

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління компетенціями персоналу підприємства»
(за матеріалами ПП «СПЕЦСТАЛЬ», м. Нікополь)**

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу»

Хачатряна
Ніколая Арменовича

Науковий керівник:
Доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ.....	5
1.1. Характеристика факторів та процесу формування компетенцій персоналу ..	5
1.2. Методичні засади формування та розвитку компетенцій персоналу підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «СПЕЦСТАЛЬ»	165
2.1. Організаційно-економічний аналіз системи компетенцій персоналу	165
2.2. Оцінка ефективності системи управління компетенціями персоналу.....	243
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	30
3.1. Програма вдосконалення системи управління компетенціями персоналу підприємства.....	30
3.2. Ресурсне забезпечення системи управління компетенціями персоналу підприємства.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	465
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	498
ДОДАТКИ	545

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання формування та розвиток компетенцій персоналу є одним з головних факторів, що визначає потенціал та можливості підприємства, його ринкову вартість, забезпечує конкурентоспроможність і ефективність господарської діяльності. Дедалі частіше увага приділяється компетенціям персоналу як при прийнятті на роботу, так і в процесі її виконання, що викликано потребою забезпечення більш якісних результатів господарської діяльності підприємств. Оскільки сучасний світ характеризується мінливістю, невизначеністю, неоднозначністю та складністю, керівникам підприємств необхідно адаптуватися до постійних змін бізнес-середовища. Такі умови середовища вимагають, щоб персонал демонстрував адаптивні компетенції, що дозволить їм бути мобільними та стійкими до стресів. Знання, вміння та навички повинні відповідати сучасним умовам бізнесу, які отримали назву «VUCA». Тому, бізнес робить ставку на підвищення професійних компетенцій співробітників.

Мета роботи полягає у комплексному дослідженні теоретичних та методичних засад управління компетенціями та наданні рекомендацій щодо удосконалення системи управління компетенціями персоналу підприємств.

Виходячи з мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- надати характеристику факторів та процесу формування компетенцій персоналу;
- визначити методичні засади формування та розвитку компетенцій персоналу підприємства;
- дослідити систему управління компетенціями на досліджуваному підприємстві;
- здійснити організаційно-економічний аналіз системи компетенцій персоналу ПП «СПЕЦСТАЛЬ»;
- провести оцінку ефективності системи управління компетенціями персоналу;

- запропонувати програму заходів щодо удосконалення системи управління компетенціями персоналу підприємства ПП «СПЕЦСТАЛЬ».

Об'єктом дослідження є здатність працівників діяти в різних ситуаціях з урахуванням одержаних знань, набутих вмінь та навичок.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління компетенціями персоналу підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження особливостей здійснення управління компетенціями персоналу підприємства застосовувалися економіко-статистичні й економіко-математичні методи аналізу, методи абстрагування, динамічного програмування, інформаційних технологій ПЕОМ. Застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, структурний, порівняльний та факторний методи.

Інформаційною базою дослідження є законодавство, нормативно-правові акти з питань дослідження особливостей здійснення управління компетенціями персоналу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, звітність досліджуваного підприємства, інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet. Інформація, використана в процесі дослідження, містить офіційні дані Державної служби статистики України [12].

Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування його висновків та пропозицій при здійсненні заходів щодо удосконалення ефективності управління компетенціями персоналу підприємства.

Апробація дослідження. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи були опрацьовані в статті «Характеристика факторів та процесу формування компетенцій персоналу» та подані до публікації у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Управління і адміністрування», 2019 рік, частина 1(дод. А).

Структура роботи відповідає загальним вимогам та складається із 50 сторінок, вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ

1.1. Характеристика факторів та процесу формування компетенцій персоналу

В сучасних реаліях розвиток персоналу є необхідною умовою в забезпеченні успішної і результативної роботи компанії, тому підприємство, враховуючи всі загрози та виклики сьогодення, повинно сприяти професійному зростанню та розвитку працівників. Звісно, максимальну увагу треба присвятити питанням професійного навчання, службового та кар'єрного просування персоналу, - тим чинникам, які здатні впливати на компетенції та компетентність кожного задіяного працівника на підприємстві. Постійне підвищення підприємством компетенцій та удосконалення кваліфікацій своєї команди є одним із найважливіших чинників успіху для неї.

Компетенція є достатньо вагомою складовою економічної системи, поняття якої має не одне тлумачення (додаток Б), і кожен вчений, який мав відношення до дослідження даної категорії, трактував поняття «компетенції» по-своєму. Всі дефініції слід розглядати залежно від контексту, країни походження вчених, завдань автора тощо.

До компетенцій можна віднести всі характеристики працівника, які впливають на його поведінку в процесі професійної діяльності і визначають успішність його роботи [13]. Отже, головними структурними елементами компетенцій є: знання, вміння, навички, цінності, мотиви, установки, інтелектуальні здібності, психофізіологічні якості (пам'ять, увага, швидкість переробки інформації, стресостійкість), особистісні якості (темперамент, характер тощо) [22]. Однак, це не кінцевий список компетенцій, якими може володіти працівник. Більш розширена класифікація видів компетенцій представлена в додатку В.

Компетенції виступають основою для застосування ключових процедур управління персоналом [9]. Вони дозволяють чітко сформулювати критерії відбору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата та знизити ризики прийняття некваліфікованого працівника; сформулювати конкретні цілі для нового працівника в період адаптації; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; обґрунтувати систему винагороди в організації, порівнюючи різні посади; пояснити кадрові переміщення.

На основі проведеного аналізу сутності трактувань поняття «компетенцій» можна виділити наступні фактори, які впливають на формування компетенцій – освітні фактори, фактори професійного розвитку кар'єри, фактори тренінгового навчання, фактори морального та матеріального стимулювання тощо (рис. 1.1).

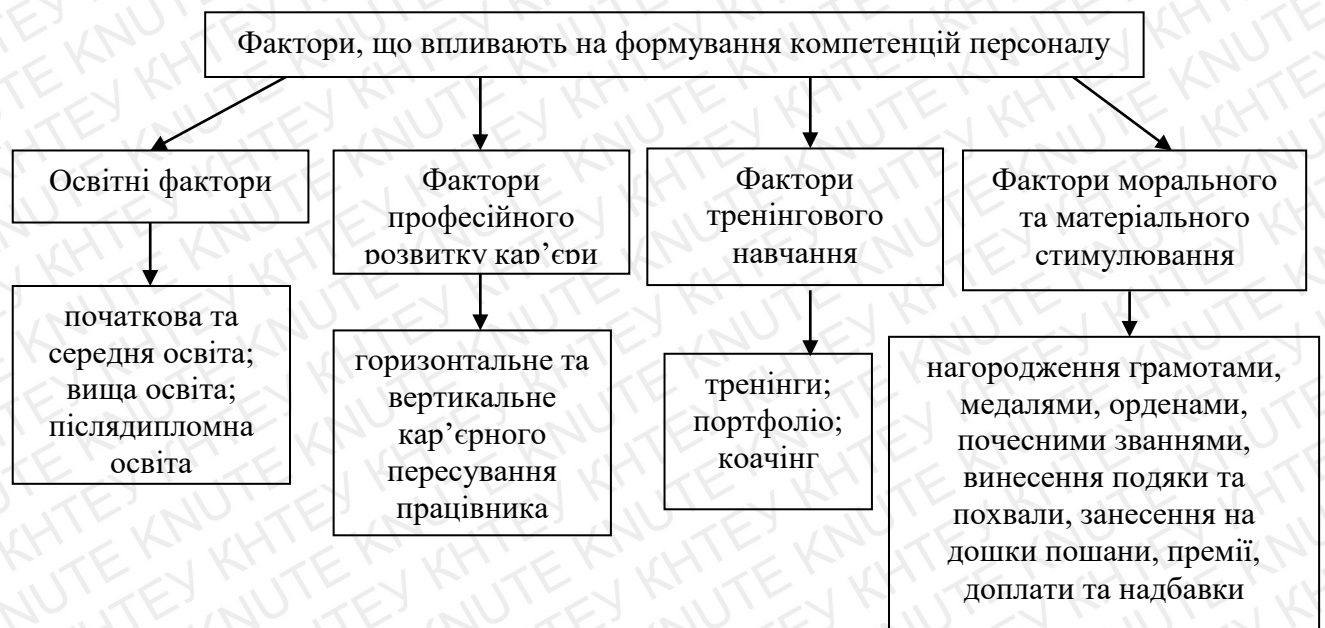


Рис. 1.1. Фактори, які впливають на формування компетенцій*

*Джерело: складено автором на основі [20]

Процес формування компетенцій персоналу являє собою чітку послідовність етапів, направлених на забезпечення певного результату, отримання нових знань, поглиблене оволодіння професійними навичками. Процес формування компетенцій персоналу представлений на рис. 1.2.

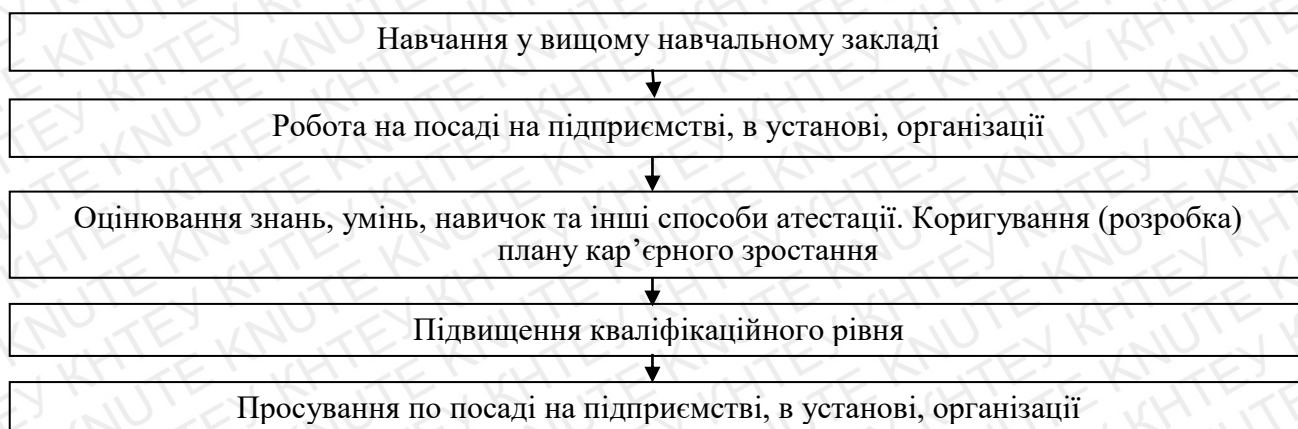


Рис. 1.2. Процес формування компетенцій персоналу *

*Джерело: складено автором на основі [44]

Переключимо фокус уваги на напрями розвитку компетенцій персоналу із можливостями їх застосування, які наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Напрями розвитку компетенцій персоналу

Напрямок розвитку персоналу	Можливість застосування моделей компетенцій	HR-практики
Професійне навчання	Цілі організаційного розвитку. Цілі розвитку персоналу Попереднє оцінювання персоналу на основі компетенцій Адаптація персоналу або первісного навчання (за компетенціями) Виявлення потреби в навчанні Відбір персоналу для навчання (на основі компетенцій) Формування напрямів та контенту професійного навчання на основі компетенцій Визначення видів навчання Оцінювання результатів навчання на основі компетенцій	Планування чисельності персоналу і фонду оплати праці Система адаптації персоналу або первісного навчання Система прийняття рішень щодо закінчення випробувального терміну нового співробітника Розробка кваліфікаційних вимог до ключових посад (знання, компетенції, вміння)
Управління кар'єрним зростанням	Оцінювання персоналу за компетенціями Виявлення особистого потенціалу працівників на основі компетенцій Відбір персоналу (за компетенціями) Розстановка персоналу відповідно до їх потенційних спроможностей досягати організаційних цілей (за компетенціями)	Система забезпечення персоналу Система відбору персоналу Система преміювання персоналу
Організаційний розвиток	Встановлення організаційних цілей розвитку персоналу Цілі розвитку персоналу Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці (за компетенціями)	Система відбору персоналу

*Джерело: складено автором на основі [13]

Розглядаючи підприємство у вигляді певної ієрархічної системи в прийнятті управлінських рішень, слід звернути увагу, що для кожного управлінського рівня виокремлюються специфічні компетенції, які забезпечують появу або підсилення конкурентоздатності підприємства [1].

За ієрархією виділяють 5 рівнів компетенцій (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Ієрархія рівнів компетенцій

Рівні компетенцій	Зміст
Професійні компетенції	Втілюють базові знання, уміння та здібності особистості
Рольові компетенції	Визначають лідерські та комунікаційні здібності, соціальну активність індивідуума в процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань
Функціональні компетенції	Характерні здібності підсистем підприємства можуть здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним способом
Стратегічні компетенції	Описують характеристики ділової стратегії підприємства в контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу
Ключові компетенції	Забезпечують потенційний доступ до різних ринків, визначають відмінні характеристики кінцевого продукту, забезпечують очевидну вигоду споживачу та практично не можуть бути відтворені конкурентами

*Джерело: [1]

В сучасних умовах господарювання фахівці з управління персоналом розуміють необхідність капіталізації знань, умінь, навичок та досвіду, які є необхідними для реалізації персоналом трудових функцій, намагаючись впроваджувати компетентнісний підхід у практику вітчизняних підприємств [5].

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом – це технологічний інструмент відповіді на питання, як в постійно мінливих ситуаціях при дефіциті трудових ресурсів, все більшої і більшої залежності організації від кваліфікації співробітників, не просто підтримувати наявний рівень ефективності компанії, але і рухатися вперед, розвиватися, добиватися успіхів у конкуренції, бути кращими [14]. Компетентнісний підхід стає основою, яка дозволяє розробити систему, що сполучає вимоги бізнесу та управління персоналом. Суть компетентнісного підходу полягає в розробці та застосуванні на практиці

моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінці та підготовці у відповідності з цими моделями [38] (додаток Г).

1.2. Методичні засади формування та розвитку компетенцій персоналу підприємства

У відповідь на нові умови ведення бізнесу та господарської діяльності виникають організаційні зміни, які викликають і зміни в напрямках розвитку персоналу підприємства. Головним завданням управління персоналу на підприємствах є постійне удосконалення розвитку компетенцій персоналу. Компетенції персоналу лежать в основі формування її професійної компетентності та впливають на ефективність її роботи [7].

