРЧ <sub>в</sub> ), люд.-год.	814131	797771	-16360	-2,01

Зміна величини ФРЧ<sub>в</sub> має негативний вектор, так як спостерігається його скорочення у 2019 році на 2,1% порівняно з попереднім періодом.

Фонд відпрацьованого робочого часу (ФРЧ<sub>в</sub>) залежить від таких складових:

середньооблікова чисельність персоналу (ЧП);

кількість відпрацьованих днів одним працюючим (Д);

тривалість робочого дня (Т).

Факторна модель фонду робочого часу підприємства:

$$\text{ФРЧ}_v = \text{ЧП} \times \text{Д} \times \text{Т} \quad (2.1)$$

Фонд відпрацьованого робочого часу у 2019 році зменшився на 2,1% або на 16360 годин. Причини збільшення ФРЧ<sub>в</sub> порівняно з 2018 роком та вплив

кожного фактору на його зміну можна установити способом абсолютних різниць:

1. Зміна фонду робочого часу за рахунок впливу чисельності персоналу ( $\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чп}}$ ) визначається за формулою (2.2):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чп}} = (\text{ЧПф} - \text{ЧПпл}) \times \text{Дпл} \times \text{Тпл} \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чп}} = (511 - 480) \times 212,01 \times 8 = 52578,48 \text{ (год.)}$$

2. Зміна фонду робочого часу за рахунок впливу кількості відпрацьованих одним працівником днів ( $\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}}$ ) визначається за формулою (2.3):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}} = (\text{Дф} - \text{Дпл}) \times \text{ЧПф} \times \text{Тпл} \quad (2.3)$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}} = (195,15 - 212,01) \times 511 \times 8 = -68923,68 \text{ (год.)}$$

3. Зміна фонду робочого часу за рахунок впливу середньої тривалості робочого дня ( $\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}}$ ) визначається за формулою (2.4):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}} = (\text{Тф} - \text{Тпл}) \times \text{Дф} \times \text{ЧПф} \quad (2.4)$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}} = (8 - 8) \times 195,15 \times 511 = 0 \text{ (год.)}$$

Зробимо перевірку проведених розрахунків:

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{в}} = 52578,48 - 68923,68 + 0 = -16360 \text{ (год.)}$$

Таким чином скорочення фонду відпрацьованого робочого часу зумовлене значним зменшенням кількості відпрацьованих годин одним працівником на -134,91 людино-годин на рік, при цьому тривалість робочого дня незмінна й не вплинула на значення  $\text{ФРЧ}_{\text{в}}$  у 2019 році, а це говорить про наявність цілодобових втрат робочого часу. Підтвердженням цього факту є зменшення кількості відпрацьованих днів одним працівником на 7,95% за 2019 рік, що негативно відображається на виробничому потенціалі підприємства. Слід зазначити, що частина втрат робочого часу перекривається приростом середньооблікової чисельності персоналу – 31 особа, відпрацьований час яких, збільшив загальний  $\text{ФРЧ}_{\text{в}}$  на 52578,48 годин.

### 2.3.3. Аналіз фонду оплати праці

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку із оплатою праці. Із ростом продуктивності праці створюються реальні можливості для підвищення рівня його оплати.

Кошти на оплату праці потрібно використовувати так, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту оплати. За таких умов є можливість підвищення темпів розширеного відтворення. Джерела інформації – форма 1-ПВ «Звіт з праці», дані табельного обліку та відділу кадрів.

Аналіз засобів на оплату праці починається з оцінки використання фонду оплати праці в цілому по підприємству. Використання грошових засобів на оплату праці ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» здійснюється у відповідності з колективною угодою.

На підприємстві застосовується погодинна, акордна та погодинно-преміальна системи оплати праці. У разі виробничої необхідності можуть встановлюватись інші системи оплати праці, передбачені законодавством.

Аналіз фонду оплати праці за категоріями персоналу представлений в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

#### Аналіз фонду оплати праці ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	480	511	31	6,45
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн.	65420,8	79004,2	13583,4	20,76
Середньомісячна заробітна плата, грн.	11357,78	12883,92	1526,14	13,47

Фонд оплати праці у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зріс на 20,76%. Позитивна тенденція спостерігається підвищення рівня оплати персоналу підприємства на 13,47%, отже середньомісячна заробітна плата становить 12883,92 грн. у 2019 році.

Заробітна плата повинна залежати безпосередньо від результатів праці й у той же час впливати на його показники, стимулювати розвиток виробництва, ефективність роботи, підвищення кількісних і якісних результатів праці [18].

Структуру і динаміку фонду оплати праці за видами виплат наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Структура і динаміка фонду оплати праці штатних працівників часу  
ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр., тис. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Фонд оплати праці, всього, в т. ч.:	65420,8	79004,2	13583,4	20,76
1. Фонд основної заробітної плати	47871,5	56033,4	8161,9	17,05
2. Фонд додаткової заробітної плати, в т. ч.:	16568,8	21721,5	5152,7	31,09
надбавки та доплати	5273,5	6454,2	1180,7	22,39
премії та винагороди, що носять систематичний характер	11295,3	15267,3	3972	35,17
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати	980,5	1249,3	268,8	27,41

Результати представлено графічно у вигляді кругової діаграми структури фонду оплати праці в 2018 – 2019 роках (рис. 2.4.)



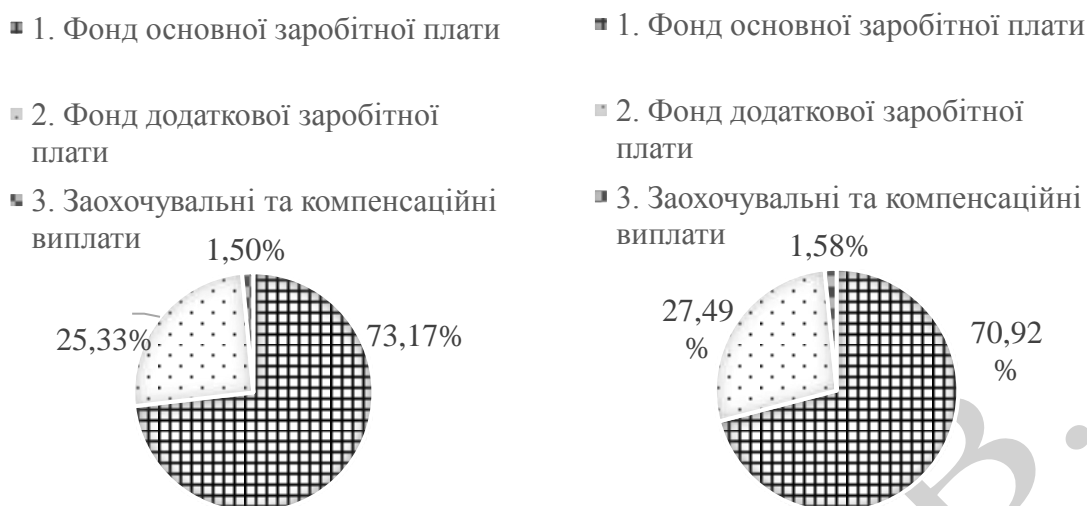


Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці за 2018 – 2019 роки

Спостерігається зростання основної заробітної плати, котра в 2019 році становить 79004,2 тис. грн. Додаткова заробітна плата збільшилась на 2,16%. Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат склали 1,58%, що на 0,08% більше в порівнянні з 2019 роком.

Аналіз структури фонду оплати праці показав, що, незважаючи на зменшення питомої ваги, фонд основної заробітної плати зріс на 8161,9 тис. грн. Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 31,09%. Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 27,41 %.

В ході роботи була оцінена залежність фонду оплати праці від чисельності персоналу та від середньорічної заробітної плати працівників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Дані для здійснення факторного аналізу

Показники	Період		Абсолютне відхилення
	2018 рік (плановий)	2019 рік (фактичний)	
Чисельність персоналу, осіб	480	511	31
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	65420,8	79004,2	13583,4
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	136,293	154,607	18,315

Зміна величини ФОП має позитивний вектор, так як спостерігається його збільшення у 2019 році в порівняно з попереднім періодом.

Фонд оплати праці (ФОП) залежить від таких складових:  
 середньооблікова чисельність персоналу (ЧП);  
 середньорічна заробітна плата (ЗП).

Факторна модель фонду оплати праці на підприємстві має вигляд:

$$\text{ФОП} = \text{Ч} \times \text{З} \quad (2.5)$$

Для проведення факторного аналізу використано спосіб відносних різниць.

1. Зміна фонду оплати праці за рахунок зміни середньооблікової чисельності персоналу визначається за формулою (2.6)

$$\Delta \text{ФОП}(\Delta \text{ч}) = \Delta \text{ч} \times \text{ЗП}_{\text{план}} \quad (2.6)$$

$$\Delta \text{ФОП}(\Delta \text{ч}) = 31 \times 136,293 = 4225,092 \text{ тис. грн}$$

2. Зміна фонду оплати праці за рахунок зміни середньорічної заробітної плати визначається за формулою (2.7)

$$\Delta \text{ФОП}(\Delta \text{ЗП}) = \text{Ч}_{\text{факт}} \times \Delta \text{ЗП} \quad (2.7)$$

$$\Delta \text{ФОП}(\Delta \text{ЗП}) = 511 \times 18,368 = 9358,812 \text{ тис. грн}$$

3. Загальні зміни фонду оплати праці визначимо за формулою (2.8)

$$\Delta \text{ФОП} = \text{ФОП}_{\text{факт}} - \text{ФОП}_{\text{план}} \quad (2.8)$$

$$\Delta \text{ФОП} = 79004,2 - 64420,8 = 13583,4 \text{ тис. грн.}$$

Зробимо перевірку проведених розрахунків за формулою (2.9)

$$\Delta \text{ФОП} = \Delta \text{ФОП}(\Delta \text{ч}) + \Delta \text{ФОП}(\Delta \text{ЗП}) \quad (2.9)$$

$$\Delta \text{ФОП} = 4225,092 + 9358,812 = 13583,9 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, фактичний фонд оплати праці зріс в порівнянні з плановим періодом на 13583,4 тис. грн. При цьому великий вплив на дану динаміку здійснив фактор середньорічної заробітної плати (за рахунок цього фонд оплати праці збільшився на 9358,812 тис. грн.). Менший вплив здійснив

фактор середньооблікової чисельності персоналу, внаслідок чого фонд оплати праці збільшився на 18,315 тис. грн при зростанні персоналу на 31 особу.

Результати розрахунків свідчать про позитивні тенденції в структурі фонду заробітної плати, а також про зростання зацікавленості персоналу у результатах праці за рахунок збільшення фонду додаткової заробітної плати.

