

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління розвитком персоналу підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП», м. Київ)

Студента 2 курсу 4 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Фесюк Ірини  
Олександрівни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Білявська Юлія  
Вікторівна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова Ірина  
Валентинівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                  | 3         |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>              | <b>6</b>  |
| 1.1. Сутність та основні напрями розвитку персоналу підприємства.....                                         | 6         |
| 1.2. Методичні підходи щодо оцінки управління розвитком персоналу підприємства.....                           | 10        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП».....</b>               | <b>16</b> |
| 2.1. Характеристика управління розвитком персоналу підприємства.....                                          | 16        |
| 2.2. Аналіз ефективності розвитку персоналу підприємства.....                                                 | 28        |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»..</b>                | <b>36</b> |
| 3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу підприємства.....           | 36        |
| 3.2. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів щодо розвитку персоналу підприємства..... | 44        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>                                                                            | <b>51</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                        | <b>53</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                           | <b>58</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Враховуючи турбулентні умови сучасного середовища, відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність працівників та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації. Загально відомим фактом є те, що персонал – це стратегічно важливий ресурс кожної компанії на сучасному ринку, а його розвиток – головною передумовою її конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день, планування та організація процесу розвитку персоналу є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування висококваліфікованого, конкурентоспроможного та досвідченого працівника. Відповідно до класичних підходів розуміння соціальної відповідальності, підприємство зобов'язане бути соціально відповідальним не тільки перед суспільством, але й перед власними працівниками. Таким чином, необхідно впроваджувати інноваційні методи управління розвитком персоналу, серед яких передові позиції займає корпоративна соціальна відповідальність. Відтак, соціальна відповідальність крок за кроком набуває статусу нової філософії управління, ґрунтуючись на яку компанії своєю головною метою виділяють не тільки збільшення прибутків, але й створення суспільного блага і підтримку екологічної стабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання механізму управління персоналом та проблем розвитку персоналу на підприємствах висвітлені у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких І. Миколайчук, В. Жуковська, В. Мухін, Ф. Хміль, О.Тридід, О.Страхова, А. Куценко, І. Біла, Л. Балабанова, М. Виноградський, Е. Коротков, Г. Попов, Г. Казаченко, А. Малицького та багато інших. Практичні та теоретичні



аспекти й особливості системи управління персоналом, а також основні складові кадрової політики підприємств представлені у роботах В. Галенка, О. Крушельницької, Є. Пархимчика, М. Петрова, О. Грішнєвої, Д. Козлова, Л. Кльоби, В. Храмова та інших.

Однак, впровадженню інноваційних методів розвитку персоналу у літературних джерелах приділялася незначна увага, що й зумовило необхідність досліджень у цьому напрямі.

**Метою випускного випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу підприємства. Мета дослідження обумовила постановку таких основних завдань:**

- визначити сутність та основні напрями розвитку персоналу підприємства;
- узагальнити методичні підходи щодо оцінки управління розвитком персоналу підприємства;
- охарактеризувати управління розвитком персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»;
- проаналізувати ефективність розвитку персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»;
- обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів щодо розвитку персоналу у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП».

**Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП».**

**Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи управління розвитком персоналу підприємства.**

**Методи дослідження.** Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Виявлення передумов впровадження механізму збереження та розвитку персоналу підприємства, зокрема аналіз фінансового та виробничого стану компанії, а також оцінка кадрового складу здійснювалась за допомогою методу порівняння – для дослідження показників за останні роки, оцінки та виявлення загальних тенденцій; метод синтезу – для аналізу особливостей системи управління персоналом, інструментів та методів, що використовуються; метод статистичного аналізу фінансових показників діяльності компанії – для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку; метод прогнозування.

**Інформаційна база.** Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, фінансова і бухгалтерська звітності досліджуваного підприємства, узагальнення, отримані під час проходження практики, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

**Елементи наукової новизни** роботи полягають у розробці заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП».

**Практичне значення** полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності, виправити помилки, що вже існують досить довгий час та вплинути на нові результати роботи підприємства. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Управління розвитком персоналу на підприємстві», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент і адміністрування» у КНТЕУ 2019 р. (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і

додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 17 таблиць, 3 рисунка. Список використаних джерел містить 55 найменувань. Робота містить 6 додатків.



## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність та основні напрями розвитку персоналу підприємства**

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер забезпечення життєдіяльності підприємства, адже воно є рушійною силою у збільшенні його ефективності. Безумовно, персонал є найбільшою цінністю організації. Швидкий розвиток суспільства, зміни в розвитку продуктивних сил в реаліях сьогодення, де найбільш головним є знання, кваліфікація вимагають від керівництва посиленої уваги до людини і її творчих здібностей.

Рівень розвитку персоналу є ключовим фактором у ефективності функціонування кожної компанії. Звідси, в умовах турбулентності зовнішнього середовища, швидкого зношення теоретичних знань, умінь та навичок спроможність організації підвищувати рівень професійності своїх працівників є одним із найвагоміших показників забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Розвиток персоналу є однією з функціональних елементів системи управління персоналом, тобто його підсистемою. Розвиток персоналу є складовою взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Розглядаючи поняття «розвитку персоналу», О.А. Грішнова зазначила, що це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [2, с.16].

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [21].

Український мобільний банк знань дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності [19].

Інші трактування поняття розвиток персоналу наведені у табл. 1.1. У цілому, узагальнюючи вище перераховані тлумачення даної категорії, можна зробити такі кілька висновків:

1) Розвиток персоналу розглядається або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у даній сфері.

2) У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.

3) Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).



Таблиця 1.1.

**Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»**

| Автор                    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ключова відмінність                               |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Прокопенко І.            | Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток.                                                                                                                                                                                          | Уміле забезпечення і організація процесу навчання |
| Енциклопедичний словник  | Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки, підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.                                                                   | Сукупність організаційно-економічних заходів      |
| Хентце І.                | Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.<br>Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.<br>Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства. | Кадрово-економічна функція                        |
| Веснін В.                | Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Розкриття особистісного потенціалу працівника     |
| Філософська енциклопедія | Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Вищий тип руху                                    |

Джерело: узагальнено автором на основі [19, 21, 27, 45]

4) Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер [8].

Отже, після проведеного аналізу вище поданих понять, можна дійти висновку, що управління розвитком персоналу – це дії спрямовані на розробку та реалізацію заходів, направлених на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Дане управління повинне розкривати потенціал працівників, розширювати наявний спектр знань, змінювати відносини між людьми та посилювати комунікації. На мою думку, Мажник Н. А. надала найбільш змістовне тлумачення даного поняття, що це серія безперервних взаємопов'язаних дій, що забезпечують цілеспрямований і безперервний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватності якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективного використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці [45, с. 103–107.].

Звідси, можна сформулювати основні напрями розвитку персоналу, завдяки яким досягаються стратегічні цілі організації, до них можна віднести [17]:

- пошук і підтримка потенційного до навчання персоналу;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Якщо коротко резюмувати, то основне завдання розвитку персоналу полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу, організації в цілому. Кожна система розвитку персоналу вимагає дотримання принципів, якими слід керуватися та відповідати певним нормам, тому це

вагомо впливає на процес розвитку персоналу та є умовою успішного кінцевого результату.

## **1.2. Методичні підходи щодо оцінки управління розвитком персоналу підприємства**

Оцінка персоналу, як функція управління ним тісно пов'язана із забезпеченням ефективного розвитку працівників організації. Це обумовлено тим, що правильні дії із розвитку співробітників (напрями, методи розвитку, цільові групи) можливі лише за двох умов: 1) знання того, які компетенції та якісні характеристики працівників нам потрібні та 2) що із потрібного нам і в якому ступені вже властиве нашим працівникам. І якщо перше визначають виходячи із загальної стратегії розвитку організації, то друге - на основі застосування різних методів та інструментів оцінки персоналу.

Оцінка управління розвитком персоналу – це процес збору інформації про роботу і поведінку працівника з метою аналізу цієї інформації та застосування в подальшому для управління цим співробітником.

Якщо в цілому оцінювання персоналу використовують для визначення відповідності працівника тій посаді або робочому місцю, яке він займає, то в системі розвитку персоналу оцінювання потрібно для забезпечення ефективного використання професійного та особистісного потенціалу працівників за рахунок його своєчасного виявлення та формування рекомендацій з розвитку [23]. У цьому випадку оцінювання персоналу повинно вирішувати в організації такі завдання:

- розробка єдиної ідеології оцінки та розвитку персоналу, яка буде заснована на системі корпоративно значимих компетенцій;
- формування багаторівневої системи оцінки для різних категорій персоналу;
- використання оцінки персоналу як механізму регулювання рівня оплати праці;



- організація психологічної підтримки персоналу за умови виникнення проблем у виробничому процесі, які обумовлені особистими факторами;
- використання системи діагностики соціально-психологічного клімату в організації та її підрозділах.

Можна стверджувати, що оцінка персоналу тісно вплетена в систему розвитку працівників. Графічно цей зв'язок можна зобразити в такий спосіб (Додаток Б). Убудованість оцінки персоналу в систему його розвитку дозволяє приймати чимало кадрових рішень, починаючи від прийому та звільнення працівників до складання індивідуального плану розвитку.

Атестація традиційно визначалась як засіб стимулювання підвищення кваліфікації працівників, підстава для встановлення кваліфікаційних розрядів, переміщення на іншу посаду, визначення відповідної оплати праці. Інколи вона визначається як передбачена законом обов'язкова періодична перевірка та оцінка ділової кваліфікації, особистих та моральних якостей працівника при встановленні відповідності посаді чи виконуваний роботі, що проводиться адміністрацією [18, с.34].

Узагальненими показниками ефективності навчання вважаються такі: витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації; витрати на розвиток одного співробітника; час, що витрачено на навчання одного співробітника, та його частка в загальному балансі робочого часу співробітника.

Існує думка, що ефективність інвестицій у розвиток персоналу слід розраховувати на кожному етапі цього інвестування (від профорієнтації до капіталізації кваліфікації) як співвідношення витрат та результатів (підвищення продуктивності праці). Залежність між цими показниками показують так:

$$E = ((B - B_n) * Ц) / I \quad (1.1)$$

де E – ефективність інвестицій у людський капітал на i-му етапі;

$B_n$  – виробіток працівника до навчання;

В – виробіток працівника після навчання;

Ц - ціна одиниці продукції;

І - інвестиції в людський капітал.

В останні роки отримує розвитку так звана методика біпараметричної оцінки. Її зміст полягає в тому, що поряд із результативністю та ефективністю навчання вводиться поняття його продуктивності.

Ми погоджуємося із Думченко О. Е. та Козловим В. В., що не варто прагнути розробити єдиний універсальний показник оцінки ефективності навчання персоналу. Більш доцільним буде підбір методики визначення ефективності з урахуванням специфіки заходів з навчання [35]. Якщо стоїть завдання визначити успішність навчання персоналу через скорочення вартості бізнес-процесів, то можна запропонувати такі дії та формули:

1. Частковий економічний ефект від заходу з навчання персоналу, який викликав зміну вартості певного бізнес-процесу можна визначити:

$$E = C_o - C_t \quad (1.2)$$

де  $C_o$  – вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

$C_t$  – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

Визначення абсолютного значення ефекту дозволяє лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Інтерпретація результату: якщо  $E \geq 0$  – отже, мета зниження витрат була досягнута.