До методичних засад формування та розвитку компетенцій персоналу в умовах ринкової економіки доцільно віднести наступні:

- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі атестації, широкого використання психологічних і соціологічних досліджень, розробки рекомендацій по раціональному використанню персоналу відповідно з їх здібностями і нахилами;
- організаційно-методичне забезпечення професійно-кваліфікаційного навчання, підготовки і перепідготовки персоналу, планування цієї роботи з врахуванням потреб організації, направлення працівників на навчання в різні навчальні заклади і стажування в передових організаціях чи навчальних закладах, навчання керівників різного рангу передовим методам і формам роботи;
- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, розвиток наставництва, вивчення плинності кадрів, динаміки змін колективу, розробка заходів по стабілізації і вдосконаленню його соціальної та демографічної структури;
- забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання у відповідності з їх трудовою діяльністю,

поліпшення морально-психологічного клімату в колективі та ін. [15; 34].

Однією з сучасних тенденцій управління є використання моделей компетенцій. Модель компетенцій – сукупність принципів щодо формування компетенцій, а також знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для досягнення працівником успіху на конкретній посаді в певній організації.

Лідуючими на ринку праці компаніями пропонуються такі моделі компетенцій [19; 16]:

- модель «20 граней» британської компанії ADC, яка показує сфери діяльності менеджера через компетенції (управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень, індивідуальні риси, міжособистісні навички);
- модель «Восьми компетенцій» компанії SHL, світового лідера в оцінюванні персоналу (в моделі поєднуються особистісні фактори та фактори вмінь для оцінювання компетенцій та їх впливу на результати роботи).
- модель IMC (Inventory of Management Competencies) – модель компетенцій призначена для середнього менеджменту та досвідчених професіоналів;
- модель WSC (Work Styles Competencies) – модель компетенцій призначена для персоналу робітничих спеціальностей;
- модель DDA (Director's Development Audit) – модель компетенцій призначена для вищих менеджерів та керівників.

Для розробки моделі компетенцій персоналу можна використовувати один з нижченаведених способів [3]:

1. типові «словники» компетенцій – такий метод значно спрощує проходження найбільш наукоємного і трудомісткого процесу формування компетенцій, але «словники» компетенцій застосовуються до всіх робіт в загальному, їх необхідно доопрацьовувати і конкретизувати;
2. унікальні моделі компетенцій - в такому випадку модель формування компетенцій персоналу спочатку розробляється під певну організаційну структуру і з урахуванням специфіки конкретної організаційної культури,

однак процес цей досить трудомісткий, дорогий і тривалий.

Сьогодні найбільш використовуваними є 3 способи моделювання компетенції [23]:

- застосування стандартизованих моделей компетенції найбільш успішних компаній;
- коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно цілями організації та цінностям корпоративної культури;
- побудова моделі компетенції з 0 на основі стратегії розвитку, місії організації та типу корпоративної культури за допомогою зовнішніх консультантів або самостійно.

У науковій літературі описуються різноманітні методи складання набору компетенцій у діяльності організацій, які можна звести у дві основні групи за змістом моделювання: І група – для керівників вищого рівня управління, менеджерів, інших категорій співробітників; ІІ група – для універсального працівника. При цьому розробляється одна (корпоративна) модель компетенцій з узагальненим змістом для всіх працівників, що дає змогу уніфікувати працівників з огляду їх відповідності стратегічним цілям організації та водночас є менш затратною щодо використання часу та персоналу (Дод. Д) [26]

Послідовність розробки моделі компетенцій здійснюється в такі етапи [30]:

1. Планування проєкту. Включає в себе опис бажаного результату і областей його застосування, термінів виконання.
2. Формування проєктної групи. Складається з залучення співробітників до складу робочої групи.
3. Проєктування моделі компетенцій – збір інформації про ту роботу, яку виконують працівники. У додатку Д можна побачити можливі способи збору інформації.
4. Розробка рівнів моделі компетенцій. Визначення кількості рівнів, які включатиме кожна з компетенцій. Практика показує, що зазвичай компетенції поділяються на 3-5 рівнів.

5. Формування профілів компетенцій під конкретні посади. В ході цього етапу розробники отримують можливість перевірити наскільки компетенції відповідають усім робочим ролям, які існують в компанії.

Для того щоб модель компетенції працювала необхідні наступні умови: об'єктивна причина створення і впровадження моделі компетенції; періодичне оновлення компетенції; залучення до роботи на всіх етапах співробітників; внутрішній піар проєкту; інформування та навчання персоналу тому, як розробляти і застосовувати компетенції; інтеграція компетенції в HR практику.

В сучасних умовах внутрішній здібності організації є важливим компонентом її конкурентних переваг, що створюють важливий початковий елемент для глибокого і всебічного пізнання компетентність працівників як складової загальної проблеми управління персоналом організації [4; 41].

В XXI столітті для підприємств важливою умовою функціонування є забезпечення підприємств висококваліфікованими працівниками, які здатні досягати поставлених особистісних цілей та цілей організації. Сьогодні саме відповідний рівень компетенції є фактором, що визначає потенціал і ринкову вартість підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність і ефективність. Тому, підвищення компетенції персоналу є передумовою вирішення завдання ефективного управління персоналом, що вимагає визначення нових ефективних методів і форм розвитку компетенцій [6; 33].

За умов трансформації інформаційних технологій та появи цифрових технологій, найважливішим серед компетенцій є здатність осягати наявну інформацію та дані, які необхідно обробляти, формулювати завдання таким чином, щоб їх можна було вирішити за допомогою використання комп'ютерних технологій [10].

Ще однією важливою вимогою до персоналу є спілкування різними мовами, як з партнерами, так і з клієнтами. Не менш важливим є толерантне ставлення до інших культур. Загальна сфера компетенцій персоналу, які необхідні в сучасних умовах ведення бізнесу, згруповані в табл. 1.3.

Компетенції персоналу, необхідні в умовах «VUCA world»*

№ пор	Характерні групи	Компетенції
1.	Професійні якості	Професійні знання та вміння; Вміння працювати з програмними продуктами
2.	Ставлення до невизначеності	Комфортне перебування в умовах невизначеності; Передбачення; Самосвідомість
3.	Мислення	Гнучкості мислення; Здатність мислити стратегічно; Новизна мислення; Творче, креативне мислення
4.	Поведінкові реакції	Гнучкість поведінки; Швидке сприйняття інформації та її обробка; Швидкість прийняття рішень; Здатність швидко адаптуватись
5.	Навички спілкування	Здатність працювати в командах; Здатність приймати різні точки зору; Здатність спілкуватися та змінювати комунікаційні технології; Здатність будувати робочі стосунки з клієнтами та партнерами; Участь у житті підприємства; Здатність вселяти довіру
6.	Здатність до навчання	Готовність до адаптації та практичного впливу на зміни; Готовність до навчання та розвитку; Самостійне навчання; Темп організаційного навчання
7.	Політкультурні компетенції	Знання іноземної мови; Знання інших культур; Повага до інших культур

*Джерело: складено автором на основі [11; 25; 46]

З метою забезпечення найбільш ефективної адаптації персоналу до умов «VUCA world», підприємства повинні мати програму для корпоративного мислення. Тобто, розвиток персоналу на підприємствах повинен бути зосереджений на компетенціях, які дозволяють адаптуватися до існуючих змін в ринковому середовищі.

Таким чином, проаналізувавши теоретичні та методологічні аспекти управління компетенціями, можна дійти висновку, що в нинішніх умовах розвитку економіки для здійснення ефективної діяльності суб'єктів господарювання важливим є застосування теоретичних основ компетенцій персоналу, факторів та процесу формування компетенцій персоналу. Так як,

оцінка персоналу є однією з важливих складових системи управління персоналом. А для оцінки персоналу необхідним є наявність певного комплексу особистісних властивостей – компетенцій, які значно покращують результативність працівника.

Формування моделі компетенцій персоналу в діяльності організації є важливим елементом управління та дозволяє вирішувати проблеми зростання компанії, кадрового дефіциту, зміцнення лідерських позицій суб'єктів господарювання на ринку тощо. Формування моделі компетенцій персоналу підприємства передбачає моделювання системи компетенцій у відповідності зі специфікою стратегічних завдань підприємства.

Визначення необхідних для певної посади компетенцій є реальним механізмом відбору персоналу відповідно до організаційної культури, засобом зміцнення основних елементів культури. Компетенції складають одну з важливих частин загального потенціалу підприємства. Застосування компетенцій на всіх етапах процесу управління персоналом дозволить досягти його ефективності за рахунок зростання конкурентоспроможності працівників підприємства. Розвиток персоналу на підприємствах повинен бути зосереджений на компетенціях, які дозволяють адаптуватися до існуючих умов світу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «СПЕЦСТАЛЬ»

2.1. Організаційно-економічний аналіз системи компетенцій персоналу

Приватне підприємство «СПЕЦСТАЛЬ», на якому здійснювалося дослідження системи управління компетенціями персоналу, здійснює свою діяльність з моменту реєстрації – 30 січня 2003 року. ПП «СПЕЦСТАЛЬ» діє на підставі статуту відповідно до ЗУ «Про підприємства в Україні». Юридична адреса: 53200, Дніпропетровська обл., місто Нікополь [35].

Відповідно до КВЕД, ПП «СПЕЦСТАЛЬ» здійснює такі види економічної діяльності [18]:

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

47.19 – Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

Постійний асортимент ПП «СПЕЦСТАЛЬ» налічує понад 1000 найменувань чорного, оцинкованого, нержавіючого та алюмінієвого металопрокату і труб, а також понад 2000 найменувань металовиробів.

ПП «СПЕЦСТАЛЬ» є клієнтоорієнтованою компанією, що піклується про задоволеність споживачів. Підприємство співпрацює лише з перевіреними виробниками продукції та весь товар, представлений на складах, захищений сертифікатами заводів-виробників. Якість металу підтверджується хімічними аналізами в сучасній лабораторії з європейським обладнанням.

На підприємстві «СПЕЦСТАЛЬ» існує чіткий розподіл відповідальності та повноважень. Зважена, чітка та проста для розуміння організаційна

структура, налагоджені бізнес-процеси і процедури сприяють ефективній взаємодії між підрозділами. Організаційна структура ПП «СПЕЦСТАЛЬ» має лінійну структуру, яка представлена у додатку Е.

Між елементами даної структури існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі. Зважаючи на малу чисельність персоналу, дана організаційна структура є ефективною.

Лінійна організаційна структура на ПП «СПЕЦСТАЛЬ» дозволяє чітко розділяти обов'язки між підрозділами, забезпечити оперативність прийняття рішень, відповідальність за виконання поставлених завдань відповідним підрозділом та унеможливити дублювання виконуваних функцій підрозділами.

Фінансовий аналіз є необхідною і важливою складовою фінансового менеджменту, основною метою якого є провести об'єктивну оцінку фінансового стану та ефективності економічної діяльності підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень. Основними джерелами інформації для визначення фінансового стану підприємства та його фінансових результатів є фінансова звітність підприємства. Перед проведенням аналізу, вважаємо необхідним зазначити, що досліджуване підприємство знаходиться на спрощеній системі оподаткування.

У додатку Ж можна ознайомитися із основними показниками фінансово-економічної діяльності приватного підприємства «СПЕЦСТАЛЬ». Проаналізуємо їхню динаміку за 2016-2018 рр. у табл. 2.1.

За аналізований період часу, спостерігається тенденція до збільшення доходів за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації товару та інших доходів. Без сумніву, це позитивний показник за сучасних умов жорсткої конкуренції на насиченості ринку різними товаровиробниками. Тенденція приросту прибутку у 2017 та 2018 роках становила 35,7% та 10,9% відповідно.

Щодо витрат спостерігається аналогічна ситуація. У 2017 році витрати збільшилися на 20,6 % та 10,1 % у 2017 та 2018 роках відповідно.

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності

ПП «Спецсталь» у 2016-2018 рр.*

Показники	Одиниці виміру	Дані по рокам			Темпи росту, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7
1. Разом доходи, в тому числі:	тис.грн	4825,2	5845	6438,7	121,1	110,2
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	4795,6	5666,8	6035,1	118,2	106,5
Інші доходи	тис.грн	29,6	178,2	403,6	602,0	226,5
2. Разом витрати, в тому числі	тис.грн	4661,4	5622,8	6192,3	120,6	110,1
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	4505,5	4704,4	5007,5	104,4	106,4
Інші операційні витрати	тис. грн	155,9	918,4	1184,8	589,1	129,0
3. Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	163,8	222,2	246,4	135,7	110,9
4. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	163,8	222,2	246,4	135,7	110,9
5. Середньооблікова чисельність працівників, всього	чол.	39	43	45	110,3	104,7
5. Фонд оплати праці	тис.грн	1885	2436	2875	129,2	118,0
6. Середньорічний виробіток 1-го працівника	тис.грн	122,96	131,79	134,11	107,2	101,8
7. Рентабельність підприємства	%	3,5	3,95	3,98	112,9	100,8

*Джерело: побудовано автором на основі [Додаток Ж]

Зростання витрат зумовлено збільшенням рівень інфляції в країні, у зв'язку з чим відбувається збільшення цін на закупівлю товарів, підтримання в відповідному оснащення приміщень складів, також зростають ціни на запасні частини для машин, підвищення вартості паливних та енергетичних ресурсів. Відбулося збільшення витрат на оплату праці за рахунок збільшення чисельності працівників та розміру законодавчо встановленого рівня мінімальної заробітної плати.

Середньооблікова чисельність працівників протягом 2016-2018 рр. зростала. У 2016 році становила 39 осіб, у 2017 році – 43 особи та у 2018 році – 45 осіб. Зростання чисельності працівників зумовлений тим, що з кожним роком підприємство відкриває нові точки збуту продукції та розширює базу її

реалізації. Зростання чисельності працівників підприємства зумовлено, також, за рахунок можливості забезпечення працівників конкурентними заробітними платами та створенням позитивного іміджу, як роботодавця.

