

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ФОП «Бенько Ірина Валентинівна»)**

Допущено до захисту
« ___ » _____ 2020 року

Студента групи М 03-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
За спеціальністю 073 Менеджмент
**Паленка Владислава
Олександровича**

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*
_____ *Тарасюк М.В*
(підпис)

Науковий керівник:
Доктор економічних наук, проф.
Тарасюк М.В

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Київ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність професійного розвитку персоналу підприємства	7
1.2. Механізм управління професійним розвитком і рухом персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища.....	14
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності професійного розвитку і руху персоналу в організації	22
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА» (Юридична компанія «К&К Consulting»)	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП «Бенько Ірина Валентинівна»...	32
2.2. Моніторинг кадрової політики підприємства	43
2.3. Оцінка рівня управління розвитком і рухом персоналу ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА».....	62
3.1. Напрями удосконалення управління розвитком і рухом персоналу ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»	62
3.2. Заходи удосконалення управління розвитком і рухом персоналу підприємства	68
3.3. Ефективність провадження запропонованих заходів на ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»	73
ВИСНОВКИ.....	77
РЕЗЮМЕ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку, проблема ефективного кадрового менеджменту спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці співробітників, є досить актуальною. Пов'язано це з тим, що людський капітал стає одним з вирішальних нематеріальних чинників конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремо взятого підприємства. З цієї причини нагальним є завдання підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах нової економіки.

В системі управління персоналом змінився об'єкт управління, що призводить до необхідності перегляду методів та змісту функцій управління. Змінюється парадигма управління персоналом, яка обумовлює необхідність управління людиною як носієм інтелектуального капіталу, який формується в результаті взаємодії з іншими елементами соціально-економічної системи.

Персонал розглядається як об'єкт інвестицій, ефективність яких повинна бути вимірною. Тому необхідно використовувати нові підходи до розвитку персоналу у відповідь на зміни, що відбулися в самому об'єкті управління. Дані методи повинні враховувати тимчасовий характер оцінки, а також дозволяти системно оцінювати ефективність системи розвитку та руху персоналу.

Проблеми теорії та методології розвитку та руху персоналу були розглянуті низкою вчених та практиків, такими як: С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, А. А. Лобанов, В. В. Адамчук, Е. А. Уткін, Ф. Ю. Поклонський, М. Г. Рак, Д. С. Синк, Г. М. Скударь, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня тощо. Стосовно формування і функціонування системи управління розвитком та рухом персоналу, присвячені роботи Н. Д. Лукьянченко, Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, Л. Б. Пошелюжної, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничук та інших вчених.

Метою дипломної роботи є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління розвитком і рухом персоналу підприємства.

Вказана мета обумовлює наступні завдання:

- розкрити сутність професійного розвитку персоналу підприємства;
- дослідити механізм управління професійним розвитком і рухом персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища;
- вивчити методичні засади оцінювання ефективності професійного розвитку і руху персоналу в організації;
- навести загальну характеристику діяльності ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»;
- здійснити моніторинг кадрової політики підприємства;
- оцінити рівень управління розвитком і рухом персоналу ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»;
- запропонувати напрями удосконалення управління розвитком і рухом персоналу ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»;
- обґрунтувати заходи удосконалення управління розвитком і рухом персоналу підприємства;
- оцінити ефективність провадження запропонованих заходів на ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА».

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та руху персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку та руху персоналу підприємства.

Емпірична база дослідження – ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»

Методологічною основою роботи є загальнонаукові **методи** дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження

використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи планування потреби у персоналі підприємства. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи управління персоналом. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «планування потреби у персоналі підприємства», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології управління персоналом в організації та схеми організаційної структури управління підприємством. Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку та руху персоналу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розкритті суті розвитку та руху персоналу в організації та виявленні у процесі дослідження недоліків в управлінні персоналом та оптимізація їх за допомогою запропонованих заходів.

Апробація результатів дослідження була проведена 11 квітня – 13 квітня 2018 року на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Україна і світ: діалог мов і культур» на базі Київського національного лінгвістичного університету. + стаття 20 серпня

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі

та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи управління персоналом.

Кваліфікаційна дипломна робота за своєю структурою включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність професійного розвитку персоналу підприємства

Будь-яка організація є соціальною системою і все, що в ній відбувається, багато в чому залежить від діяльності в ній працюючих людей і рівня їх розвитку. Оскільки ми зараз живемо в умовах швидко змінюваного, складного і невизначеного середовища, де на перший план виходять завдання посилення конкурентоспроможності, збільшення ефективності функціонування організації, остільки вирішальними стають питання, що стосуються підвищення якості робочої сили організації.

Спираючись на досвід і результат успішних вітчизняних і зарубіжних компаній можна з упевненістю сказати, що всі витрачені ресурси на розвиток персоналу при належному контролі незабаром і повному обсязі виправдовують себе. Зростаючий інтерес до розвитку персоналу з боку компаній визначається їх потребою мати персонал, рівень підготовки якого відповідає вимогам часу. Розвиток персоналу є двигуном прогресу і розширення спектра організаційних знань.

Для правильного вибудовування процесу розвитку персоналу, необхідно визначити, що під цим поняттям розуміється. На сьогодні багато авторів часто використовують терміни «професійне навчання» і «розвиток персоналу» як синоніми. Однак ці поняття потрібно відрізнити, оскільки розвиток персоналу являє собою великий процес, який складається з різного роду заходів, спрямованих на прогрес і збільшення ефективності трудового потенціалу, в тому числі і навчання. Часом відзначають, що професійне навчання націлене на задоволення запитів, які стоять перед організацією сьогодні, а розвиток - на запити, які постануть перед організацією в майбутньому. Розвиток персоналу -

це провідний шлях отримання професійної освіти, на основі чого буде можливим результативне функціонування і також розвиток організації.

Також потрібно зауважити, що в літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток персоналу». Зокрема Томас Н. Гараван під професійним розвитком персоналу розуміє «цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації персоналу організації відповідно до завдань розвитку самої організації та потенціалу її співробітників». А. Кібанов розглядає ширше поняття професійного розвитку персоналу. Професійний розвиток персоналу, на думку А. Кібанова, можна визначити як «сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання співробітників організації, їх перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом» [54, с. 251].

На думку В. Сулемова, «професійний розвиток персоналу можна визначати як процес зміни якостей особистості як суб'єкта професійної діяльності, результат підвищення професіоналізму та спеціальної освіти, професійного рівня та ділового вдосконалення державного службовця» [62, с. 28].

На думку В. Савченко розвиток персоналу - це «комплекс організаційно-економічних заходів в сфері навчання працівників, підвищення кваліфікації і професійної компетентності персоналу, мотивація творчості і т.п. Можна сказати, що під розвитком персоналу розуміється проведення різноманітних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю потенціалу співробітників, їх особистісному зростанню і розвитку їх шансів вносити свій внесок в діяльність організації» [55, с. 78].

Таким чином, сутність поняття «професійного розвитку персоналу» є багатогранною. Кожен науковець розглядає його або як процес, або як результат. Деякі науковці поняття «професійного розвитку персоналу» розмежовують і на процес, і на результат.

Щоб сформувати власне комплексне бачення цього поняття, ми систематизували різні трактування вчених щодо сутності даного поняття у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування вчених щодо сутності поняття «професійний розвиток персоналу»

Автор	Трактування поняття
С. Хаджирадева [103]	«процес якісних змін у професійній свідомості, професійному мисленні та професійній поведінці персоналу, що виражається в його готовності до професійної діяльності, яка зумовлена сучасним впливом навколишнього середовища»
Л. Пуховська [107]	«може проводитися шляхом формального, неформального або інформального навчання або ж їхньої комбінації»
О. Окіс [73]	«ряд послідовних етапів, спрямований процес, що виходить на більш високий рівень професіоналізму»
В. Ягупов [146; 147]	«мета, смисл і цінність професійної культури як особистості та як конкретного фахівця»
	«складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку»
	«необхідна умова успішної професійної діяльності фахівця»
	«необхідна умова особистісної та професійної самоактуалізації фахівця в професійній і фаховій діяльності»
В. Радкевич [109]	«безперервний процес, що реалізується через комплекс освітніх, практичних, соціально-культурних, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток ділових якостей, соціально-особистісний розвиток, оцінку та адаптацію персоналу до виробничих змін»
О. Турчинов [132]	«процес наповнення структурних компонентів професійного досвіду людини новим, що відрізняється від попереднього, змістом»
	«якісні зміни професійних здібностей у структурі досвіду людини і її здатність виконувати більш складні посадові функції»
Р. Марра, Г. Шмідт [63]	«навчання та підвищення кваліфікації»
А. Кібанов [54]	«сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання співробітників організації, їх перепідготовки і підвищення кваліфікації»

Продовження табл.1.1

Автор	Трактування поняття
В. Гриньова, М. Новікова, М. Салун, О. Красносова [22]	«системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу»
	«забезпечення і організація процесу навчання для досягнення поставлених організацією цілей»
	«удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення рівня компетентності, схильності до навчання»
В. Сулемов [62]	«процес зміни якостей особистості як суб'єкта професійної діяльності, результат підвищення професіоналізму та спеціальної освіти, професійного рівня та ділового вдосконалення працівника»

Джерело: систематизовано автором

Як висновок, професійний розвиток не потрібно звужувати до спеціальної освіти, а навпаки розширювати до концепції «освіта впродовж життя». Кожен фахівець повинен самостійно усвідомлювати необхідність постійного особистісного, професійного, кваліфікаційного розвитку і сприймати власний розвиток, як професійний обов'язок.

Таким чином, на нашу думку, у цьому випадку професійний розвиток персоналу підприємства доцільно розглядати як процес, у сутність якого варто вкладати сукупність ряду послідовних безперервних освітніх дій, спрямованих на досягнення певного результату.

Якщо ж розглядати професійний розвиток персоналу підприємства як результат, то у його сутність варто вкладати кінцевий наслідок послідовних безперервних освітніх дій, що сприяє досягненню бажаної мети (у випадку професійного розвитку персоналу – це підвищення його кваліфікаційного рівня, просування кар'єрними сходами та ін.).

На мою думку, доцільним є виклад власного бачення терміну «професійний розвиток персоналу підприємства». Професійний розвиток персоналу підприємства –це комплекс різних заходів, який охоплює як стадії

підготовки і перепідготовки кадрів, так і стадії підвищення кваліфікації та професійного зростання майстерності людей різних вікових категорій з різним досвідом роботи. Розвиток - це трансформація від одного якісного стану до іншого, більш кращого, від старого до нового, він передбачає навчання, яке нестандартне поточній роботі, розвиток ставить більш довгострокові цілі. Для розвитку властиві безповоротні, спрямовані і закономірні модифікації, які призводять до виникнення якісних і кількісних перетворень в структурі організації.

Отже, професійний розвиток являє собою складний процес формування та розвитку навичок, умінь, якостей, здібностей особистості, пов'язаних з професійною діяльністю індивіда, обумовлений факторами соціального, біологічного та випадкового походження.

Для більш детального розуміння процесу професійного розвитку індивіда доцільно виділити основні стадії професійного розвитку. Знання даних стадій є важливим аргументом (помічником) у вирішенні різних управлінських завдань, пов'язаних з професійним розвитком персоналу організації.

Необхідно виділити наступні стадії професійного розвитку індивіда, розглянуті в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні стадії професійного розвитку

Стадія	Характеристика стадії
Професійна адаптація	Освоєння нової соціальної ролі, набуття досвіду самостійного виконання професійної діяльності, професійно важливі якості
Первинна професіоналізація	Професійна позиція, інтегративні професійно значущі якості, індивідуальний стиль діяльності, кваліфіковану працю
Вторинна професіоналізація	Професійний менталітет, ідентифікація з професійною спільнотою, ключові компетенції, професійна мобільність, корпоративність, гнучкий стиль діяльності, висококваліфікована професійна діяльність
Професійна майстерність	Творча професійна діяльність, самопроекування своєї діяльності

Джерело: складено на основі [25, с.114]

Розглянемо більш докладно кожен етап професійного розвитку персоналу організації. Першою стадією професійного розвитку персоналу організації є професійна адаптація. Дана стадія характеризується насамперед освоєнням суб'єктом праці нової соціальної ролі, а також придбанням досвіду самостійного виконання професійної діяльності.

Другою стадією професійного розвитку персоналу організації є стадія первинної професіоналізації. Основною характеристикою даної стадії є те, що працівник у все більшій мірі занурюється в професійне середовище, відбувається процес стабілізації професійної діяльності. Доцільно зазначити основні професійні параметри, придбані суб'єктом праці на даній стадії професійного розвитку: вироблення професійних позицій, якостей, поступове становлення індивідуального стилю діяльності.

Третьою стадією професійного розвитку індивіда є стадія вторинної професіоналізації. На даній стадії з'являються такі параметри діяльності у суб'єкта праці, як професійна мобільність, корпоративність, професійний менталітет, професійна гнучкість, висококваліфікована професійна діяльність.

Четвертою стадією професійного розвитку персоналу організації є стадія професійної майстерності. Головною рисою даної стадії професійного розвитку є досягнення суб'єктом праці вершини майстерності в професійній діяльності (акме). Доцільно виділити наступні параметри, характерні для стадії професійної майстерності: творча професійна діяльність, самопроекування діяльності та кар'єри.

Знання суті і характеристик етапів професійного розвитку персоналу організації є найважливішим інструментом для розробки і формування кадрової політики і стратегії підприємства.

Також доцільно виділити основні фактори, що впливають на професійний розвиток персоналу організації (рис. 1.1).

Всі чинники професійного розвитку можна диференціювати на дві великі

групи:

- внутрішні чинники (залежні від самого суб'єкта праці в першу чергу);
- зовнішні чинники (залежні від зовнішнього оточення суб'єкта праці).

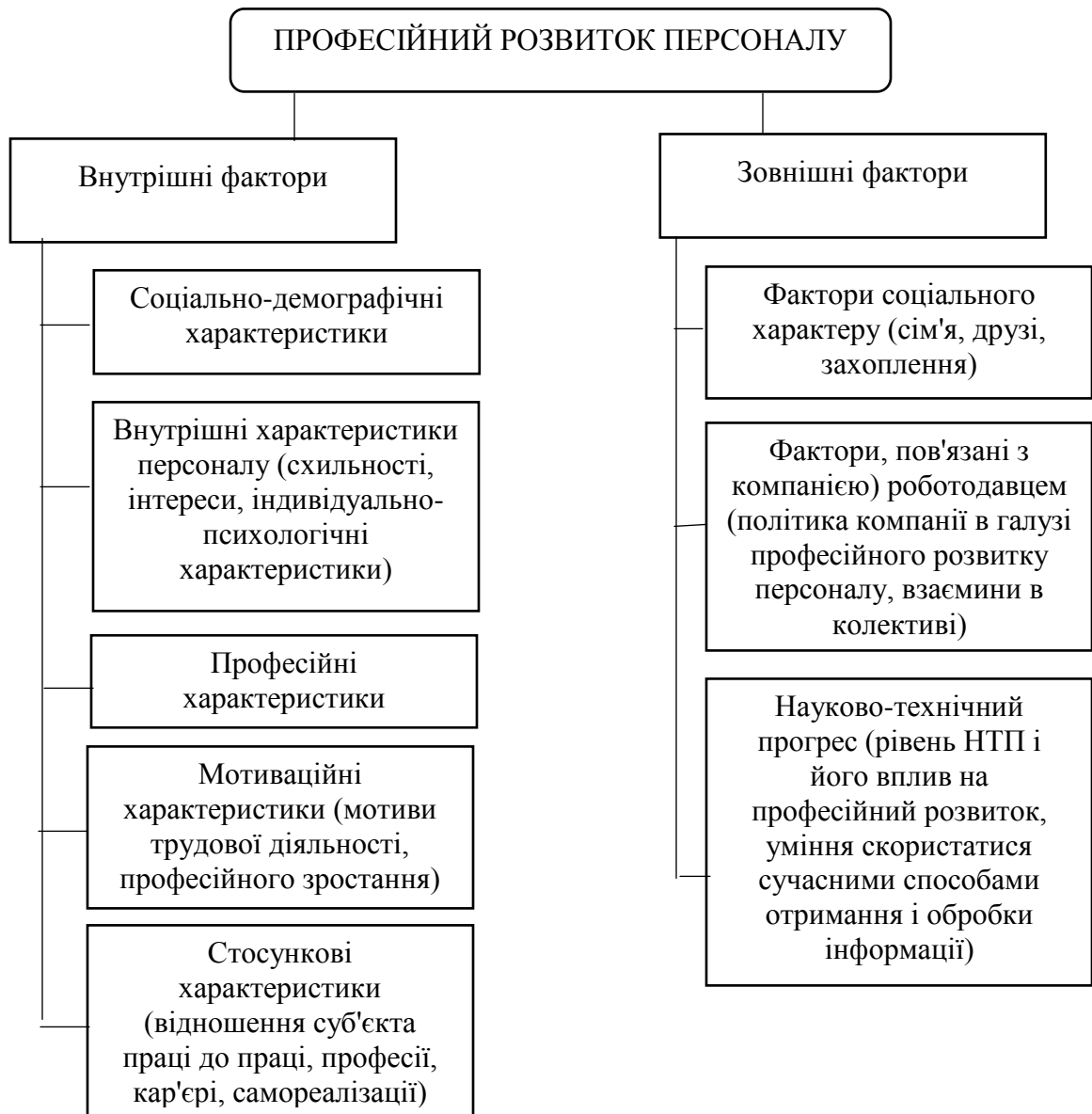


Рис.1.1. Фактори, що впливають на професійний розвиток персоналу організації

До внутрішніх факторів професійного розвитку доцільно віднести наступні фактори: соціально-демографічні характеристики персоналу, внутрішні характеристики персоналу (схильності, інтереси, індивідуально-психологічні характеристики), професійні характеристики, мотиваційні

характеристики (мотиви трудової діяльності, професійного зростання), стосункові характеристики (відношення суб'єкта праці до праці, професії, кар'єрі, самореалізації).