2. Чистий частковий економічний ефект від заходів з навчання персоналу визначається таким чином:

$$EN = C_o - C_t - C_e \quad (1.3)$$

де  $C_o$  – вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

$C_t$  – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

$C_e$  – вартість програми навчання (наприклад, витрати на утримання учебного центру), грн.

Визначення абсолютного значення часткового ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

Інтерпретація результату: якщо  $EN \geq 0$  – отже, позитивний результат був досягнутий, принаймні зниження витрат перевищило витрати – діяльність приносить чистий ефект [82, с.129].

Дана послідовність розрахунків доцільна для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, у результаті проведення тренінгових заходів, швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів) зменшилася тощо.

3. У разі зіставлення декількох варіантів навчання (програм, видів, у часі, просторі) доцільно визначити ефективність. Економічна ефективність навчання (динамічний зв'язок між ресурсами і діяльністю) може бути виражена формулою:

$$EN = (C_o - C_t) / C_e \quad (1.4)$$

Таким чином, якщо  $EN < 1$  – навчання неефективне, якщо  $EN > 1$  – навчання ефективне [82, с.131].

4. Ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою [5, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.5)$$

де  $P$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

$N$  – чисельність працівників, які пройшли навчання;



V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника. Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій

5. Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів. Оцінку впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і якість продукції можна визначити за формулою [11, с. 208]:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times Z \quad (1.6)$$

де  $\Pi$  - тривалість впливу програм на продуктивність праці (років);

A - кількість учнів працівників, розвивають свій потенціал, людина;

V - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, ден. од. ;

K - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках); Z - витрати на розвиток працівника, ден. од.

Якщо навчання персоналу здійснюється самостійним підрозділом, то доцільно також розраховувати показники ефективності його роботи. Однак слід зауважити, що в кожній організації в силу специфіки її роботи ці показники можуть бути різними. Серед них можна виокремити такі: плинність персоналу; індекс задоволеності клієнтів компанії; показник абсентеїзму персоналу; частота нещасних випадків; індекс задоволеності та лояльності персоналу; залучення нових клієнтів (індекс притоку нових

клієнтів); підвищення продуктивності праці; зростання частки ринку компанії; скорочення витрат на виробництво продукції/надання послуг та ін.

У той же час, кожна програма навчання повинна оцінюватися окремими показниками, які напряду відображають її ефективність.

Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Окрім цього, для визначення економічних результатів від професійного навчання використовують такий комплекс показників: збільшення обсягів прибутку; підвищення рівня продуктивності праці; підвищення якості продукції чи обслуговування; впровадження винаходів та раціоналізаторських пропозицій; зменшення втрат (матеріалів, енергії, робочого часу) тощо. Таким чином, реалізація в процесі професійного розвитку всіх зазначених етапів дає нам змогу значно підвищувати ефективність роботи організації та рівень її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах. Використання одночасно ситемного і процесного підходів в управлінні розвитком персоналу робить систему більш цілісною та перспективною.

Слід також зазначити, що з метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу після завершення навчання працівників та проведення його оцінювання, результати оцінювання повинні доводитися до служби управління персоналом, відділу професійного навчання, керівників структурних підрозділів і самих працівників. Ці результати повинні використовуватися під час подальшого планування розвитку персоналу

організації, удосконалення навчальних планів та програм, адаптування їх до цілей компанії. При цьому особлива увага має зосереджуватися на розробленні програм з урахуванням подальших потреб у навчанні конкретних працівників.



## РОЗДІЛ 2.

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»

#### 2.1. Характеристика управління розвитком персоналу підприємства

ТОВ «ІТЛ-ГРУПП» працює на ринку внутрішніх вантажоперевезень більше 10 років і на сьогоднішній день є професійною компанією, що динамічно розвивається. Багаторічний успішний досвід у сфері логістики та вантажоперевезень дозволив налагодити партнерські відносини з компаніями, що зайняті у сфері торгівлі, переробки, виробництва, надання послуг. Постійні клієнти ТОВ «ІТЛ-ГРУПП» це найбільші компанії України. На рис.2.1. представлено основні напрями діяльності ТОВ «ІТЛ-ГРУПП».



Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «ІТЛ-ГРУПП»  
Джерело: розроблено автором

ТОВ «ІТЛ-ГРУПП» позиціонує себе не тільки як транспортне підприємство з власним автопарком (50 одиниць рухомого складу вантажопідйомністю від 2,2 т до 22 т, корисним об'ємом від 15 м<sup>3</sup> до

120 м<sup>3</sup> і 5 спеціалізованих тралів для перевезення негабаритних вантажів вантажопідйомністю від 30 т до 120 т), але і як логістичний провайдер, що пропонує повний комплекс транспортних та експедиційних послуг (перевезення, митне оформлення, складські послуги) з міжнародного та внутрішнього перевезення вантажів будь-якого характеру і складності (наливні, сипучі, небезпечні вантажі всіх класів, негабаритні вантажі, збірні вантажі).

Доставка вантажу по Україні виконується на власних та орендованих авто. Для перевезення вантажу задіяні тентовані з будь-яким типом завантаження; ізоtermічні і суцільнометалеві; самоскиди; малотоннажні автомобілі; зерновози; рефрижератори; цистерни; автопотяги; тягачі з платформами для контейнерів і негабаритних вантажів.