З метою зацікавлення працівників в результатах діяльності підприємства важливо використовувати ефективну систему стимулювання праці. Тому необхідно на практиці частіше застосовувати один з основних факторів, який вплине на результативність системи стимулювання, а також на продуктивність праці в цілому – винагороду за результат праці.

Необхідно звернути увагу на те, що з метою підвищення мотивації працівників керівництво організації має пропонувати їм не лише зовнішню винагороду, а й створювати умови для отримання ними внутрішньої винагороди. Саме використання різних видів зовнішньої та внутрішньої винагороди у комплексі дозволить керівництву підприємства підвищити інноваційну активність працівників.

#### 2.3.4. Аналіз продуктивності праці

Узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці. В умовах ринкової економіки створення конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності господарської діяльності можливе за умови ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Найважливішою властивістю праці є її продуктивність, рівень якої характеризує ефективність використання персоналу підприємства.

Показники продуктивності при рівних умовах є основним критерієм розвитку людського капіталу або трудового потенціалу окремої фірми і всієї країни в цілому, а також рівня доходів і якості життя людей. Саме тому, даний показник використовується на багатьох рівнях управління.

У зв'язку з цим кожному підприємству необхідно приділяти належну увагу пошуку резервів підвищення продуктивності праці, та на підставі проведеного аналізу розробляти та реалізувати заходи, спрямовані на її зростання [41].

Проаналізуємо продуктивність праці персоналу ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15  
Аналіз продуктивності праці ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ  
«ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр.

Найменування показника	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Обсяг виробництва, тис. грн.	139136,00	148128,0	8992	6,46
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	480	511	31	6,45
Середньорічна продуктивність праці одного працюючого, грн./осіб	289866,67	289878,67	12,00	0,004

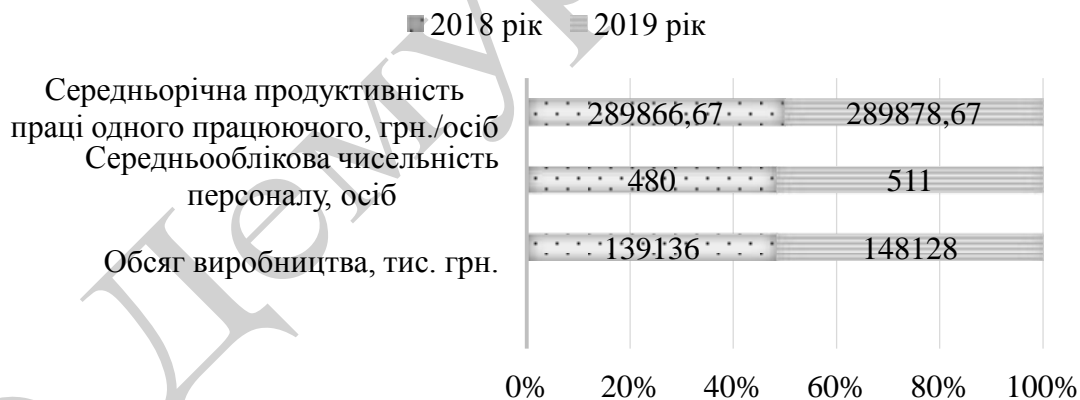


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці за 2018 – 2019 роки

Виходячи з рис. 2.5. бачимо, що спостерігається фактичне зростання продуктивності праці на 12 грн., яка у 2019 році становить 289878,67 грн. на одного працюючого. Слід зазначити, що темп приросту дорівнює 0,004%, що є майже несуттєвим покращенням трудової діяльності персоналу. Адже, в співвідношенні з динамікою ФОП, показник продуктивності праці є критичним.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» є не єдиним виробником зазначеного вище устаткування в Україні, але безперечно кращим.

Але поряд з цим, фінансові результати діяльності підприємства свідчать про кризовий стан виробництва. Простежується негативна тенденція обсягів виробництва та реалізації продукції, що в подальшому виражають себе через збитки компанії. Розрахунки по підприємству свідчать про позитивні зрушення показників фінансової стійкості підприємства. Спостерігається збільшення ступеня мобільності власних коштів.

Спостерігаються позитивні зрушення в кількісному та якісному співвідношеннях персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС». Але на рівні з цим простежується недостатнє збільшення показників продуктивності праці, котрі не відповідають встановленій оплаті праці, котра є досить високою.

Проведений аналіз трудових показників виявив такі позитивні тенденції: зростання чисельності персоналу, його омолодження, покращення освітнього рівня, зміцнення його сталості та значне збільшення фонду оплати праці.

Середньооблікова чисельність персоналу зросла до 511 осіб в 2019 році. Результати розрахунків говорять про позитивні тенденції в оновленні персоналу, а саме у збільшенні частки молодого колективу та скороченні чисельності персоналу пенсійного віку.

В ході розгляду фонду оплати праці був проведений факторний аналіз. Здійснена оцінка залежності фонду оплати праці від чисельності персоналу та від середньорічної заробітної плати працівників. Фактичний фонд оплати праці зріс на 13583,4 тис. грн на основі впливу даних факторів.

В ході аналізу мають місце критичні та негативні зрушення, а саме: значні внутрішньо змінні втрати робочого часу та невідповідність слабких темпів зростання продуктивності праці до надто високої оплати праці. Це суттєво впливає на виробничий потенціал підприємства у зворотному

напрямку, що вимагає невідкладного втручання та доведення до рівня «ефективної» діяльності.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС»

### 3.1. Аналіз розвитку персоналу підприємства

На сьогодні ключовий стратегічний чинник підприємства – це кадровий потенціал компанії, адже саме він визначає його подальший успіх. Кількісні та якісні характеристики персоналу впливають на можливість розширення виробництва, зростання якості продукції, продуктивності праці та реалізації стратегії розвитку та самої структурної перебудови. Саме заходи, які сприятимуть розвитку персоналу, дозволяють збільшити кадровий потенціал компанії.

Особливого значення набуває освітній рівень працівників. Саме тому, більшість підприємств взяли на себе функцію контролю і відновлення кваліфікації своїх співробітників. Ефективне професійне навчання виступає однією з ключових функцій управління персоналом, а капіталовкладення організації в розвиток своїх співробітників – основною статтею витрат організації на сьогоднішній день.

Досвід свідчить, що в компаніях в котрих розумно налагоджена система роботи по підготовці та підвищенні кадрів, спостерігається стрімкий ріст культурно-технічного рівня працівників.

Для підвищення конкурентоспроможності комплексу і його інноваційної перебудови необхідний висококваліфікований персонал, здатний виконати різного роду завдання.

Аналіз системи розвитку персоналу займає одну з ключових позицій в ефективній діяльності підприємства.

Проаналізовано освітній рівень персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз освітнього рівня персоналу  
ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 рр.

Рівень освіти	2018 рік		2019 рік		Відхилення	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсол., осіб	відн., %
Вища	155	32,25	274	53,62	119	76,77
Середня професійна	147	30,60	185	36,20	38	25,85
Середня	178	37,15	52	10,18	-126	-70,78
Всього	480	100	511	100	31	6,45

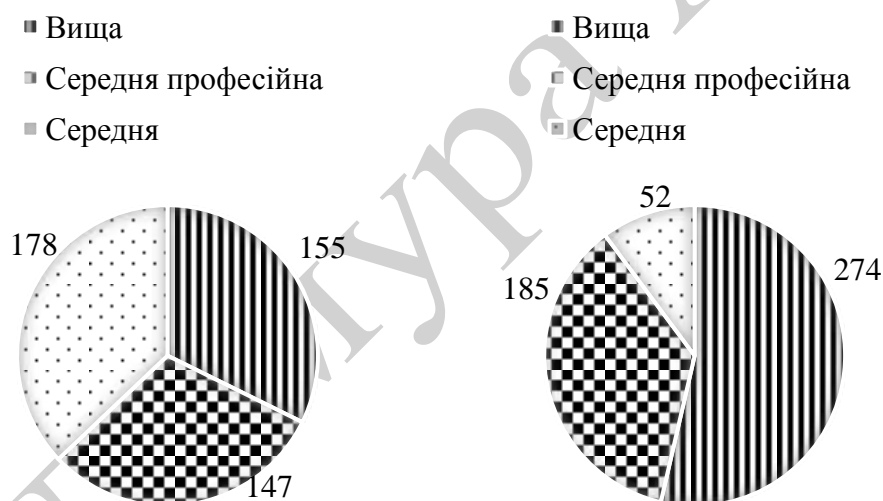


Рис. 3.1. Рівень освіти працівників підприємства в 2018 – 2019 роки, осіб

Виходячи з рис. 3.1. спостерігаються позитивні зрушення у структурі персоналу за освітнім рівнем.

На ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» у 2018 – 2019 роках значно зросла абсолютна та відносна кількість працівників з вищою освітою відповідно на 119 осіб та 76,77% у 2018 році. Також збільшилась питома вага та абсолютне значення персоналу з середньою професійною освітою й виявлено значне скорочення кількості працівників з середньою освітою, а саме на 70,78%.

Конкуренотоздатність персоналу відіграє важливу роль на підприємстві, тому важливо оцінити її рівень за допомогою коефіцієнтів, розрахунок який приведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Аналіз конкурентоздатності персоналу у 2018 – 2019 рр.

Найменування показника	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу, %	6,7	7,1	0,4	6,0
Коефіцієнт залучення працівників до виконання раціоналізаторських робіт, %	4,8	3,5	-1,3	-27,1
Коефіцієнт залучення персоналу в інноваційну діяльність, %	6,9	5,9	-1	-14,5

Коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу свідчить про те, що на підприємстві майже не відбуваються внутрішні переміщення співробітників. Абсолютне відхилення в 6% вказує на низький рівень мобільності працівників.

З кожним роком підприємство все менше приділяє уваги інноваційному розвитку, адже коефіцієнт залучення працівників до раціоналізаторських робіт в 2019 році становить 3,5%, що на 1,3 менше, ніж в 2018 році. З цього випливає зниження інноваційної діяльності персоналу в відносному вираженні на 14,5%.

Зниження коефіцієнту залучення працівників до виконання раціоналізаторських робіт та до інноваційної діяльності свідчить про те, що більшість працівників безпристрасно відносяться до своєї роботи. Це вказує на те, що потрібно якомога швидше вносити корективи в кадрову політику та сферу розвитку в тому числі. Саме розвиток в рамках підприємства може змінити ставлення персоналу компанії в кращу сторону.

Таблиця 3.3

## Аналіз розвитку персоналу та витрат на нього у 2018 – 2019 рр.

Найменування показника	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію, осіб	38	35	-3	-7,9



Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в загальній чисельності персоналу, %	7,9	6,8	-1,1	-13,9
Сума витрат на розвиток персоналу, грн.	35 400	74 900	39 500	111,6
Питома вага витрат на розвиток в загальній сумі витрат на робочу силу, %	44,1	35,0	-9,1	-20,6

Спостерігається зменшення кількості працівників, що підвищили кваліфікацію. Разом з тим сума витрат на розвиток персоналу зросла на 39500грн, що в відносному виразі становить 111,6%.