До зовнішніх факторів професійного розвитку можна віднести наступні фактори: фактори соціального характеру (сім'я, друзі, захоплення), фактори, пов'язані з компанією) роботодавцем (політика компанії в галузі професійного розвитку персоналу, взаємини в колективі), науково-технічний прогрес (рівень НТП і його вплив на професійний розвиток, уміння скористатися сучасними способами отримання і обробки інформації).

Таким чином, доцільно зробити висновок про те, що професійний розвиток являє собою складний процес формування і розвитку навичок, умінь, якостей, здібностей особистості, пов'язаних з професійною діяльністю індивіда, обумовлений факторами соціального, біологічного і випадкового походження.

Основними стадіями професійного розвитку персоналу організації є наступні стадії: професійна адаптація, первинна професіоналізація, вторинна професіоналізація, професійну майстерність. Кадрова політика компанії повинна бути націлена на те, щоб якомога більше співробітників організації виходили на стадію професійної майстерності.

Для цілей контролю і напрямки професійного розвитку працівників роботодавець повинен враховувати фактори професійного розвитку, а також піддавати їх періодичному моніторингу.

1.2. Механізм управління професійним розвитком і рухом персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища

Побудова механізму управління професійним розвитком персоналу підприємства починається з визначення потреб компанії в навчанні співробітників і діагностики їх мотивації на навчання.

Існує два основні підходи в виявленні потреб у навчанні. Перший підхід формується згідно з потребами співробітників, другий - згідно з потребами компанії. У разі застосування першого підходу активно залучаються співробітника організації. Їм на вибір пропонуються програми навчання, які відповідають завданням бізнесу.

Уже вкорінені методи оцінки потреби в навчанні персоналу - атестація і план індивідуального розвитку, - дозволяють виявити розрив між поточною кваліфікацією і необхідною і визначити, які компетенції необхідно розвивати.

Традиційно атестація співробітників здійснюється раз на півроку. При оцінюванні персоналу можуть використовуватися методи різних рівнів складності - від тестування до методів 360 градусів і т.д., - що залежить від поставлених перед співробітником завдань, значущості займаної ним посади, бюджету компанії і специфіки діяльності. При використанні методики 360 градусів оцінка співробітника оцінюється його робоче оточення: керівники, підлеглі, колеги. Для проведення оцінки співробітника використовується метод анкетування, в якому необхідно виставити бали за компетенціями. Потім вважається середнє арифметичне значення по кожній компетенції і вибудовується графік компетенцій. Таким чином, результат оцінки постає у вигляді рейтингу властивостей співробітника. Результати оцінки представляються самому співробітнику для підведення підсумків.

При застосуванні другого підходу, що ґрунтується на потребах компанії, формулюються задачі компанії, наприклад, на рік. Відповідно до того, які категорії працівників які завдання повинні вирішувати, складається програма навчання. Застосування даного підходу дозволяє компанії значно заощадити на етапі виявлення потреби в навчанні персоналу.

У практиці нерідкий випадок, коли в компанії співробітники довго працюють на одному місці, і в силу об'єктивних причин немає умов для активного кар'єрного росту і розвитку співробітників. У такій ситуації буває

важко знайти чинники, здатні стимулювати співробітників на професійне навчання. Тоді початковим етапом для формування системи розвитку персоналу стає діагностика мотивації співробітників на навчання для внесення відповідних змін до системи мотивації в компанії, що додасть значимість процесу навчання в очах співробітників. Рекомендується використовувати зовнішніх консультантів для оцінки мотивації співробітників до професійного розвитку, так як експерт з боку здатний об'єктивно оцінити ситуацію в компанії.

Наступний етап побудови системи навчання персоналу присвячений визначенню цілей компанії. Навчання може бути направлене, наприклад, на підтримку необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог до виробничого процесу або на нарощування конкурентоспроможності продукції шляхом поширення знань і застосування співробітниками сучасних технологій. Також метою для організації в питанні навчання персоналу може бути створення умов для професійного зростання, самореалізації співробітників на основі підвищення мотивації до праці.

Вибір актуальних завдань для управління навчанням персоналу може проходити в три етапи. Перший етап в галузі управління навчанням персоналу - це розстановка пріоритетів між використанням існуючих і створенням нових знань у співробітників. Стратегія використання існуючих знань орієнтована більшою мірою на досягнення середньострокових цілей, пов'язаних з отриманням фінансових вигод від вже існуючих знань (наприклад, збільшення потоку грошових коштів) і в середині компанії, так і поза нею. Внутрішні стратегічні рішення спрямовані на пошук існуючих знань, потенційна цінність яких не використовується, використовується недостатньо ефективно. На індивідуальному рівні це проявляється в неповному розкритті особистісного потенціалу співробітника, на організаційному - в неефективному використанні існуючих інтелектуальних активів.

Другий стратегічний етап - оцінка професійної компетенції персоналу. У

цьому випадку послідовність дій полягає в наступному: на підставі аналізу показників провідних співробітників визначається середня позиція потенційного співробітника. Проводиться зіставлення працюючих і потенційних співробітників на предмет виявлення відмінностей в знаннях. На основі зіставлення приймається рішення про можливість і необхідність проведення навчання серед персоналу, прийому на роботу нових і т. п.

Завдання управління професійною компетенцією персоналу дозволяє згрупувати можливі шляхи їх реалізації в три групи дій:

- дії, пов'язані з особистістю співробітника організації - стратегія управління індивідуальною компетенцією: підвищення індивідуальної компетенції (навчання); побудова кар'єри, заснованої на рівні освіти; створення умов для максимального розкриття здібностей працівника;

- дії, спрямовані на елементи внутрішнього середовища: а) стратегія концентрації на ефективній взаємодії елементів внутрішнього середовища: створення нової вартості на базі існуючих знань; стратегія створення нових знань за рахунок створення інноваційного клімату та підтримки комунікаційної та технологічної структури.

- дії, що мають відношення до зовнішнього оточення організації: пропозиція споживачам більш кваліфікованих послуг; посилення репутації та іміджу.

Третій етап пов'язаний з визначенням ведучого підходу до процесу підвищення компетенції співробітника. Тут традиційно виділяють дві стратегії.

Перша стратегія передбачає підвищення кваліфікації на основі отримання формалізованих знань і заснована більшою мірою на використанні можливостей інформаційних технологій.

У другій стратегії акцент робиться на особистісній взаємодії сторін процесу навчання. При її застосуванні підвищується ймовірність засвоєння неформальних знань.

На основі сформульованих цілей компанії визначається зміст програм навчання, відбираються його методи і форми. Будь-який план навчання включає розділи по цільовим групам і за темами навчання. Стандартний план включає теми особливостей продуктів і послуг компанії, корпоративних цінностей, інформаційних технологій, правових і фінансових питань, управління проектами та управління ризиками, охорони праці і т.д. Крім корпоративно-інсталяційного, професійного та інформаційного напрямків навчання персоналу здійснюється в соціально-психологічному напрямку. Неможливо і не потрібно за плановий період навчати всі цільові групи і в усіх напрямках. Необхідно визначити пріоритетні напрямки для кожної групи. Часто керівники роблять невдалі спроби навчити весь персонал компанії і відразу. Використання однієї програми навчання для всіх категорій персоналу характеризується поверхневим і швидким розглядом більшої кількості питань. Таке вкладення коштів і часу не завжди є вигідним. У подібних програмах приділяється категорично мало уваги застосуванню нових знань, що йде в розріз з сучасними концепціями управління знаннями.

Можна виділити два види програм навчання персоналу: зберігаючу і інноваційну. Зберігаюча програма навчання робить акцент на засвоєнні методів і правил, щоб ефективно діяти в повторюваних циклічних ситуаціях. Таке навчання направлено на ліквідацію прогалин у знаннях і підтримку існуючої організаційної діяльності. Така програма є малоефективною в умовах постійних змін ринку на відміну від інноваційної програми навчання персоналу.

Наприклад, при складанні інноваційних освітніх програм для підвищення кваліфікації співробітників науково-викладацької праці необхідно дотримуватися деяких принципів, дотримання яких дозволить об'єктивно оцінити зміст програми і способи її реалізації. Ми вважаємо, що дані принципи універсальні і застосовні для програм навчання персоналу в багатьох інших сферах діяльності. Інтегративний принцип вимагає відбору знань з широкого

спектру наук, пов'язаних з професійно-педагогічною діяльністю викладача. Зміст програм має оновлюватися у відповідність з сучасними освітніми методиками і змінами в науково-технічному, економічному та соціокультурному аспектах. Принцип відповідності форм і методів навчання цілям практичної підготовки. Диференціальний принцип враховує досвід викладацької діяльності учня, його базової професійної освіти, особисті інтереси і бажання вдосконалюватися в своїй сфері діяльності або отримати новий досвід.

Бюджет навчання формується з прямих і супутніх витрат. Вартість послуг тренерів і консультантів, створення комп'ютерних програм і відеофільмів відносяться до прямих витрат, витрати на оренду приміщень та обладнання, проїзд, проживання та харчування учнів співробітників і викладачів - до супутніх.

Залежно від того, яке місце система навчання займає в організаційній структурі компанії, ми можемо визначити політику організації при формуванні бюджетування навчання персоналу. Наприклад, компанія може не мати налагодженої системи навчання персоналу: тоді звернення до питання навчання персоналу відбувається з невизначеною періодичністю, може використовуватися в якості мотивації співробітників або в гонитві за модними тенденціями з метою підвищення іміджу і статусу компанії. В такому випадку виникає складність при формуванні бюджету на навчання персоналу з розрахунком навіть на рік. Це питання вирішується вже після прийняття рішення про проведення навчання персоналу.

Якщо в компанії є система атестації співробітників з періодичністю один-два рази на рік, то така система організовується з метою підвищення кваліфікації співробітників. Як правило, масштаби навчання невеликі і можуть фокусувати увагу на певній групі співробітників. Тоді формується річний бюджет, або проектний.

Організації, що навчаються, мають розвинену систему навчання персоналу і цілі, які спонукають компанію постійно навчати персонал. В такому випадку, етап формування бюджету займає провідну роль в побудові системи навчання персоналу, так як разом з масштабами навчання ростуть матеріальні витрати на управління численними освітніми проектами, оцінку ефективності навчання.

На заключному етапі побудови системи навчання персоналу компанії отриманий результат навчання порівнюється з планами розвитку, оцінюється ефективність навчання. Отримавши інформацію про ефективність навчання, можна повернутися в початок циклу і скорегувати навчальні плани.

Вищевикладені етапи побудови системи навчання персоналу носять формалізований характер. Специфіка кадрової політики також залежить від ступеня впливу управлінської ланки на неї. Виділяють пасивну, реактивну, превентивну та активну системи навчання.

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю у керівництва вираженої програми дій стосовно персоналу, тому управління персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків. Дана стратегія управління персоналом і його розвитком носить короткостроковий характер, тому діагностика кадрової ситуації в організації відсутній в принципі. Таким чином, дана стратегія розвитку відрізняється спонтанністю і непланованістю в прийнятті управлінських рішень. Керівництво працює в режимі екстреного реагування при виникненні проблемних ситуацій і прагне ліквідувати їх будь-якими способами.

При веденні реактивної кадрової політики розширюється коло обов'язків управлінської ланки. У компаніях, що реалізують цю кадрову політику, функціонує відділ по роботі з персоналом. Він завідує не тільки питаннями термінового вирішення проблем в сфері кадрів, як при реалізації пасивної політики, а й займається виявленням причин кризових і конфліктних ситуацій,

їх профілактикою, а також питаннями кваліфікації персоналу і мотивації до праці. За своєю суттю, реактивна політика, як і пасивна, короткострокова, тому її реалізація при середньостроковому прогнозуванні скрутна.

Превентивна кадрова політика розрахована на середньостроковий період реалізації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів впливу на неї. Відділ по роботі з персоналом займається розробкою завдань з розвитку співробітників, і відповідно до завдань, планує подальший розвиток, навчання персоналу. Така кадрова політика стабільна на відміну від вище перерахованих, так як працює за чітко побудованому плану розвитку кадрів і неповоротка, але непередбачених ситуаціях.

Активна кадрова політика включає не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію. У коло обов'язків управлінської ланки розробка антикризових кадрових програм, проведення регулярних моніторингів організаційного середовища і редагування програм розвитку відповідно до нових умов.

Формуючи кадровий склад, компанія може дотримуватися або відкритої, або закритої стратегії розвитку персоналу. Організація, чия кадрова політика характеризується відкритістю, готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи родинних їй організаціях. Таку політику практикують телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни. Відкрита політика розвитку персоналу особливо характерна для амбітних організацій-початківців, націлених на стрімке зростання і швидкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Закрита кадрова політика віддає перевагу розвитку співробітників усередині організації, з початкового рівня в організаційній ієрархії.

Отже, в сучасних умовах матеріальні активи складають невелику частину надбання організації. Головним джерелом розвитку стають люди і знання, якими вони володіють, інтелектуальний капітал і зростаючі професійні

компетенції персоналу. І значна частина змін в управлінні зумовлюється рухом від минулого, орієнтованого на капітал, до майбутнього, орієнтованого на знання. Управління знаннями визначає собі за мету забезпечення доступу до практичного досвіду, знань і експертних оцінок, які створюють нові можливості, сприяють удосконаленню діяльності, стимулюють інновації і збільшують споживчу вартість. Сучасна система навчання персоналу ґрунтується на ідеях використання знань для зростання продуктивності шляхом збільшення швидкодії або зниження витрат і створення нових продуктів і послуг, нових бізнес-процесів і т.д.

Ефективність системи навчання персоналу визначається якістю функціонування її чотирьох підсистем: кадрового планування, навчання і розвитку персоналу, оцінки персоналу та підсистеми мотивації. У мережі глобалізаційних процесів і безперервних і всеосяжних потоків інформації знання, які підтвердили свою унікальність на практиці, стають надбанням людської думки. Це дає можливість світовим компаніям з різних країн і різних сфер діяльності переймати один в одного кращий досвід. Тому в світовій організаційній практиці не втрачає своєї актуальності технологія бенчмаркінгу, яка використовується ще з часів тейлоризму.