При цьому у компанії є вся необхідна техніка та досвід для проведення вантажно-розвантажувальних робіт при організації перевезення негабаритних і великовагових вантажів і будь-яких нестандартних вантажів. У ТОВ «ІТЛ-ГРУПП» самостійно оформлюють всі необхідні дозволи на переміщення крупногабаритів (великогабаритних вантажів) і визначають кращі шляхи доставки з урахуванням особливостей вантажу та обмежень, які існують на вітчизняних дорогах.

Сьогодні автотранспорт є основним видом для транспортування різних товарів всередині країни. При цьому існують види вантажів, які традиційно перевозяться залізничним транспортом, а також ті, які можуть переміщатися як автомобілями, так і вагонами. Зокрема, для перевезення сировинних товарів, а також будь-яких типів генеральних вантажів. Серед Клієнтів ТОВ «ІТЛ-ГРУПП» є металургійні та видобувні компанії. Будматеріали, зернові і деяка інша сільськогосподарська продукція можуть бути спрямовані до пункту призначення як вагонами, так і автотранспортом. У цьому випадку фахівці ТОВ «ІТЛ-ГРУПП» виявляють оптимальний спосіб доставки з



урахуванням завантаженості доріг, поточної ціни оренди спеціалізованих вагонів і динаміки попиту на автомобілі певного класу.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та здійснення ефективної і прибуткової діяльності, підприємство має бути укомплектованим кадрами високого рівня підготовки у повному обсязі. Крім того, необхідною умовою є забезпечення працівників комфортними умовами праці та здійснення постійної роботи з персоналом.

Зважаючи на умови зовнішнього середовища, які постійно змінюються, працівники повинні постійно розвиватися та здобувати нові знання і навички. В ТОВ «ІТЛ-ГРУПП» даним процесом займається менеджер навчання та розвитку персоналу. Співробітники здійснюють планування та організацію навчання персоналу компанії, проведенням стажування, практик та заходами з приваблення працівників до компанії. Організаційна структура ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» представлена у додатку В. Середньоблікова чисельність персоналу на початок 2019 року складає 130 осіб. Одним з проектів навчання є програма для студентів старших курсів «Кращі з ІТЛ-ГРУПП», у процесі якої відбувається навчання студентів шляхом організації лекцій з топ-менеджерами ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП», робота над спільним проектом у групах від 5 до 8 осіб.

Після закінчення програми кращим студентам пропонується пройти стажування у компанії з можливістю подальшого працевлаштування та занесено їх до «жовтої» зони.

Навчання співробітників, що вже тривалий час працюють ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» здійснюється з використанням традиційних методів – курси з підвищення кваліфікації, тренінги, семінари. Крім того, у компанії кожного тижня проводиться тренінг для топ-менеджерів та керівників департаментів з менеджменту. На заняттях подається актуальний сучасний матеріал у області управління, розглядають практичні аспекти



діяльності та обговорюється можливість застосування даних методик у компанії.

Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» за 2017-2018 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Підготовка кадрів на ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»  
за 2017-2018 рр.**

| Назва показників                                                             | Навчено,<br>всього осіб,<br>роки |      | У тому числі                      |      |                |      |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------|-----------------------------------|------|----------------|------|
|                                                                              |                                  |      | первинна професійна<br>підготовка |      | перепідготовка |      |
|                                                                              | 2017                             | 2018 | 2017                              | 2018 | 2017           | 2018 |
| Навчено новим професіям<br>(первинна профпідготовка,<br>перепідготовка), ос. | 10                               | 2    | -                                 | -    | 10             | 2    |
| безпосередньо на робочому місці,<br>ос.                                      | 5                                | 1    | -                                 | -    | 5              | 1    |
| За формами навчання:                                                         |                                  |      |                                   |      |                |      |
| - самостійне навчання за<br>індивідуальною програмою, ос.                    | -                                | -    | -                                 | -    | -              | -    |
| - у групі, ос.                                                               | 5                                | 1    | -                                 | -    | 5              | 1    |
| У навчальних закладах різних типів<br>за договорами, ос.                     | 5                                | 1    | -                                 | -    | 5              | -    |
| У тому числі:<br>- професійно-технічних, ос.                                 | 5                                | 1    | -                                 | -    | 5              | 1    |

Джерело: узагальнено автором на основі звітів ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»

Загальна кількість осіб, які 2018 року навчалися безпосередньо на робочу місці, зменшилася на 80% порівняно із 2017 роком. Кількість працівників, які 2018 року пройшли перепідготовку зменшилася на 8 осіб порівняно із 2017 роком. Тобто на підприємстві ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» спостерігається негативна тенденція зростання числа навчених осіб на робочому місці.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» за 2017-2018 (табл. 2.2). Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на робочому місці в 2018 р., зросла з 3 осіб до 12 осіб відповідно. Проте спостерігається негативна тенденція до відсутності осіб

управлінського персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП», які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, у період 2017 - 2018 років керівників, які підвищили свою кваліфікацію не було. За видами навчання кількість професіоналів і фахівців, які у 2018 році підвищили свою кваліфікацію на робочому місці становить 3 ос.