На підприємстві ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» проведено аналіз даних про підготовку робітників, так як саме ступінь кваліфікації робітників безпосередньо впливає на якість продукції.

Таблиця 3.4

## Показники навчання робітників підприємства

Напрямок підготовки	Рік		Відхилення	
	2018	2019	абсолютне	відносне, %
Навчання 2-ї професії, осіб	10	9	-1	-10
Перепідготовка, осіб	17	14	-3	-17,6
Підготовка нових робітників, осіб	16	20	4	25
Курси підвищення кваліфікації, осіб	38	35	-3	-7,9

Здійснивши аналіз табл. 3.4 можна стверджувати, що на підприємстві ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» спостерігається зниження підготовки робітників. Це тягне за собою зростання браку, зниження обсягів продукції і втрату прибутку.

При організації навчання не враховуються плани збільшення виробництва, модернізація старого та встановлення нового обладнання, а для здійснення даних заходів залучаються нові працівники, яких необхідно вводити в процес навчання.

Впровадження нових технологій на підприємстві вимагає висококваліфікованих робітників. Молоді люди не зацікавлені в отриманні робочих спеціальностей. У зв'язку з цим підприємству необхідно розробляти заходи щодо залучення нових кадрів.

Для покращення ситуації підприємству необхідно брати участь в різного роду інноваційних проектах та конкурсах. Дані заходи послугують залученню кмітливого персоналу в робочі професії та за рахунок цього підвищать престижність виробництва в суспільстві. Також, вони мають і навчальне значення, так як демонструють, до чого треба прагнути в своїй професії і чого можна досягти.

Автором визначено вплив факторів на загальну суму витрат на розвиток персоналу із застосуванням інтегрального прийому табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для факторного аналізу витрат на розвиток персоналу

Найменування показника	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб (ЧП)	480	511	31	6,45
Середні витрати на розвиток 1-го працівника, грн. (СВ)	73,75	146,58	72,83	98,75
Загальна сума витрат на розвиток, грн. (ЗГ)	35 400	74 900	39500	111,58

Факторна модель:  $ZГ = ЧП \times СВ$

(3.1)

Визначимо вплив на загальну суму витрат на розвиток персоналу таких факторів, як:

1) середньооблікова чисельність персоналу:

$$\Delta ZГ_{чп} = \Delta ЧП \times СВ_{2017} + \frac{\Delta ЧП \times \Delta СВ}{2} \quad (3.2)$$

$$\Delta ZГ_{чп} = 31 \times 73,75 + \frac{31 \times 72,83}{2} = 3415 \text{ грн.};$$

2) середні витрати на розвиток 1-го працівника:

$$\Delta ZГ_{св} = \Delta СВ \times ЧП_{2017} + \frac{\Delta ЧП \times \Delta СВ}{2} \quad (3.3)$$

$$\Delta ZГ_{св} = 72,83 \times 480 + \frac{31 \times 72,83}{2} = 36085 \text{ грн.};$$

Перевірка:

$$\Delta Z_{\text{чп}} + \Delta Z_{\text{св}} = Z_{2018} - Z_{2017}, \quad (3.4)$$

$$39500 = 39500$$

В 2019 році загальна сума витрат на розвиток персоналу більша на 39500 грн, ніж в 2018 році. Це обумовлено впливом середньооблікової чисельності, а саме збільшення чисельності за 31 особу, в ході чого загальна сума витрат на розвиток збільшилась на 3415,12 грн. Збільшення витрат на розвиток 1-го працівника призвело до збільшення загальних витрат на розвиток персоналу на 36087,27 грн.

Для оцінки діючої системи розвитку персоналу побудовано багатофакторну лінійну економіко-математичну модель. Вихідні дані для регресійного аналізу наведено та їх результати наведені у додатку Ж.

Рівняння множинної регресії матиме вигляд:

$$y = 0,00432778 \times X_1 + 6,98861 \times X_2$$

Результати регресійної моделі наведені в табл. Ж.1, 3.6, 3.7

Таблиця 3.6

#### Результати регресійної статистики

Parameter	Estimate	Standard Error	T Statistic	P-Value
X1	0,00432778	0,000389571	11,1091	0,0000
X2	6,98861	0,288904	24,1901	0,0000

Таблиця 3.7

#### Статистика значимості регресійної моделі (Analysis of Variance)

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	108121	2	54060,6	5748,83	0,0000
Residual	206,882	22	9,40375		
Total	108328	24			

Коефіцієнт детермінації високий ( $R^2 = 99,809\%$ ), він показує, що 99,809 % мінливості залежної змінної пояснюється внеском двох показників  $X_1$  і  $X_2$ .

Але скоригований коефіцієнт детермінації ( $R^2_{\text{adjusted}} = 99,8003\%$ ) є більш придатним до використання, тому що він збільшується тільки під впливом значимих факторів або за умови вилучення незначимих.

Таким чином, найбільш суттєво впливають на рівень задоволення персоналу кар'єрним зростанням такі показники:

$X_1$  – сума витрат на розвиток персоналу;

$X_2$  – коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу.

Це свідчить про доцільність фінансування заходів з розвитку кар'єрної компетентності, формування нормального морально-психологічного клімату. Інструментом реалізації цих заходів є застосування інноваційних методів розвитку персоналу.

На основі проведеного дослідження стану навчання та розвитку персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» зіставлено SWOT-аналіз.

Даний інструмент дослідження дозволив більш детально оцінити ситуацію розвитку персоналу, а також виділити її слабкі та сильні сторони, а також ризики та шляхи вдосконалення даного питання в процесі діяльності підприємства.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
Сучасне обладнання	Часті скарги на якість і рівень обслуговування
Висока якість продукції	Відсутність структурованої системи розвитку персоналу
Висока заробітна плата в порівнянні з конкурентами	Низький рівень залучення персоналу в робочий процес
Індивідуальний підхід	Високий рівень плинності кадрів
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
Створення централізованої системи навчання та розвитку персоналу організації	Небезпека "виносу" співробітниками свого негативного настрою назовні і наслідок, можливе погіршення іміджу персоналу організації
Зниження скарг і підвищення задоволеності клієнтів якістю та рівнем виробництва	Старіння знань, умінь і навичок персоналу в швидко змінюваному середовищі
Зниження плинності кадрів	Збільшення скарг клієнтів
Підвищення ефективності роботи	

Рис. 3.2. SWOT-аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС»

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» має низький рівень навчання і розвитку персоналу всередині підприємства, опираючись на відсутність структурованої системи розвитку персоналу, а також низький рівень залучення персоналу в робочий процес, що в подальшому може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства.

3.2. Заходи та рекомендації щодо формування та удосконалення функціонування інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства

Інноваційна складова діяльності організацій є фундаментом їх розвитку в сучасних умовах.

Ключовою точкою будь-якого інноваційного процесу є персонал, адже саме співробітники генерують інноваційні ідеї, запускають проекти та контролюють процес їх реалізації.

Враховуючи це, формуються нові запити як до управлінського апарата в цілому, так і до управління розвитком персоналу зокрема. Вплив мінливого середовища на організацію, змушує її переглянути стиль управління та прикласти максимальних зусиль для формування інноваційної системи управління розвитком персоналу.

Розвиток персоналу – це ключовий діапазон аспекту діяльності сучасного управління персоналом.

Тому, перш за все, формування ефективної інноваційної системи управління розвитком персоналу сучасної організації виступає одним із її стратегічних завдань.

Це спричиняється невизначеністю та динамічністю середовища функціонування організації, не типовими змінами як у глобальному оточенні, так і в соціальних та економічних процесах на мікрорівні, зміною бачення та структури потреб персоналу.

Інноваційне управління розвитком персоналом не може діяти відокремлено від загальної системи інноваційного менеджменту, однак повинно мати певну частку самостійності із урахуванням його специфічних особливостей та факторів впливу.

Автором була створена структура інноваційної системи управління розвитком персоналу, котра націлена на реалізацію потреб вищого рівня. Дана розробка сформована на основі аналізу змін зовнішнього середовища, та з урахуванням всіх внутрішніх факторів впливу, в ході реалізації була врахована її доцільність та своєчасність (рис 3.3).



© Демура А. В.

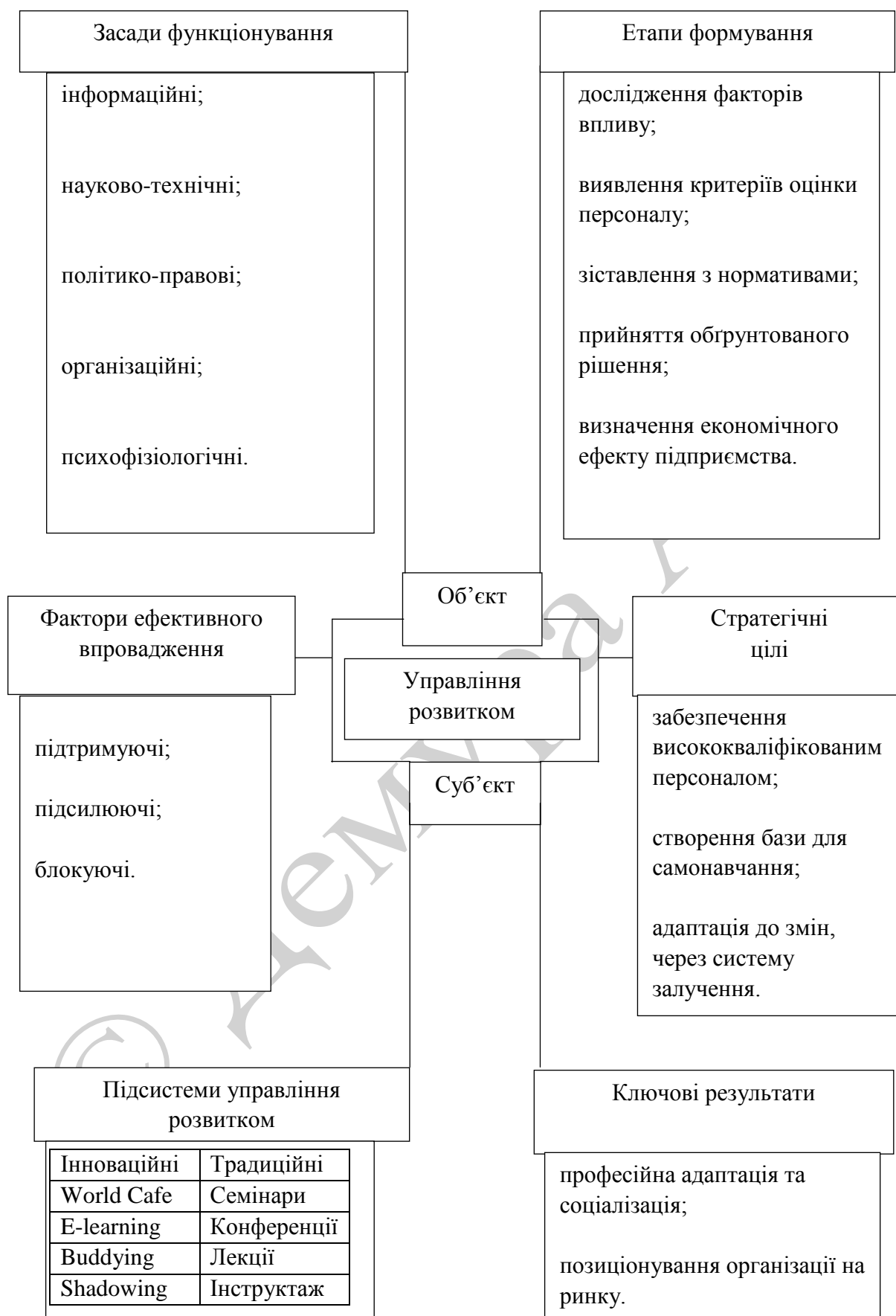


Рис. 3.3. Структура інноваційної системи управління розвитком персоналу

В основі структури інноваційної системи управління розвитком персоналу знаходиться об'єкт та суб'єкт.