Таким чином, управління знаннями створює умови, при яких навчання перетворюється в різновид інвестицій, професійний досвід стає свого роду активним, а лояльність співробітника по відношенню до компанії - тим, чого повинна домогтися організація в стосунках з працівником.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності професійного розвитку і руху персоналу в організації

В сьогоденних ринкових умовах функціонування бізнесу підприємству важливо зберегти свою конкурентоспроможність та конкурентні переваги. В

якості конкурентних переваг підприємства можна розглядати якість персоналу, професіоналізм співробітників підприємства. Саме персонал багато в чому визначає результати діяльності, тому знання, інтелектуальні здібності, рівень професіоналізму співробітників підприємства є найціннішим ресурсом. В зв'язку з цим розширюються вимоги до співробітників підприємства. Це обумовлює постійне вдосконалення управління розвитком персоналу. Необхідність розвитку персоналу викликана, перш за все, змінами зовнішнього середовища. Аналіз і прогнозування цих змін, адаптація організації до змін, в тому числі і через розвиток персоналу, - все це актуалізує формування стратегічного підходу до управління розвитком персоналу. Однією з цілей цього є підготовка персоналу до змін, що відбуваються (випереджаючий розвиток), розвиток самостійності мислення, закріплення персоналу в організації, тобто створення конкурентних переваг організації.

Розвиток персоналу передбачає «перехід співробітників на інший стан функціонування» [2, с.277], тобто на новий етап, на якому співробітник здобуває нові знання, що дозволяють йому здійснювати нові функції.

Розвиток персоналу пов'язаний з баченням організацією перспектив її діяльності. Сама стратегія розвитку персоналу безпосередньо підпорядкована бізнес-стратегії і сприяє її реалізації. Персонал повинен володіти тими знаннями, вміннями і компетенціями, які необхідні для задоволення поточних і майбутніх потреб організації. А значить, організація повинна цілеспрямовано формувати середовище, яке заохочує співробітника до розвитку, сприяє реалізації його потенціалу.

Оцінка ефективності професійного розвитку персоналу необхідна, для того щоб:

- покращити функціонування системи через забезпечення засобами вирішення питань планування заходів, коли необхідно почати, припинити, скорегувати будь-які заходи;

- одержувати вчасно зворотний зв'язок від учнів про доцільність, якості, доступності, застосування на практиці тих чи інших навчальних курсів, програм;

- підтвердити своїми заходами наявність вкладу системи управління персоналом в досягнення стратегічних цілей організації.

Оцінка ефективності професійного розвитку персоналу може виступати потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Для цього необхідно знати, як оцінка повинна здійснюватися, в якому співвідношенні знаходиться з іншими етапами управлінського циклу, який, нарешті, її економічний зміст.

Післякризовий період ускладнює прикладні дослідження процесів професійного розвитку персоналу та оцінки їх ефективності в першу чергу за рахунок зниження обсягів навчальних заходів та акцентуванні на проведенні короткострокових внутрішніх дисасоціативних заходів. Для багатьох якісних комплексних етапів навчання потрібні досить тривалі тимчасові ряди, які повинні бути співставні на окремих відрізках. Відсутність належного досвіду більшості українських організацій, конкуренція, досить високий і відчутний рівень інфляції, підривають зазначені передумови стандартних методик оцінки ефективності. Це лише означає, що немає необхідності відмовлятися повністю від подібних методик, а й необхідно оперативно адаптувати наявний досвід і виробити нові процедури і техніки оцінки ефективності професійного розвитку персоналу.

Вибір ефективної методики оцінки залежить від правильного підбору критеріїв оцінки. Даний вибір залежить від того, що ми вважаємо позитивним результатом функціонування системи професійного розвитку персоналу.

В даний час ще існує ряд вітчизняних організацій, які просто ігнорують не тільки оцінку ефективності вкладених коштів в розвиток персоналу, а й оцінку ефективності служби управління персоналом в цілому. Обмежений набір або

повна відсутність показників для оцінки сприяє широкому поширенню і, на жаль, не позбавлене підстав думку про те, що фахівці з управління персоналом знаходяться далеко від основної діяльності і практично не надають на неї ніякого впливу. Тому необхідно наголосити на необхідності активної участі служби управління персоналом та всіх її підрозділів у виробничому процесі, а керівникам організацій важливо робити акценти на побудову клієнто- і виробничо орієнтованої системи управління персоналом за допомогою підбору і розвитку кадрів, орієнтованих на кінцевий результат своєї діяльності, а не на процес.

І все-таки в сучасній практиці можна констатувати, що склалася широкий прошарок організацій, які справедливо приділяють підвищену увагу розвитку власного персоналу. Це обумовлено стрімким розвитком підходів до управління бізнесом, появою і жорстким впливом на управлінський процес систем бюджетування витрат організацій, систем управління менеджментом якості, систем збалансованих показників. Розвиток технологій на виробничих і управлінських напрямках вимагають від персоналу максимально повний набір знань нового обладнання і технологій.

Таким чином, в загальному можна сформулювати кілька принципів, що надалі визначають оцінку ефективності професійного розвитку персоналу:

1. Підходи до економічної ефективності професійного розвитку повинні бути аналогічними з оцінкою інвестицій вкладених у розвиток бізнесу.
2. Оцінку ефективності необхідно здійснювати до та після реалізації заходів професійного розвитку. До реалізації заходів розвитку здійснюється визначення цілей, методів і очікуваних результатів. Після реалізації заходів професійного розвитку порівнюється бенчмарк з тим, що заклали до початку реалізації заходів розвитку і виробляються висновки щодо доцільності та ефективності проведених заходів.
3. Категоріювання цілей професійного розвитку у часовій перспективі.

Необхідна система зважених цілей розвитку персоналу з урахуванням елементу планування в часі (як правило, на один рік). Якість даного планування може бути оціненою в обсязі затвердженого бюджету.

Критерії оцінки повинні бути встановлені до реалізації заходів професійного розвитку і доведені до відома персоналу і керуючих процесом професійного розвитку на підприємстві. Після закінчення професійного розвитку і здійснення його оцінки результати повідомляються керівникам співробітників і самим співробітникам, а також використовуються при подальшому плануванні професійного розвитку в майбутньому. За допомогою такої інформації можливо вдосконалювати навчальні плани, зробивши їх більш відповідними поставленим цілям, сконцентрувати увагу на подальших потребах у професійному розвитку конкретних працівників.

Методів оцінки ефективності професійного розвитку персоналу можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні).

До кількісних методів оцінки відносяться «бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод експерименту і т.д» [29]. До якісних (описових) методів «ставляться система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування» [29].

Найбільшого поширення набули кількісні методи оцінки ефективності, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний методи. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність відмінних відносин експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизації результатів і використання математичних методів.

При кількісному методі результати навчання оцінюються за такими

показниками, як:

- загальне число учнів;
- чисельність учнів за категоріями;
- види форм підвищення кваліфікації;
- сума грошових коштів, виділених на розвиток.

Як зазначає А. Дем'яненко «кількісний облік результатів навчання необхідний для підготовки соціального балансу організації, але він не дозволяє оцінити ефективність професійної підготовки, її відповідність цілям організації. Якісні методи оцінки результатів розвитку персоналу дозволяють визначити ефективність навчальних заходів та їх вплив на параметри діяльності організації» [29].

О. Захарова виділяє такі основні способи щодо якісної оцінки професійного навчання:

1. «Оцінка здібностей і знань в процесі або в кінці курсу навчання».
2. «Оцінка професійних знань і навичок в умовах виробничої ситуації».
3. «Оцінка впливу навчання на параметри діяльності організації».
4. «Економічна оцінка» [39, с.101].

За допомогою першого способу можливо здійснити визначення ступіню оволодіння професійними знаннями і навичками. У процедурі оцінки беруть участь, як правило, тільки викладачі і слухачі; тут може використовуватися класична форма іспиту, перевірочні ситуації і т.д.

Оцінка професійних знань і навичок в умовах виробничої ситуації, на думку О.Захарової, «проводиться безпосереднім керівником навчався через певний проміжок часу (півроку, рік) після навчання, протягом якого отримані знання інтегруються з уже наявними, виявляється їх цінність, усувається ефект ентузіазму, який може проявитися безпосередньо після закінчення навчання. За допомогою цього способу можна визначити ступінь практичного використання отриманих знань» [39, с.101].

Визначення впливу навчання на параметри виробництва можна розглядати як основний оціночний рівень, що пов'язує результати навчання з вимогами функціонування та розвитку виробництва. «Показники впливу навчання на параметри виробництва можуть бути виражені в фізичних величинах чисельності персоналу, коефіцієнтах (відходів, браку, плинності кадрів) і т.д. Однак, в даний час, не розроблені комплексні методи аналізу, які дозволяють точно визначити ступінь впливу навчання на кожен окремий фактор» [39, с.102].

Щодо економічної оцінки результатів навчання, то на думку О.Захарової, «вона заснована на доцільності здійснення інвестицій в людський капітал. Як критерій доцільності здійснення інвестицій в людський капітал приймається розмір збільшення додаткового чистого доходу після реалізації програм навчання» [39, с.102].

Деякий інший підхід представлений в кабінетному дослідженні компанії «АмплуаБрокер» на тему «Оцінка ефективності навчання», проведене в березні 2018 року [1]. Дослідження показало, що в рамках даної теми обговорюють все підряд - від ступеня задоволеності працівників навчанням і повернення інвестицій до кількості тренінгів на одного працівника. Більшість знайдених публікацій в он-лайн і друкованих ЗМІ (48 з 74, тобто 65%) написані працівниками постачальників послуг з навчання та розвитку. Це говорить про те, що постачальники послуг займають досить активну позицію в питанні оцінки ефективності навчання. З іншого боку, поради, що даються в публікаціях, не уявляють собою комплексного вирішення проблеми, а виглядають у вигляді непоєднаних компонентів.

Деякі пропонують оцінювати ефективність за розміром бюджету на навчання одного працівника, вважаючи, що чим більший бюджет, тим краще працює система навчання. Інші оцінюють ефективність навчання за оцінками учасників тренінгу (чим вище оцінка, тим ефективніше навчання). Треті

вважають, що показник ефективності відділу навчання і розвитку (ВНР) - це оцінка роботи ВНР внутрішніми клієнтами.

Проведене в 2017 році дослідження компанії Profi Online Research на тему «Способи підвищення кваліфікації співробітників як зброя в конкурентній боротьбі» підтвердило зайву диференційованість напрямків, в які вкладається поняття «оцінка ефективності процесу розвитку персоналу». Респондентів просили відповісти на питання: «Які способи оцінки (ефективності) використовуються у вашій компанії?». Пропонувалося вибрати варіанти зі списку:

- оцінка повернення на інвестиції;
- оцінка рівня плинності кадрів;
- оцінка задоволеності клієнтів компанії;
- оцінка продуктивності відділів, організації в цілому;
- оцінка змін в робочих навичках співробітників;
- оцінка змін в результативності роботи співробітників;
- опитування співробітників після навчання.

На думку «Амплуа-Брокер» автори дослідження змішали методи оцінки (ROI і опитування співробітників після навчання) і відстеження ключових бізнес-показників компанії (плинність персоналу, продуктивність і т.д.). Питання варто було б розділити на два: «Які способи оцінки ефективності ви використовуєте?» і «За якими бізнес-показниками оцінюєте ефективність програм навчання?».

Основна складність полягає в розрахунку показників, так як в більшості випадків облік даних в організаціях просто не налагоджений, і їх збір займає багато часу.

Однак від цієї роботи відмовитися повністю не можна, оскільки треба починати з контролю за динамікою показників професійного розвитку персоналу. Далі важливо налагодити систему зовнішнього бенчмаркінгу. Зараз

на українському ринку є кілька можливостей участі в бенчмаркінгу показників - відкриті заходи проводять PricewaterhouseCoopers (PwC), і AXES Management.

Таким чином, організаціям необхідно розуміти габарити системи навчання:

- вимірювані в річній динаміці;
- мають можливість порівняння з іншими організаціями (бенчмаркінг);
- мають основу для прийняття рішень про коригування розмірів системи професійного розвитку персоналу організації.

Окрему увагу необхідно приділити ключовими показниками ефективності (КПЕ) професійного розвитку персоналу. КПЕ демонструють, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси в процесі професійного розвитку персоналу (людські, часові, фінансові, ресурси постачальників і т.д.). Визначити точні КПЕ непросто, так як вони повинні відображати належність професійного розвитку персоналу до бізнесу.

Також, існують показники оцінки ефективності програм розвитку персоналу (курсів, тренінгів), до яких входять специфічні для кожного підприємства бізнес-показники:

1. Плинність персоналу;
2. Індекс задоволеності споживачів підприємства;
3. Показник абсентеїзму персоналу;
4. Кількість нещасних випадків;
5. Залучення нових споживачів (індекс припливу нових споживачів);
6. Підвищення продуктивності праці;
7. Зростання частки ринку;
8. Скорочення витрат.

Подібні показники відносяться до загальнокорпоративної ефективності, на них здійснює вплив не тільки професійний розвиток персоналу. Проте, саме ці значення займають чільне місце при здійсненні конкретних програм з

професійного розвитку персоналу.

Піднімаючи питання про достовірність підсумкової інформації при оцінці ефективності професійного розвитку персоналу, слід зазначити, що:

- жоден із застосовуваних видів оцінки не може дати 100% достовірності, для цього пропонується найбільш широкий асортимент оціночних методів і процедур, які доповнять один одного;

- оцінити всю сукупність якостей людини неможливо, і це не самоціль. Головне, на наш погляд, визначити основні зони відповідальності і кінцеві результати роботи в діяльності працівника;

- достовірною і повною буде та інформація, в якій є відповіді на питання: які є можливості для розвитку працівника, в якій мірі вони були реалізовані і в якій мірі вони можуть бути реалізовані з урахуванням стратегічних завдань функціонального підрозділу, де працює конкретний працівник.

Отже, оцінка та підвищення ефективності професійного розвитку персоналу – це складний, організований і структурований процес, за допомогою якого встановлюється вигода від професійного розвитку персоналу в співвідношенні з вкладеними на це коштами, а також впроваджуються новітні підходи, які здійснюють усунування виявлених проблем і недоліків в процесі професійного розвитку персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА» (Юридична компанія «K&K Consulting»)

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП «Бенько Ірина Валентинівна»

ФОП «Бенько Ірина Валентинівна» координує та контролює діяльність групи ФОП, яка має назву (надалі ЮК «K&K Consulting»), що є прогресивною юридичною компанією, основними перевагами якої є – якість наданих послуг, індивідуальний підхід до кожного клієнта та швидкість вирішення усіх поставлених задач.

Юридична адреса підприємства: 04114, м.Київ, вул. Вишгородська, буд. 48Б, кв.9. Види діяльності за КВЕД:63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.; 69.10 Діяльність у сфері права (основний); 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Основними напрямками діяльності ЮК «K&K Consulting» є: «консультування з питань ведення господарської діяльності; підготовка проектів документів для створення та реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; проведення повної процедури реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та отримання всіх необхідних реєстраційних документів; реєстрація будь-яких видів господарських товариств, неприбуткових організацій, представництв іноземних компаній в Україні; супровід операцій реструктуризації та оптимізації бізнес-структур; супровід реорганізації та ліквідації підприємств; супровід операцій зі збільшення, зменшення розміру статутного капіталу, виходу, виключення зі складу

учасників ТОВ; проведення комплексного аналізу моделей корпоративного управління на предмет відповідності вимогам чинного законодавства, виникнення потенційних корпоративних конфліктів, недружніх поглинань і захоплень; консультування з питань оподаткування та ведення бухгалтерії, здача необхідної звітності; надання допомоги іноземним громадянам в легалізації нерезидентів в Україні, отримання дозволу на роботу, посвідки на проживання або реєстраційного номеру облікової картки платника податків (ідентифікаційний номер)» [50].

Загальна структура ЮК «K&K Consulting» зображена на рисунку 2.1. Як видно з рисунку 2.1. структурне управління ЮК «K&K Consulting» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі.