На основі наведених даних можна зробити висновок, що ПП «СПЕЦСТАЛЬ», виходячи із своїх можливостей, протягом 2016-2018 рр. працювало на отримання позитивного фінансового результату. Беручи до уваги складну економічну ситуацію в країні, то підприємство працювало досить стабільно і безперебійно, намагаючись розширювати ринки збуту, що в сучасних умовах високої конкуренції досить складно. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства характеризується ефективним використанням усіх ресурсів підприємства та високим рівнем рентабельності виробничої діяльності.

Наведені вище показники ведення економіко-господарської діяльності підприємства свідчать про успішне використання його кадрового потенціалу та ефективне управління компетенціями персоналу. Адже, в наш час, успіху досягають ті підприємства, які піклуються про свій людський капітал, постійного його примножують та розвивають.

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу та його стабільність. Тому, доцільно провести аналіз стабільності трудового колективу у зведеній табл. 2.2.

Із наведених даних можна зробити висновок, що підприємство стабільно розширюється та залучаються нові кадри, адже збільшується кількість середньооблікової чисельності працівників та коефіцієнт обороту з прибуття більший за коефіцієнт обороту з вибуття. Необхідно відмітити що коефіцієнт постійності кадрів близький до одиниці, ще може свідчити про задовільні умови праці для робітників, гідний рівень заробітної плати та ефективну роботу з персоналом досліджуваного підприємства.

Одним з основних завдань управління персоналом є управління компетенцією персоналу, що включає порівняння потреб підприємства з наявними ресурсами і вибір механізму для приведення їх у відповідність.

Забезпеченість підприємства компетентним персоналом та його постійний розвиток мають велике значення для забезпечення високого рівня продуктивності праці та для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка показників руху кадрів ПП «СПЕЦСТАЛЬ» у 2016-2018 рр.*

Показники	Умовні позначення та формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Прийнято працівників, осіб	Чпр	2	5	4	+3	-1
Вибуло працівників, осіб, у т.ч.:	Чвиб	2	1	2	-1	+1
-зміни в організації виробництва і праці;	Чзм	0	0	0	0	0
-звільнення (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, тощо)	Чзв	2	1	2	0	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Чсо	9	43	45	+4	+2
Коефіцієнт обороту з прибуття, Кпр	Чпр/Чсо	0,05	0,12	0,09	+0,07	+0,03
Коефіцієнт обороту з вибуття, Квб	Чвб/Чсо	0,05	0,02	0,04	-0,03	+0,02
Коефіцієнт загального обороту кадрів, Кзоб	(Чпр+Чзв)/Чсо	0,1	0,14	0,13	+0,04	-0,01
Коефіцієнт плинності, Кпл	Чзв/Чсо	0,05	0,02	0,04	-0,03	+0,02
Коефіцієнт постійності кадрів, Кпст	1-Кпл	0,95	0,98	0,96	+0,03	-0,02

*Джерело: побудовано автором на основі [Додаток Ж]

Головним ресурсом, в умовах трансформації сучасного ринку праці, є люди, їхні знання, навички, освіта та майстерність. Саме людські ресурси визначають конкурентоспроможність підприємства та створюють його імідж. Тому підприємство повинно бути зацікавленим в залученні нових кваліфікованих кадрів та розвитку вже наявного кадрового потенціалу. Доцільно провести якісну оцінку наявного кадрового складу ПП «СПЕЦСТАЛЬ».

З рис. 2.1. можна зауважити про високий показник працівників, що працюють в компанії більше 5 років, що свідчить про високу лояльність керівництва, можливості для розвитку та почуття стабільності у робітників.

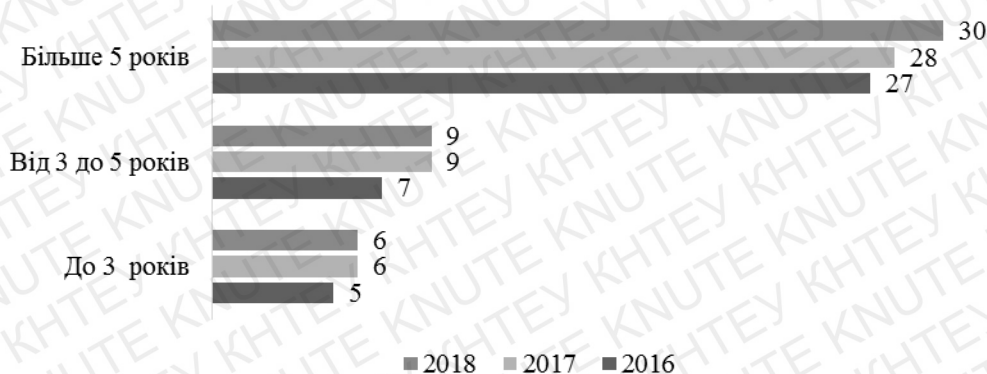


Рис. 2.1. Структура працівників ПП «СПЕЦСТАЛЬ» за стажом роботи за 2016-2018 рр.*

*Джерело: побудовано автором на основі [35]

Не менш важливим показником у якісному аналізі кадрового складу підприємства є рівень освіти працівників. З рис. 2.2 видно, що кількість працівників, які мають вищу освіту протягом аналізованого періоду збільшується, що є позитивним явищем. Високий рівень працівників із базовою середньою освітою пояснюється тим, що до діяльності підприємства залучено молодий колектив, і частина з них знаходиться в процесі здобуття вищої освіти.

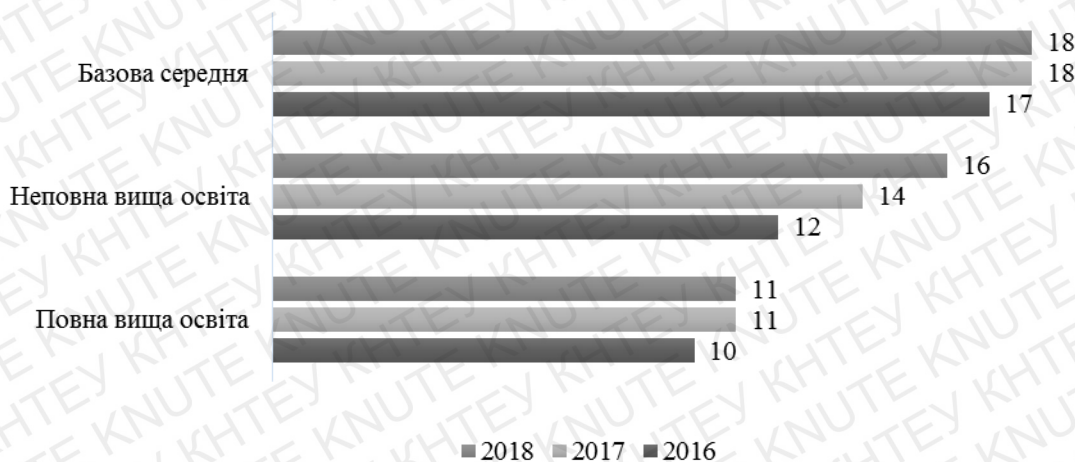


Рис.2.2. Аналіз освітнього рівня співробітників ПП «СПЕЦСТАЛЬ» у 2016-2018 рр.*

*Джерело: побудовано автором на основі [35]

Важливе значення також має визначення рівня кваліфікації працівника, що залежить від його загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду роботи і трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю. Так, за штатним розписом було визначено склад працівників підприємства і його розподіл за кваліфікацією. Дані подані на рис. 2.3.

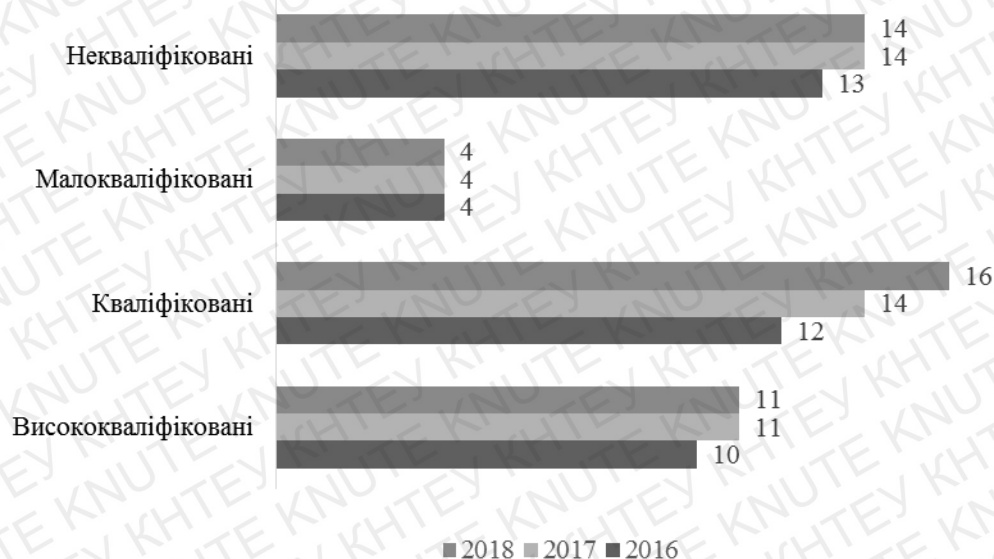


Рис. 2.3. Структура працівників ПП «СПЕЦСТАЛЬ» за рівнем кваліфікації за 2016-2018 рр.*

*Джерело: побудовано автором на основі [35]

Зростання чисельності кваліфікованих та висококваліфікованих працівників свідчить про активну роботу з персоналом, проведення навчання та впровадження програм підвищення кваліфікації та атестації персоналу.

З метою ефективного використання працівників значну увагу потрібно приділяти їхньому розвитку. Навчання та підвищення кваліфікації сприятиме покращенню якості наданих послуг, підвищенню реалізації товару, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та ін. Тому, в табл. 2.3 проаналізуємо тенденцію сприяння розвитку працівників на досліджуваному підприємстві.

Аналіз розвитку працівників ПП «СПЕЦСТАЛЬ» у 2016-2018 рр.*

Показники	Роки			Відхилення 2017 / 2016		Відхилення 2018 / 2017	
	2016	2017	2018	+ / -	%	+ / -	%
Всього працівників, осіб	39	43	45	4	110,3	2	104,7
в тому числі: здобули нову професію	2	3	4	1	150,0	1	133,3
%	5,1	7,0	8,9	1,9	137,3	1,9	127,1
підвищили кваліфікацію	4	6	8	2	150,0	2	133,3
%	10,3	14,0	17,8	3,7	135,9	3,8	127,1

**Джерело: побудовано автором на основі [35]*

З табл. 2.2 видно, що підприємство не приділяє значної уваги цьому питанню, відповідно – має низькі показники навчання та розвитку персоналу. Проте, протягом аналізованого періоду спостерігаються позитивні зрушення. Підвищення рівня кваліфікації персоналу було досягнуто за рахунок отримання повної вищої освіти у вищих навчальних закладах та за рахунок отримання компетенцій в процесі набуття досвіду під час роботи на ПП «СПЕЦСТАЛЬ» за результатами атестаційної комісії, умови проходження якої прописані в колективному договорі підприємства.

Загалом на підприємстві «СПЕЦСТАЛЬ» спостерігається позитивна тенденція прибуття нових працівників та утримання вже наявних кадрів. Це означає що керівництво та відділ кадрів працюють над створенням довгострокових відносин із співробітниками. Провівши аналіз кадрового потенціалу ПП «СПЕЦСТАЛЬ» необхідно зазначити, що підприємству необхідно проводити маркетингові дослідження, які визначатимуть тенденції ринку та попит на товари реалізації. Такій аналіз допоможе сформувати детальніший образ кандидата на заміщення посади та прописати сучасні необхідні компетенції для здійснення ефективної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Оцінка ефективності системи управління компетенціями персоналу

Управління компетенціями являє собою процес порівняння потреби підприємства в кадрах із наявними трудовими ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність з вимогами здійснення торговельної діяльності [36]. Оцінка ефективності системи управління компетенціями персоналу є першочерговим засобом пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, дає змогу визначити здатність співробітників досягати поставлених цілей, оцінити сильні та слабкі сторони людського капіталу підприємства, проаналізувати досягнуті працівниками результати, побачити окупність витрат на персонал.

Задля досягнення максимального прибутку від реалізації товару ПП «СПЕЦСТАЛЬ» прагне забезпечити всі потреби споживачів. Для цього підприємство постійно вдосконалює внутрішні процеси та працює над підвищенням загальних компетенцій персоналу. Оцінка ефективності управлінням компетенціями персоналу ПП «СПЕЦСТАЛЬ» включає багато складових: управління потребою в персоналі, його підбором та адаптацією, управління заробітною платою та преміями, управління навчанням та розвитком кар'єри персоналу та інше.

Так, кадрова політика ПП «СПЕЦСТАЛЬ» направлена на залучання та ефективне використання вже наявних працівників, їх утримання та подальший розвиток. Розробкою кадрової політики займається керівництво підприємства, в особі директора, та спеціаліст відділу кадрів.

В ПП «Спецсталь» лєвова частка персоналу має тривалий досвід роботи в компанії. Заміщення посад вишого рівня відбувається за рахунок внутрішнього резерву. Оскільки підприємство поступово збільшує свою частку ринку, працівники бачать перспективу майбутнього просування і ефективно виконують свою роботу.