Суб'єктом виступають керівники різних рівнів, які наділені повноваженнями у сфері прийняття рішень в окремих сферах функціонування компанії:

- менеджери певних видів робіт;
- керівники нижньої ланки управління: (начальники виробничих ділянок);
- керівники середнього рівня: (начальники підрозділів і їх частин);
- керівники вищої ланки: керівники великих підрозділів (філій, департаментів, відділень і т.д.), директора та їх заступники.

Об'єктом в свою чергу виступають елементи організації, що сприймають управлінський вплив і підпорядковують йому свою діяльність. В даному випадку, це працівники з багажем своїх особистих, професійно-кваліфікаційних, та інших другорядних, але не менш важливих для організації характеристик. Варто зазначити, якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг [62].

Інноваційна система управління розвитком персоналу має декілька засад функціонування. Всі вони поділяються на такі групи:

- інформаційні;
- науково-технічні;
- політико-правові;
- організаційні;
- психофізіологічні.

Значних змін у процесі управління людською діяльністю вимагають процеси інформатизації суспільства, котрі характеризують зниження ролі матеріального виробництва та зростання значення сфери послуг. Дані процеси висувають нові вимоги до рівня розвитку працівників, адже основна частина роботи пов'язана напряму із масштабними інформаційними базами та потоками.

Великий вплив на процес управління розвитком персоналу здійснює введення у виробничий аспект складних наукоємних технологій. Даний чинник потребує перегляд та удосконалення умінь, знань та навичок



робітників. Все це веде до формування безперервного навчання та мотивації персоналу.

Значну міру впливу на створення інноваційної системи управління розвитку персоналом мають політико-правові чинники. Незахищена політична ситуація створює недопустимі умови розвитку організацій та створює перешкоди для ефективного функціонування.

Відсутність інвестування розвитку працівників вітчизняних структур та недосконала нормативно-правова база слугують для створення ключової місії компаній – стратегічного виживання.

Ще однією із важливих засад функціонування системи управління розвитком персоналу є організаційна структура компанії. Опираючись на ситуацію зовнішнього середовища, специфіку діяльності суб'єкта господарювання, керівництво структури може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, в залежності до якого створюється індивідуальна стратегія управління персоналом.

Підприємства з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем.

Задля створення результативної та інноваційної системи управління розвитком персоналу необхідно також звернути увагу на психофізіологічні фактори, що вказують на індивідуальні характеристики особистостей. Необхідність виявлення прихованих можливостей персоналу та резервів організму людини потребує менеджерів відповідної кваліфікації, які б могли управляти цими процесами.

Застосовуючи відповідні механізми впливу на інтелектуальні та фізичні резерви робітників, можна задіяти ті його природні можливості, які не використовуються у стандартних ситуації.

Розвиток персоналу для кожного підприємства є одним з основних елементів продуктивних інвестицій, саме тому необхідно враховувати фактори ефективного впровадження інноваційної системи управління в діяльність підприємства.

Виокремлюють 3 групи факторів (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8

Характеристика факторів ефективного впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу на підприємстві

Підтримуючі	Підсилюючі	Блокуючі
Надання необхідної свободи при розробці нововведення	Підтримка і допомога з боку керівництва до постійного розвитку працівників	Недовіра керівництва до висуваються ідеям знизу
Забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням	Можливість висловлення власної думки про проведені нововведення	Необхідність безлічі погоджень з нововведень
Підтримка з боку керівництва організації	Постійна підтримка атмосфери сприйнятливості до змін	Непрофесійне втручання в оцінку нових пропозицій
Проведення дискусій та обміну досвідом	Подолання бар'єрів між функціональними обов'язками	Жорсткий контроль
Підтримання взаємодії з колегами, зовнішніми науковими консультантами		Неузгоджене прийняття рішень з інноваційним пропозиціями
Підтримка з боку персоналу організації		

Вищезгадані фактори слугують для максимально лояльного сприйняття працівниками необхідних нововведень. Для недопущення опору та недовіри з боку персоналу, необхідна тісна комунікація з усім колективом, щодо впровадження інноваційної системи розвитку.

В свою чергу, інноваційна система управління розвитку персоналу направлена на злиття інтересів компанії і окремого робітника, компанії та зовнішнього середовища. Саме тому були виділені такі етапи формування інноваційної системи управління розвитком персоналу:

1 етап. Вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на продуктивність, результативність та ефективність діяльності підприємства.

2. етап. Виявлення критеріїв оцінки трудової діяльності різних категорій персоналу та встановлення їх нормативних значень.

3.етап. Порівняння фактичних результатів з існуючими нормативними значеннями, причому оцінюється трудовий внесок як кожного працівника, так і комплексно - адміністративного апарату.

4 етап. На четвертому етапі за результатами проведеної оцінки виносяться рішення щодо кожного співробітника і адміністративного апарату. Рішення регулюються з урахуванням думки трудового колективу, а саме відбувається інформування про успіхи кожного з співробітників та адміністративного апарату, винагороду за працю у вигляді зміни розміру заробітної плати, закріплення нового статусу за співробітником, будь то переведення, підвищення або ж звільнення.

5 етап. П'ятий етап відповідає за економічний ефект котрий був отриманий організацією в результаті реалізації методики управління трудовим потенціалом колективу. Оскільки підприємство живе в динамічно розвивається середовищі, з плином часу необхідно оперативно вносити в методику корективи, що враховують зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища. Дотримання етапів послугує інтеграції інтересів організації та працівників.

Співробітники компаній виконують роль інвесторів, адже вони виступають інвесторами трудового та інтелектуального капіталу. Суб'єкти управління розвитку персоналом повинні це враховувати та створювати сприятливі умови для можливості підвищення творчої складової та кваліфікаційно-професійного рівня працівників в цілому.

Внаслідок цього формуються та досягаються стратегічні цілі (рис. 3.4).

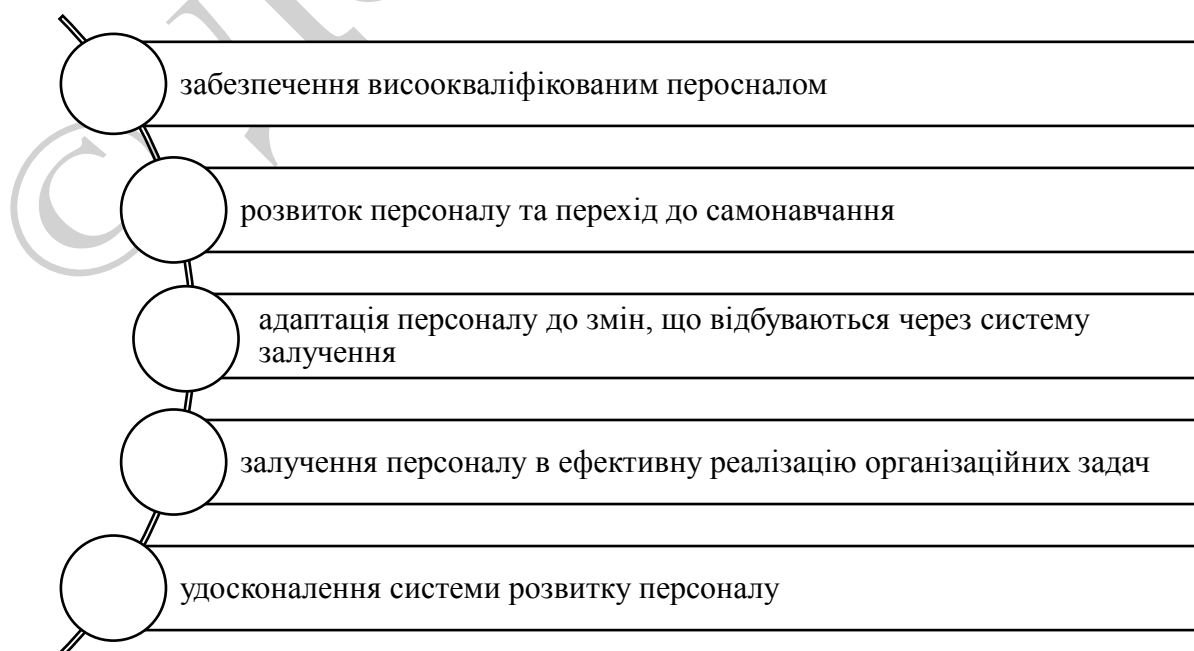


Рис. 3.4. Стратегічні цілі інноваційної системи управління розвитком

Управління розвитком персоналу являється ключовим елементом продуктивних інвестицій. Комплексний розвиток надає можливість створення міцного ядра кваліфікованих фахівців. В процесі впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу, дана сфера матиме досить високі ключові результати. Вони включатимуть такий перелік (рис. 3.5.)