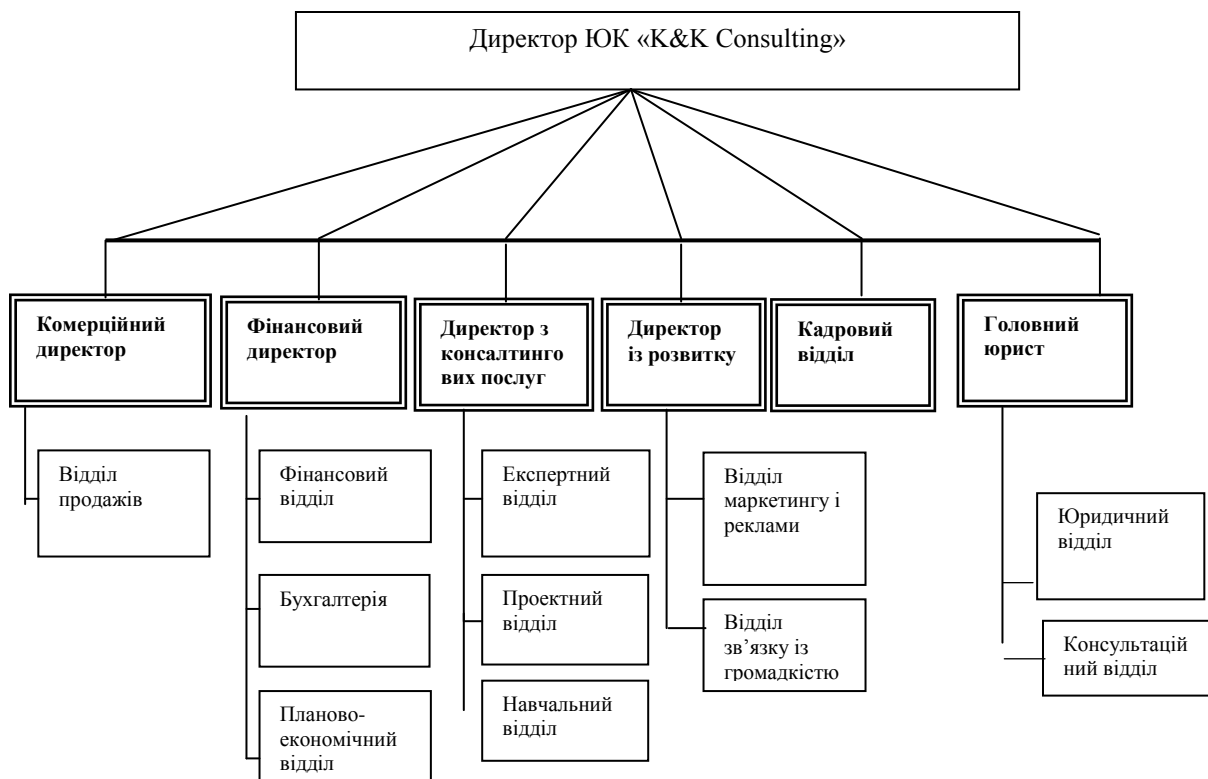


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ЮК «K&K Consulting»
Джерело: складно на основі даних ЮК «K&K Consulting»

В цілому організаційна структура даного підприємства забезпечує ефективну діяльність кожного напрямку діяльності, які регулюють і контролюють функціональні підрозділи підприємства.

Повний цикл організації й надання консультативних послуг в ЮК «K&K Consulting» містить у собі наступні етапи (рис. 2.2).

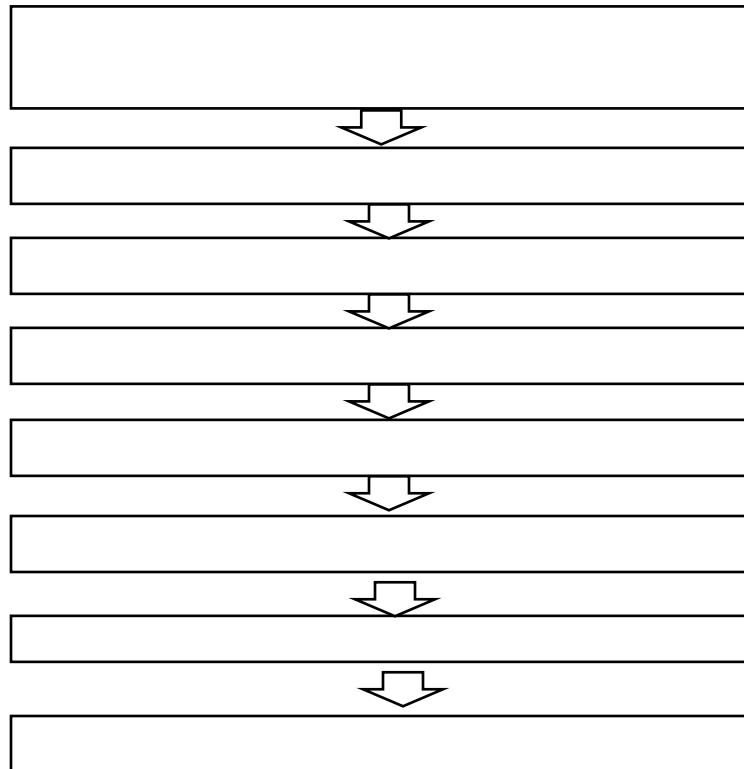


Рис. 2.2. Етапи повного циклу організації й надання консультативних послуг в ЮК «K&K Consulting»

Джерело: складно на основі даних ЮК «K&K Consulting»

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 рр. (табл. 2.1).

В 2017 році чистий дохід ЮК «K&K Consulting» склав 15816 тис.грн. В 2018 році приріст чистого доходу підприємства склав 104,1 % порівняно з 2017 роком. В 2019 році чистий дохід ЮК «K&K Consulting» збільшується на 16,9 % у порівнянні з 2018 роком. Зростання обсягу наданих послуг здійснює

позитивний вплив на фінансове становище підприємства та збільшує його частку ринку. В 2019 році чистий дохід ЮК «K&K Consulting» становив 37737 тис. грн.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів діяльності ЮК «K&K Consulting»
за 2017-2019 рр., тис.грн.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15816	32281	37737	16465	5456	104,1	16,9
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15781	32429	37839	16648	5410	105,49	16,68
Інші операційні доходи	0	84	144	84	60	0	71,43
Інші доходи	0	107	73	107	-34	0	-31,78
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	35	43	114	8	71	22,86	165,12
Чистий прибуток(збиток)	35	43	114	8	71	22,86	165,12

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

В 2018 році приріст собівартості продукції ЮК «K&K Consulting» перевищує приріст чистого доходу. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У 2019 році ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою чистого доходу. Приріст значення показника становить 16,68 % порівняно з 2018 роком. В 2017 році сума фінансового результату до оподаткування ЮК «K&K Consulting» становила 35 тис.грн. В 2018 році сума прибутку до оподаткування склала 43 тис.грн., а в 2019 році 114 тис.грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну діяльність підприємства.

Отже, ЮК «K&K Consulting» сформувало позитивний чистий фінансовий

результат в 2017 році, який склав 35 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2018 році становить 43 тис.грн. За 2019 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 114 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Проведемо аналіз показників ліквідності ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 рр. (табл. 2.2).

Значення показника поточної ліквідності ЮК «K&K Consulting» знаходиться в нормативних межах в 2017 році, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2018 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,35 грн. оборотних активів. В 2019 році поточна ліквідність ЮК «K&K Consulting» була в межах норми і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,53 грн. оборотних активів.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ліквідності ЮК «K&K Consulting»
за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,03	1,35	2,53	0,32	1,18	31,66	87,45
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,03	1,35	2,53	0,32	1,18	31,66	87,45
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,52	0,71	0,02	0,19	-0,69	36,79	-97,57

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Щодо показника швидкої ліквідності, в 2017 році ЮК «K&K Consulting» міг швидко погасити 102,56 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника вище нормативного. В 2018 році значення показника становило 1,35 – значення показника вище нормативного. На кінець 2019 року – 2,53 – значення показника

вище нормативного. Щодо показника абсолютної ліквідності ЮК «K&K Consulting», то в 2017 році підприємство могло негайно погасити 0,52 грн. поточних зобов'язань. В 2018 році значення показника становило 0,71, а на кінець 2019 року – 0,02.

Здійснимо визначення типу фінансової стійкості ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 рр. в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Тип фінансової стійкості ЮК «K&K Consulting»
за 2017-2019 рр., тис.грн.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Джерела власних коштів	57	101	215
Необоротні активи	36	980	2827
Наявність власних оборотних коштів (ряд. 1 – ряд. 2)	21	-879	-2612
Довгострокові кредити і позикові кошти (довгострокові зобов'язання)	0	4400	13439
Наявність власних і довгострокових позикових джерел коштів для формування запасів і витрат (ряд. 3 + ряд. 4)	21	3521	10827
Короткострокові кредити і позикові кошти (поточні зобов'язання)	782	10051	7071
Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів (ряд. 5 + ряд. 6)	803	13572	17898
Загальна величина запасів	0	0	0
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (ряд. 3 – ряд. 8)	21	-879	-2612
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів (ряд. 5 – ряд. 8)	21	3521	10827
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів (ряд. 7 – ряд. 8)	803	13572	17898
Тип фінансової стійкості	Задовільна стійкість	Задовільна стійкість	Задовільна стійкість

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток

А)

Як бачимо з розрахунків, в 2017 році ЮК «K&K Consulting» має достатньо

постійних і довгострокових джерел фінансування запасів, тому спостерігаємо задовільну стійкість. Реалізація ризику втрати доступу до позикових фінансових ресурсів може вплинути на безперервність операційного процесу тільки в довгостроковій перспективі. Короткостроковий ризик втрати стійкості відсутній.

В 2018 році підприємство відчуває нестачу власних оборотних коштів для формування запасів у розмірі 879 тис.грн. Тобто в підприємства задовільна стійкість.

На кінець 2019 року ситуація сформувалася наступна: 2612 тис.грн. - сума власних оборотних коштів, якої не вистачає для фінансування запасів. Тому в підприємства задовільна стійкість.

Динаміка показників рентабельності ЮК «K&K Consulting» за 2017-2018 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників рентабельності ЮК «K&K Consulting»
за 2017-2019 рр., %**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	8,34	0,56	0,65	-7,78	0,09	-93,3	15,66
Рентабельність власного капіталу	122,81	54,43	72,15	-68,38	17,72	-55,68	32,56
Рентабельність виробничих фондів	194,44	8,46	5,99	-185,98	-2,48	-95,65	-29,25
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,22	0,13	0,3	-0,09	0,17	-39,81	126,79

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А)

Таким чином, протягом 2017–2019 рр. відбувається зростання майже всіх показників рентабельності підприємства, що свідчить про підвищення ефективності його діяльності й викликано, в основному, збільшенням

фінансових результатів діяльності ЮК «K&K Consulting».

Підприємство в 2019 році має достатньо високий рівень рентабельності сукупних активів (0,65%) і власного капіталу (72,15%). Зростання показників рентабельності власного капіталу ЮК «K&K Consulting» у 2019 році порівняно з 2018 роком на 32,56% викликано зростанням рівня чистого прибутку та загальної суми власного капіталу, що призводить до посилення фінансової автономії підприємства. Рівень рентабельності власного капіталу свідчить про високу інвестиційну привабливість аналізованого підприємства, тому що він значно вище прибутковості по інших варіантах капіталовкладень.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 рр., можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду підприємство є прибутковим - за 2019 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 114 тис.грн. Відбувається зниження ефективності використання активів ЮК «K&K Consulting» протягом усього періоду. Також відбувається протягом усього періоду зниження інтенсивності використання оборотних активів підприємства. Протягом аналізованого періоду підприємство має задовільну фінансову стійкість та достатньо високі показники рентабельності.

Проаналізуємо склад персоналу ЮК «K&K Consulting». Персонал ЮК «K&K Consulting» - це особовий склад організації, що включає всіх найнятих робітників. На підставі наказу до трудової книжки вноситься запис про прийом на роботу, заповнюється особиста картка.

Проведемо дослідження структури персоналу ЮК «K&K Consulting», яку наведено в табл. 2.5.

За результатами табл. 2.5 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ЮК «K&K Consulting» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2018 рік в порівнянні із 2017 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2019 році на 34 особи. У 2018 році з підприємства

пішли 2 керівника, 2 службовці та 6 робітників. В 2019 кількість персоналу зменшилася на 4 керівника, 8 спеціалістів, 3 службовця, 19 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2017 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 2018 році їхня частка знизилася до 49%, але все одно їх була більшість, і в 2019 році зменшилася до 4 %.

Таблиця 2.5

**Динаміка структури персоналу ЮК «K&K Consulting»
за 2017-2019 рр.**

Категорії персоналу	Роки						Відхилення			
	2017		2018		2019		2018/2017		2019/2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	15	19	13	19	9	27	-2	-0,08	-4	7,87
Спеціалісти	15	19	15	22	7	21	0	2,91	-8	-1,18
Службовці	8	10	6	9	3	9	-2	-1,43	-3	0,14
Робітники	39	51	33	49	14	42	-6	-1,40	-19	-6,83
Всього	77	100	67	100	33	100	-10	0,0	-34	0,0

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Другою за чисельністю групою є «керівники» та «спеціалісти», часта яких в 2017 році становила 19% та 19% відповідно, і за 2018-2019 рр. поступово зростала. Частка керівників на підприємстві в 2019 році складала близько 27% від загальної кількості персоналу підприємства.

Розглянемо персонал підприємства з точки зору розподілу за статевою ознакою, що наведено в табл. 2.6.

Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури персоналу ЮК «K&K Consulting». У 2019 році в порівнянні із 2018 роком робітників ЮК «K&K Consulting» стало менше на чотири жінки та дев'ять чоловіків, службовців на дві жінки і чотири чоловіка. Також, пішли з підприємства дві жінки та шість чоловіків з категорії «спеціаліст». Керівників в 2019 році стало менше на дві жінки і п'ять чоловіків. У загальній кількості працівників підприємства за період 2017-2019 рр. чисельність чоловіків значно переважає.

Таблиця 2.6

**Динаміка персоналу підприємства ЮК «K&K Consulting» за
статевою ознакою за 2017 -2019 рр., осіб**

Рік		Категорії персоналу				
		Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	Всього
2017 рік	Разом	16	18	11	32	77
	Ж	4	4	3	10	21
	Ч	12	14	8	22	56
2018 рік	Разом	12	12	11	32	67
	Ж	4	4	3	8	19
	Ч	8	8	8	24	48
2019 рік	Разом	5	4	5	19	33
	Ж	2	2	1	4	9
	Ч	3	2	4	15	24
Відхилення 2019/2018	Разом	-7	-8	-6	-13	-34
	Ж	-2	-2	-2	-4	-10
	Ч	-5	-6	-4	-9	-24

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Одним із найважливіших складових аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу ЮК «K&K Consulting» за цією характеристикою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розподіл персоналу ЮК «K&K Consulting» за освітньою складовою
за 2017-2019 рр.**

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	77	100	67	100	33	100
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	59	76,6	48	71,6	29	87,9
у тому числі:						
- вищу освіту бакалавра	24	40,7	20	41,7	12	41,4
- повну вищу освіту (спеціалісти менеджери)	35	59,3	28	58,3	17	58,6
Кількість працівників, які мають науковий ступінь	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Отже, аналізуючи розподіл персоналу підприємства за освітньою складовою, можна зробити висновки, що ЮК «K&K Consulting» протягом

досліджуваного періоду утримує постійний склад працівників, які мають вищу освіту та науковий ступінь. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2017 році становила 59 осіб, що складає 76,6% від середньооблікової; у 2018 році – 48 особи (71,6%); у 2019 році – 29 особи (87,9%). По динаміці структури можна відмітити постійне зменшення працюючих з вищою освітою за період 2014-2019 рр. за рахунок зменшення загальної кількості персоналу підприємства.

Ця динаміка є негативною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

За період 2017-2019 рр. спостерігається відсутність працівників, які мають науковий ступінь, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника. Але це можна пояснити тим, що діяльність ЮК «K&K Consulting» не несе в собі науковий чи дослідницький характер.