Таблиця 2.2

**Підвищення кваліфікації працівників  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» за 2017-2018 рр.**

| Назва показників                                         | Навчено<br>всього, за роки |      | У тому числі: |      |         |      |                                      |      |
|----------------------------------------------------------|----------------------------|------|---------------|------|---------|------|--------------------------------------|------|
|                                                          |                            |      | керівники     |      | фахівці |      | кваліфіковані<br>та ін.<br>робітники |      |
|                                                          | 2017                       | 2018 | 2017          | 2018 | 2017    | 2018 | 2017                                 | 2018 |
| Підвищили кваліфікацію, ос.                              | 3                          | 12   | -             | -    | -       | 3    | 3                                    | 9    |
| у тому числі:<br>безпосередньо на робочому<br>місці, ос. | 3                          | 12   | -             | -    | -       | 3    | 3                                    | 9    |
| у навчальних закладах різних<br>типів за договорами, ос. | -                          | -    | -             | -    | -       | -    | -                                    | -    |

*Джерело: узагальнено автором на основі звітів ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»*

Також спостерігається збільшення кількості кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на робочому місці. У 2017 році кількість кваліфікованих та ін. робітників ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» становила 3 ос, а в 2018 році – 9 ос. Проте за сьогоденних ринкових умов цього недостатньо, кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» – удосконаленою.

Отже, можна зробити висновок, що вище керівництво ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» намагається підтримувати рівень конкурентоздатності своїх працівників. Проте вагому увагу керівництву необхідно звернути, в першу чергу, на управлінський персонал та спеціалістів, так як більшість з них, виконуючи покладені на них функції, зовсім не є компетентними в даних

питаннях, оскільки не мають відповідної освіти. Тому головним завданням товариства є збільшення частки керівників і спеціалістів у загальній чисельності персоналу, які потребують проходження спеціальних курсів навчання та підвищення кваліфікації. Хоча за останні роки й намітилася тенденція зростання кількості працівників, що проходять навчання та підвищують кваліфікацію, проте їх частка зростання досить незначна.

У ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» не зовсім стандартний підхід до розвитку персоналу шляхом його оцінки. Найменш важливим для компанії попередній досвід роботи, так як він не завжди може застосуватись у компанії, ключовим критерієм є бажання розвиватись і розширяти свій професійний кругозір. Це означає, що внутрішні цінності людини співпадають з цінностями компанії, а саме – завжди рухатись вперед.

Високий рівень мотивації, адаптивність і здатність до вдосконалення, професіоналізм, інноваційність та орієнтація на результат – основні характеристики співробітників ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП». І тому щоденно керівництво ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» працює над тим, щоб кожен працівник незалежно від посади відчував себе невід’ємною її частиною, але й досягав результату та мети. Компанія заохочує працівників розкривати свій потенціал, досягати високих професійних результатів, реалізовувати свої особисті плани. Узагальнену структуру цілей і задач розвитку персоналу у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» можна представити у вигляді таблиці 2.3. на основі загальних задач і функцій розвитку персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» (Додаток Г).

Таблиця 2.3

**Узагальнена структура цілей і задач розвитку персоналу  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»**

| Цілі розвитку | Задачі                                                             | Особистість                                                                                   | Група                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічні   | Покращення адаптаційних здібностей і розвиток інноваційних якостей | Поглиблення і розширення персональної безпеки і стабільності. Розвиток потенціалу особистості | Розвиток кадрового потенціалу, команди як аспекту групового управління |



|                        |                                                                                             |                                                                                                                  |                                                                                                    |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оперативні та тактичні | Удосконалення професійних знань і здібностей. Традиційна робота з персоналом, його навчання | Орієнтація співробітників на професійну кар'єру всередині організації. Розвиток творчого потенціалу особистості. | Розвиток персоналу у відповідності зі змінами організації (організаційний розвиток співробітників) |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: сформовано автором за даними кадрового відділу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»*

Політика розвитку персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

Відповідно до проведеної оцінки виводиться підводиться підсумковий результат за яким відбувається ранжування співробітників (рис. 2.2).

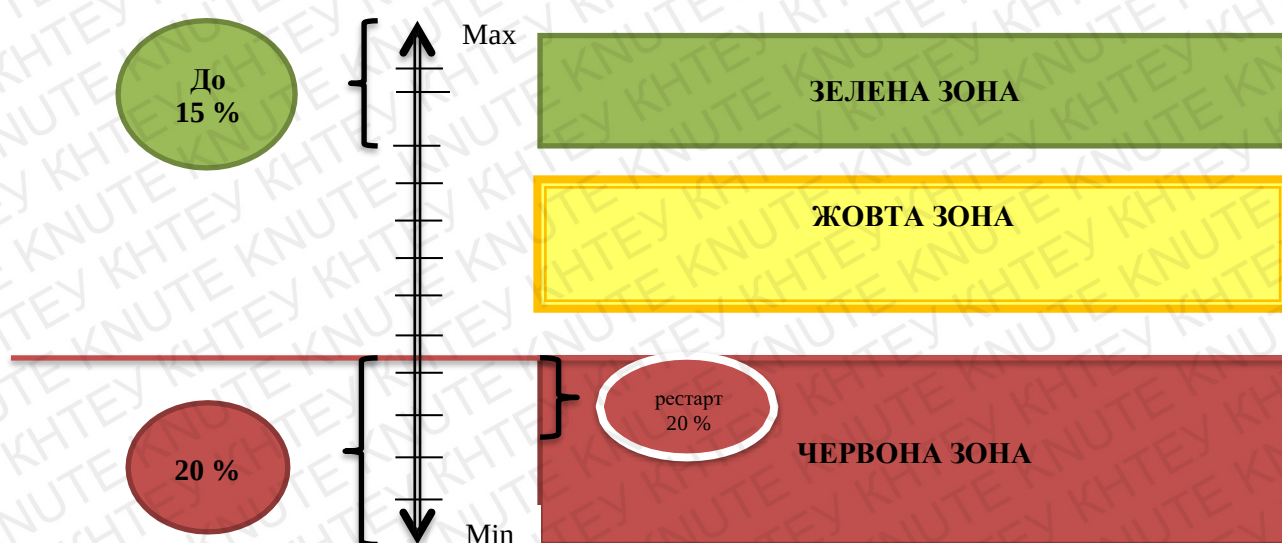


Рис. 2.2. Принципи ранжування співробітників у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»

*Джерело: узагальнено автором на основі даних кадрового відділу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУП»*

Після оцінки працівників розділяють на три зони: зелену, жовту і червону. В «Зелену зону» потрапляють успішні працівники. Потрапляючи у цю зону співробітники отримують безліч переваг, наприклад виплати премій, подарунки. Дану зону продовжують активно розвивати. В «червону зону» попадають співробітники, яким 20 % з яких пропонується рестарт (випробовувальний термін до 3 місяців, з повторним проходженням оцінки), решта розглядаються керівниками на звільнення. У проміжну зону потрапляють «перспективні співробітники», що відносяться до потенційного кадрового резерву.