Фактором, що визначає ефективність управління компетенціями працівників, є структура витрат на управління, що включає фонд оплати праці, витрати на технічне та матеріальне забезпечення персоналу, витрати на навчання персоналу. Проаналізуємо структуру витрат на управління ПП «СПЕЦСТАЛЬ», що подана у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура витрат на управління ПП «СПЕЦСТАЛЬ» у 2016-2018 рр.*

Назва витрат	Структура витрат по рокам						Темпи росту, %	
	2016		2017		2018		2017/ 2016	2018/ 2017
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
1.Витрати всього	4661,4	100	5622,8	100	6192,3	100	120,6	110,1
2.На оплату праці, всього, в т. ч. зарплата, премії і доплати	1885	0,4	2436	43,3	2875	46,4	129,2	118,0
3.На техніку управління в т.ч. -носії інформації	70	1,5	92	1,6	132	2,1	31,4	143,5
-утримання та ремонт техніки управління	46	1,0	56	1,0	84	1,4	21,7	50,0
-утримання та ремонт техніки управління	24	0,5	36	0,6	48	0,7	150,0	133,3
4.На організацію й забезпечення управління – всього	245	5,3	356	6,3	395	6,4	145,3	111,0
-підготовка та підвищення кваліфікації управлінських кадрів	8,0	0,2	13,2	0,2	18,4	0,3	165,0	139,4
-заходи по вдосконаленню управління	5,0	0,1	6,3	0,1	8,5	0,0	126,0	134,9
5.Накладні витрати, всього	154	3,3	168	3,0	172	2,8	109,1	102,4
в т.ч. -службові відрядження й пересування	21	0,5	26	0,5	14	0,2	123,8	53,8
-поштово-телеграфні, телефонні й канцелярські	87	1,9	84	1,5	85	1,4	96,6	101,2
-утримання легк.трансу	-	-	-	-	-	-	-	-
Комунальні	46	1,0	58	1,0	73	1,2	126,1	125,9
Всього витрат на управління	2354,0	50,5	3052,0	54,3	3574,0	57,7	129,7	117,1

*Джерело: побудовано автором на основі [Додаток Ж]

Як бачимо, на ПП «СПЕЦСТАЛЬ» щорічно збільшуються витрати на управління. Це зумовлено необхідністю забезпечення безперебійної роботи підприємства та збільшення обсягів виробництва продукції. В зв'язку з цим і збільшуються витрати на техніку управління, її утримання та ремонт. Значну частину серед витрат на управління займають витрати на службові відрядження та пересування, що здійснюється з метою контролю за ефективними продажами продукції підприємства та пошуку нових ринків збуту. Витрати на підготовку та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у структурі витрат займають незначну частину, що говорить про те, що не приділяється значна увага розвитку компетенції працівників. Можна зазначити, що стаття витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу включає передплату на професійну періодику для управлінського персоналу та можливість відвідання ними тренінгів чи семінарів для отримання знань стратегічного розвитку бізнесу. Проте, із збільшенням частки ринку, буде зростати чисельність персоналу. За таких умов постійне підвищення кваліфікації управлінського персоналу є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Це зумовлено тим, що керівники проміжної ланки управління повинні забезпечувати надійні комунікації між керівництвом і робітниками, миттєво приймати рішення в кризових ситуаціях та здійснювати контроль за діяльністю підлеглих.

Необхідно зазначити, також, що в річному бюджеті підприємства «СПЕЦСТАЛЬ» передбачено витрати на преміювання персоналу. Зважаючи на те, що основною умовою отримання прибутку є реалізація товару, то для працівників відділу продажу передбачено методи оцінки їх результативності – оцінка KPI.

Показник KPI різний для працівників в залежності від функцій які вони виконують. Так, оцінка KPI менеджера з продажу буде включати показники, вказані на рис. 2.4, які в сумі будуть відображати бальну оцінку спеціальних компетенцій працівника від 0 до 1:



Рис. 2.4. Показники оцінки КРІ менеджера з продажу в ПП «СПЕЦСТАЛЬ» [35]

Така система управління компетенція персоналу мотивує працівників розвиватися та отримувати високі оцінки для підвищення матеріального добробуту та отримання визнання від колег.

Така система оцінки компетенцій працівника є достатньо ефективною та тією, що підходить до сфери ведення господарсько-економічної діяльності ПП «СПЕЦСТАЛЬ». Основними перевагами такої оцінки можна визначити:

1. Прозорість та однозначність (працівники чітко розуміють механізм та критерії оцінки їхньої роботи);
2. Отримання зворотного зв'язку (працівники розуміють свої переваги та недоліки, мають змоги вдосконалюватися);
3. Перспективність (працівник розуміє взаємозв'язок між вдосконаленням власних компетенцій та матеріальним преміюванням).

Згідно колективного договору ПП «СПЕЦСТАЛЬ», щороку на підприємстві проводиться оцінювання персоналу за компетенціями, необхідними для займаної ними посади [35]. Така атестація проводиться задля визначення відповідності працівника вимогам, які висуваються до нього та визначення успішності засвоєння навичок під час здійснення трудової діяльності та виявлення потенційних претендентів у кадровий резерв.

Основним методом оцінки компетенцій персоналу на ПП «СПЕЦСТАЛЬ» є щорічна підсумкова оцінка діяльності, яка проводиться на початку календарного року після отримання даних про результати діяльності організації за попередній рік, що дає змогу розрахувати рівень виконання ключових

показників ефективності, які встановлені для співробітників у звітному періоді. При цьому використовують методику атестації – check list (в перекладі з англійської – контрольний лист), для визначення показників ефективності.

Контрольний лист являє собою опитування співробітників, що стосується алгоритму їхніх дій під час одного із організаційних заходів, що відбуваються в повсякденному середовищі їхньої трудової діяльності (наприклад, відкриття чи закриття точки торгівлі товаром). При цьому важливо, аби посадові інструкції працівника містили детальний опис того, які дії він повинен виконувати в даному випадку. За результатами перевірки контрольних листів виявляється відповідність дій працівника положенням, зазначених в інструкції.

Проте, дана методика оцінки компетенцій персоналу покликана не лише виявляти помилки у роботі персоналу, але й визначати їхні причини. Наприклад, якщо продавець-консультант не може надати покупцеві інформацію про властивості товару, то це є першочерговим сигналом для коригування та модернізації системи навчання консультантів.

У ПП «СПЕЦСТАЛЬ» компетенції персоналу оцінюють за трьома категоріями: керівники відділів; спеціалісти та службовці; кваліфіковані робітники.

Атестаційна комісія, що проводить оцінку персоналу та формує контрольні листи, складається із працівників підприємства. Так, якщо проводиться атестація робітничого персоналу, то до атестаційної комісії, зазвичай, включаються керівник відповідного відділу та працівник кадрової служби. Якщо атестацію проходить лінійний керівник, то до складу комісії входить працівник кадрової служби та директор підприємства.

В залежності від визначення потреби працівника у підвищенні кваліфікації, чи необхідності покращити певні навички, на підприємстві існує певна система навчання, що включає внутрішнє навчання та самоосвіту без відриву від робочого процесу. Працівнику вказують на недоліки у його роботі чи прогалині у знаннях. В залежності від специфіки необхідних для майбутнього розвитку навиків, за працівником закріплюється наставник, в

особі старшого за ієрархією працівника чи керівника відділу, який повинен на власному прикладі та досвіді навчити працівника необхідним компетенціям. За такою ж специфікою проводиться і адаптація нового персоналу.

Для оцінки ефективності управління компетенціями персоналу, необхідно зазначити, управління компетенціями персоналу – це підхід до управління персоналом, що зосереджений на визначенні особистісного потенціалу працівників і направлений на стратегічний розвиток компанії. Проте ринок постійно трансформується, технологічний прогрес та трансформація свідомості суспільства змушують роботодавця «тримати руку на пульсі» та оперативно адаптуватися. На жаль, ПП «СПЕЦСТАЛЬ» поки не встигає за цим прогресом, з точки зору ефективності управління компетенціями персоналу.

Так, з позитивних показників управління компетенціями персоналу є нагромадження досвіду та інтелектуальних ресурсів за рахунок залучення освіченого персоналу та його утримання за рахунок матеріального стимулювання та можливостей кар'єрного розвитку. Про це свідчить низька плинність кадрів, яка була розрахована у табл. 2.1.

Слід зауважити, що підприємство для управління компетенціями персоналу використовує характеристики, наведені у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників [17].

Дані, наведені у Довіднику вже застарілі та мало пристосовані до сучасних умов ведення бізнесу. Оскільки персонал підприємства визначає його конкурентоспроможність на ринку, необхідно провести аналіз конкурентів, їхнього персоналу та його характеристик. Потрібно не лише оновити компетенції та привести їх у відповідність сучасним тенденціям, але й намагатися випередити прогрес.

На підприємстві «СПЕЦСТАЛЬ» також існує система оцінки компетенцій персоналу за рахунок використання оцінки КРІ та контрольних листів. Проте, дані методики включає лише оцінку професійних компетенцій. На даному етапі підприємство не оцінює корпоративні компетенції працівника, які б визначали його вміння працювати у колективі, рівень комунікабельності чи можливість

адекватного прийняття рішень в стресовій ситуації.

Отже, проаналізувавши кількість та якісні показники приватного підприємства «СПЕЦСТАЛЬ», було виявлено сильні та слабкі сторони в управлінні компетенціями персоналу. Підприємство має позитивну тенденцію зростання чисельності персоналу та таких його якісних характеристик як освіта, стаж та рівень кваліфікації.

Результати дослідження показують про високий рівень постійності персоналу, а показник плинності кадрів не перевищує 0,05. Такі показники свідчать про те, що управлінська ланка підприємства намагається будувати довгострокові якісні відносини із працівниками. Тож, аби зберегти позитивну тенденцію розширення стабільного якісного колективу, підприємству необхідно поставити перед собою завдання розробити сучасну систему компетенцій працівників, яка включала не лише сучасні конкурентні специфічні компетенції, але й корпоративні та управлінські, розробити систему їх впровадження та оцінки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Програма вдосконалення системи управління компетенціями персоналу підприємства

Приватне підприємство «СПЕЦСТАЛЬ» знаходиться на етапі зростання: активно розширює ринок споживачів та нарощує свої потужності. Проте, оцінюючи кадрову політику підприємства та визначивши ефективність управління компетенціями персоналу як недостатню, у даному розділі ми хочемо запропонувати декілька кроків для позитивного вирішення даного завдання.

Оскільки, на даному етапі розвитку суспільства та соціально-трудових відносин, персонал підприємства є його найвищою цінністю та основним стратегічним ресурсом в боротьбі за лідерство, керівництво повинне запровадити таку політику управління персоналом, яка б відповідала сучасним вимогам, тенденціям та задовольняла стратегічні плани розвитку бізнесу.

Розглянувши сучасні компетенції працівників провідних компаній, які функціонують в подібній сфері діяльності, та зваживши перспективи розвитку підприємства «СПЕЦСТАЛЬ», пропонуємо вдосконалити управлінську діяльність на підприємстві за такими напрямками:

1. Оновлення профілю посад;
2. Ознайомлення працівників та обґрунтування доцільності таких нововведень;
3. Проведення оцінки працівників на відповідність новим компетенціям;
4. Розробка програми розвитку компетенцій працівника.

Як вже було неоднократно сказано, на ПП «СПЕЦСТАЛЬ» система управління компетенціями персоналу є застарілою. Тому пропонується розробити проєкт щодо створення на базі підприємства освітнього простору для співробітників.

Проектні заходи передбачають:

1. Оцінка тенденції зміни компетенцій на ринку праці за посадами;
2. Визначення нових компетенцій, необхідних для впровадження з метою досягнення стратегічних цілей підприємства;
3. Розробка профілю посад;
4. Оформлення презентації та роздаткового матеріалу для працівників з метою ознайомлення їх із нововведеннями;
5. Створення інформаційної платформи в мережі інтернет для колективу ПП «СПЕЦСТАЛЬ» для ведення комунікацій та інформаційної підтримки працівників;
6. Консультація фахівця щодо ефективних методів оцінки компетенцій персоналу;
7. Оформлення методичного та документального забезпечення процесу впровадження нових компетенцій та їх оцінки;
8. Проведення оцінювання компетенцій працівників ПП «Спецсталь»;
9. Визначення сильних та слабких сторін працівників;
10. Підбір ефективних методів внутрішнього навчання працівників;
11. Складання навчального плану та схеми оцінювання результатів проведених навчань;
12. Апробація нових методів навчання та оцінки компетенцій персоналу;
13. Аналіз результатів після завершення апробації;
14. Оцінку ефективності запропонованих заходів;
15. Затвердження нововведень.

Очікується, що після реалізації даного проекту буде підвищено продуктивність праці персоналу, що в свою чергу дозволить підвищити рентабельність ПП «СПЕЦСТАЛЬ»; мінімізація витрат часу на одну операцію; розширення особистісних та професійних компетенцій тощо.

Крім того, для досягнення успішного результату в управлінні компетенціями персоналу, пропонуємо оновити профіль посад працівників

різних рівнів, який відповідатиме сучасним тенденціям ринку праці. Як вже було сказано вище, стандартної моделі для визначення компетенцій не існує, адже працююча модель компетенцій будується на цінностях конкретної компанії. Тільки в цьому випадку вона буде приносити той результат, заради якого створюється проєкт.

Розробкою моделей компетенцій займається команда співробітників з 4-8 чоловік або команда зовнішніх консультантів. В результаті аналізу складаються моделі ідеальних (бажаних) профілів компетенцій. В результаті оцінки окремих працівників складаються індивідуальні профілі компетенцій. Проводиться порівняння індивідуальних профілів з ідеальними, складається план навчання працівників з розвитку компетенцій тощо. Результатом роботи зі створення корпоративної моделі компетенцій повинні стати профілі компетенцій, розроблені для кожної посади. Модель компетенцій не може розроблятися без наявності профілів посад.

Для того, щоб модель компетенції працювала, необхідні наступні умови: об'єктивна причина створення та впровадження моделі компетенцій; періодичне оновлення компетенцій; залучення до роботи на всіх етапах співробітників і лінійних менеджерів; інформування та навчання персоналу тому, як розробляти і застосовувати компетенції; інтеграція компетентнісного підходу в HR-політику організації [47;48].

Проаналізувавши діяльність та структуру персоналу ПП «Спецсталь» було виявлено, що менеджер з продажу – ключова позиція для даної компанії. Він реалізує великі об'єми товарів вартістю в не одну тисячу гривень, і саме від цієї людини залежить прибуток та репутація організації. Тому доцільним буде розробити програму вдосконалення системи управління компетенції для посади «Менеджер з продажу».

Успішна робота менеджера з продажу, як ніяка інша залежить від його особистих і професійних компетенцій. Точніше сказати від їх наявності або відсутності. Продавець-консультант – це той працівник, який формує у відвідувача перше враження про компанію, виражає її культуру та формує

бажання тривалої співпраці. Тому на етапі підбору продавців дуже важливо якомога докладніше проаналізувати, наявність яких компетенцій є показником їх успішності, що критично, а що другорядне. Саме для успішної реалізації цієї мети і існує профіль посади, в даному випадку продавця.

Складання профілю посади може здійснюватися в такій послідовності:

1. Вивчення завдань посади та середовища, в якому необхідно буде працювати новому співробітнику.