Проаналізуємо склад персоналу ЮК «K&K Consulting» за віковою структурою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Склад персоналу ЮК «K&K Consulting» за віковою ознакою за 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	77	100	67	100	33	100
Кількість працюючих у віці (років) :						
15-24	22	28,6	14	20,9	6	18,2
24-34	33	42,9	32	47,8	16	48,5
35-49	14	18,2	13	19,4	9	27,3
50-54	6	7,8	6	9,0	2	6,1
55-59	2	2,6	2	3,0	0	0,0

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що протягом

2017 року відбувається зменшення кількості працівників ЮК «K&K Consulting» як у віці від 15 до 49 років. У 2018 році зменшення кількості працівників у віці 15-24 роки на 8 осіб, у віці 24-34 роки на 1 особу, а у кількості працівників віком 35-49 років на 1 особи. У 2018 році працівники віком 50-54 років склали 2 особи (9%). Отже, в 2018 році плинність кадрів знаходилась на високому рівні. У 2019 році суттєві зміни відбулися у кількості за всією віковою ознакою. Так, відбулося зменшення кількості працівників у віці 15-24 роки на 8 осіб, у віці 24-34 роки на 16 осіб, а у кількості працівників віком 35-49 років на 4 особи. У категорії 50-54 роки на 4 особи стало менше.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що на ЮК «K&K Consulting» спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але ЮК «K&K Consulting» повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можливо, із майбутнім розвитком ЮК «K&K Consulting» почнеться залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів. В цілому, можна зробити висновок, що ЮК «K&K Consulting» сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити кошти на навчання або стажування.

2.2. Моніторинг кадрової політики підприємства

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ЮК «K&K Consulting» зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом керівника відділу. Керівник відділу кадрів при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору підприємства.

Уся діяльність щодо персоналу у ЮК «K&K Consulting» пов'язана з

функціями відділу кадрів, що мають взаємозалежність між собою, несуть конкретний науковий і практичний зміст, а також здійснюють мотивацію праці спеціалістів відділу кадрів щодо їх виконання.

На ЮК «K&K Consulting» використовують три групи методів управління персоналом (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Методи управління персоналом ЮК «K&K Consulting»

Метод	Опис
Адміністративні методи управління	– «регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій»; – «використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства».
Економічні методи управління	– «матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці»
Соціально-психологічні методи управління	– «розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмової робочим одягом і т.п.»; – «стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят)»

Джерело: складено на основі даних ЮК «K&K Consulting»

Провівши аналіз адміністративного методу управління персоналом ЮК «K&K Consulting», можна виділити основні риси, які використовуються на даному підприємстві. Одне з найпомітніших рис даного методу є організаційний вплив на персонал, який заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу. До даних документів слід віднести статут товариства, організаційну структуру, штатний розпис і т.д. Дані документи діють на підставі наказу.

До працівників ЮК «K&K Consulting» застосовується дисциплінарна відповідальність і стягнення. Дана відповідальність може застосуватися тільки до робочого, який порушив трудове законодавство, або не виконував, або неналежним чином виконував свої обов'язки, прописані в трудовому договорі. До такого співробітника можуть бути зроблені зауваження, догани, суворі

догани, а також директор може прийняти рішення про пониження в посаді такого співробітника, або просто звільнити. Для того, щоб працівники дотримувалися дисципліну праці, директор ЮК «K&K Consulting» ввів правила внутрішнього розпорядку, з якими зобов'язаний ознайомитися кожен співробітник.

Однією з рис адміністративного методу ЮК «K&K Consulting» є розпорядчий вплив, спрямований на досягнення поставлених цілей управління. За допомогою прямого адміністративного регулювання дотримуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а так само підтримуються задані параметри системи управління. Розпорядчі дії керівництва ЮК «K&K Consulting» виражені у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, нормуванні праці і т.д. Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Таким чином, адміністративні методи управління персоналом ЮК «K&K Consulting» мають позитивний вплив на персонал досліджуваного підприємства.

Планування, аналіз, надання економічної самостійності, які можуть викликати матеріальну зацікавленість працівників в результатах своєї праці - всі ці форми використовуються на ЮК «K&K Consulting» і представляють такі види методів управління персоналом, як економічні методи. Серед методів економічного впливу на персонал ЮК «K&K Consulting» чільне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і його процесом, відображає кількість і складність праці робітників різної кваліфікації. Це основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили.

Система оплати праці на ЮК «K&K Consulting» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою.

На ЮК «K&K Consulting» застосовується погодинно-преміальна система

оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата на ЮК «K&K Consulting» складається із двох частин:

1. «Основна заробітна плата».
2. «Додаткова заробітна плата».

«Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі».

Додаткова заробітна плата на ЮК «K&K Consulting» охоплює: «доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; доплату за роботу у вечірній час; доплату за роботу в нічний час; надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства; премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків; премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи».

У табл. 2.10 наведено дані, які характеризують динаміку та структуру заробітної плати робітників ЮК «K&K Consulting»

Таблиця 2.10

Динаміка та структура заробітної плати персоналу ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення (+/-)	
							2019/2018	
	Грн	Питома частка, %	Грн	Питома частка, %	Грн	Питома частка, %	абс., грн	від-не, %
Робітники (річна на одну особу)								
Основна заробітна плата								
Оплата за тарифом	65954	84,63	92938	88,62	116321	87,26	23383	25,16
Додаткова заробітна плата								
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	4487	5,76	4312	4,11	5365	4,02	1053	24,42
Відпустки	4566	5,86	4387	4,18	5562	4,17	1175	26,78
Преміювання за основні показники праці	2412	3,10	2696	2,57	4985	3,74	2289	84,90
Інші виплати	510	0,65	535	0,51	1069	0,80	534	99,81
Всього заробітна плата	77929	100	104868	100	133302	100	28434	27,11
Керівники, спеціалісти, службовці (річна на одну особу)								
Основна заробітна плата								
Оплата за тарифом	79767	86,21	99710	87,74	131200	90,08	31490	31,58
Додаткова заробітна плата								
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	5127	5,54	5229	4,60	5324	3,66	102	1,82
Відпустки	3627	3,92	4434	3,90	4658	3,20	807	5,05
Преміювання за основні показники праці	3412	3,69	3641	3,20	3789	2,60	229	4,06
Інші виплати	596	0,64	632	0,56	685	0,47	36	8,39
Всього заробітна плата	92529	100	113646	100	145656	100,00	12117	28,17

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Так, впродовж 2017-2019 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників. Розмір заробітної плати робітника у 2019 році перевищував показник 2018 року на 27,11%. Більш швидкими темпами підвищувався розмір оплати праці у керівників, спеціалістів та службовців, які у 2019 році отримували на 28,17% більше, ніж у 2018 році. Якщо порівнювати розмір заробітної плати персоналу ЮК «K&K Consulting» з її розміром по галузі в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне її перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників.

Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує високі результати діяльності підприємства в цілому. Але, на ЮК «K&K Consulting» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки).

Проведемо порівняння середньої заробітної плати на ЮК «K&K Consulting» із заробітною платою в галузі, регіоні та Україні (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка середньої заробітної плати на ЮК «K&K Consulting», в галузі, Київській області та в Україні у 2017-2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Середня заробітна плата на ЮК «K&K Consulting»	6494,1	8739,0	11108,5
Середня заробітна плата в галузі	6117	8337	9184
Середня заробітна плата у Київській області	6406	8719	10999
Середня заробітна плата в Україні	6475	8777	10537
Індекс інфляції, %	112,4	113,7	109,8

Джерело: складено автором самостійно за [25]

Рівень інфляції, який у 2017 р. становив 12,4%, а у 2018 р. – 13,7%, не перевищував темпи зростання заробітної плати.

Система матеріальної мотивації на ЮК «K&K Consulting» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці. На підприємстві, яке перебуває на стадії росту (ЮК «K&K Consulting» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

Крім адміністративного та економічного методів управління персоналом ЮК «K&K Consulting» застосовує соціально-психологічні методи. Дані методи мають на увазі специфічні способи впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах.

На ЮК «K&K Consulting» застосовуються такі соціально-психологічні методи управління персоналом:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність ЮК «K&K Consulting».
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці.

Постановка цілей на ЮК «K&K Consulting» здійснюється на основі таких принципів: визначення показників і термінів їх досягнення; досяжність цілей; залучення працівників до постановки цілей; наявність зворотного зв'язку.

Цілі підприємства встановлюються топ-менеджерами і повідомляються керівникам підрозділів. Крім того інформація про цілі діяльності підприємства

доноситься до усіх працівників шляхом публікації у корпоративному сайті підприємства. Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів спільно визначають цілі діяльності кожного підрозділу. На періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники і терміни їх досягнення. Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника. Для робітників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того керівник пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівників, працівник усвідомлює, що від нього очікують і яку винагороду він за це отримає.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Інформування працівників на ЮК «K&K Consulting» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад. Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ-менеджери звітують перед

працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей, завдання на наступний рік.

Крім того відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником (для підрозділів управління – кожного тижня, а для виробничих підрозділів – раз в місяць).

Увага керівника до думок працівників передбачає зворотній зв'язок і врахування пропозицій працівників. Зв'язок здійснюється у формі спілкування працівника із керівником або шляхом збирання «листівок» із скаргами, пропозиціями, ідеями працівників у спеціальні скриньки, які є у кожному відділі. Такий спосіб мотивації формує довірливу атмосферу між керівниками і працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, забезпечує потребу працівників в увазі, дає можливість визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори в роботі та усунути їх, реалізувати цінні ідеї працівників.

Публічне визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників у корпоративній газеті, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвалі на періодичних нарадах. Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

На ЮК «K&K Consulting» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня народження ЮК «K&K Consulting», Нового року, 8 березня, участь в щорічній Всеукраїнській акції «Зробимо Україну чистою», участь працівників компанії у благодійних акціях і реалізації соціальних ініціатив та ін.

Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті

підвищить рівень мотивації працівника і зумовить підвищення ефективності праці.

На ЮК «K&K Consulting» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві.

Ще одним соціально-психологічним методом управління персоналом є створення можливостей для кар'єрного росту. На ЮК «K&K Consulting» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ЮК «K&K Consulting» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів у тренінгово-консалтинговій агенції «Технологія росту». Але тренінги проводяться не систематично, лише у сферах продажу та дистрибуції, охоплюють малу кількість працівників. Для фахівців і робітників відсутні можливості для підвищення кваліфікації. Тому даний метод не впливає на рівень мотивації працівників.

Загалом соціально-психологічні методи управління персоналом ЮК «K&K Consulting» не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

2.3. Оцінка рівня управління розвитком і рухом персоналу ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»

Система розвитку персоналу є складовою частиною системи управління персоналом ЮК «K&K Consulting» в цілому. Система розвитку персоналу ЮК «K&K Consulting» представлена виконанням наступних функцій:

- а) розвиток і навчання персоналу;
- б) адаптація персоналу;
- в) оцінка і атестація персоналу;
- г) винагорода та мотивування персоналу;
- д) планування кар'єри;
- е) робота з кадровим резервом.

Навчанню персоналу в ЮК «K&K Consulting» приділяється велика увага, тут існує система внутрішньо організаційного розвитку персоналу. Керівництво ЮК «K&K Consulting» розуміє, що капіталовкладення в підготовку і навчання принесуть відчутну матеріальну вигоду організації, що розвиток персоналу - основа виживання організації, його зростання і конкурентоспроможності.

Навчання не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань і розвитком у працівників необхідних навичок. В ході навчання працівникам передається інформація щодо поточного стану справ і про перспективи розвитку організації. Крім того, навчання покликане підвищувати рівень трудової мотивації, прихильність персоналу до своєї організації і включеності в її справа.

Організацією навчання і підготовки персоналу займається відділ кадрів ЮК «K&K Consulting», а також керівників структурних підрозділів. В ЮК «K&K Consulting» професійне навчання персоналу є комплексним безперервним процесом, що складається з декілька етапів (рис. 2.3).

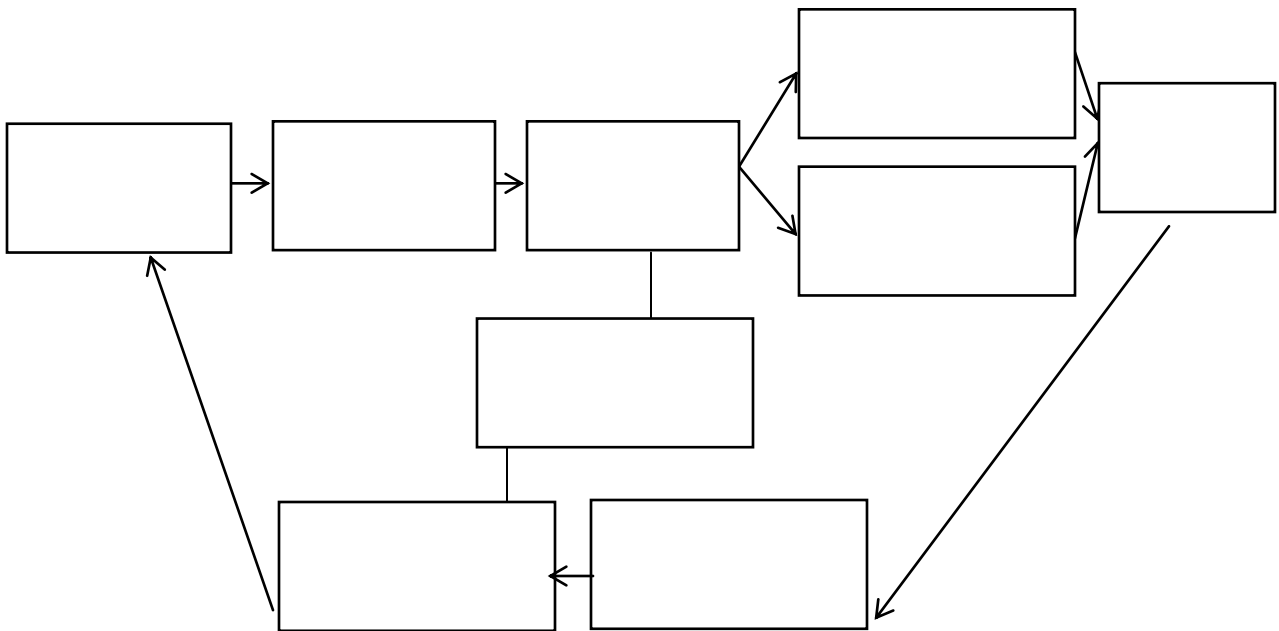


Рис. 2.3. Процес професійного навчання персоналу ЮК «K&K Consulting»

З метою формування плану навчання визначається потреба в навчанні на рік. Кожен підрозділ ЮК «K&K Consulting» подає заявку на навчання. Заявки для включення до річного плану професійної підготовки персоналу надаються до відділу кадрів до 25 січня поточного року.

Навчання і підготовка персоналу в ЮК «K&K Consulting» здійснюється відповідно до річного плану професійної підготовки персоналу. План професійної підготовки персоналу ЮК «K&K Consulting» складається з наступних розділів: підвищення кваліфікації керівників вищої, середньої та нижчої ланки, фахівців і службовців. На навчання, яке не передбачено за планом, керівником підрозділу оформляється заявка.

Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві ЮК «K&K Consulting» є:

- інструктаж. На підприємстві проводяться декілька видів інструктажу: вступний інструктаж з метою ознайомлення з вимогами безпеки для всіх працівників при прийомі на роботу; первинний інструктаж щодо робочого місця в перший день перебування на роботі; повторний інструктаж, що проводиться

не рідше 1 разу на півроку;

- наставництво. Молодому фахівцеві призначається наставник, який спільно з молодим фахівцем розробляють план розвитку фахівця на календарний рік із зазначенням цілей розвитку, планованих термінів їх досягнення, конкретних завдань щодо вдосконалення теоретичних і практичних професійних, управлінських знань і навичок, планованих результатів його професійної діяльності;

- тренінги. ЮК «K&K Consulting» приділяє значну увагу проведенню тренінгів з метою швидкого пристосування нового персоналу до умов роботи, формування необхідних знань і навичок, яких не достатньо у професійній підготовці спеціаліста. Протягом 2019 року ЮК «K&K Consulting» були організовані технічні тренінги для користувачів FlexCube з метою забезпечення належного впровадження програми та підтримки співробітників ЮК «K&K Consulting» під час міграції на нову ІТ-платформу та спеціалізовані тренінги з юридичних продуктів. Усі тренінги ЮК «K&K Consulting» сприяють подальшому розвитку персоналу та удосконаленню їх професійних та особистих якостей, необхідних для наступних кроків у кар'єрі.