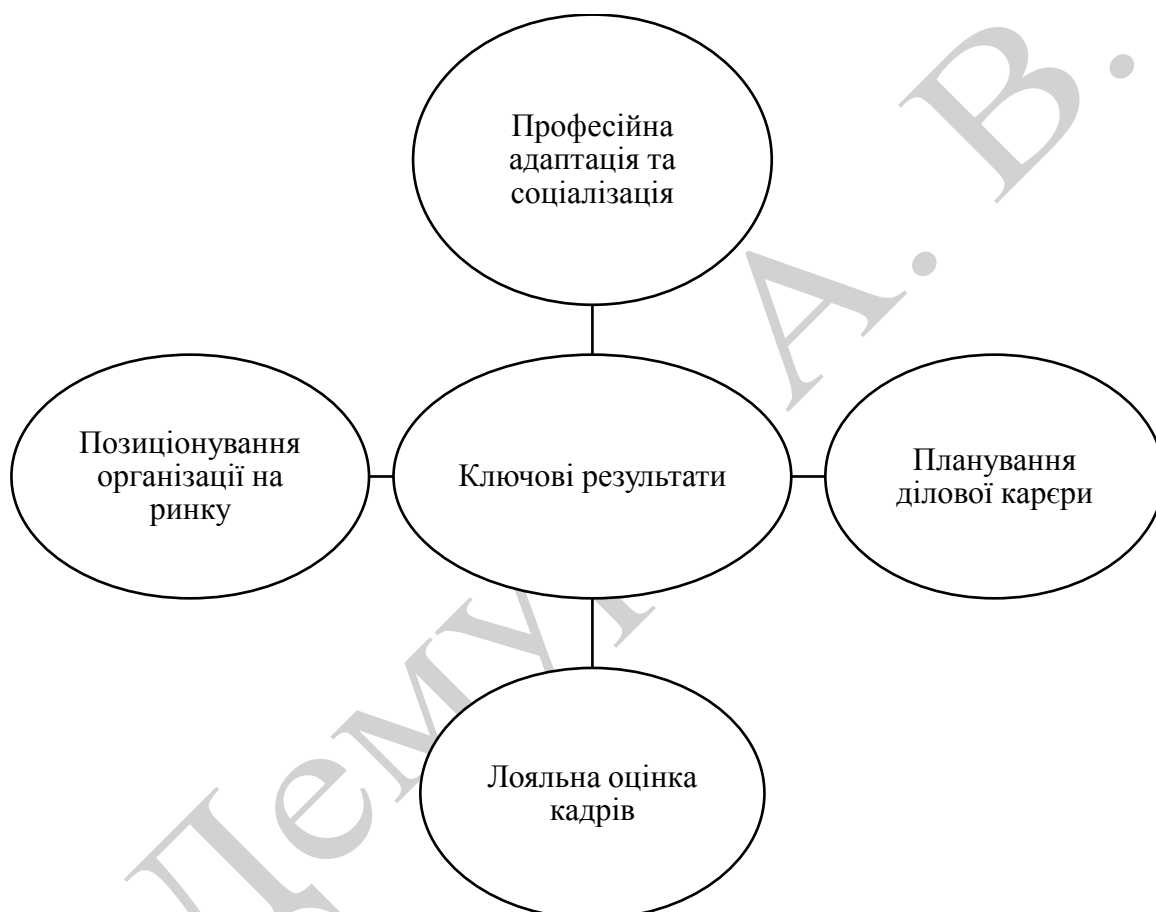


Рис. 3.5. Ключові результати впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу

Для досягнення максимального ефекту від впровадження інноваційної системи управління найважливішим моментом виступають інструменти розвитку.

Опираючись на аналіз ситуацій в котрих перебувають організації, виділяють традиційні та інноваційні методи розвитку персоналу.

Говорячи про людські ресурси, розглядається стратегічний аспект управління персоналом і орієнтація управління на особистісний фактор. Саме тому звертається увага на персонал, який в даний час працює в організації.

Розвиток персоналу – це найбільш значимий фактор успішної роботи кожної організації. Актуальним є перегляд системи розвитку та активний розвиток потенціалу всіх категорій персоналу.

Автором було проведено ранжування традиційних методів розвитку персоналу відносно існуючої категорії персоналу на рис. 3.6.

Традиційні методи	Категорія персоналу			
	Керівники	Спеціалісти	Технічні службовці	Робітники
Семінари Конференції Кейс-методи	Ротація		Лекції	
Тренінги Ділові ігри Самонавчання			Курси підвищення кваліфікації Інструктаж	

Рис. 3.6. Традиційні методи розвитку за категоріями персоналу

Професійні тренінги та спеціалізовані конференції проводяться все частіше. На них виступають практикуючі фахівці та теоретики, експерти та інноватори. Дані заходи більшою мірою передбачені для працівників, що займають керівні посади.

Саме участь в запропонованих семінарах дозволить керівникові дізнатися багато нового, зав'язати нові знайомства і звичайно дати іншим учасникам можливість дізнатися про вас самих.

Як правило, на тематичних тренінгах збираються фахівці певного кола. Тобто публіка досить концентрована. Досить важливим моментом є те, що директорів піде на користь знайомство з колегами, конкурентами, потенційними партнерами і наставниками.

Ще одним з інструментаріїв «прокачки» потенціалу керівника є кейс-метод. Це групове обговорення та аналіз реальних ситуацій, котрі розглядаються з практичної точки зору діяльності підприємств на основі набутого досвіду.

Даний метод розвиває здібності до аналізу та діагностики, слугує прийнятті аргументованих та зважених рішень. Технологія є досить результативною, так як поєднує в собі теорію з практикою і знання з компетенціями.

Виходячи з проблем котрі постали перед персоналом, що займають керівні посади, автором було розроблене оптимально функціональне коло кейсів табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Функціональна сфера застосування кейсів для розвитку керівників

Домінуюча функція кейса	Тип кейса	Результат керівних категорій
Тренінг	Тренувальний	отримання та закріплення навичок діяльності в умовах постійних змін
Аналіз	Аналітичний	удосконалення вмій та навичок аналітичної діяльності
Систематизація	Систематизуючий	узагальнення ситуаційного знання
Прогнозування	Прогностичний	отримання актуальної інформації для пропозицій, рекомендацій і прогнозів підприємства

Керівний персонал може скористатися послугами організації «Квадрат Зданевича», а саме програмою «Кейс-керівника» та отримає можливість покращити свою ефективність на 30%.

Дана програма структурує управління "по полицкам", виділить чіткі кроки досягнення мети та надасть можливість отримати власну програму індивідуального розвитку.

Використання кейс-методу являється досить діючим методом. Вже після проходження програми буде простежуватися покращення таких показників, як: постановка цілей, мотивація, результативність.

Зміна показників діяльності працівників представлена на рис. 3.7. Спостерігається чітке збільшення постановки цілей, мотивації та результативності співробітників в цілому.

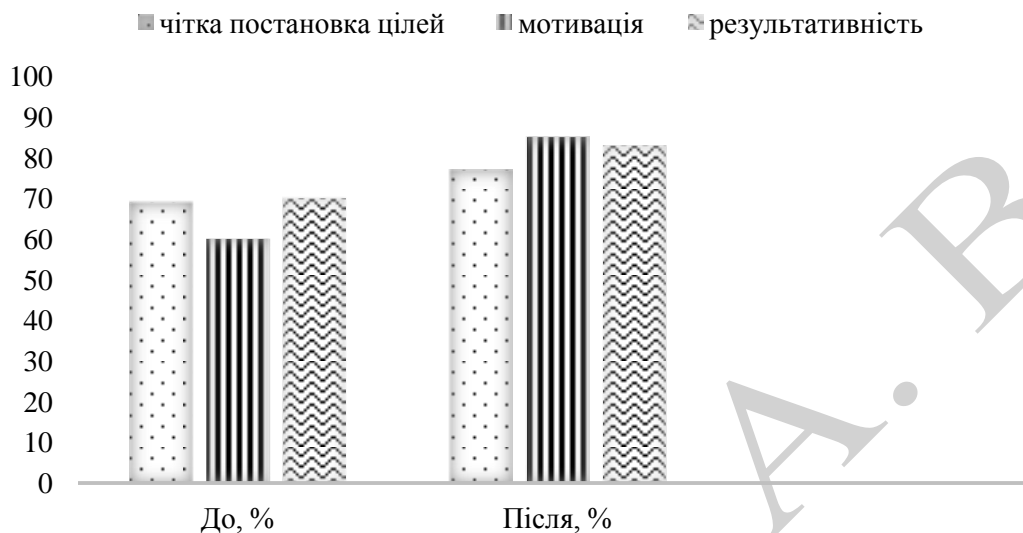


Рис. 3.7. Результативність кейс-методу

Незначні зміни внутрішнього обороту персоналу свідчать про бажані дії відносно переміщення працівників в межах підприємства. Розкрити кадровий потенціал співробітників без значних фінансових витрат допоможе ротація.

Її суть полягає в горизонтальних посадових переміщеннях з метою підвищення трудового потенціалу працівника, його професійного розряду або категорії.

Автор вважає, що даний метод найбільш актуальний для спеціалістів підприємств, адже він спрямований на перевірку дієвості обраного шляху підвищення ефективності виробництва, методики управління колективом без втручання в основний процес діяльності підприємства.

В зарубіжних країнах великий відсоток фінансів витрачається саме на розвиток персоналу, тому кошти українських підприємств направлено на курси підвищення кваліфікації, що найбільш притаманні таких категорій персоналу, як службовців та робітники підприємства.

Проблема підвищення кваліфікації трудового персоналу є не просто актуальною проблемою, а вимогою сучасного ринку. Це обумовлено тим, що кваліфіковані кадри, навчені відповідно до сучасних тенденцій, є не тільки

запорукою стабільної діяльності підприємства, а й стратегічним базисом у розвитку.

Ключовим завданням прогресивної системи підготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів вважається подолання сформованих і застарілих навичок, які не відповідають сучасній системі діяльності організації та придбання більш інноваційних професійних навичок і здібностей.

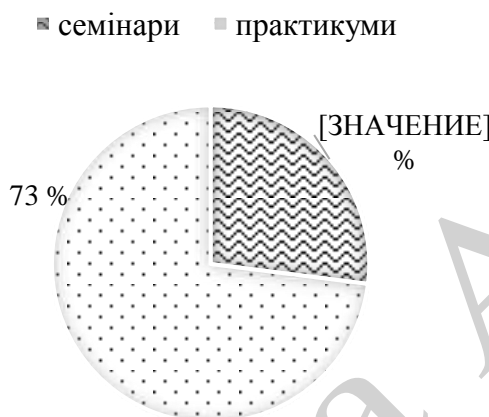


Рис. 3.8. Переваги форм підвищення кваліфікації

Найбільш прийнятними формами навчання в ході підвищення кваліфікації для респондентів стали: 27% - семінари, 73% - практикуми (рис. 3.3).

Таке співвідношення свідчить про результативність застосування даного методу, адже практичний аспект відпрацювання є важливим моментом для персоналу, котрий зайнятий переважно у виробничому середовищі та прагне до збільшення обсягів товару.