2. Визначення кола осіб, які братимуть участь у його складанні. Найбільш результативною є командна робота. У ній, як правило, беруть участь співробітник HR-підрозділу і безпосередній керівник.

3. Визначення місця, ролі та значення посади в загальній організаційній структурі компанії. На даному етапі слід визначити порядок підпорядкованості та взаємодії співробітника з колегами.

4. Опис посадових обов'язків. Чим повніше буде розкритий цей розділ, тим точніше ви зможете сформулювати кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

5. Складання кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Розстановка серед них пріоритетів, тобто, що важливо знати і вміти, а що – бажано.

6. Опис формальних вимог (стать, вік, загальний стаж роботи, досвід за фахом тощо). Відповідно до законодавства, такі вимоги можуть мати відтінок дискримінації кандидатів, тому їх потрібно вказувати тільки як бажані.

Профіль посади «Менеджер з продажу» ПП «СПЕЦСТАЛЬ», розроблений автором, наведено в додатку 3.

Наступним етапом, по впровадженню нової системи компетенцій є їх впровадження та ознайомлення персоналу із цим положеннями. Співробітники повинні розуміти їх доцільність та прийняти їх, усвідомити послідовність вимог до трудової поведінки. Так, вважаємо доцільним презентувати працівникам нові компетенції під час зустрічі за круглим столом або за допомогою презентації, поширити інформацію внутрішніми каналами комунікації працівників підприємства, аби кожен міг детально вивчити інструкції.

Інформування працівників про впровадження нових компетенцій є перевагою керівника та визначає культуру управління персоналом. Перш за все, доведення до відома працівників нових вимог та обґрунтування їх доцільності, показує лояльність керівництва. Ще одним позитивним результатом такого заходу є те, що працівник має можливість здійснити самооцінку своєї відповідності новим вимогам та зайнятися самоосвітою.

Потім, для якісного управління компетенціями персоналу проводиться оцінка відповідності наявних працівників новим компетенціям. Оцінка компетенцій - це процес визначення пріоритетних професійних якостей, необхідних для ефективної роботи співробітників, їх аналіз, діагностика, підрахунок і формування планів розвитку працівників.

Оцінку компетенцій прийнято визначати методом проведення спеціальних HR-тестів і рішення кейсів. За підсумками оцінки компетенції є можливість отримати відповіді на наступні питання:

Наскільки ефективно підлеглі справляються зі своїми посадовими обов'язками?

Чи відповідає рівень знань і кваліфікації співробітників поставленим цілям і завданням?

Які методики навчання або тренінги можуть допомогти персоналу для їх розвитку?

Як мотивувати співробітників на результативну роботу?

Оскільки вище було запропоновано оновлений профіль посади менеджера з продажу, то розглянемо ефективні методи оцінки компетенцій цих працівників. Показник КРІ, який вже проваджений в практику оцінки компетенцій працівника торгівлі на підприємстві, є доцільним. Він дає повну характеристику успішності працівника по його ключовим показникам ефективності, які оцінюють спеціальні компетенції працівника. Така система управління компетенція персоналу мотивує працівників розвиватися та отримувати високі оцінки для отримання високого бонусного коефіцієнта.

На даному етапі працівники відділу продаж оцінюються виключно

результативними показниками. Автором пропонується включити в профіль посади перелік особистих якостей менеджера з продажу. Адже, насправді, якщо ми бачимо його результативність, важливо розуміти за допомогою яких особистих якостей він їх досяг. Це обґрунтовується тим, що працівники використовують різні методи продажу, які іноді можуть мати агресивний характер. Звичайно, високих результатів можна досягати задовольняючи всі потреби покупця. Для оцінки його якісних характеристик ми обрали дві ключові якості працівника відділу продажу:

I. Комунікативність;

II. Поведінка у конфліктних ситуаціях.

Для оцінки цих компетенцій підбрано тести, які використовуються для оцінки особистісних якостей у провідних компаніях. Так для оцінки комунікативних якостей персоналу пропонується використовувати тест «КОС-1» (додаток К). При оцінці рівня комунікативних та організаторських здібностей, можна судити про манери спілкування менеджера з продажу із його покупцями, про його вміння переконувати та пропонувати, а не нав'язувати. Оцінка результату менше 3-х балів, змушує задуматись про доцільність утримання чи найму працівника, або ж розробки програми для розвитку його комунікативних навичок.

Менеджер з продажу знаходиться в постійному оточенні людей, повинен заводити нові знайомства та контакти. Зважаючи на той факт, що всі люди різні, і часто люди просто не сходяться у своїх поглядах, для менеджера з персоналу важливими є стресостійкість, вміння швидко знайти компроміс та порозуміння. Клієнти пізнають компанію через спілкування з її працівниками, тому вони повинні проявляти себе якнайкращим чином.

Для оцінки даної компетенції автором пропонується використовувати тест, розроблений за методикою К. Томаса. Дана методика описує типи поведінки людей у конфліктних ситуаціях К. Томас використовує двомірну модель регулювання конфліктів, основними факторами якої є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, втягнутих у конфлікт, та

наполегливість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів.

Запропоновані тести для оцінки якісних характеристик персоналу доцільно постійно змінювати для постійних працівників. Проте, дані тести є ефективними при доборі персоналу, адже звужують число потенційних претендентів на вакантну посаду, до числа тих, хто отримав високі показники з тест на визначення ключових особистісних якостей.

Визначення поточного рівня компетенцій працівника є передумовою для розробки програми навчання персоналу, яка забезпечить підприємство необхідними людськими ресурсами. Якщо працівнику необхідно поліпшити результативні показники, то найефективнішим методом розвитку компетенції, яку вже впроваджено в політику управління персоналом підприємства «СПЕЦСТАЛЬ», є навчання на робочому місці, без відриву від робочого процесу. Так званий, процес наставництва виправдовує себе на практиці вже роками і є бюджетним з огляду витрат на навчання персоналу. Для швидкої адаптації та залучення наставнику необхідно максимально швидко та у доступній формі передати свої знання, досвід і прийняті стандарти. Іншими словами, старші колеги навчають молодших того, що знають самі. При процесі наставництва необхідно сформулювати основну мету навчання і разом зі співробітником обговорити, які знання навички та вміння повинен засвоїти останній. Ретельно продумана та відповідним чином підготовлена програма наставництва посилює результативність програм розвитку співробітників і дозволяє об'єктивно та всебічно оцінити всіх співробітників компанії.

Розвиток особистісних компетенцій раніше не був впроваджений в план навчання персоналу. Тому автором пропонується використовувати практику «Кейсового» навчання. Технологія полягає у тому, що використовується певна реальна життєва ситуація яка потребує аналізу, осмислення та пропозиції варіантів її вирішення. Метод навчання за кейсами дозволяє розвивати аналітичні здібності та навчає приймати зважені, аргументовані рішення, адже працівник переживає обговорювану ситуацію, переймається нею та робить висновки. Даний метод є корисним з огляду на те, що допомагає знайти нові

рішення виконання буденної робочої ситуації. Вирішення кейсових завдань також може розкрити потенціал співробітника, допомогти йому досягнути новий навик у вигляді гри.

Порівняно недавно метод вирішення кейсів набув широкого поширення в розвитку, ставши однією з найбільш ефективних технологій навчання. У чому переваги кейс-методу в порівнянні з традиційними методами навчання? Назвемо три найголовніших:

1. Практична спрямованість. Кейс-метод дозволяє застосувати теоретичні знання до вирішення практичних завдань. Такий підхід компенсує виключно академічну освіту і дає більш широке уявлення про вирішення робочих ситуацій.

2. Інтерактивний формат. Кейс-метод забезпечує більш ефективне засвоєння матеріалу за рахунок високої емоційної залученості та активної участі працівника. Акцент при навчанні робиться не на оволодіння готовим знанням, а на його вироблення.

3. Конкретні навички. Кейс-метод дозволяє удосконалювати «м'які навички» (soft skills), які виявляються вкрай необхідні в реальному робочому процесі.

Даний метод вважається ефективним, адже не потребує великих матеріальних затрат та не потребує залучення стороннього фахівці. Кейси можуть розроблятися спеціалістами HR-відділу та керівником відділу, працівників якого залучають до розв'язання кейсових завдань. Основною умовою є визначення мети та проблеми яку має вирішити кейс, означення компетенцій, які має розвинути працівник під час його розв'язання. Так, для прикладу, проблеми у діяльності менеджера з продажу, які може вирішити розв'язання кейсу:

1. Запропонувати варіанти оформлення необхідного замовлення глухонімому покупцеві;

2. Як утримати клієнта, якому запропонували вигідніше пропозицію Ваші конкуренти.

Працівники відділу кадрів в співробітництві із керівництвом повинні розробити індивідуальний план розвитку працівника, де повинні бути прописані строки та компетенції, необхідні для подальшого просування по службі чи включення працівника до кадрового резерву. Індивідуальне планування навчання та кар'єри є важливою складовою управління персоналом, адже це мотивує працівника на активний розвиток, самоорганізацію та навчання, покращення своїх показників, а, як наслідок, показників підприємства.

Отже, здійснивши дані кроки, ПП «СПЕЦСТАЛЬ» зможе підвищити показники продуктивності за рахунок нарощування спеціальних, корпоративних та особистісних компетенцій персоналу. Адже запорука успіху будь-якої компанії – це її людські ресурси. Це відображається і на іміджі підприємства на ринку як продавця так і роботодавця.

3.2. Ресурсне забезпечення системи управління компетенціями персоналу підприємства.

Для розрахунку ефективності впровадження проекту управління компетенціями в практику діяльності ПП «СПЕЦСТАЛЬ» доцільно використовувати сітькове планування.

Побудова сітькової моделі дозволяє:

1. Формувати календарний план реалізації комплексу робіт (проекту);
2. Виявляти і мобілізувати резерви часу, трудові, матеріальні та грошові ресурси;
3. Здійснювати управління комплексом робіт за принципом «провідної ланки» з прогнозуванням та попередженням можливих зривів в ході робіт;
4. Підвищувати ефективність управління в цілому при чіткому розподілі відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями робіт.

Сітьові графіки складаються на початковому етапі планування. Спочатку

планований процес розбивається на окремі роботи, складається перелік робіт і подій, визначаються їхні логічні зв'язки і послідовність виконання, роботи закріплюються за відповідальними виконавцями. З їхньою допомогою і за допомогою нормативів, якщо такі існують, оцінюється тривалість кожної роботи. Потім складається (зшивається) сітвовий графік. Після упорядкування сітвового графіка розраховуються параметри подій і робіт, визначаються резерви часу і критичний шлях. Нарешті, проводяться аналіз і оптимізація сітвового графіка, що при необхідності перероблюється з перерахуванням параметрів подій і робіт.

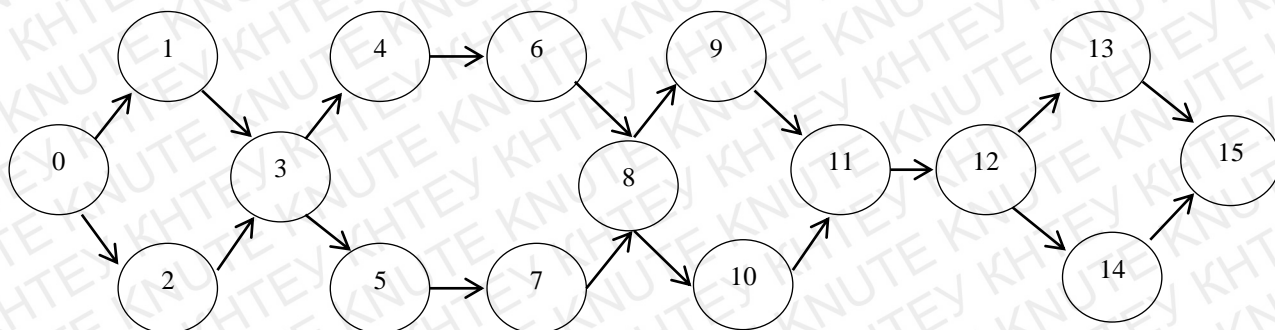


Рис. 3.1. Сітвовий графік проекту*

*Джерело: розроблено автором

Припустимо, що для виконання події (0-1) необхідно 3 дні, події (0-2) – 3 дні, події (1-3) – 5 днів, події (2-3) – 5 днів, події (3-4) – 3 дні, події (3-5) – 3 дні, події (4-6) – 10 днів, події (5-7) – 10 днів, події (6-8) – 7 днів, події (7-8) – 7 днів, події (8-9) – 14 днів, події (8-10) – 14 днів, події (9-11) – 14 днів, події (10-11) – 14 днів, події (11-12) – 3 дні, події (12-13) – 7 днів, події (12-14) – 7 днів, події (13-15) – 5 днів, події (14-15) – 5 днів.

Найважливішим показником сітвового графіка є резерви часу. Резерви часу кожного шляху показують, на скільки може бути збільшена тривалість даного шляху без шкоди для настання завершальної події. Оскільки кожен некритичний шлях сітвового графіка має свій повний резерв часу, то і кожна подія цього шляху має свій резерв часу.

Для визначення резервів часу за подіями мережі розраховують найбільш ранні (tp) і найбільш пізні (tp) терміни звершення подій. Будь-яка подія не може наступити перш, ніж завершаться всі попередні йому події і не будуть виконані всі попередні роботи. Тому ранній(або очікуваний) термін ($tp(i)$) звершення i -ї події визначається тривалістю максимального шляху, що передує цій події: $tp(i) = \max(t(Lni))$, де Lni -будь-який шлях, що передує i -ому події, тобто шлях від вихідного до i -ого події мережі.

Якщо подія j має кілька попередніх шляхів, а отже, кілька попередніх подій i , то ранній термін звершення події j зручно знаходити за формулою: $tp(j) = \max[tp(i) + t(i,j)]$.

Затримка звершення події i по відношенню до свого раннього терміну не позначиться на терміні звершення завершального події (а отже, й на терміні виконання комплексу робіт) до тих пір, поки сума терміну звершення події i тривалості (довжини) максимального з наступних за ним шляхів не перевищить довжини критичного шляху. Тому пізній(або граничний) термін $tp(i)$ звершення i -ого події дорівнює: $tp(i) = t_{kp} - \max(t(Lci))$, де Lci - будь-який шлях, наступний за i -им подією, тобто шлях від i -ого до завершального події мережі.