- учнівство. Характерною особливістю цього методу є те, що працівники підприємства, з однієї сторони, занурені в процес навчання, а з іншої, працюють самостійно, але під обов'язковим наглядом досвідченої людини, яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

- електронні курси. Одним із прогресивних методів навчання без відриву від робочого місця є «E-learning». В ЮК «K&K Consulting» широко використовується і продовжує активно розвиватися дистанційне навчання за допомогою web-технологій. У відповідності з вимогами бізнес-процесу на підприємстві розробляється комплекс навчальних курсів, які розміщуються в середовищі електронної системи управління навчанням. Поряд з діючими електронними курсами «Електронний документообіг» ЮК «K&K Consulting»,

«Управління продуктом», реалізованими у ЮК «K&K Consulting» в період 2017-2018 рр., в 2019 р. був введений новий курс «Інноваційні технології «Побудова системної юридичної фірми» ». Навчання відбувається на робочому місці і у відповідний час.

Проаналізуємо динаміку загальних кількісних показників підготовки кадрів в ЮК «K&K Consulting» за 2018-2019 рр. (табл. 2.12).

Загальна чисельність осіб, які в 2019 році здійснювали навчання безпосередньо на виробництві, збільшилася на 53% у порівнянні із 2018 роком. Чисельність працівників, які 2019 року пройшли перепідготовку зросла на 5 осіб у порівнянні із 2018 роком. Тобто в ЮК «K&K Consulting» відбувається позитивна тенденція зростання числа навчених персоналу на робочому місці.

Таблиця 2.12

Динаміка підготовки кадрів в ЮК «K&K Consulting» за 2018-2019 рр.

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки		У тому числі, роки			
			первинна професійна підготовка		перепідготовка	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
«Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка)»	10	16	-	-	10	16
«безпосередньо на робочому місці, всього»	8	13	-	-	8	13
«За формами навчання»:						
- «індивідуальна»;	-	-	-	-	-	-
- «курсва»;	8	13	-	-	8	13
«У навчальних закладах різних типів за договорами, усього»	1	2	-	-	1	2
«У тому числі: - професійно-технічних»	1	2	-	-	1	2

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Проаналізуємо динаміку підвищення кваліфікації персоналу ЮК «K&K Consulting» за 2018-2019 (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка підвищення кваліфікації персоналу ЮК «K&K Consulting»
за 2018-2019**

Назва показників	Навчено всього, осіб		У тому числі:					
			керівники		професіонали, фахівці		кваліфіковані та ін. робітники	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
«Підвищили кваліфікацію, всього»	4	5	1	2	-	2	3	3
«у тому числі: безпосередньо на робочому місці»	4	5	1	2	-	2	3	3

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Чисельність осіб, що здійснили підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці в 2019 р. зросла на 25% у порівнянні з 2018 р., тобто з 4 осіб до 5 осіб відповідно. Проте спостерігається негативна тенденція до низької чисельності управлінського персоналу ЮК «K&K Consulting», яка здійснила підвищення своєї кваліфікації. Так, протягом 2018-2019 років лише 2 керівники підвищили свою кваліфікацію.

За видами навчання чисельність професіоналів і фахівців, які у 2019 році здійснили підвищення своєї кваліфікації на робочому місці становила 2 особи.

Чисельність кваліфікованих і інших робітників, які здійснили підвищення своєї кваліфікації безпосередньо на робочому місці залишилася не змінною. У 2018 році чисельність кваліфікованих та ін. робітників ЮК «K&K Consulting» становила 3 чол., та в 2019 році – 3 чол. На сьогоднішній день це низький показник, чисельність персоналу, яка здійснили підвищення свого кваліфікаційного рівня повинна бути значно більшою, а програма навчання та підвищення кваліфікації персоналу ЮК «K&K Consulting» потребує удосконалення.

Проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 рр. Вихідна інформація, для оцінки інтенсивності руху персоналу

ЮК «K&K Consulting» наведена в табл.2.14.

Як видно з табл.2.14, середньооблікова чисельність персоналу ЮК «K&K Consulting» в 2019 році зменшилася на 34 чол. у порівнянні з 2018 роком і становить 33 чол. Протягом 2017-2019 рр. прийнятих на підприємство працівників не було. Чисельність працівників, що звільнилися з ЮК «K&K Consulting» за всіма причинами в 2019 році становила 34 чол. (в 2018 році 10 чол.), з них 2 чол. (в 2017 році 4 чол.), що звільнилися за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства.

Таблиця 2.14

**Вихідна інформація, для оцінки інтенсивності руху персоналу ЮК
«K&K Consulting» за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Відхилення
				2019 від 2018 рр.
	2017	2018	2019	(+/-)
Середньооблікова чисельність персоналу (Чоб)	77	67	33	-34
Кількість прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду (Оп)	0	0	0	0
Кількість працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами (Ов)	33	10	34	24
Кількість звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства (Он)	2	4	2	-2
Кількість працівників, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві (Чвр)	1	1	0	-1
Кількість працівників, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років (Чпост)	60	54	28	-26
Кількість працівників, яких у зв'язку з виробничої необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими (Оон)	0	0	0	0
Кількість працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності (Озаг)	33	10	34	24
Кількість працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу (Овв)	2	1	1	0

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Чисельність працівників ЮК «K&K Consulting», що на 2019 рік мали стаж роботи у п'ять і більше років становить 28 чол., що на 26 чол. менше за показник 2018 року.

Проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 рр. (табл. 2.15). Як видно з табл. 2.15, коефіцієнт обороту по прийому ЮК «K&K Consulting» протягом 2017-2019 рр. становив 0%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду прийнято нових працівників на підприємстві не було.

Таблиця 2.15

Динаміка інтенсивності руху персоналу ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)
	2017	2018	2019	2019/2018
Коефіцієнт обороту по прийому	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт обороту по вибуттю	42,9	14,9	103,0	88,1
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	2,6	6,0	6,1	0,1
Коефіцієнт сталості кадрів	1,3	1,5	0,0	-1,5
Коефіцієнт стабільності кадрів	77,9	80,6	84,8	4,3
Коефіцієнт заміщення персоналу	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	42,9	14,9	103,0	88,1
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	2,6	1,5	3,0	1,5
Коефіцієнт приросту персоналу	-42,9	-14,9	-103,0	-88,1
Повний період змінюваності персоналу	2,3	6,7	1,0	-5,7
Рівень стабільності кадрів	0,6	0,9	0,0	-0,9

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ЮК «K&K Consulting»

Коефіцієнт обороту по вибуттю ЮК «K&K Consulting» в 2019 році значно зріс (88,1%) у порівнянні з 2018 роком і становить 103% - це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітного періоду.

Значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу ЮК «K&K

Consulting» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Так, даний коефіцієнт в 2017 році становив – 2,6%, в 2018 році – 6,0%, в 2019 році – 6,1%.

Коефіцієнт сталості кадрів ЮК «K&K Consulting» показує, що питома вага працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2019 рік відпрацювали рівно один рік на підприємстві становить 0,0%, що на 1,5% менше за показник 2018 року. Коефіцієнт заміщення персоналу протягом 2017-2019 рр. становив 0%.

Коефіцієнт стабільності кадрів ЮК «K&K Consulting» характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років. Так, в 2017 році питома вага працівників, що мали стан у п'ять і більше років становила 77,9 %, в 2018 році – 80,6%, в 2019 році відбувається зростання даного показника на 4,3% у порівнянні з 2018 роком і становить 84,8%.

Рівень стабільності кадрів в 2019 році становить 0%, що свідчить про низьку стабільність кадрів на ЮК «K&K Consulting».

Одним із основних показників, що характеризує ефективність системи управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting» є продуктивність праці. Проведемо аналіз продуктивності праці ЮК «K&K Consulting» за 2017-2019 роки в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Динаміка показників продуктивності праці ЮК «K&K Consulting»
за 2017 - 2019 рр.**

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2017	2018	2019	2019/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	15816	32281	37737	21921	5456
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	77	67	33	-44	-34
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол ..	205,4	481,8	1143,5	938,1	661,7

Джерело: розраховано автором

Продуктивність праці персоналу зросла в порівнянні із минулорічним показником. Так, даний показник склав в 2019 році 1143,5 тис.грн./осіб, що на 661,7 тис. грн. більше показника 2018 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність підприємства ЮК «K&K Consulting».

Отже, на основі вивчення стану управління персоналом та системи розвитку персоналу ЮК «K&K Consulting» можна зробити висновок, що в цілому система управління персоналом даного підприємства відповідає сучасним економічним і соціальним умовам і дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства, але і є ряд проблем в системі розвитку персоналу. Чисельність працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання та підвищення кваліфікації персоналу ЮК «K&K Consulting» потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»

3.1. Напрями удосконалення управління розвитком і рухом персоналу ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»

Для вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting» та встановлення напрямів вдосконалення даної системи пропонується впровадження на підприємстві економіко-математичної моделі системи управління персоналом, використовуючи метод аналізу ієрархій Т. Сааті.

Для побудови економіко-математичної моделі системи стратегічного управління персоналом дослідники ефективності управління часто використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті [73, с. 267], який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик показників. Метод полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями. Він включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень.

У процесі дослідження на основі експертного підходу з використанням методу аналізу ієрархій здійснено виявлення факторів управління розвитком і рухом персоналу персоналом, які мають найбільше значення для персоналу ЮК «K&K Consulting». Їх оцінка здійснювалася за наступними етапами:

Етап 1. Оцінка ступеня значимості для персоналу ЮК «K&K Consulting» складових матеріальних, організаційно-економічних і соціально-психологічних факторів управління розвитком і рухом персоналу .

Для оцінки ступеня значимості факторів управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting» може бути застосований метод аналізу

ієрархій (MAI), розроблений Т. Сааті [61]. На основі систематизації чинників стратегічного управління персоналом за допомогою методу аналізу ієрархій здійснено оцінку ступеня важливості даних чинників. Проведення розрахунків по оцінці значущості факторів управління розвитком і рухом персоналу підвищить рівень наукової обґрунтованості отриманих результатів.

Нижче наведені значення коефіцієнтів переваги факторів при оцінці значущості факторів:

$a_{ij} = 0,5$ – оцінка фактора, що має найменшу роль;

$a_{ij} = 1,0$ – рівна значимість факторів для мети;

$a_{ij} = 1,5$ – оцінка фактора, що має найбільшу значимість.

Абсолютні пріоритети розраховуються шляхом множення кожного рядка матриці на вектор-стовпець за формулами:

$$\left. \begin{aligned} P_1 &= a_{11} \sum a_{1i} + a_{12} \sum a_{2i} + \dots + a_{1n} \sum a_{ni}, \\ P_2 &= a_{21} \sum a_{1i} + a_{22} \sum a_{2i} + \dots + a_{2n} \sum a_{ni}, \\ &\dots \\ P_n &= a_{n1} \sum a_{1i} + a_{n2} \sum a_{2i} + \dots + a_{nn} \sum a_{ni}, \end{aligned} \right\} \quad (3.1)$$

де P_1, P_2, P_n – абсолютні пріоритети;

$\sum a_{ni}$ – вектор-стовпець.

Відносні пріоритети (ρ_i) обчислюються шляхом нормування (в частках одиниці) за формулою:

$$\rho_i = P_i / \sum P_i, \quad (3.2)$$

де P_1, P_2, P_n – абсолютні пріоритети;

$\sum P_i$ – сума абсолютних пріоритетів за всіма чинниками.

До першої групи чинників управління розвитком і рухом персоналу відносяться матеріальні фактори, які включають в себе: оплату харчування (Ф11); доплати (Ф12); компенсації (Ф13); оплата навчання (Ф14); медичне обслуговування (Ф15); заробітна плата (Ф16); страхування (Ф17). Як свідчать результати розрахунків, найбільш значущим і вагомим матеріальним чинником

управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting» є заробітна плата (19,9%), далі слідують компенсації (15,8%) і медичне обслуговування (14,7%).

До другої групи чинників відносяться організаційно-економічні чинники, що включають: організаційну структуру управління підприємствам (Ф21); наявність стратегії розвитку підприємства (Ф22); наявність системи управління якістю (Ф23); рівень узгодженості дій співробітників (Ф24). За результатами розрахунків, найбільш значущими організаційно-економічними факторами управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting» є рівень узгодженості дій співробітників (28%), організаційна структура управління підприємством (28%) і наявність стратегії організації (28%). У сукупності вони визначають ефективність управління комплексом факторів управління розвитком і рухом персоналу .

Третя група чинників пов'язана з соціально-психологічними факторами: корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф31); соціально-демографічні характеристики персоналу (Ф32); підвищення рівня кваліфікації працівників (Ф33); рівень плинності професійних персоналу (Ф34); додаткові відпуски (Ф35); гнучкий графік роботи (Ф36). За результатами розрахунків, ключовими соціально-психологічними факторами управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting» є підвищення рівня кваліфікації працівників (25,5%) і корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (20,8%). Меншої значимості мають такі фактори, як додаткові відпуски (15,2%) і гнучкий графік роботи (14%).

Етап 2. Оцінка ступеня значимості для ЮК «K&K Consulting» групи факторів управління розвитком і рухом персоналу. Результати розрахунків вагових коефіцієнтів значимості групи факторів управління розвитком і рухом персоналу для ЮК «K&K Consulting» на основі методу попарного порівняння наведені в таблиці 3.1.

Таким чином, за силою впливу найбільш значимими для ЮК «K&K Consulting» є соціально-психологічні фактори (42%), далі йдуть матеріальні фактори динаміки мотивації праці (36%).

Таблиця 3.1

Розрахунок вагових коефіцієнтів значимості групи факторів управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting»

Найменування групи факторів				Сума	Приоритет	
	Ф1	Ф2	Ф3		Абсол	Віднос.
Матеріальні фактори (Ф1)		1,5	1	2,5	4,5	0,360
Організаційно-економічні фактори (Ф2)	0,5		0,5	1	2,75	0,220
Соціально-психологічні фактори (Ф3)	1,5	1,5		3	5,25	0,420
Всього	–	–	–	6,5	12,5	1,000

Примітка: 0,5; 1,5; 1,0 – коефіцієнти ваги факторів мотивації праці

Джерело: розраховано автором

Етап 3. Ранжування факторів управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting» за ступенем значущості.

Шляхом множення вагового коефіцієнта значущості фактору і значимості групи чинників, визначимо загальну значимість фактору. Зведена оцінка ступеня значимості для управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting» різних груп факторів управління розвитком і рухом персоналу та їх складових наведена в таблиці 3.2.

Ранжування факторів управління розвитком і рухом персоналу. За ступенем значимості фактори управління розвитком і рухом персоналу були об'єднані в три групи: 60% – найбільш значимі чинники; 30% – менш значимі чинники; 10% – не значимі чинники.