В сучасних умовах виграє та організація, яка володіє висококваліфікованим і лояльним персоналом, тому ролі навчання співробітників приділяється особлива увага.

Навчання і розвиток персоналу дозволяють володіти організації конкурентною перевагою і необхідними ресурсами для досягнення її стратегічних цілей.



Актуальним моментом в управлінні розвитком персоналу стане ранжування даних інструментів враховуючи особливий характер кожної з діяльностей.

Автором було проведено ранжування інноваційних методів розвитку персоналу відносно існуючої категорії персоналу, даний розподіл представлено на рис. 3.9.

Інноваційні методи	Категорія персоналу			
	Керівники	Спеціалісти	Технічні службовці	Робітники
	«World Cafe» E-learning		Buddying Shadowing Secondment	

Рис. 3.9. Інноваційні методи розвитку за категоріями персоналу

The World Cafe – це технологія і мистецтво розмови у справі, розмови про суть справи в невимушеній і відкритій атмосфері – в затишній обстановці звичного кафе. The World Cafe дозволяє залучити в процес обговорення колективний інтелект учасників і розміщує їх до масштабного діалогу [76].

Даний метод за короткий проміжок часу об'єднує абсолютно різних людей, дозволяє уникнути можливого непорозуміння і подолати небажання працювати спільно. Неформальна дружня атмосфера сприяє розслабленню і відкритості при генерації ідей і подальшого обговорення, знімає можливу тривожність і скутість. Аналіз методу World Cafe представлений в табл. 3.10. на основі додатку 3.

Таблиця 3.10

#### Важливість та результат методу World Cafe

Функція методу	Важливість, %		Результат
	Зовнішні респонденти	Респонденти фіксованого підприємства	
1	2	3	4

рішення комплексних проблем	85	86	вихід підприємства на новий рівень розвитку
отримання відповіді на кілька запитань	83	85	виявлення проблемних моментів
прийняття нестандартних рішень	88	87	розширення виробництва з охопленням нової категорії споживачів

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
об'єднання кількох точок зору	79	84	інноваційні нововведення
планування групової роботи	90	92	підвищення задоволеності працюючими працівниками
обмін досвідом	95	95	застосування нових методик та технік

Ефективним методом розвитку в час науково-технічного прогресу є E-learning, а саме – використання телекомунікаційних технологій для розвитку працівників на відстані.

На сьогоднішній день існує безліч платформ для навчання, на думку автора найбільш вдалим буде використання – Moodle. Безсумнівно це одна з найпопулярніших систем дистанційного навчання з відкритим вихідним кодом. Moodle пропонує користувачеві різні панелі інструментів, можливість відстежувати прогрес студентів і підтримку мультимедіа.

Система дає можливість створювати курси, адаптовані під мобільні телефони, і досить доброзичливо ставиться до інтеграції доповнень від сторонніх розробників.

Альтернативним варіантом може стати система дистанційного тренінгу REDCLASS. Даний комплекс націлений на засвоєння та контроль знань і звичайно напрацювання навичок в управлінні програмами, устаткуванням.

В цілому REDCLASS використовується для організації корпоративної системи дистанційного навчання і підвищення кваліфікації співробітників компаній. Зведена таблиця можливостей систем дистанційного навчання наведена в табл. 3.11

Таблиця 3.11

## Порівняльні можливості систем дистанційного навчання

Критерії системи	Moodle	REDCLASS
1	2	3
Моніторинг дій студентів	+	+
Допомога	+	+ -
Керування	+	+

Продовження табл. 3.11

1	2	3
Автоматичне тестування й оцінювання	+	+
Портфоліо	+	-
Планувальник	+	+
Чат	+	+

Співробітники підприємств віддають перевагу системі Moodle, адже вона є безкоштовною, має зручний інтерфейс та є більш надійною, адже виробник – Австралія, в той час як REDCLASS – Росія, що являється категоричним показником для деяких працівників.

Акцентуючи увагу інноваційних методів розвитку на таких категоріях персоналу, як службовці та робітники актуально виділити інноваційний метод розвитку – buddying.

Співробітники матимуть можливість отримати об'єктивний і чесний зв'язок при виконанні завдань в першу чергу, пов'язаних з освоєнням нових навичок, в другу чергу пов'язаних з виконанням поточних професійних обов'язків.

Метод створить можливість скорегувати свою діяльність та досягти максимального ефекту при мінімальних затратах.

Варто звернути увагу на ще один з методів, котрий здатний принести подвійний ефект для розвитку підприємства та виходу на новий рівень – це shadowing.

Українські підприємства не витрачають багато зусиль, та з одного боку отримують мотивованого співробітника, котрий набув нових знань та удосконалив професійні техніки, а з іншого боку підвищують продуктивність «тіні», котра стає більш організованою.

Безумовно, secondment можна розцінити як метод розвитку персоналу, так як співробітники освоюють нові навички та технології роботи.

Для робочих категорій досить корисним та актуальним на сьогодні стане ознайомлення з новою технічною базою та системою управління в цілому, а також для розвитку і вдосконалення у персоналу, наприклад, комунікативних здібностей.

Таблиця 3.12

## Ефект від запропонованих методів інноваційного розвитку

Метод	Ефект інноваційного розвитку			
	Економічний	Ресурсний	Технічний	Соціальний
World Cafe	+			+
E-learning	+	+		
Buddying				+
Shadowing			+	
Secondment			+	+

Кожний з розглянутих інноваційних методів принесе ефект, в табл. 3.12. наведені ефекти від запропонованих методів інноваційного розвитку персоналу.

Якщо ввести всі нововведення на українські підприємства то відбудуться позитивні зрушення відносно розвитку персоналу.

В свою чергу даний показник вплине на конкурентоздатність та на зростання продуктивності праці, в результаті чого збільшиться загальну якість функціонування підприємства.

Відомо, що провідні компанії та корпорації світу, щоб не втрачати позицій на ринку і досягати нових висот постійно шукають шляхи вдосконалення своєї продукції і послуг.

Для створення поліпшеного, інноваційного продукту необхідна рушійна сила – інноваційний персонал. Це персонал, який не боїться кидати виклики, бути творчим, створювати нове, пропонувати керівництву своє бачення майбутнього підприємства і при цьому залишатися клієнт-орієнтованим. Підприємство повинно сприяти цьому різними методами, мотивувати, а не придушувати ініціативи.

Автором було проаналізовано досвід використання традиційних та інноваційних методів управління розвитком персоналом в практиці провідних компаній світу, які представлені в таблиці 3.13.

Як показує аналіз, закордонні підприємства в основному орієнтуються на використання інноваційних підходів, а саме впровадження додатків для систематизації роботи та розширення обізнаності працівників беручи за основу тренінги з охопленням різноманітними сфер діяльності, адже потенціал традиційних підходів вичерпаний.

Таблиця 3.13

Досвід використання методів управління розвитком персоналу  
на практиці провідних компаній світу

Організація	Методи	Основний акцент	Характеристика	Застосування на «ВІКТЕР ПЛЮС»
«McDonald's» (США)	Інноваційні	Навчання	Постійно проводяться тренінги переважно для саморозвитку в інших областях [74]	Тренінги з розвитку психологічного напрямку
«Nikon» (Японія)	Інноваційні	Оцінка діяльності	Використовується самостійну систему звітності, а це значить, що працівники зустрічаються зі своїми керівниками за ступенем необхідності. На щорічній основі вони звітують про свої досягнення і прагнення для управління кар'єрою [77]	Автоматизований механізм здачі виконаних робіт
 «Microsoft» (США)	Інноваційні	Оцінка діяльності	Створено 4 додатки для працівників для систематизації роботи. Працівники самостійно заповнюють профіль, вибирають тренінги, а менеджери можуть використовувати заявку на підбір персоналу, щоб публікувати вакансії, відстежувати витрати[75]	Використання дистанційних платформ
«Apple» (США)	Інноваційні	Відбір персоналу	Унікальна система підбору персоналу.	Система підбору з інтерв'ю від

			Включає відбір з 3-4 раундів, оцінку виступу, положення тіла, в минулому інтерв'ю зі Стівом Джобсом [73]	керівників компанії
«Samsung» (Південна Корея)	Інноваційні	Навчання	Створення центрів розвитку лідерства для розширення можливостей персоналу [78]	Створення груп для допомоги персоналу з питань планування, фінанси

Досвід провідних компаній світу слугує для запозичення практичного застосування методів розвитку персоналу на ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС».

Варто зазначити, що інноваційні системи на крок попереду в порівнянні з традиційними. Автором виділені ряд переваг застосування інноваційної системи управління розвитком персоналу, розробленої для ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» (рис. 3.10).



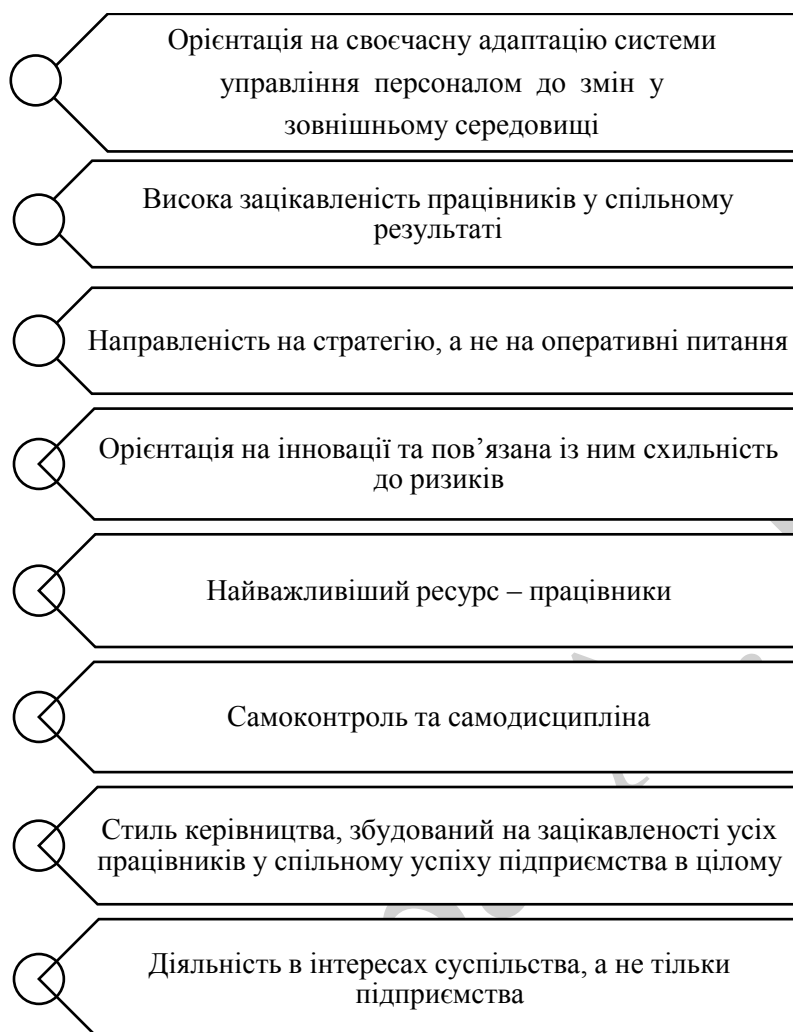


Рис. 3.10. Переваги інноваційної системи управління розвитком персоналу, розробленої для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС»

Отже, можна стверджувати, що інновації позитивно впливають на розвиток підприємств і економіки країни, тому необхідно сприяти ефективному здійсненню інноваційного процесу в складовій управлінського апарату, а саме розвитку персоналу.