Якщо подія i має кілька наступних шляхів, а отже, кілька наступних подій j , то пізній термін звершення події i зручно знаходити за формулою:

$$tp(i) = \min[tp(j) - t(i,j)].$$

Резерв часу $R(i)$ i -ого події визначається як різниця між пізнім і раннім термінами його звершення: $R(i) = tp(i) - tp(i)$.

Отже, проведемо розрахунки термінів звершення подій.

Для $i=0$ (початкової події), очевидно $tp(0)=0$.

$$i=1: tp(1) = tp(0) + t(0,1) = 0 + 3 = 3.$$

$$i=2: tp(2) = tp(0) + t(0,2) = 0 + 3 = 3.$$

$$i=3: \max(tp(1) + t(1,3); tp(2) + t(2,3)) = \max(3 + 5; 3 + 5) = 8.$$

$$i=4: tp(4) = tp(3) + t(3,4) = 8 + 3 = 11.$$

$$i=5: tp(5) = tp(3) + t(3,5) = 8 + 3 = 11.$$

$$i=6: tp(6) = tp(4) + t(4,6) = 11 + 10 = 21.$$

$$i=7: tp(7) = tp(5) + t(5,7) = 11 + 10 = 21.$$

$$i=8: \max(tp(6) + t(6,8); tp(7) + t(7,8)) = \max(21 + 7; 21 + 7) = 28.$$

$$i=9: tp(9) = tp(8) + t(8,9) = 28 + 14 = 42.$$

$$i=10: tp(10) = tp(8) + t(8,10) = 28 + 14 = 42.$$

$$i=11: \max(tp(9) + t(9,11); tp(10) + t(10,11)) = \max(42 + 14; 42 + 14) = 56.$$

$$i=12: tp(12) = tp(11) + t(11,12) = 56 + 3 = 59.$$

$$i=13: tp(13) = tp(12) + t(12,13) = 59 + 7 = 66.$$

$$i=14: tp(14) = tp(12) + t(12,14) = 59 + 7 = 66.$$

$$i=15: \max(tp(13) + t(13,15); tp(14) + t(14,15)) = \max(66 + 5; 66 + 5) = 71.$$

Довжина критичного шляху дорівнює ранньому терміну звершення завершальної події 15: $t_{kp} = tp(15) = 71$.

Тепер розрахуємо час пізнього закінчення роботи.

Для $i=15$ (завершальної події) пізній термін звершення події повинен дорівнювати його ранньому терміну (інакше зміниться довжина критичного шляху): $tn(15) = tp(15) = 71$.

$$i=14: tn(14) = tn(15) - t(14,15) = 71 - 5 = 66.$$

$$i=13: tn(13) = tn(15) - t(13,15) = 71 - 5 = 66.$$

$$i=12: \min(tn(13) - t(12,13); tn(14) - t(12,14)) = \min(66 - 7; 66 - 7) = 59.$$

$$i=11: tn(11) = tn(12) - t(11,12) = 59 - 3 = 56.$$

$$i=10: tn(10) = tn(11) - t(10,11) = 56 - 14 = 42.$$

$$i=9: tn(9) = tn(11) - t(9,11) = 56 - 14 = 42.$$

$$i=8: \min(tn(9) - t(8,9); tn(10) - t(8,10)) = \min(42 - 14; 42 - 14) = 28.$$

$$i=7: tn(7) = tn(8) - t(7,8) = 28 - 7 = 21.$$

$$i=6: tn(6) = tn(8) - t(6,8) = 28 - 7 = 21.$$

$$i=5: tn(5) = tn(7) - t(5,7) = 21 - 10 = 11.$$

$$i=4: tn(4) = tn(6) - t(4,6) = 21 - 10 = 11.$$

$$i=3: \min(tn(4) - t(3,4); tn(5) - t(3,5)) = \min(11 - 3; 11 - 3) = 8.$$

$$i=2: tn(2) = tn(3) - t(2,3) = 8 - 5 = 3.$$

$$i=1: tn(1) = tn(3) - t(1,3) = 8 - 5 = 3.$$

$$i=0: \min(t_{п(1)} - t(0,1); t_{п(2)} - t(0,2)) = \min(3 - 3; 3 - 3) = 0.$$

Тепер знаходимо повний резерв часу $R_{Пi-j} = T_{пj} - t_{i-j} - T_{pi}$. За всіх подій він становитиме 0 днів. Тобто, в проєкті не передбачено запасних днів на його виконання.

Основними параметрами сіткової моделі є час раннього початку ($T_{рп}$), час раннього закінчення ($T_{ро}$), час пізнього початку ($T_{пп}$), час пізнього закінчення ($T_{по}$). Враховується час очікування ($T_{оч}$) виконання кожного етапу. Розрахунок наведений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок основних параметрів сіткової моделі проєкту*

Подія	Час раннього початку, $T_{рп}$, днів	Очікуваний час виконання роботи, $T_{оч}$, днів	Час раннього закінчення роботи, $T_{рз}$, днів	Час пізнього початку роботи, $T_{пп}$, днів	Очікуваний час виконання роботи, $T_{оч}$, днів	Час пізнього закінчення роботи, $T_{пз}$, днів	Повний резерв часу, R , днів
0-1	0	3	3	2	3	5	2
0-2	3	3	6	6	3	9	0
1-3	6	5	11	12	5	17	6
2-3	11	5	16	3	5	18	2
3-4	16	3	19	12	3	21	2
3-5	19	3	21	15	3	21	0
4-6	21	10	31	12	10	31	0
5-7	31	10	41	12	10	48	7
6-8	41	7	48	23	7	55	7
7-8	48	7	55	23	7	55	0
8-9	55	14	69	54	14	83	14
8-10	69	14	83	37	14	83	0
9-11	83	14	97	54	14	97	0
10-11	97	14	111	47	14	114	3
11-12	111	3	114	56	3	114	0
12-13	114	7	121	59	7	128	7
12-14	121	7	128	63	7	128	0
13-15	128	5	133	66	5	133	0
14-15	133	5	138	72	5	138	0

*Джерело: розроблено автором

Критичний шлях з урахуванням часу проведення всіх етапів виконання проєкту від 0 до 15 дорівнює 138 днів. Це означає, що для виконання проєкту з побудови освітнього простору для співробітників ПП «СПЕЦСТАЛЬ»

необхідно виділити 138 днів.

Тепер підрахуємо скільки приблизно грошових коштів необхідно задля впровадження даного проєкту. Припустимо, що вартість робіт для кожної з подій становить суму, наведену в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок тривалості та грошових затрат проєкту*

Подія	Очікуваний час виконання роботи, Точ, днів	Вартість робіт, Сн, грн
0-1	3	1110
0-2	3	1110
1-3	5	1200
2-3	5	1200
3-4	3	1110
3-5	3	1110
4-6	10	2400
5-7	10	2400
6-8	7	1680
7-8	7	1680
8-9	14	3360
8-10	14	3360
9-11	14	3360
10-11	14	3360
11-12	3	1110
12-13	7	1680
12-14	7	1680
13-15	5	1200
14-15	5	1200
	125	35 310

*Джерело: розроблено автором

Виходячи з розрахунків, проведених вище, можна зробити висновок, що для виконання даного проєкту необхідно виділити з бюджету підприємства мінімально 125 днів і 35 310 грн.

Таким чином, приватне підприємство «СПЕЦСТАЛЬ» знаходиться на етапі зростання: активно розширює ринок споживачів та нарощує свої потужності. Проте, оцінюючи кадрову політику підприємства та визначивши ефективність управління компетенція персоналу як недостатню, у даному розділі ми хочемо запропонувати декілька кроків для позитивного вирішення даного завдання.

Оскільки, на даному етапі розвитку суспільства та соціально-трудових відносин, персонал підприємства є його найвищою цінністю та основним стратегічним ресурсом в боротьбі за лідерство, керівництво повинне запровадити таку політику управління персоналом, яка б відповідала сучасним вимогам, тенденціям та задовольняла стратегічні плани розвитку бізнесу.

В даному розділі автором був запропонований покроковий механізм впровадження нових компетенцій та здійснено розрахунок ресурсного забезпечення.

Зваживши перспективи розвитку ПП «Спецсталь» автором запропоновано впровадити такі етапи розвитку компетенцій персоналу:

1. Оновлення профілю посад;
2. Ознайомлення працівників та обґрунтування доцільності таких нововведень;
3. Проведення оцінки працівників на відповідність новим компетенціям;
4. Розробка програми розвитку компетенцій працівника.

Для розрахунку вартості запропонованого проекту та терміну його реалізації було побудовано сітьовий графік проекту. Згідно із підрахунками на реалізацію та впровадження запропонованих кроків для підвищення ефективності управління компетенціями необхідно мінімум 125 днів та 35 310 грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки даної випускної кваліфікаційної роботи, можна зробити узагальнення, що основним ресурсом в діяльності будь-якого підприємства є його людський капітал. Основною характеристикою персоналу є його компетенції, а саме сукупність знань, вміннь, навичок, мотивів, психофізіологічних та особистісних навичок. Управління компетенціями – важлива складова управління персоналом. Вони дозволяють чітко сформулювати критерії відбору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата та знизити ризики прийняття некваліфікованого працівника; сформулювати конкретні цілі для нового працівника в період адаптації; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; обґрунтувати систему винагороди в організації, порівнюючи різні посади; пояснити кадрові переміщення.

В ході дослідження теоретичних і методичних засад управління компетенціями, згідно поставлених завдань, ми з'ясували, що:

1. Основними факторами формування компетенцій персоналу підприємства є наступні: освітні, професійного розвитку кар'єри, тренінгові навчання, моральне та матеріальне стимулювання тощо.

Процес формування компетенцій персоналу – це послідовний процес, що розпочинається із навчання у ВНЗ, продовжується на роботі за спеціальністю, де проводяться оцінки знань умінь навичок. Відповідно до результатів оцінювання розробляється (коригується) план кар'єрного розвитку працівника, згідно якого він підвищує свій кваліфікаційний рівень задля отримання бажаної посади.

2. Визначили, що до методичних засад формування та розвитку компетенцій персоналу в умовах ринкової економіки доцільно віднести наступні:

- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі атестації та інших досліджень та розробка рекомендацій раціонального використання персоналу;
- організаційно-методичне забезпечення професійно-кваліфікаційного навчання, підготовки і перепідготовки персоналу, планування цієї роботи з врахуванням потреб організації;
- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, розвиток наставництва, вивчення плинності кадрів, динаміки змін колективу, розробка заходів по стабілізації і вдосконаленню його соціальної та демографічної структури;
- забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання у відповідності з їх трудовою діяльністю, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі та ін.

3. Дослідили систему управління компетенціями на досліджуваному підприємстві «СПЕЦСТАЛЬ» за допомогою вивчення кадрової політики підприємства та аналізу кількісного і якісного складу працівників. На підприємстві відповідність працівника займаній посаді проводиться шляхом атестації працівника. За результатами оцінювання складається план розвитку працівника, який передбачає отримання необхідних знань та навичок шляхом самоосвіти або наставництва без відриву від трудової діяльності.

4. Здійснили організаційно-економічний аналіз системи компетенцій персоналу ПП «СПЕЦСТАЛЬ» шляхом кількісної і якісної оцінки персоналу. Більша частина колективу працює на підприємстві вже довше п'яти років. Лише половина працівників підприємства мають вищу освіту (повна, неповна), проте це пояснюється залученням молодого колективу, який досі навчається. Серед працівників персоналу, 30% - некваліфіковані кадри, проте частка кваліфікованих з кожним роком зростає. На підприємстві спостерігається низька плинність кадрів, що дозволяє накопичувати досвід працівників.

5. Провели оцінку ефективності системи управління компетенціями персоналу ПП «СПЕЦСТАЛЬ», в ході якої визначили, що в бюджеті не

передбачається витрат на навчання робітників, лише витрати на навчання управлінського персоналу. Визначили, що на підприємстві діє ефективна система оплати праці та мотивації персоналу, яка прямо залежить від показника успішності працівника. Професійність працівника перевіряється шляхом контрольних зрізів, які перевіряють знання інструкцій та алгоритмів діяльності.

6. Запропонували програму заходів щодо удосконалення системи управління компетенціями персоналу підприємства ПП «СПЕЦСТАЛЬ», що передбачає такі етапи:

- оновлення профілю посад;
- ознайомлення працівників та обґрунтування доцільності таких нововведень;
- проведення оцінки працівників на відповідність новим компетенціям;
- розробка програми розвитку компетенцій працівника.

7. Розрахували ресурсне забезпечення системи управління компетенціями персоналу підприємства за допомогою сітьової моделі. Згідно підрахунків для впровадження ефективної моделі управління компетенціями персоналу потрібно мінімально 125 днів і 35 310 грн.

Підсумовуючи, доцільно зауважити, що розвиток персоналу повинен бути пріоритетом у розробці стратегій будь якого підприємства. Адже персонал – це та рушійна сила, яка приводить компанію до успіху та є її обличчям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О.М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.М.Арапова, В.П.Фрідріф, В.А. одирка // Економіка: реалії часу. - 2013. - №1. – С.207-211. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_1_39. - Назва з екрану.
2. Бучинська Т.В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції [Текст] / Т.В.Бучинська // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А.Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 2. – С. 228-233. – ISSN 1993-0259.
3. 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. — Вид-во Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — 365 с.
4. Вартанова О. Ментальні шаблони як складова компетенції персоналу / О. Вартанова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. Київського національного економічного університету ім. В.Гетьмана, 2017. – Вип. 1(13). – С. 80–88.
5. Волобоєва І.О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації / І.О.Волобоєва // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 23-228. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_33. – Назва з екрану.
6. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.
7. Ганза І. В. Теоретико – методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 1(19). – С. 98-103.

8. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять / М.С.Головань // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2011. – №8. – С. 224-233.

9. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / М.С.Головань // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2011. – №8. – С. 224-233.

10. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні / О.В.Горпинченко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Кіровоград. – 2016. – № 8, ч.1. - С. 43-48.

11. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності систем розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств [Текст] / Л.О.Гризовська // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ; редкол.: В.А.Дерій (гол. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 12-20.

12. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> - Назва з екрану.