Оцінка персоналу у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУП» в обов'язковому порядку передбачає отримання учасниками зворотного зв'язку за результатами проведеної процедури. Зворотній зв'язок передбачає чіткість та прозорість результатів і коректність передачі інформації.

Одним із найважливіших методів внутрішнього навчання ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУП» є наставництво, яке забезпечує передачу і збереження знань та навичок всередині компанії. У компанії є два типи наставників: корпоративний наставник – людина, яка консулює на різних стадіях і етапах розвитку кар'єри, допомагає підлеглому переходити на більш високий рівень знань і професійних навичок; кваліфікаційний наставник – людина, яка супроводжує і контролює процес проходження підлеглою програм навчання, при необхідності здійснює навчання його практичним навичкам.

У ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУП» навчання персоналу є однією з найважливіших складових, воно завжди було і залишається стратегічно важливою частиною процесу управління. Вже не перший рік ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУП» впроваджує різні програми розвитку, що дозволяє співробітникам постійно розвивати та удосконалювати свої професійні вміння



та навички, отримувати нові знання для ефективної та плідної роботи у виробничих умовах, що постійно змінюються та технологічно ускладнюються.

Навчання персоналу має різні форми: аудиторні тренінги, семінари, майстер-класи, вебінари та бізнес-ігри. На 1 співробітника у 2019 році припадало 11,5 тренінгових годин. З 2016 року ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» впроваджує такі програми навчання та розвитку персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Програми навчання та розвитку персоналу  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»**

| Для працівників:<br>професійні                                                     | Для менеджерів:<br>управлінські                                                            | Для менеджерів:<br>корпоративні               |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Обов'язкове навчання для відповідності вимогам органів контролю та видачі ліцензій | Ділові та особисті якості керівників і співробітників, які перебувають у кадровому резерві | Навички особистої ефективності співробітників |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних кадрового відділу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»*

Здебільшого працівники проходить такі тренінги: «Тайм-менеджменту», «Комунікація і взаємодія», «Роль менеджерів персоналу у підвищенні ефективності компанії», «Ділові переговори», «Основи менеджменту», «Від менеджменту до лідерства», «Проектний менеджмент» тощо.

Отже, у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» є раціонально розроблена система розвитку персоналу, що включає він його аспекти від особистісного розвитку до кадрового резерву. Розвиток персоналу також містить у собі не тільки традиційні методи навчання, а й забезпечення дозвілля працівників для підвищення їх лояльності, а також заохочення подальшого їх розвитку.

У 2019 році персонал ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» мав нагоду взяти участь у певних заходах щодо розвитку персоналу (табл.2.5).

Ефективне використання кадрових ресурсів виражається в зміні продуктивності, яка відображає позитивні аспекти і недоліки. Аналіз



ефективності персоналу з метою виявлення можливостей для подальшого підвищення продуктивності праці на основі оптимального використання кількісного, якісного складу і розстановки кадрів, їх ставлення до роботи, характер відносин у команді.

Для аналізу продуктивності використовувалися дані з руху персоналу, їх кваліфікації, робочого часу, виробничих і трудових послуг.