Таблиця 3.2

Зведена оцінка ступеня значимості для ЮК «K&K Consulting» груп і складових факторів управління розвитком і рухом персоналу

Група факторів	Перелік факторів	Ваговий коефіцієнт значимості фактору	Значимість групи факторів	Ваговий коефіцієнт значимості фактору з урахуванням значущості групи
Матеріальні фактори (Ф1)	Оплата харчування (Ф11)	0,137	0,360	0,040
	Доплати (Ф12)	0,166		0,053
	Компенсації (Ф13)	0,157		0,057
	Оплата навчання (Ф14)	0,112		0,041
	Медичне обслуговування (Ф15)	0,086		0,032
	Заробітна плата (Ф16)	0,169		0,071
	Страхування (Ф17)	0,087		0,033
	Оплата проїзду (Ф18)	0,087		0,032
	Всього			
Організаційно-економічні фактори (Ф2)	Організаційна структура управління підприємствам (Ф21)	0,280	0,22	0,062
	Наявність стратегії розвитку підприємства (Ф22)	0,280		0,062
	Наявність системи управління якістю (Ф23)	0,159		0,035
	Рівень узгодженості дій співробітників (Ф24)	0,280		0,062
	Всього			
Соціально психологічні фактори (Ф3)	Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф31)	0,208	0,42	0,087
	Соціально -демографічні характеристики персоналу (Ф32)	0,125		0,052
	Підвищення рівня кваліфікації працівників (Ф33)	0,255		0,107
	Рівень плинності професійного персоналу (Ф34)	0,121		0,051
	Додаткові відпуски (Ф35)	0,152		0,064
	Гнучкий графік роботи (Ф36)	0,140		0,059
	Всього			
Всього				1,000

Джерело: розраховано автором

Результати угруповання факторів за ступенем впливу на управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Ранжування факторів управління розвитком і рухом персоналу ЮК
«K&K Consulting» за ступенем їх значимості**

Найменування фактора	Значимість фактора, %	Значимість фактора нарастаючим підсумком, %	Група факторів
Підвищення рівня кваліфікації працівників (Ф33)	10,7	10,7	Найбільш значущі фактори
Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф31)	8,7	19,4	
Заробітна плата (Ф16)	7,1	26,5	
Додаткові відпуски (Ф35)	6,4	32,9	
Організаційна структура управління підприємствам (Ф21)	6,2	39,1	
Наявність стратегії розвитку підприємства (Ф22)	6,2	45,3	
Рівень узгодженості дій співробітників (Ф24)	6,2	51,5	
Гнучкий графік роботи (Ф36)	5,9	57,4	
Компенсації (Ф13)	5,7	63,1	Менш значимі фактори
Доплати (Ф12)	5,3	68,4	
Соціально - демографічні характеристики персоналу (Ф32)	5,2	73,6	
Рівень плинності професійного персоналу (Ф34)	5,1	78,7	
Оплата навчання (Ф14)	4,1	82,8	
Харчування (Ф11)	4	86,8	
Наявність системи управління якістю (Ф23)	3,5	90,3	Незначимі фактори
Страхування (Ф17)	3,3	93,6	
Медичне обслуговування (Ф15)	3,2	96,8	
Оплата проїзду (Ф18)	3,2	100	

Джерело: розраховано автором

Таким чином, для ЮК «K&K Consulting» найбільш значимими факторами, що впливають на управління розвитком і рухом персоналу, є підвищення рівня кваліфікації працівників (10,7%), корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (8,7%) та заробітна плата (7,1%), отже саме за

цими напрями необхідно здійснювати кадрові заходи, щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу підприємства.

При цьому попадання частини значущих самих по собі чинників в групи не значущих факторів (наприклад, медичне обслуговування, страхування) пояснюється тим, що дані фактори слабо піддаються управлінню з боку ЮК «K&K Consulting». Відповідно складно задіяти дані фактори в сфері підвищення управління розвитком і рухом персоналу ЮК «K&K Consulting», вони роблять лише непрямий вплив на управління розвитком і рухом персоналу.

3.2. Заходи удосконалення управління розвитком і рухом персоналу підприємства

Розглянемо обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програма кадрових заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting»

№ з/п	Шляхи вирішення виявлених проблем стратегічного управління персоналом	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
1	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	Керівник відділу персоналу Фахівці відділу персоналу	Протягом року	Витрати на організацію корпоративних свят – 35 тис.грн.
2	Впровадження коучингу		Протягом року	7 тис.грн
3.	Впровадження системи грейдів на підприємстві			370,5 тис.грн

Джерело: складено автором

Для наглядного відображення строків реалізації програми кадрових заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом

персоналу в ЮК «K&K Consulting» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 3.1).

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting» становитиме 9 міс.

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*								
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*							
5	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	1						*			
6	Впровадження коучингу	1						*			
7	Впровадження системи грейдів	3							*	*	*

Рис. 3.3. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації програми кадрових заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting»

Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства пропонується вирішити шляхом поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. В якості пропозиції тут виступає організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників ЮК «K&K Consulting», наприклад таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо. На організацію та проведення нових корпоративних свят ЮК «K&K Consulting» пропонується виділити коштів на суму 35 тис.грн. Такі корпоративні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувати у співробітників почуття прихильності до свого підприємства. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх

людяність і почуття гумору.

В якості методики комплексного вивчення соціально - психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників. Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі та приймати для усунення виявлених проблем своєчасні заходи.

Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу ЮК «K&K Consulting» запропоновано впровадження коучингу на підприємстві.

Створення системи організації навчання персоналу на підприємстві на основі використання інноваційної технології, що відрізняється впровадженням методів самонавчання дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу, зокрема загальний рівень розвитку кожної особистості, а так само постійно підтримувати інтерес до діяльності підприємства, що в цілому підвищує мотиваційний інтерес до процесу навчання, а також підвищує якість послуг, що надаються. На нашу думку, найбільш повноцінне навчання персоналу відбувається за допомогою коучингу, де формування компетенцій і розвиток необхідних здібностей відбувається відповідно до реалізації плану розвитку персоналу з урахуванням цільового, керуючого, виконуючого початку грамотних коучів, наставників, що дозволяють не тільки визначати рівні розвитку працівників, а й позитивно впливати на компетентність керівників організації.

Коучинг - це процес систематичного взаємодії керівника-коуча і підлеглого з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього і отримання

максимально можливого ефективного результату. При цьому всі визначення об'єднує партнерство, розкриття потенціалу і результативність.

Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації.

Для ЮК «K&K Consulting» пропонується модель коучінгу «SUCCESS». Дана модель коучінгу застосовується для підвищення ефективності роботи персоналу, тому що вона націлена на пошук проблем в досягненні поставлених цілей. Тобто ця модель має на увазі під собою роботу з проблемами персоналу, які виникають на їх шляху при досягненні поставлених цілей [49, с.15].

В сучасних економічних умовах ЮК «K&K Consulting» немає сенсу запрошувати сторонніх фахівців і користуватися послугами тимчасових коучерів. Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичками коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити головного менеджера по управлінню персоналом в офіс Міжнародного Еріксоновського Університету коучингу в м.Києві. По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучинга.

За результатами дослідження журналу Фортуна – 40% зі списку Fortune 500 компаній (самі успішні компанії світу) застосовують коучинг для керівників і топ-менеджерів. На підтвердження вищесказаного наводимо результати дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc.. компаній, які замовляють коучинг-послуги і відзначили такі покращення: «підвищення продуктивності праці персоналу (4,7% на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг (5,1%); зміцнення організації (5,4%); зниження скарг споживачів (3,7%); збільшення суми чистого прибутку організації (1,2%); збільшення підсумкової прибутковості (1,8%)» [49].

Таким чином, впровадження технологій коучингу в ЮК «K&K Consulting» дозволить: підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслиувати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність персоналу за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

Для вдосконалення системи оплати паці персоналу на ЮК «K&K Consulting» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє).

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах.

Для оцінки значущості посад для організації ЮК «K&K Consulting» за методом Хея, на основі відомого опитувальника, розробимо анкету (Додаток Б). Для більш наочного представлення інформації про вартість та час реалізації системи грейдингу зведемо інформацію у Додатку В. Як видно з Додатку В, всього затрати організації ЮК «K&K Consulting» на впровадження системи грейдингу становлять 370500 грн. Необхідна сума для реалізації системи грейдингу буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого ЮК «K&K Consulting».

3.3. Ефективність провадження запропонованих заходів на ФОП «БЕНЬКО ІРИНА ВАЛЕНТИНІВНА»

Проведемо аналіз витрат ІЮК «K&K Consulting» на реалізацію запропонованих кадрових заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу організації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ІЮК «K&K Consulting»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, грн.
Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі організації		
Витрати на організацію корпоративних свят		35000,0
Впровадження коучингу		
Початкові витрати		
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	72000
	Проживання протягом 3 тижнів	21420
	Проїзд до навчального центру і назад	1792,80
Всього		95212,80
Поточні витрати		
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату коучу (1 особи)	8000,0	96000,0
2. Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1760,0	21120,0
Всього	9760,0	117120,0
Впровадження системи грейдів на підприємстві		
1 етап – Підготовка проекту		110500,0
2 етап - Розробка методологічної моделі		115750,0+20000,0
3 етап - Розробка системи грейдування		124250,0
Всього		370500,0
РАЗОМ ВИТРАТИ		617832,8

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу на підприємстві складають 617,83 тис.грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting».

В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку організації від реалізації запропонованих заходів візьмемо упущену вигоду організації від одного дня простою вакансії. Як було зазначено у другому розділі дипломної роботи, в 2019 році продуктивність на 1-го працівника становила 1143,5 тис.грн./чол. Отже, упущена вигода (недоотримання чистого прибутку) ЮК «K&K Consulting» складе 1143,5 тис.грн.

Зростання чистого доходу організації при впровадженні запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу становитиме 56,6% (див.табл. 3.3) від суми упущеної вигоди за рік.

Отже, економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 32,34% або 647,22 тис.грн ($1143,5 * 0,566$).

Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting» наведено в табл. 3.6.

Згідно даних табл. 3.6, чистий дохід від реалізації послуг ЮК «K&K Consulting» після впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу на підприємстві за перші 5 років зросте на 5311,75 тис.грн.

Таблиця 3.6

**Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів
щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в
ІЮК «K&K Consulting»**

Параметр	Роки					Разом
	2020	2021	2022	2023	2024	
«Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн»	647,22	809,03	1011,28	1264,10	1580,13	5311,75
«Собівартість наданих послуг, тис.грн»	130,21	0,00	0,00	0,00	0,00	130,21
«Валовий прибуток, тис.грн»	517,01	809,03	1011,28	1264,10	1580,13	5181,54
«Адміністративні і збутові витрати, тис.грн»	487,62	532,97	582,53	636,71	695,92	2935,76
«Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн»	29,39	276,06	428,75	627,39	884,20	2245,79
«Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. »	5,29	49,69	77,17	112,93	159,16	404,24
«Чистий прибуток, тис.грн. »	24,10	226,37	351,57	514,46	725,05	1841,54
«Амортизація, тис.грн»	26,04	0,00	0,00	0,00	0,00	26,04
«Грошовий потік по проекту, тис.грн »	50,14	226,37	351,57	514,46	725,05	1867,59
«Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн»	617,83					617,83
«Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ »	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
«Дисконтовані грошові потоки, тис.грн»	40,11	144,87	180,00	210,72	237,58	813,30
«Дисконтовані інвестиції тис.грн »	617,83					
«Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн »	195,47					
«Індекс прибутковості (PI) »	1,32					
«Термін окупності інвестицій (PBP), років»	3,80					
«Внутрішня норма рентабельності (IRR), %»	8,15					

Джерело: розраховано автором

Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 1,32 – проект є

ефективним. Термін окупності проекту становить 3,8 роки. Внутрішня норма рентабельності –8,15%.

Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект підвищення ефективності стратегічного управління персоналом в ЮК «K&K Consulting» є доцільним та ефективним, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 3,7% ($24,10/647,22*100\%$)

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ЮК «K&K Consulting» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.7

Таблиця 3.7

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ЮК «K&K Consulting» після реалізації запропонованих заходів

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2020/2019	
	2019 (факт)	2020 (прогноз)	Абсолютне, +/-	Відносне , %
«Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. »	37737	38384,22	647,2	1,7
«Середньоспискова чисельність персоналу, чол. »	33	33	0,0	0,0
«Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.»	1143,5	1163,158	19,7	1,7

Джерело: розраховано автором

Прогнозна продуктивність праці персоналу ЮК «K&K Consulting» зросте на 19,7 тис.грн./чол. або 1,7%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу досліджуваної організації. Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління розвитком і рухом персоналу підприємства.

Визначено, що професійний розвиток являє собою складний процес формування і розвитку навичок, умінь, якостей, здібностей особистості, пов'язаних з професійною діяльністю індивіда, обумовлений факторами соціального, біологічного і випадкового походження. Основними стадіями професійного розвитку персоналу організації є наступні стадії: професійна адаптація, первинна професіоналізація, вторинна професіоналізація, професійну майстерність. Кадрова політика компанії повинна бути націлена на те, щоб якомога більше співробітників організації виходили на стадію професійної майстерності. Для цілей контролю і напрямки професійного розвитку працівників роботодавець повинен враховувати фактори професійного розвитку, а також піддавати їх періодичному моніторингу.

Зроблено висновок, що побудова механізму управління професійним розвитком персоналу підприємства починається з визначення потреб компанії в навчанні співробітників і діагностики їх мотивації на навчання.

Встановлено, що ФОП «Бенько Ірина Валентинівна» координує та контролює діяльність групи ФОП, яка має назву (надалі ЮК «K&K Consulting»), що є прогресивною юридичною компанією, основними перевагами якої є – якість наданих послуг, індивідуальний підхід до кожного клієнта та швидкість вирішення усіх поставлених задач. ЮК «K&K Consulting» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 209 році, який склав 114 тис.грн. Відбувається зниження ефективності використання активів ЮК «K&K Consulting» протягом усього періоду. Також відбувається протягом усього періоду зниження інтенсивності використання оборотних активів підприємства. Протягом аналізованого періоду підприємство має задовільну фінансову

стійкість та достатньо високі показники рентабельності. За аналізовані періоди склад персоналу ЮК «K&K Consulting» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2018 рік в порівнянні із 2017 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2019 році на 34 особи. У 2018 році з підприємства пішли 2 керівника, 2 службовці та 6 робітників. В 2019 кількість персоналу зменшилася на 4 керівника, 8 спеціалістів, 3 службовця, 19 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2017 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 2018 році їхня частка знизилася до 49%, але все одно їх була більшість, і в 2019 році зменшилася до 4 %. Проведений аналіз дозволив встановити, що у ЮК «K&K Consulting» використовуються такі методи управління, як: адміністративні, економічні, і навіть елементи соціально-психологічного методу. Для стимулювання праці працівників керівництво ЮК «K&K Consulting» використовує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці. Загалом система матеріальної мотивації в ЮК «K&K Consulting» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу організації, неефективна система преміювання, нераціональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення.

Визначено, що в цілому система управління персоналом ЮК «K&K Consulting» відповідає сучасним економічним і соціальним умовам і дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства, але і є ряд проблем в системі розвитку персоналу. Чисельність працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання та підвищення кваліфікації персоналу ЮК «K&K Consulting» потребує удосконалення.

Для вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу на ЮК «K&K Consulting» та встановлення напрямів вдосконалення даної системи пропонується впровадження на підприємстві економіко-математичної моделі системи управління персоналом, використовуючи метод аналізу ієрархій Т.

Сааті. Для ЮК «K&K Consulting» найбільш значимими факторами, що впливають на управління розвитком і рухом персоналу, є підвищення рівня кваліфікації працівників (10,7%), корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (8,7%) та заробітна плата (7,1%), отже саме за цими напрямками необхідно здійснювати кадрові заходи, щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу організації.

Обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting» наступні: поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі організації Впровадження коучингу; впровадження системи грейдів на підприємстві.

Відповідно до проведених розрахунків, зроблено висновок, що запропонований проект підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ЮК «K&K Consulting» є доцільним та ефективним, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 3,7%. Прогнозна продуктивність праці персоналу ЮК «K&K Consulting» зросте на 19,7 тис.грн./чол. або 1,7%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу досліджуваної організації.

РЕЗЮМЕ

Тема дипломної роботи: «Управління розвитком і рухом персоналу організації» (за матеріалами ФОП «Бенько Ірина Валентинівна»).

Метою дипломної роботи є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління розвитком і рухом персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та руху персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку та руху персоналу підприємства.