13. Дороніна М. С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія / М.С.Дороніна, І.В.Литовченко, Д.Г.Михайленко, А.О.Полубєдова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

14. Дорошук Г.А. Компетентнісний підхід в підготовці менеджерів в умовах змін / Г.А.Дорошук // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2018. – Т.17, вип.1. – С.96-103. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2018_17_1_9. - Назва з екрану.

15. Дорошук Г.А. Кадрове забезпечення управління змінами // Г.А.Дорошук, Г.О.Савченко // Економіка: реалії часу. – № 3(13). – 2014. – С.50-56.

16. Зленко, А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів» / А.М.Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1.

[Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf. – Назва з екрану.

17. Класифікатор професій ДК 003:2010[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hrliga.com/docs/327_KP.htm. – Назва з екрану.

18. Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://evrovektor.com/kved/2010/> – Назва з екрану.

19. Кожан Т. О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу / Т.О.Кожан // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2013. № 2. - С.98-104. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2013_2_15. – Назва з екрану.

20. Корнеліус Н. HR-менеджмент: Пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика / Н.Корнеліус. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Бука, 2013. – 520 с.

21. Кучай О.В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти / О.В.Кучай // Рідна школа. – 2009. – №11. – С. 44-48.

22. Леонова С.В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів / С.В.Леонова // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2012. – Вип. 8. – С.151-155. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2012_8_37. – Назва з екрану.

23. Любимова К.О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств / К.О.Любимова // Економіка та управління підприємством. – Київ. – 2013. - № 3. – С. 58-61.

24. Майстер Л.А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л.А.Майстер // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 3. – С. 212-218.

25. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій / С.А.Матюх // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ; редкол.: В.А.Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-

поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 79-85. – ISSN 1993-0259.

26. Миколайчук І.П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу / І.П.Миколайчук // Науково-фаховий журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління» // Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. – 2016. – Вип. № 4 (04). – С. 176-182. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/4-2016-ukr> - Назва з екрану.

27. Миколайчук І.П. Компетентісний підхід в управлінні персоналом / І.П.Миколайчук, Ю.О.Стрижак // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – №18. – с.53-57.

28. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №7. – С.32-39.

29. Недашківська Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять / Т. Недашківська // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2008. – № 1. – С. 73–81.

30. Нікшин С.М. Моделювання компетенцій з метою підвищення ефективності управління персоналом / С.М.Нікшин // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури. – 2015. № 1. С. 530-531. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/32160/1/304-530-531.pdf>- Назва з екрану.

31. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / Г.Є.Мошек, І.П.Миколайчук, В.С.Ціпуринда та ін.; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.

32. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. [Електронний ресурс] / О.В.Сардак – Режим доступу: http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fecon/program_56a3d971c46ee.pdf. - Назва з екрану.

33. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В.Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2011. – Вип.8. – Ч.2. – С. 315-318.

34. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А. В. Синиченко // Финансы, учет, банки. - 2016. - Вып. 1. – С.288-294. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32. – Назва з екрану.

35. ПП «СПЕЦСТАЛЬ» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://specstal.pp.ua/>- Назва з екрану.

36. «360 градусів»: оцінка компетенцій співробітника [Електронний ресурс] // iFactor – інтелектуальна бухгалтерська система знань. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555>- Назва з екрану.

37. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи: [колективна монографія] / О. В. Яцун / За заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка / Кіровоград: Ексклюзив – Систем, 2015. – Ч. I. – С. 554-561.

38. Андреева И.С. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия / И.С.Андреева, И.П.Данилов // Вестник Чувашского университета. – 2014. - № 1. – С.218-224

39. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р.Бояцис. – М.: Гиппо, 2011. – 352 с

40. Бурянина О.А. Разработка профиля должности на основании модели компетенций // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 4-2. – С. 369-373. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40183> – Название с экрана.

41. Володина Н.А. Модель компетенций – это не сложно // «Kadrovik.ru». 2007. – №6. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf – Название с экрана.

42. Воробей С. Модель компетенций как элемент системы управления персоналом / С. Воробей // Новости турбизнеса. – 2007. – № 9. – С. 46–47.

43. Зайцева Н.В. Концепция моделирования управления человеческим капиталом предприятия / Н.В. Зайцева // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії економічних наук - 2012. - Випуск 2 (5). - Том 2. - С. 115-120.

44. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании. М. : ИЦ ПКПС, 2004. 41 с.

45. Зимняя И.А. Компетенция и компетентность в контексте компетентного подхода в образовании [Электронный ресурс] / И.А.Зимняя // Иностранные языки в школе. – 2012. – Вип.6. – С. 2-10. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zumnaaya_competency_and_competence.pdf. – Название с экрана.

46. Компетентностный подход, основные понятия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-012*page.htm- Название с экрана.

47. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы [Электронный ресурс]. // HR-Лига – сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. – Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555>- Название с экрана.

48. Оценивание персонала: Методы оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brainity.ru/business/career/10424/>- Название с экрана.

49. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 512 с.

50. Boyatzis R. The competent manager/ R.Boyatzis. – New York: Wiley, 2005. – 406 p.

ДОДАТКИ

Визначення сутності поняття «компетенція» у літературних джерелах

№	Автор	Визначення
1.	Р. Бояціс [39,50]	Компетенція – коло повноважень будь-якого органу або посадової особи; коло питань, в яких хтось обізнаний
2.	Т. В. Бучинська [2]	Під категорією «компетенція» слід розуміти сукупність таких факторів: знання як результат освіти особистості; навички як наслідок досвіду практичної роботи та професійного навчання; методи спілкування, що обумовлюють уміння спілкування з людьми і ефективно працювати в групах
3.	С. Воробей [42]	Характеристика, яка визначається поведінкою
4.	Т. Недашківська [29]	Компетенція – це особисті риси людини, які зумовлюють рівень знань і вмінь, котрі працівник може ефективно використовувати та адаптувати в різних ситуаціях та умовах праці
5.	М. С. Головань [8]	Деяка відчужена, наперед задана вимога до підготовки особи (властивості або якості, потенційні здатності особи), наперед задана вимога щодо знань та досвіду діяльності у певній сфері
6.	Н. В. Зайцева [43]	Компетенція відноситься не до суб'єкту діяльності, а до певного кола питань щодо предметів та процесів, які стосуються продуктивної діяльності людини. Чинники, які впливають на розвиток компетенцій: здібності, знання, розуміння, навички, дії, досвід, мотивація
7.	І. Зімня [45]	Компетенції як деякі внутрішні, потенційні, приховані психологічні новоутворення (знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, системи цінностей і відносин) проявляються у компетентностях людини
8.	О. В. Кучай [21]	Сукупність взаємозалежних якостей особистості (знання, уміння, навички, способи діяльності), що задаються до певного кола предметів і процесів та необхідних для якісної, продуктивної діяльності щодо них
9.	О. В. Сардак [32]	Інтегрований результат опанування змістом загальної середньої освіти, який виражається в готовності учня використовувати засвоєні знання, уміння, навички, а також способи діяльності у конкретних життєвих ситуаціях для розв'язання практичних і теоретичних задач
10.	О. В. Яцун [37]	Компетентність – це добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи

Види загальних компетенцій фахівця [27]

№ пор	Види компетенцій	Характеристика
1.	Соціально-особистісні	ті, що «віддзеркалюють» психологічну структуру особистості, визначаючи пріоритетні здатності людини щодо її діяльності та взаємодії у соціумі. Зазначена група компетенцій структурована у три кластери: <ul style="list-style-type: none"> – <i>адаптивно-регулятивні</i> – відображають здатність людини контролювати свій внутрішньо-психологічний стан, тим самим ефективно пристосовуючись до зовнішнього середовища шляхом застосування певного особистісного інструментарію; – <i>комунікативні компетенції</i>, які свідчать про здатність людини до соціальної взаємодії, шляхом оперування наявних професійно-важливих особистісних якостей; – <i>інтелектуальні</i> – компетенції, що відображають спроможність людини до застосування своїх інтелектуальних можливостей задля ефективного виконання своїх робочих функцій.
2.	Інструментальні	група компетенцій, які визначають здатність людини до застосування у своїй роботі найбільш ефективних міжпрофесійних інструментів
3.	Формально-етичні	компетенції, які свідчать про здатність людини діяти у формальних робочих ситуаціях з точки зору загальноприйнятних соціальних норм поведінки
4.	Підприємницькі	є важливими з точки зору міжпрофесійних функціональних зв'язків для здійснення ефективної трудової діяльності

Компетенції працівників:

оперативність мислення для вирішення проблем професійнотрудової сфери; обізнаність працівника про професійну діяльність; досвід (професійний і соціальний); професійні вміння і навички; ціннісні орієнтації

Компетенції організації

підбір персоналу; атестація персоналу; формування кадрового резерву; підготовка та перепідготовка персоналу; ротація кадрів; мотивація персоналу; адаптація персоналу

**Аудит рівня компетенцій**

- Виявлення рівня кожної складової компетенції

Виявлення нових компетенцій

- Визначення нових компетенцій
- Аналіз інтелектуальних можливостей організації

Розробка компетенцій

- Створення програми одержання компетенцій працівниками
- Аналіз альтернатив компетенцій

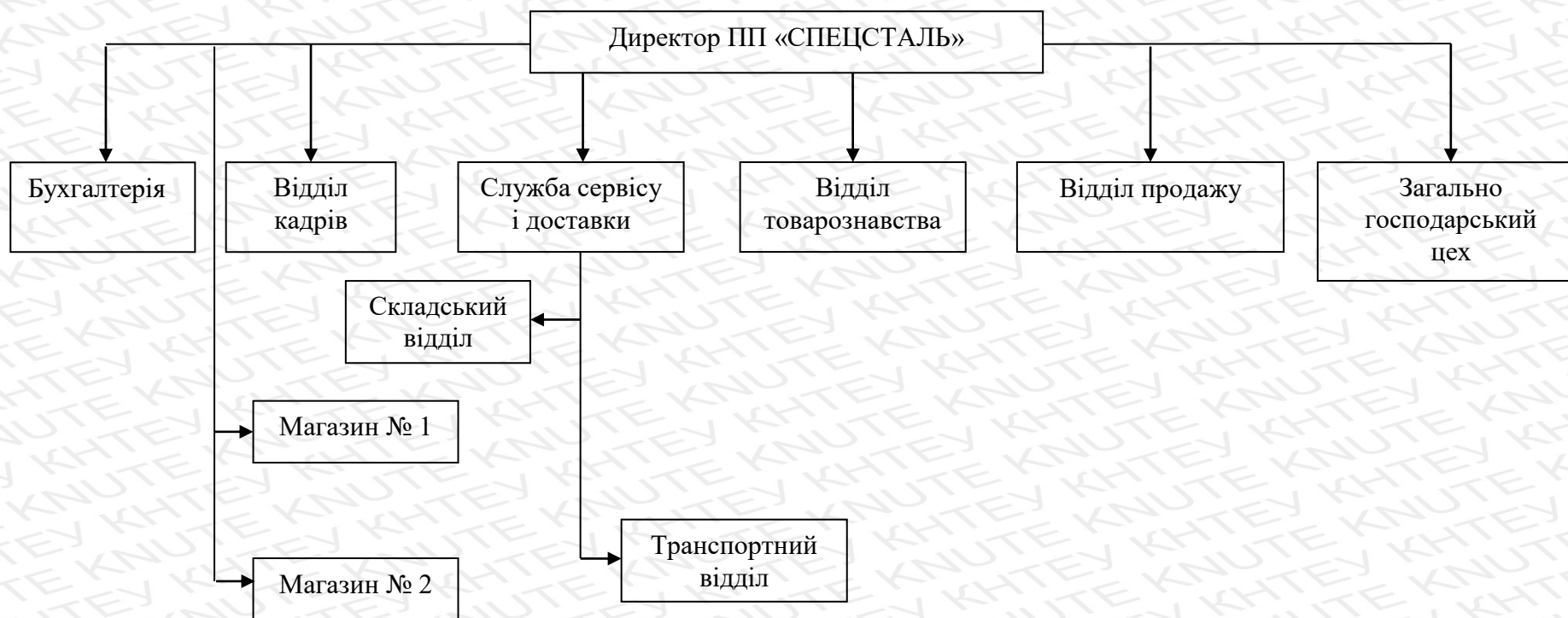
Використання компетенцій

- Оцінка успішності реалізації компетенцій

Додаток Г. Компетентнісний підхід до управління персоналом підприємства [34]

Характерні особливості методів збору інформації для побудови моделей компетенцій управлінського персоналу [27, 44]

№ пор	Методи	Практичне значення	Сутність
1.	Метод репертуарних ґраток	дає змогу виявляти індикатори найбільш ефективних співробітників	керівник послідовно описує, які корисні якості проявляє кожний підлеглий у роботі
2.	Метод критичних інцидентів	визначає поведінкові реакції, наявність яких може виявитися важливим у критичній ситуації	проводиться опитування співробітників для визначення того, які якості допомагали їм упоратися з надзвичайно важливими для компанії завданнями або, навпаки, перешкоджали їхньому виконанню
3.	Метод прямих атрибутів	компетенції можна визначити ще на етапі збору даних для їх подальшого моделювання	декільком (5-6) ключовим керівникам пропонуються картки з описом розроблених компетенцій, які обирають із них ті, що відповідають найбільш важливим стратегічним цілям організації
4.	Інтерв'ю із замовником моделювання	уточнити цілі створення компетенцій під стратегічні цілі організації	проробляються довгострокові перспективи розвитку бізнес-ситуацій, в яких
5.	Спостереження за діяльністю працівників	необхідна незалежна інформація про ідеальний портрет співробітника	здійснюється спостереження за роботою працівників для оцінювання їх діяльності протягом певного періоду часу
6.	Проведення опитування керівників та підлеглих осіб	дає змогу інтерв'юєрові зібрати інформацію про те, як співробітники діють у більшості бізнес-ситуацій	проводиться з одним-двома співробітниками підрозділу, які показують у своїй роботі найкращий результат, щоб виділити стандарти поведінки, що буду
7.	Мозковий штурм	обговорення проблемних питань для керівників	се бути проведений у кожному структурному підрозділі, якщо кількість підрозділів не перевищує 12–15
8.	Робочі групи	працівники груп можуть охарактеризувати бізнесповедінку колег, що є найбільш ефективною	проводяться зі співробітниками суміжних підрозділів, а також з їх керівниками за умови їх тісної співпраці
9.	Метод фокусгруп	призначений для формування базових (корпоративних) компетенцій	заснований на обговоренні експертами ключових якостей, необхідних для певної позиції або значимих для всіх працівників організації
10.	Опитувальники за допомогою комп'ютерних програм	комп'ютерна програма дає рекомендації, які поведінкові реакції з відомих їй повинен виявити даний співробітник	під час використання програми Work Profiling System (WPS) кожен співробітник називає свої ключові завдання і звичайний час їхнього виконання, які вводяться в програму