Таблиця 2.5

**Заходи щодо розвитку персоналу  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» за 2019 р.**

| Захід                                                                                                                                                                                                                                                               | Особливості/Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація майданчика для обміну професійним досвідом і навичками особистої ефективності ключових топ-менеджерів компанії з найкращими співробітниками ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП», які потрапили до «зеленої зони» та розвиваються в рамках кадрового резерву. | Ці зустрічі допомагають зберегти унікальний досвід, який був отриманий усередині Компанії. Спікери діляться ефективними підходами та навичками, досвідом невдач та історіями успіху. Темати, які прослухали спеціалісти були: ціннісні орієнтири, бачення шляху розвитку компанії та особиста стратегія успіху, створення ефективної команди, унікальність кожної особистості та успіх у бізнесі, управління змінами, вплив глобальних тенденцій, делегування завдань і повноважень, обмін досвідом, досягнення цілей, зростання та розвиток – шлях до успіху. Ці зустрічі допомагають зберегти та частково передати унікальний досвід, який був отриманий усередині Компанії.<br>Спікери від Компанії діляться своїми ефективними підходами та навичками, досвідом невдач та історіями успіху.<br>Політика щодо розвитку та кар'єри персоналу. Кожен працівник має можливість професійного розвитку. За умови відповідності рівня професійних і особистісних компетенцій працівник має право презентувати власну кандидатуру на вакантну посаду в компанії.                                                                                                                                                                                          |
| 3 червня 2019 року розпочала роботу комплексна програма розвитку талантів і потенціалу співробітників «Нові горизонти».                                                                                                                                             | Цей проект дозволяє працівникам проявити свої професійні та особистісні компетенції та навички у новій виробничій сфері, вибравши найбільш цікавий і перспективний для себе функціональний напрям, і фактично побудувати нову кар'єру в рамках підприємств ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП». Ця програма – для найкращих працівників, які за результатами щорічного оцінювання потрапили до «зеленої зони». Як виняток у програмі можуть брати участь і перспективні працівники, які ще не потрапили до цієї зони, але їхні керівники підтримали їхнє бажання. В обраному працівником напрямі створюється вакансія на 6 місяців зі збереженням заробітної плати, чітким індивідуальним планом стажування і чіткими маркерами успішності. Якщо план виконано, то фахівцю пропонується постійна робота в цьому підрозділі. Якщо відгук є негативним, то фахівець має можливість працевлаштуватися в компанії тільки на загальних підставах, виходячи з наявності відкритих вакансій. Але з набутим досвідом працівник може працевлаштуватися і за межами компанії. Програма спрямована на запобігання професійному вигоранню і стимулювання мобільності кадрів, забезпечення кар'єрного просування працівників, які відчують, що вирости зі своєї посади. |
| Навчання за різним спрямуванням.                                                                                                                                                                                                                                    | Проводяться різні тренінги та семінари для програмістів, інженерів, водіїв, логістів, менеджерів компанії. Їх головним спрямуванням є технічне навчання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Корпоративне навчання                                                                                                                                                                                                                                               | Включає в себе заняття з розвитку різних компетенцій співробітників                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Навчання партнерів                                                                                                                                                                                                                                                  | Для представників обласних філій, що займаються продажем послуг компанії використовується навчання за даним напрямком з елементами маркетингу та просування послуг компанії при спілкуванні з потенційними клієнтами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Джерело: узагальнено автором на основі даних кадрового відділу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»

Оцінка стабільності кадрів на ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» представлена на табл.Д.1 Додатку Д.

Таким чином, можна дійти наступних висновків, що коефіцієнт обороту кадрів із прийому на ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 33%, у 2016 році порівняно з 2015 роком лишився без змін, та становив 0,04, у 2017 році порівняно з 2016 роком спостерігається стрімке зростання та даний показник становить 0,56, що на 1300% більше, ніж попередній рік, щодо останнього року за аналізований період, то бачимо незначний спад показника, а саме на 16% менше, ніж 2017 рік.

Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 30%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 46%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 21% та у 2018 році порівняно з попереднім бачимо стабільність на 53%.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 31%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 35%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 209%, щодо останнього року аналізованого нами періоду, то спостерігається спад на 24% та даний показник становить 0,54.

Щодо коефіцієнта прийнятих та звільнених працівників, то бачимо, що найбільші значення спостерігаються на 2017 та 2018 рр. Та становлять 3,73 та 6,71 відповідно, що на 16,71% та 80% більші за попередні.

Проаналізувавши наступний коефіцієнт адаптації, який відображає різницю між кількістю прийнятого персоналу та кількістю звільненого, то бачимо, що позитивного значення даний показник набуває лише у 2017 та 2018 рр.

Рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами задовільний, оскільки, задля забезпечення ефективної підприємницької діяльності, наявна кількість працівників та відділів досить ефективно виконує свої обов'язки.



Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів та заробітної плати працівників ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка фонду оплати праці у  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» за 2014-2018 рр.**

| Показник                                        | Роки    |       |       |         |         |
|-------------------------------------------------|---------|-------|-------|---------|---------|
|                                                 | 2014    | 2015  | 2016  | 2017    | 2018    |
| Середньоспискова чисельність працівників, (ос.) | 46      | 55    | 48    | 84      | 130     |
| Фонд оплати праці (тис.грн.)                    | 3 611,9 | 4 686 | 4 170 | 7 500,7 | 13190,4 |
| Середня заробітна плата на підприємстві (грн.)  | 6 543,3 | 7 100 | 7 240 | 7441,17 | 8455,38 |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних кадрового відділу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»*

Бачимо, що з 2017 року спостерігається різке зростання середньоспискова чисельність працівників та фонду оплати праці. Це є результатом відкриття ще декількох регіональних філій на території країни. Показник середньої заробітної плати також щорічно зростає, що підвищує мотивацію працівників, а також характеризує успішне ведення діяльності компанією та прагнення керівництва забезпечити кращі умови праці своїм працівникам.

Отже, слід зробити наступні висновки, стан управління кадровою політикою знаходиться на високому рівні, бачимо у 2018 році відбулося розширення штату працівників на 46 осіб, фонд оплати праці збільшився відповідно на 75% відповідно до попереднього року. Коефіцієнти плинності та вибуття кадрів знизилися, що говорить про належні умови праці, які забезпечує менеджмент досліджуваного підприємства. Продуктивність праці у вартісному виразі зросла, що характеризує зростання продуктивності праці та ефективне здійснення господарської діяльності.

## 2.2. Аналіз ефективності розвитку персоналу підприємства

Процес оцінювання розвитку персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» відбувається з використанням традиційних методів. Перш за все, це процес атестації персоналу, який проходить раз на три роки. Його суть полягає у тому, що збирається комісія з певної кількості осіб, що є фахівцями у тих чи інших областях, формується пакет атестаційних анкет, готується інформація про працівників, формується загальний список робітників, що будуть оцінюватися. Після проведення всіх процедур, комісія приймає рішення про відповідність чи невідповідність працівника посаді, яку він займає. У разі невідповідності, можуть використовуватися наступні методи: звільнення, пониження у посаді, організація навчання для підвищення кваліфікації.

Крім того, на сьогоднішній день у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» здійснюється оцінювання результатів робітників на основі KPI, за якими співробітники повинні виконувати певну кількість робіт та задач, від яких у подальшому залежить їх премія чи надбавка до заробітної плати.