### 3.3. Соціальна та економічна ефективність організаційних заходів

Весь комплекс заходів підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» повинен бути оцінений з точки зору їх економічної та соціальної ефективності, так як дані розрахунки допоможуть виявити ефект від їх впровадження.

Підприємство понесе затрати на ряд організаційних заходів, а саме: підвищення кваліфікації для службовців та робітників, котра обійдеться в 1450грн.; проходження програми «Кейс-керівника» вартість якої становить 2100 грн. Фінансова сторона витрат на організаційні заходи представлена в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

## Кошторис витрат на впровадження організаційних заходів

Назва організаційного заходу	Статті витрат	Порядок розрахунку витрат	Сума витрат, грн
1. Підвищення кваліфікації	Вартість заходу з розвитку персоналу	кількість працівників, що брали участь × вартість послуги	$43 \times 1450 = 62\ 350$
2. Програма «Кейс-метод»	Вартість програми підвищення професійного рівня для керівних категорій	кількість працівників, що брали участь × вартість послуги	$10 \times 2100 = 21\ 000$
Разом:			83350

За табл. 3.14 розрахуємо ефект від впроваджених організаційних заходів:

$$E = \Delta ВП - В, \quad (3.5)$$

де, E – економія від впроваджених заходів

$\Delta ВП$  – зростання валового прибутку, на 1%;

В – витрати на організаційні заходи.

$$\Delta ВП = 30360 \text{ тис. грн.} \times 0,01 = 303\ 600 \text{ грн.}$$

$$E = 303\ 600 - 83350 = 220\ 250 \text{ грн.}$$

Визначимо індекс дохідності:

$$ID = E / В, \quad (3.6)$$

де, ID – індекс дохідності.

$$ID = 220\ 250 / 83350 = 2,6$$

Це досить високий індекс дохідності, тому даний вибір раціональний.

Період окупності розрахуємо по наступній формулі:



$$ПО = В / Е \times 12 \text{ місяців,} \quad (3.7)$$

де, ПО – період окупності

$$ПО = (83350 / 220\,250) \times 12 = 4,54 \text{ місяців}$$

Тобто, даний захід окупиться за короткий період – до 4,5 місяців.

Соціальна ефективність заходів приведена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

## Соціальна ефективність запропонованих заходів

Захід	Характер ефективності
1. Підвищення кваліфікації	зниження плинності кадрів; застосування нових технологій; підвищення конкурентоспроможності персоналу
2. Програма «Кейс-метод»	навички ефективного делегування повноважень; отримання дієвих інструментів впливу на мотивацію персоналу
3. «Moodle»	підвищення рівня професійних якостей
3. World Cafe	заснування нових партнерських відносин між працівниками; генерація ідей щодо розвитку підприємства; збагачення досвіду з управління розвитком персоналу
4. E-learning	підвищення професійного рівня та мінімізація витрат часу
5. Buddying	особистий розвиток працівників; зміцнення соціально-психологічного клімату працівників
6. Shadowing	швидка адаптація працівників; двосторонній ефект для роботодавця і працівників
7. Secondment	підвищення морального духу і мотивації колективу; придбання співробітником нових навичок і досвіду; підвищення адаптивності співробітників до змін.

При нововведеннях відбудуться позитивні зрушення відносно розвитку персоналу, показник підвищить загальну ефективність функціонування персоналу.

## Висновки до розділу 3

Керівник компанії є центральною ланкою і основною рушійною силою будь-якого інноваційного процесу. Його діяльність зачіпає всі етапи

управління, починаючи з розробки інноваційної ідеї і планування, до здійснення контролю над ходом впровадження інновацій.

В умовах ринку різко зростає роль інноваційних процесів, з яких складається виробництво. Необхідно активізувати всі наявні в цій сфері резерви, в тому числі і в тих областях управління, яким раніше приділялось недостатньо уваги. Однією з таких областей є управління розвитком персоналу.

Варто звернути увагу на те, що вітчизняні підприємства приділяють недостатню увагу розвитку працівників. Дана негативна тенденція може призвести до банкрутства організації та погіршення положення на ринку.

Задля отримання максимального ефекту управління, необхідно впровадити в практику інноваційну систему управління розвитком персоналу. Використання даної системи націлено на покращення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників.

Елементами інноваційної системи управління розвитком персоналу виступили інноваційні та традиційні інструменти розвитку.

Серед традиційних можна виділити: семінари, конференції, лекції, ділові ігри, інструктаж і т.д.

До групи інноваційних інструментів ввійшли: «World Cafe», E-learning, Buddying, Shadowing, Secondment.

В якості організаційних заходів для підприємства було виділено такі варіанти: підвищення кваліфікації та програма «Кейс-метод», економічний ефект котрих складе 220 250 грн.

Соціальна ефективність теж має місце буде. А саме простежується позитивна тенденція щодо плинності кадрів, підвищення конкурентоспроможності персоналу та особистісного розвитку працівників.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах управління розвитком персоналу набуває особливого значення і стає невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якої організації. Розвиток персоналу є одним з ключових напрямків в справі здобуття виробничої організацією економічної стійкості і конкурентоспроможності. Персонал виробничої організації є носієм знань, генератором ідей щодо вдосконалення процесів і механізмів, головною зацікавленою особою в збереженні і розвитку виробництва, джерелом забезпечення ефективності використання матеріальних ресурсів. Нові технології, товари та послуги з'являються тільки там, де присутній високий потенціал працівників, а їх компетентність відповідає найвищим вимогам. Важливість завдання розвитку персоналу підтверджує і той факт, що сучасний період в економіці України характеризується поступовим вичерпанням екстенсивних способів і зовнішніх джерел економічного зростання. Тому природними і зрозумілими являються пошуки виробничими компаніями внутрішніх резервів підвищення ефективності своєї господарської діяльності. Успішне вирішення завдання організації ефективного управління розвитком персоналу покликане забезпечити створення додаткових умов для підвищеної мобільності, мотивації і саморегуляції працівників, прискорення процесу їх адаптації до змінних умов виробництва.

У контексті вищевикладеного очевидно, що наукове обґрунтування та методичне забезпечення роботи кадрових служб в області підвищення економічної стійкості виробничих організацій за рахунок ефективного використання трудового і особистісного потенціалу персоналу стають якомога більш актуальними. При цьому особливого значення набуває розробка інноваційної системи управління розвитком персоналу організації, що включає формулювання відповідних цілей, завдань, функцій та підсистем. Автором розроблені методичні рекомендації щодо формування і реалізації інноваційної системи управління розвитком персоналу виробничої організації. Розгляд теоретичних засади формування системи управління розвитком персоналу містить базис для створення інноваційної системи. Детальний аналіз кожного елемента структури дозволить точніше вивчити даний аспект управління та вийти на новий рівень керівництва.

В ході створення теоретичної основи для структуризації системи, було виділено дві ключові підсистеми управління розвитком персоналу, а саме: підсистема застосування традиційних інструментів розвитку персоналу та підсистема застосування інноваційних інструментів розвитку персоналу. Кожна з них в стратегічному плані має однакову ціль, а саме підвищення рівня діяльності організації, але за допомогою різних інструментаріїв. Система традиційних інструментів вміщує в себе вже всім відомі методи розвитку, такі як: лекції, семінари, тренінги, інструктажі, ділові ігри і т.д. В той час, як інноваційна системи робить акцент на таких методах, як: «World Cafe», E-learning, Buddying, Shadowing, Secondment.

Аналізоване підприємство ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» займає досить високе місце на ринку та виготовляє продукцію високої якості, а саме лабораторний посуд та контрольно-вимірювальні прилади. За рахунок цього підприємство забезпечує та задовольняє попит не тільки на території України, але і за її межами. Як і кожне підприємство, ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» має свої як сильні, так і слабкі сторони. Економічний стан організації не має стабільної ситуації, а в 2019 році простежується негативна тенденція щодо її фінансової складової. Спостерігається низький приріст обсягів виробництва та реалізації продукції та незважаючи на приріст виручки, простежується кінцевий збиток. Незважаючи на це, підприємство має достатню кількість оборотних активів, що дозволить покрити короткострокові борги та позитивні показники відносно фінансової стійкості, котрі характеризують мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування. ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» має досить високе забезпечення персоналом, мінімальні структурні зрушення свідчать про відносно стабільний склад працівників за категоріями, а розподіл питомої ваги відповідає нормам промислового підприємства та є збалансованим. Критичною тенденцією підприємства є скорочення фонду відпрацьованого робочого часу, що негативно впливає на виробничий процес. Але варто зазначити, що в 2019 році дана ситуація являється більш стабільною, адже це компенсується збільшенням середньооблікової чисельності на 31 особу. Ситуація щодо фонду оплати праці має позитивний характер, адже простежується зростання

даного показника, за рахунок таких факторів, як середньорічна заробітна плата та середньооблікова чисельності персоналу. Але варто зазначити, що показники продуктивності праці в свою чергу мають критичні показники в зіставленні з динамікою фонду оплати праці. Діюча система розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» бажає кращого, адже простежуються негативні моменти в процесі її аналізу. А саме, організація має низькі показники щодо залучення працівників до раціоналізаторських робіт, в наслідок чого знижується інноваційна діяльність персоналу. Для оцінки діючої системи розвитку персоналу було побудовано багатофакторну лінійну економіко-математичну модель. Отримано висновки, що найбільш суттєво на рівень задоволення персоналу кар'єрним зростанням впливають такі показники: сума витрат на розвиток персоналу та коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу. Це вказує про доцільність фінансування заходів з розвитку кар'єрної компетентності, створення нормального морально-психологічного клімату.

Розвиток персоналу повинен бути направлений на оптимізацію результативності його діяльності, для чого повинні бути створені необхідні умови. Саме управлінський аспект розвитку персоналу цікавить керівників організацій в першу чергу. Для вирішення даного питання автором була розроблена інноваційна система управління персоналом, що дозволяє керівництву виробничої організації:

оцінити індивідуальний рівень професійної компетентності конкретного співробітника;

прийняти рішення про необхідність і доцільність подальшого професійного навчання співробітника або його можливого кар'єрного росту.