Додаток Е. Організаційна структура ПП «СПЕЦСТАЛЬ»

** Джерело: розроблено автором на основі [35]*

Додаток Ж

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ		
		2017	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПЕЦСТАЛЬ"	за ЄДРПОУ		
Територія	Дніпропетровська обл.	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	39			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 53200, Дніпропетровська обл., місто Нікополь, вул. Кооперативна, 3, тел. (05662) 2-22-18				

1. Баланс Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006
на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	83525,8	83889,2
первісна вартість	1011	83538,1	83902,1
знос	1012	(12,3)	(12,9)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	83525,8	83889,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	22,8	32,9
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	364,3	483,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,3	4,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	60,3	90,3
Витрати майбутніх періодів	1170	0,2	0,7
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	451,9	611,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	83977,7	84500,5

Продовження додатка 1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	83265,3	83765,8
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	142,1	163,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	83407,4	83929,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	21,2	23,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	210,4	199,0
розрахунками з бюджетом	1620	36,1	38,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	14,1	15,4
розрахунками з оплати праці	1630	55,2	57,1
Доходи майбутніх періодів	1665	136,5	137,7
Інші поточні зобов'язання	1690	96,8	99,9
Усього за розділом III	1695	549,1	547,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	83977,7	84500,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік _____ 2016 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	4795,6	3256,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	29,6	18,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4825,2	3274,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4505,5)	(3033,7)
Інші операційні витрати	2180	(155,9)	(120,3)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4661,4)	(3154,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	163,8	120,8
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	163,8	120,8

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Хачатрян А. Д.
(ініціали, прізвище)
Полова М.І.
(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
Підприємство	<u>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПЕЦСТАЛЬ"</u>			2018	01	01
Територія	<u>Дніпропетровська обл.</u>	за ЄДРПОУ		32357975		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Приватне підприємство</u>	за КОАТУУ		1211600000		
Вид економічної діяльності	<u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>	за КОПФГ		120		
Середня кількість працівників, осіб	<u>43</u>	за КВЕД		46.90		

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон 53200, Дніпропетровська обл., місто Нікополь, вул. Кооперативна, 3, тел. (05662) 2-22-18

1. Баланс
на 31 грудня 2017 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			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	83889,2	84170,7
первісна вартість	1011	83902,1	84266,3
знос	1012	(12,9)	(95,6)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	83889,2	84170,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	32,9	59,6
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	483,1	1200,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		0,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	90,3	11,1
Витрати майбутніх періодів	1170	0,7	1,2
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	611,3	1272,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	84500,5	85443,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	83765,8	84073,3
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	163,8	386,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	83929,6	84459,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	23,6	119,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	199,0	488,9
розрахунками з бюджетом	1620	38,2	72,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	15,4	24,9
розрахунками з оплати праці	1630	57,1	101,2
Доходи майбутніх періодів	1665	137,7	100,3
Інші поточні зобов'язання	1690	99,9	76,0
Усього за розділом III	1695	547,3	863,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	84500,5	85443,1

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2017 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	5666,8	4795,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	178,2	29,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5845,0	4825,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4704,4)	(4505,5)
Інші операційні витрати	2180	(918,4)	(155,9)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5622,8)	(4661,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	222,2	163,8
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	222,2	163,8

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Хачатрян А. Д.
(ініціал, прізвище)
Полова М.І.
(ініціал, прізвище)

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2018	01	01
Підприємство <u>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПЕЦСТАЛЬ"</u>	за ЄДРПОУ	32357975		
Територія <u>Дніпропетровська обл.</u>	за КОАТУУ	1211600000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Приватне підприємство</u>	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>	за КВЕД	46.90		
Середня кількість працівників, осіб <u>45</u>				

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон 53200, Дніпропетровська обл., місто Нікополь, вул. Кооперативна, 3, тел. (05662) 2-22-18

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			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	84170,7	84354,5
первісна вартість	1011	84266,3	84583,9
знос	1012	(95,6)	(229,4)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	84170,7	84354,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	59,6	32,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1200,1	1144,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,4	5,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11,1	201,9
Витрати майбутніх періодів	1170	1,2	1,7
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1272,4	1386,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	85443,1	85740,5

Продовження додатка 1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	84073,3	84279,5
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	386,0	227,2
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	84459,3	84506,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	119,9	220,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	488,9	543,4
розрахунками з бюджетом	1620	72,6	229,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	24,9	23,2
розрахунками з оплати праці	1630	101,2	106,3
Доходи майбутніх періодів	1665	100,3	75,2
Інші поточні зобов'язання	1690	76,0	35,5
Усього за розділом III	1695	863,9	1013,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	85443,1	85740,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік _____ 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	6035,1	5666,8
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	403,6	178,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6438,7	5845,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5007,5)	(4704,4)
Інші операційні витрати	2180	(1184,8)	(918,4)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6192,3)	(5622,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	246,4	222,2
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	246,4	222,2

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Хачатрян А. Д.
(ініціали, прізвище)
Полова М.І.
(ініціали, прізвище)

Профіль посади директора ПП «Спецсталь»

Посада	Менеджер з продажів/продавець
Посада безпосереднього керівника	Директор ПП «Спецсталь»
Основна мета посади	Активний продаж продукції ПП «Спецсталь», залучення нових клієнтів
Функції робочого місця (блоки завдань, за які співробітник на посаді несе відповідальність)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення потенційних клієнтів: <ul style="list-style-type: none"> - Встановлення контактів з новими клієнтами за допомогою холодних дзвінків, нарощування клієнтської бази; - Підготовка комерційних пропозицій під запити клієнтів, організація зустрічей з партнерами; - Активний продаж всієї продукції ПП «Спецсталь» очно та по телефону, в інтернеті тощо; - Проведення переговорів з метою продажу продукції компанії. 2. Розвиток існуючої клієнтської бази: <ul style="list-style-type: none"> - Інформування клієнтів ПП «Спецсталь» про нову продукцію та послуги компанії; - Відповіді на вхідні запити від клієнтів (при необхідності). 3. Формування звітності. 4. Ведення документообігу по проектам (своєчасне виставлення договорів і рахунків, актів виконаних робіт, отримання актів виконаних робіт); 5. Розмноження роздавальних матеріалів, листів зворотного зв'язку, підготовка сертифікатів тощо.
Ключові показники ефективності	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість залучених потенційних покупців; - Кількість покупців, які перейшли з категорії «потенційні»; - Об'єм продажу. - Відсутність скарг і претензій з боку клієнтів. - Своєчасність виконання завдань.
Особистісні якості	<ul style="list-style-type: none"> - Комунікативність; - Вміння користуватися прихильністю людей; - Вміння конструктивно вирішувати конфліктні ситуації; - Вміння оперативно приймати рішення; - Гнучкість; - Здатність до навчання.

ІДЕАЛЬНИЙ ПРОФІЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ:

Компетенції - це інтегральні якості працівника, що включають в себе знання, навички та особистісні якості, описані в мові робочої поведінки.		
Шкала компетенцій (в балах):	Рівень	Характеристика рівня:
4	Стратегічний	Розробляє і впроваджує системний підхід щодо розвитку компетенції у інших. Займає позицію, націлену на інтереси компанії в довгостроковій перспективі
3	Сильний, майстерності	На додаток до рівня 2, співробітник проявляє гнучкість і креативність в нестандартних ситуаціях. Допомагає іншим проявити компетенцію, організовує інших для досягнення результату
2	Базовий	Володіє даною компетенцією. Виявляє самостійність у всіх стандартних робочих ситуаціях
1	Обмежений	Виявляє компетенцію в рамках шаблону
0	Негативний	Не проявляє навіть окремі елементи компетенції. Немає мотивації для розвитку компетенції. Виявляє негативні індикатори

Компетенція	0	1	2	3	4
Комунікація					
Робота з інформацією					
Здатність до навчання					
Клієнтоорієнтованість					
Співробітництво					
Відповідальність за результат					
Навички продажів					
Вміння виходити з конфліктних ситуацій					

- **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ:**

Часи роботи: с 9.00 до 18.00

Виявлення та оцінка комунікативних та організаторських схильностей (КОС-1)

Ця методика виявляє комунікативні та організаторські схильності особистості (вміння чітко та швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей і т.д.).

Інструкція. Перед вами 40 запитань, на кожне з яких потрібно дати відповідь — так або ні. Час виконання - 10-15 хвилин.

Текстовий матеріал

№ пор	Перелік питань	Так	Ні
1	Чи є у вас потяг до спілкування і знайомства з різними людьми?		
2	Чи подобається вам займатися громадською роботою?		
3	Чи довго турбує вас почуття образи на своїх товаришів?		
4	Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?		
5	Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?		
6	Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?		
7	Чи правда, що вам приємніше і простіше проводити час за книжками або за якимось іншим заняттям, ніж з людьми?		
8	Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?		
9	Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас?		
10	Чи любите ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри і розваги?		
11	Чи важко вам включитися в нові для вас компанії (колективи)?		
12	Чи часто ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?		
13	Чи легко вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?		
14	Чи прагнете ви, щоб ваші товариші діяли згідно з вашою думкою?		
15	Чи важко вам освоюватися в новому колективі?		
16	Правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?		
17	Чи прагнете ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?		
18	Чи часто у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?		
19	Чи дратують вас оточуючі, чи виникає у вас бажання побути наодинці?		
20	Чи правда, що ви, як правило, погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?		
21	Чи подобається вам постійно бути серед людей?		
22	Чи виникає у вас відчуття дискомфорту, якщо вам не вдається завершити розпочату справу?		
23	Чи важко вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?		

24	Чи правда, що ви втомлюєтеся від постійного спілкування з друзями?		
25	Чи подобається вам брати участь в колективних іграх?		
26	Чи часто ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які зачіпають інтереси ваших друзів?		
27	Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?		
28	Чи правда, що ви не прагнете до того, щоб довести правильність своїх дій чи слів?		
29	Чи вважаєте ви, що вам не важко внести пожвавлення у незнайоме товариство?		
30	Чи брали ви участь у громадському житті школи?		
31	Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?		
32	Чи правда, що ви не прагнете відстоювати свою думку чи рішення, якщо його не зразу прийняли друзі?		
33	Чи відчуваєте ви себе комфортно в незнайомій компанії?		
34	Чи охоче ви організуєте вечірку для своїх товаришів?		
35	Чи правда, що ви губитеся, коли треба говорити перед великою кількістю людей?		
36	Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?		
37	У вас багато друзів?		
38	Чи часто ви буваєте в центрі уваги своїх друзів?		
39	Ви відчуваєте дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?		
40	Чи правда, що ви не дуже впевнено почувате себе в оточенні великої групи своїх друзів?		

Ключ до тесту**Комунікативні схильності:**

Так	1, 5, 9, 13, 17, 21, 29, 33, 37
Ні	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності:

Так	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
Ні	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка результатів

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей (К) – це відношення кількості відповідей, що збігаються з ключем, до числа 20: $K = x/20$.

Показники, отримані за даною методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей, близькі до 0 – про низький рівень.

Для якісного оцінювання результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону К відповідає визначена оцінка.

Наприклад: кількість відповідей, що збіглися, виявилася рівною 19 за шкалою комунікативних схильностей і 16 – за шкалою організаторських схильностей.

Користуючись формулою, вираховуємо:

$$K_{\text{ком.}} = 19/20 = 0,95 \text{ й } K_{\text{орг.}} = 16/20 = 0,8.$$

Записуємо отримані результати в бланк відповідей і порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних та організаторських схильностей.

Шкала оцінок комунікативних схильностей

Коефіцієнт <i>K</i>	0,10 – 0,45	0,46 – 0,55	0,56 – 0,65	0,66 – 0,75	0,76 - 1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середньо	Середній	Високий	Дуже високий

Шкала оцінок організаційних схильностей

Коефіцієнт <i>K</i>	0,20 -0,55	0,56 – 0,65	0,66 – 0,75	0,71 -0,80	0,81 - 1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середньо	Середній	Високий	Дуже високий

Інтерпретація результатів

1. Якщо ви отримали оцінку 1, то вам властивий низький рівень схильностей до комунікативної та організаторської діяльності.

2. У тих, хто отримав оцінку —2, розвиток комунікативних та організаторських схильностей є на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, відчуваєте себе самотою в новій компанії, у вільний час любите бути на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі при встановленні контактів з людьми і, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтесь в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Не проявляєте ініціативи в громадській діяльності, у багатьох справах уникаєте прийняття самостійних рішень.

3. Якщо ви отримали оцінку —3, то вам притаманний середній рівень комунікативних та організаторських схильностей. Ви прагнете до контакту з людьми, не обмежуєте коло своїх знайомих, відстоюєте свою думку, плануєте роботу. Однак —потенціал цих схильностей не відрізняється високою стійкістю. Вам необхідно серйозно зайнятися формуванням і розвитком комунікативних та організаторських схильностей.

4. Якщо ви отримали оцінку —4, то вас можна віднести до групи людей з високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей. Ви не губитесь в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно намагаєтесь розширити коло знайомих, займаєтесь громадською діяльністю, допомагаєте близьким, друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням берете участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення в екстремальній ситуації.

5. Якщо ви отримали оцінку —5, то вас можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей, вам притаманні швидка орієнтація у складних ситуаціях, невимушена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко відчуваєте себе в незнайомій компанії, любляете вмієте організувати різноманітні ігри, колективні справи.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських схильностей в даний період розвитку особистості. Якщо результати тестування виявилися невисокими, то це зовсім не означає, що цих схильностей потенційно у вас немає. Просто не були створені умови для їх виявлення та розвитку або у вас не було нагальної потреби отримати відповідні вміння.