В роботі розкрито сутність професійного розвитку персоналу підприємства; досліджено механізм управління професійним розвитком і рухом персоналу підприємства в умовах конкурентного середовища; вивчено методичні засади оцінювання ефективності професійного розвитку і руху персоналу в організації; наведено загальну характеристику діяльності ФОП «Бенько Ірина Валентинівна»; здійснено моніторинг кадрової політики підприємства; оцінено рівень управління розвитком і рухом персоналу ФОП «Бенько Ірина Валентинівна»; запропоновано напрями удосконалення управління розвитком і рухом персоналу ФОП «Бенько Ірина Валентинівна»; обґрунтовано заходи удосконалення управління розвитком і рухом персоналу підприємства; оцінено ефективність провадження запропонованих заходів на ФОП «Бенько Ірина Валентинівна».

.Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи становить _____ сторінок, список використаних джерел – ____ найменувань, подані на _____ сторінках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
2. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. Управление персоналом. – М.: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
3. Базарова Т. Ю. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
6. Барський Ю.М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс] / Ю.М. Барський, Т.П. Панюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610>.
7. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление: Научно-практический журнал. – 2007. – № 3. – С. 48 – 53.
8. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия / Т.В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2005. – №8. – С. 75 – 80.
9. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. - № 1 (6). - С. 112–116.
10. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Богиня Д. П. – К. : Знання – Прес, 2001. – 314 с.

11. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ольга Миколаївна Бодарецька ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 238 с.

12. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. - СПб. : Питер, 2003. - 445 с.

13. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

14. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудова відносина / Буряк П. Ю. – К. : ЦУЛ, 2004. – 440 с.

15. Бухалков М. И. Управление персоналом. / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.

16. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами / Власова А., Левицькі Ж. / Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2004. – № 7. – С. 57–61.

17. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf – Назва з титул. екрану.

18. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки / Л. Г. Войнаш // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 38.

19. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи

/ В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php> – Назва з титул. екрану.

20. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн, 2012. - № 3. - С. 31-36.

21. Галагузова Ю. Н. Теория и практика системной профессиональной подготовки социальных педагогов : дис. ... д-ра пед. наук : 14.00.08 / Галагузова Юлия Николаевна. - М., 2001. - 373 с.

22. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства – Київ, Центр навчальної літератури, 2006. –488 с.

23. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144

24. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. — 2016. — № 5. — С. 32—34.

25. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Гриньової. - Х. : Вид-во ХНЕУ, 2004. - 428 с.

26. Грішнова О. А. Людський капітал:формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія / О. А. Грішнова. – К.: Знання, 2001. – 254 с.

27. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – № 6. – 2013. – С. 194–198

28. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.М. Гуцан; НТУ «Харків. політехнічний ін-т». — Харків, 2016. — 198 с.

29. Дем'яненко А. М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] / А. М. Дем'яненко // Технології та дизайн. - 2015. - № 2 (15). - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_2_18.

30. Дерев'янка Т. А. Визначення лагу часу між витратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства / Т. А. Дерев'янка // Схід. – 2009. – № 2(93). – С. 20–22.

31. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 341-347.

32. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В.І. Дериховська // Науковий вісник. – 2013. – № 10 (189). – С. 37-50.

33. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/ – Назва з титул. екрану.

34. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. — К., 2016. — С. 43— 46.

35. Дудукало Г. О. Пропозиції щодо управління підприємством / Г. О. Дудукало // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: XI міжнар. наук.-прак. конф., 21 листопада 2012 р.: тези доп. – К.: ІВЦ «Політехніка». – 2012. – С. 163.

36. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т.О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.

37. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017.

- Вип. 2. - С. 78-83.

38. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління / О. С. Заклекта-Барестовенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – Вип. 4. – С. 77–84.

39. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / Захарова О. В. Городничук Н. В. / Економіка і організація управління, № 3(19)–4(20). – 2014. – С. 100–107.

40. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ». – 2010. – 378 с

41. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом Навчально-практичний посібник / Іванісов О. В., Єрмоленко О. А., Доровської О. Ф. // – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 392 с.

42. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

43. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств Монографія / Колосок В. М., Богачов О. С., Алістаєва А. А., Колосок В. М., та інші / Маріуполь, 2011, с. 326. – <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1876>

44. Кравчук В. Коучинг – ділове репетиторство // Контакти: укр.. діловий тижневик. 2003. № 30. URL : <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>. (Дата доступу: 04.01.2018).

45. Куликов Ю. А. Модели управления персоналом организации // Проблемы современной науки и образования / Problems of modern science and education - 2016 - № 37

46. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління

людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення, 2014. - № 3. - С. 26-29.

47. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова / М.: РАГС, 2011, с. 752. ISBN 978-5-94280-510-4.

48. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства [Електронний ресурс] / Олійник Є. О. – (Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2011_3/12.pdf. - Назва з титул. екрану.

49. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2016. - № 4(1). - С. 54-59.

50. Офіційний сайт ЮК «K&K Consulting» - <http://2kk.com.ua/ru/>

51. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К.І.Пілігрим; Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. - Київ, 2018. – 221 с.

52. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України // Законодавство України. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

53. Пшенична О. С. Компетентнісний підхід у межах діяльнісної підготовки фахівця з менеджменту організацій / О. С. Пшенична // Вісн. Запорізь. нац. ун-ту. - 2010. - № 2(13). - С. 226-231.

54. Рульєв В. А. Управління персоналом / Рульєв В. А., Гуткевич С. О.,

Мостенська Т. Л. Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.

55. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: моногр. / В. А. Савченко. – К.: НАПНУ, 2012. – 152 с.

56. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О.В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – № 1(19). – С. 226-235.

57. Сороко В. М. Застосування компетентнісного підходу в державній службі України [Електронний ресурс] / Ю. С. Потьомкіна, В. М. Сороко // Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2012. - № 11. - Режим доступу до журн. : http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2012_11/zmist/R_3/02%20Soroko,%20Potomkina.pdf

58. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособие / В. А. Спивак. - СПб. ; М. ; Х. ; Минск, 2000. - 416 с.

59. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №6, т. 2. – С. 178-181.

60. Татур Ю. Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования. Авторская версия / Ю. Г. Татур. - М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. - 18 с.

61. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. А. Ткаченко. – Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. – 219 с.

62. Торп С. Коучинг: руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. - СПб. : Питер, 2004. - 224 с.

63. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія] / О.О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
64. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом/С.В.Харитоненко, Н.І. Решетник// Науково-практичний журнал «Східна Європа:економіка, бізнес та управління», – 2018 - № 4(15). – С.225-228
65. Хромов М. І. Інвестиції в людський капітал: особливості визначення та критерії оцінки ефективності / М. І. Хромов // Економіка промисловості. – 2010. – № 2. – С. 188–195. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_2_30
66. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2016. –№ 3. – С. 217–223.
67. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник ХНУ. – 2017. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.
68. Шегда А.В. Менеджмент/А.В. Шегда – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
69. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117.
70. Шпакович Ю. С. HR-брендинг як ефективний інструмент в системі підбору персоналу організацій, що виконують гідромеханізовані роботи / Ю. С. Шпакович // Молодий вчений. – 2015. – № 10. – С. 869-875.
71. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах / Л. М. Шульгіна // В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль :

Тернопільський нац. екон. ун- т. – 2013. – С. 313–315.

72. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент / Щекин Г. В. – К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.

73. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. – Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. – 264 p.

74. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. – 2014. – № 2 (25). – С. 175-184.

75. Oostrom J. K. New Technology in Personnel Selection: The Validity and Acceptability of Multimedia Tests [Electronic source] / Janneke K. Oostrom // Erasmus University Rotterdam. – 2010. – Access mode to the resource: <http://repub.eur.nl/res/pub/20866/>

76. Levashina Julia (2014). The structured employment interview: narrative and quantitative review of the research literature – Personnel Psychology 2014, 67 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://msu.edu/~morgeson/levashina_hartwell_morgeson_campion_2014.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2017-2019 рр.

1. Баланс
на 31 грудня 2019 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	980,0	2827,3
первісна вартість	1011	1143,9	3136,2
знос	1012	(163,9)	(308,9)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	980,0	2827,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	170,6	177,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	318,0	6033,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	27,0	42,9
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5748,4	9555,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7138,5	122,0
Витрати майбутніх періодів	1170	3,4	0,4
Інші оборотні активи	1190	166,9	1967,1
Усього за розділом II	1195	13572,8	17898,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	14552,8	20726,1

Пасив	Код	На початок звітнього	На кінець
-------	-----	----------------------	-----------

	рядка	року	звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100,1	214,5
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	101,1	215,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4400,0	13439,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8769,0	678,8
розрахунками з бюджетом	1620	2,7	42,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	6,1	246,8
розрахунками з оплати праці	1630	14,1	6,2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1259,8	6096,9
Усього за розділом III	1695	10051,7	7071,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	14552,8	20726,1

2. Звіт про фінансові результати за 2019 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37737,2	32281,1
Інші операційні доходи	2120	144,1	84,3
Інші доходи	2240	73,0	107,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37594,3	32473,9

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(37839,9)	(32429,9)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(37839,9)	(32429,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	114,4	43,1
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	114,4	43,1

Керівник

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

1. Баланс
на 31 грудня 2018 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	36,5	980,0
первісна вартість	1011	40,7	1143,9
знос	1012	(4,2)	(163,9)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	36,5	980,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	274,0	170,6
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	122,6	318,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	27,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	5748,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	406,0	7138,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	3,4
Інші оборотні активи	1190	-	166,9
Усього за розділом II	1195	802,6	13572,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	839,1	14552,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
-------	-----------	--------------------------	----------------------------

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	57,0	100,1
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	57,0	101,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	4400,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	772,1	8769,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	2,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	10,0	6,1
розрахунками з оплати праці	1630	-	14,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	-	1259,8
Усього за розділом III	1695	782,1	10051,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	839,1	14552,8

2. Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32281,1	15816,0
Інші операційні доходи	2120	84,3	-
Інші доходи	2240	107,6	-

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32473,9	15816,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32429,9)	(15781,0)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(32429,9)	(15781,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	43,1	36,0
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	43,1	36,0

Керівник

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

Додаток Б

Анкета оцінки персоналу за посадами та професіями ЮК «K&K Consulting»

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
1	Знання	Не потребує професійної освіти, необхідний інструктаж для виконання ручних, рутинних, операцій, що повторюються	Середня професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта, необхідність додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта, необхідність додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань
2	Професійний стаж	До 0,5 року	Від 0,5 до 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 5 років
3	Управлінська роль	Немає підлеглих	Від 1 до 10 чол. підлеглих	Від 10 до 50 чол. підлеглих	Від 50 до 80 чол. підлеглих	більше 80 чол. підлеглих
4	Рівень комунікацій	Мінімальні навички комунікації, повага, тактовність, ефективність взаєморозуміння	Середні навички комунікацій, для ефективного ділового спілкування	Нормальні навички комунікацій для пояснень, інструктажу	Потрібні підвищені комунікаційні навички	Потрібні підвищені комунікаційні навички зі спеціальними навичками мотивування та впливу
5	Складність вирішуваних проблем	Однакові виробничі ситуації, що повторюються	Схожі задачі, вирішення яких потребує вибору між загальноприйнятими варіантами	Різноманітні задачі, що потребують пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різноманітні задачі, що змінюються та потребують аналітичного та конструктивного мислення	Неординарні, оригінальні, нові ситуації, що потребують творчого підходу, створення нових методів та підходів

Продовження Додатку Б

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
6	Спосіб дії при прийнятті рішень	Мінімальна з детальним описом етапності виконання завдань	Стандартні процедури, інструкції і методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани та управлінські інструкції, що торкаються основних принципів діяльності	Діяльність відповідно з загальними орієнтирами стратегічної політики	Повна свобода дій
7	Фізичне навантаження	Мінімальна, разова	Мінімальна, постійна	Середня, нерівномірна	Середня, рівномірна	Максимальна, рівномірна
8	Наявність несприятливих факторів	Відсутність несприятливих факторів	Робота з офісною технікою, за комп'ютером на протязі всього робочого дня	Робота в виробничих цехах	Список № 2 Виробництв, робіт, професій, посад і показників з шкідливими і важкими умовами праці. Зайнятість в котрих дає можливість на пенсію за віком на льотних умовах	Список № 1 Виробництв, робіт, професій, посад і показників з шкідливими і важкими умовами праці. Зайнятість в котрих дає можливість на пенсію за віком на льотних умовах
9	Рівень психологічного навантаження працівника	Мінімальний рівень психологічного навантаження	Низьке психологічне навантаження	Середнє психологічне навантаження	Високе психологічне навантаження	Дуже високе психологічне навантаження
10.	Рівень відповідальності	Мінімальний за свої дії	За виконання однієї важливої поставленої задачі	За виконання ряду важливих поставлених задач	За виконання важливих тактичних задач підприємства	Максимальний за виконання стратегічних задач підприємства

Інформація про вартість та час впровадження системи грейдингу на підприємстві ЮК «K&K Consulting»

Найменування етапу	Роботи, що виконуються	Результати етапу	Тривалість етапу, тижні	Вартість етапу, грн..
1 етап – Підготовка проекту.	<ol style="list-style-type: none"> Аналіз існуючих у компанії матеріалів по системі грейдування. Аналіз факторів, що впливають на побудову грейдингу. <ul style="list-style-type: none"> Стратегія компанії; Структура компанії; Моделі компетенції; Система матеріальної й нематеріальної мотивації; Регламентовані документи - посадові інструкції. Визначення можливих ризиків при проведенні проекту. Проведення базового навчання проектної групи. Створення плану проекту - основні роботи, їхня тривалість. Презентація звіту по першому етапу й обговорення результатів етапу. 	<ol style="list-style-type: none"> Звіт про виконання першого етапу - опис виконаних робіт й отриманих результатів, можливості й погрози для впровадження системи грейдування, рекомендації по виконанню проекту. План проекту, представлений у вигляді сіткового графіка й графіка Ганта Детально описаний календарний план робіт і необхідні ресурси по наступному етапу. 	5	110500
2 етап - Розробка методологічної моделі	<p>У ході розробки методологічної моделі існуючі методи й технології грейдування будуть орієнтуватися на підприємство й вибудовуватися в єдиний процес.</p> <p>Консультанти допоможуть вибрати необхідні технології й скорегувати їх таким чином, щоб вони допомогли отримати найкращий результат.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Звіт про виконання другого етапу - опис виконаних робіт й отриманих результатів, висновки, план робіт з наступного етапу, рекомендації. Методичний матеріал з опису робочих місць та інструкціями, шаблонами, прикладами й рекомендаціями з виконання робіт. Методичний матеріал по оцінці посад з описом шкал і методів оцінки, розбором критеріїв оцінки й прикладами. Автоматизовану математичну модель розрахунку ваги посади (MS Excel) <p>Результатом етапу також є знання й навички учасників проектної групи отримані в процесі сесій і семінарів.</p>	7	115750+20000
3 етап - Розробка системи грейдування.	<ol style="list-style-type: none"> Опис посад. Визначення кількості грейдів. Аналіз й оцінка посад. Створення методики віднесення посади в певний грейд. Розробка "правил" переходу з одного грейду в інший. Установлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів. Розробка "правил" по просуванню всередині грейду. Установлення діапазонів виплат у рамках грейдів. Побудова графіка. Розробка Положення про оплату праці. 	<ol style="list-style-type: none"> Звіт по третьому етапу - опис виконаних робіт й отриманих результатів, висновки, рекомендації й пропозиції. Робочі матеріали сесій. Положення про кар'єрний ріст співробітників - правила переходу з одного грейду в інший, руху усередині грейду. Штатний розклад - з вказівкою вилок посадових окладів. Положення про оплату праці - опис технології формування заробітної плати, опис формул розрахунку заробітної плати. Положення про систему грейдування - опис системи, математична модель розрахунку, стандарти опису й оцінки посад, форми документів. Положення про грейди - кількість і структура грейдів, методика віднесення робочого місця в певний грейд. Графік посадових окладів - до й після впровадження грейдування. Результатом етапу також є знання й навички співробітників ЮК «K&K Consulting», отримані в процесі сесій і семінарів. 	32	124250
Всього				370500