У цьому сенсі можна говорити про створення інноваційної системи розвитку персоналу на підприємстві та управління цією системою. Напрямами удосконалення інноваційної системи управління розвитком персоналу на підприємстві є виокремлення ключових елементів та детальний їх аналіз задля подальшого практичного застосування. Комплексне використання інноваційної системи послугує засобом досягнення стратегічних цілей організації.

В ході опрацювання даної проблеми були запропоновані заходи задля покращення ситуації розвитку персоналу на підприємстві, а саме: підвищення кваліфікації, програма «Кейс-метод», платформа для навчання «Moodle»World Cafe, E-learning, Buddying, Shadowing, Secondment. Економічний ефект від впроваджених організаційних заходів складе 220 250 грн. економії, при періоду окупності в 4,5 місяці. Соціальна ефективність виразиться через: зниження плинності кадрів, підвищення конкурентоспроможності персоналу, підвищення професійного рівня та мінімізація витрат часу, придбання співробітником нових навичок і досвіду, підвищення адаптивності співробітників до змін, генерація ідей щодо розвитку підприємства і т.д.

Отже, враховуючи актуальність даної теми, формування у виробничій організації цілісної інноваційної системи управління розвитком персоналу, безсумнівно, сприятиме переходу до цілеспрямованого і збалансованого стилю діяльності її кадрової служби, що зведе до мінімуму помилки при підборі і розстановці працівників. Таким чином, управління розвитком персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури. Розвиток персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва.: Проспект. – 2016. – 224 с.
2. Бабенко А. Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток / А. Г. Бабенко. – Дніпропетровськ: УМСФ. – 2016. – 328 с.
3. Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Д. А. Бачин / Современные научные исследования и инновации. – 2014. – №4. – С. 9 – 12.
4. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17 – 27.
5. Ващенко В. П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России / В. П. Ващенко // Наука и промышленность России. – 2015. – №7. – С. 4 – 6.
6. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведернікова, Н. П. Базалійська // . – 2018. – № 3. – С. 77 – 78.
7. Вергун В. А., Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми / В. А. Вергун, О. І. Ступницький // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – №2. – С. 96 – 100.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин // – М.: Проспект. – 2009. – 688 с.
9. Галинская Е. В. Модели и механизмы управления развитием персонала / Е. В. Галинская, А. А. Иващенко, Д. А. Новиков // Москва. – 2005. – 68 с.
10. Гармидер, Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия / Л. Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф . – 2012. – С. 133 – 136.

11. Герш М. В. Современные методы обучения персонала / М. В. Герш // Предпринимательство и право. – 2015. – № 23. С. 45-47.
12. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу / О. О. Гетьман, А. О. Білодід. – Економічний вісник. – 2017. № 17. – С. 556 – 561.
13. Грачев А. В. Развитие персонала организации : учебное пособие. / А. В. Грачев // Москва. – 2015. – 365 с.
14. Григорьева И. С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании / И. С. Григорьева // Управление развитием персонала. – 2015. – №4. – С. 61–62.
15. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник / О. А. Грішнова // Київ : Знання. – 2011. – 390 с.
16. Гуманитарный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>
17. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І. М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37 – 41.
18. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Эсаулова И. А. Потенциал системы развития персонала высокотехнологического предприятия: концептуальный подход / И. А. Эсаулова, С. В. Сокерина // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 244 – 248.
20. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку / Ю. С. Залознова// . – Донецьк. – 2008. – 380 с.
21. Іванісов О. В. Особливості формування та використання трудового потенціалу на підприємствах / О. В. Іванісов // Харків: ВЦ НТУ “ХПІ”. – 2015. – С. 21 – 23.
22. Іванісов О. В. Удосконалення системи професійного навчання персоналу підприємства / О. В. Іванісов // Харків: ХНЕУ. – 2010. – С. 66 – 68.



23. Концепція розвитку професійної освіти й навчання в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mon.gov.ua/gr/obg/2009>

24. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4. – С. 166 – 173.

25. Кудряшов В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. – № 2. – С. 19 – 24.

26. Лаврина Т. В. Системный подход в обучении / Т. В. Лаврина, А. А. Тютин, Н. В. Богомолова // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – №6. – С. 62 – 79.

27. Ларионов И. С. Изучение и развитие творческого потенциала молодежи в условиях промышленного предприятия / И. С. Ларионов, Н. В. Попова / Самара. – 2016. – С. 65 – 67.

28. Лебедева Н. В. Обучение взрослых на курсах переподготовки и повышения квалификации: принципы и условия / Н. В. Лебедева // Научный диалог. – 2013. – № 4. – С. 63.

29. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство / О. М. Лизунова, Я. Г. Іщенко, Г. В. Кондрашова // . – 2018. – Вип.14. – С. 448 – 456.

30. Линёв А. И. Влияние человеческого капитала на производительность предприятия / А. И. Линёв, А. А. Коростелев // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – № 4. – С. 251 – 254.

31. Лопатина И. Ю. Коучинг в управлении человеческими ресурсами / И. Ю. Лопатина, Р. Г. Мартиросов // Россия и Европа: связь культуры и экономики. – 2015. – С. 163 – 168.

32. Уварина Н. В. Материалы XI международной научно-практической конференции / Н. В. Уварина. – 2015. – С. 163 – 168.

33. Луговая В. Н. Методика развития профессиональной компетентности управленческого персонала / В. Н. Луговая, И. В. Литовченко // Экономика и социум. – 2014. – С. 880 – 892.

34. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу [Електронний ресурс]. –

Режим доступа : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>

35. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2004. – № 4. – С. 191 – 200.

36. Маслова В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – М.: Юрайт. – 2015. – 492 с.

37. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов // Москва. – 1999. – 312 с.

38. Методи обучения персонала в Украине и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://years.com.ua/metodyobucheniya-personala-v-ukraine-i-za-rubezhom.htm>

39. Мішина С. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Харків : Видавництво НТМТ. – 2016. – С. 221 – 223.

40. Михайлина Г. И. Управление персоналом / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева // Москва. – 2016. – 280 с.

41. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт. – 2016. – 424 с.

42. Назарова Г. В. Роль інтелектуального капіталу при формуванні економіки знань в Україні / Г. В. Назарова, Н. С. Маркова // Комунальне господарство міст. – 2013. – С. 164 – 171.

43. Никишина А. Л. Развитие персонала как стратегический аспект управление организацией / А. Л. Никишина // Карельский научный журнал. – 2017. – № 1. – С. 83.

44. Наукова та інноваційна діяльність України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/zb\\_nauka\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf)

45. Нова соціальна і економічна політика [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://newser.com.ua/new/1097>
46. Новиков П. Н. Организация подготовки и дополнительного профессионального образования рабочих / П. Н. Новиков, В. А. Малышева // Москва: ООО «И.Д. Вильямс». – 2016. – 378 с.
47. Обучение и развитие персонала: как влиять на эффективность сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.hr-director.ru/article/66655-obuchenie-personala-sposoby-razvitiya-18-m12>
48. Опарина Н. Н. Инструменты развития: новые возможности/ Н. Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 2. – С. 73 – 77.
49. Освіта в Україні: базові індикатори [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nova-ukrainska-shkola/1serpkonf-informatsiyniy-byuletten.pdf>
50. Перспективні напрями розвитку людських ресурсів / [Г. В. Назарова та [ін.] ; ХНЕУ ім. С. Кузнеця : Харків. – 2020.
51. Писаревська Г. І. Інвестиції в персонал як основа підвищення ефективності організації / Г. І. Писаревська // Проблеми соціально-економічного розвитку. – 2013. – 125 с.
52. Писаревська Г. І. Кадровий потенціал підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності / Г. І. Писаревська // Управління розвитком. – Харків: ХНЕУ. – 2008. – № 9. – С. 74 – 75.
53. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323 – 327.
54. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. – 2014. – № 8. – С. 565 – 567.
55. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т. О. Погорелова // Харків: НТУ "ХПІ". – 2018. – № 15 (1291). – С. 101 – 104.

56. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб] / В. А. Савченко. – Київ. – 2002. – 351 с.
57. Семенов А. К. Основы менеджмента / А. К. Семенов // Москва. – 2017. – 300 с.
58. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О. А. Сливка // Донецьк : ДонНУЕТ. – 2010. – С. 109 – 114.
59. Статистичний збірник «Праця України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/11/Arch\\_ru\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ru_zb.htm)
60. Ужакина Ю. Б. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала / Ю. Б. Ужакина // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – 48 с.
61. Уткин Э. А. Курс менеджмента / Э. А. Уткин // Москва. – 2017. – 448 с.
62. Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська // Одеса. – 2013. – 427 с.
63. Терещук Н. И. Как сделать процесс обучения эффективным / Н. И. Терещук. – 2015. – №4.
64. Технології управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k0239&T=07&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0239&T=07&lng=1&st=0)
65. Ткаченко Т. В. Особенности повышения квалификации специалистов высокотехнологического предприятия / Т. В. Ткаченко, Е. П. Перкова. – 2016. – № 4. С. 3 – 5.
66. ТОВ«ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІКТЕР ПЛЮС» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://steklopribor.com/plant>
67. Тренды оценки, обучения и развития сотрудников. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hr-academy.ru/hrarticle/trendyi-otsenki--obucheniya-i-razvitiya-sotrudnikov.html>
68. Труд в цифрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ubr.ua/labor-market/work-in-figures/v-ukraine-ostryj-defitsit-prodazhnikov-molodym-spetsialistam-platjat-kak-bankiram-3880292>

69. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта – М.: Издательство Московского государственного университета, 1997. – 480 с.

70. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова.– Москва. – 2005. – 638 с.

71. Чекалдин А. М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации / А. М. Чекалдин. – 2015. – № 11. – С. 92 – 99.

72. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации / С. А. Шапиро // Москва. –2015. –172 с.

73. Apple2016a. Recruitment and selection [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://applecorporate.weebly.com/recruitment-and-selection.html>.

74. McDonaldsCaseStudy [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cmsnew.pdst.ie/sites/default/files/McDonalds%20case%20study.pdf>.

75. MicrosoftCorporation (2008) HumanResourcesManagementSelfServiceSuite. CanadianRelease [Электронный ресурс]. –

Режим доступа : <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadianRelease.pdf>

76. World Cafe [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://korolikhin.com/uslugi/world-cafe/>

77. NikonSustainabilityReport 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nikon.com/about/sustainability/labor/hr-management.pdf>.

78. Samsung2016a. Recruitingprocess [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.samsungds.com/en/about/recruit/processes.jsp>.