Також, ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» використовує метод кругового оцінювання або 360 градусів. Сутність методу полягає у тому, що здійснюється оцінювання працівника та його роботи за допомогою його ділового оточення, тобто людьми, з якими працівник контактував протягом тривалого періоду чи у процесі виконання завдань. Опитування чи анкетування з приводу роботи працівників відбувається або з використанням друкованих роздаткових матеріалів, або на корпоративному сайті компанії у так званому особистому кабінеті співробітника. Щодо заходів мотивації співробітників, то ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» використовуються традиційні методи мотивації, переважно це матеріальні заходи, пов'язані з виконанням різних завдань чи об'ємами продажів послуг і перевезень вантажу. Перш за все, рішення щодо преміювання працівника чи надбавки до заробітної плати здійснюється на основі досягнутих показників KPI та

відсотка виконаних завдань, що були покладені на департамент та окремого працівника індивідуально. Премії, що виплачуються можуть бути як річними, так і квартальними.

Крім того, у працівників, що займаються просуванням послуг компанії, премія частково залежить від кількості оформлених договорів конкретним співробітником. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу здійснюється для аналізу її чинного стану та характеризує здатність топ-менеджменту впливати на діяльність будь-якого підрозділу чи організації в цілому в перспективі.

Метою такої оцінки є визначення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом і шляхів підвищення його результативності. Безумовно, така оцінка має бути системною, комплексною і всеохоплюючою. Відтак, формування механізму комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом має ґрунтуватися на виявленні професійних, інноваційно-інтелектуальних і соціально-психологічних компетенцій керівництва, здатних підвищити ефективність управління підприємством в цілому. Визначаючи систему управління персоналом як систему взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення належних умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання робочої сили на рівні підприємства.

Для того, щоб проаналізувати стан ефективності управління кадрової політики використаємо механізм і методику комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом, а саме розрахуємо коефіцієнт ефективності системи управління (ЕСУП).

Аналіз ефективності системи управління кадровою політикою ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» представлено у таблиці Д.2 Додатку Д. Отже, за результатами дослідження можна стверджувати про позитивну тенденцію зміни коефіцієнта ефективності системи управління кадровою



політикою до 2017 року, причому у 2015 та 2016 рр. значення коефіцієнта знаходяться практично на одному рівні. У 2017 р. спостерігається різкий підйом до 10,32, що характеризує найбільш ефективне управління кадровою політикою. Різкий спад до 3,52 відбувся у 2018 році, поясненням цього є прийняття великої кількості нових працівників, які ще не встигли реалізувати всій потенціал.

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» наведено нижче в таблиці 2.7. Розрахунки здійснено відповідно до даних фінансової звітності ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» (Додаток Е).

Таблиця 2.7

**Динаміка доходів, витрат та прибутку підприємства  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» за 2014-2018 рр.**

| Найменування показника                     | Роки |      |       |       |       | Абсолютний приріст |                   | Темп приросту, %  |                   |
|--------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                            | 2014 | 2015 | 2016  | 2017  | 2018  | 2017<br>-<br>2018  | 2014<br>-<br>2018 | 2017<br>-<br>2018 | 2014<br>-<br>2018 |
| Чистий дохід, тис.грн                      | 8226 | 9037 | 11527 | 12742 | 14346 | 1604               | 6120              | 12,6              | 48,0              |
| Собівартість реалізованих товарів, тис.грн | 6324 | 6915 | 8895  | 9864  | 11157 | 1293               | 4833              | 13,1              | 49,0              |
| Валовий прибуток, тис.грн                  | 1902 | 2122 | 2632  | 2877  | 3189  | 311                | 1287              | 10,8              | 44,7              |
| Інші операційні доходи, тис.грн            | 150  | 118  | 257   | 321   | 180   | -141               | 30                | -43,9             | 9,4               |
| Адміністративні витрати, тис.грн           | 251  | 264  | 363   | 412   | 513   | 102                | 263               | 24,7              | 63,8              |
| Витрати на збут, тис.грн                   | 1065 | 1250 | 1411  | 1527  | 1600  | 74                 | 536               | 4,8               | 35,1              |
| Інші операційні витрати, тис.грн           | 206  | 208  | 306   | 468   | 469   | 1                  | 264               | 0,2               | 56,3              |
| Фінансові витрати, тис.грн                 | 54   | 75   | 60    | 114   | 55    | -59                | 2                 | -51,5             | 1,3               |
| Інші витрати, тис.грн                      | 10   | 21   | 4     | 71    | 50    | -20                | 41                | -28,8             | 57,3              |
| Витрати з податку на прибуток, тис.грн     | 117  | 105  | 186   | 152   | 170   | 18                 | 53                | 12,0              | 35,2              |
| Чистий прибуток, тис.грн                   | 350  | 316  | 558   | 455   | 510   | 55                 | 160               | 12,0              | 35,2              |

Джерело: узагальнено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»

Як свідчать дані таблиці 2.7, в цілому підприємство протягом 2014-2018 років нарощувало обсяги діяльності, яка була прибутковою.

Обсяги чистого прибутку немає визначеної тенденції до зміни, а коливається з року в рік. У цілому спостерігається тенденція до зростання і витрат підприємства. Постійно збільшуються обсяги адміністративних, збутових та інших операційних витрат, що зумовлене інфляцією та розширенням обсягів діяльності.

Розглянемо, як змінювались загальний коефіцієнт покриття, проміжний коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності, так як саме ці показники дають нам змогу зрозуміти, яку частину поточних зобов'язань досліджуване підприємство може погасити за рахунок різних видів оборотних активів (рис. 2.3).

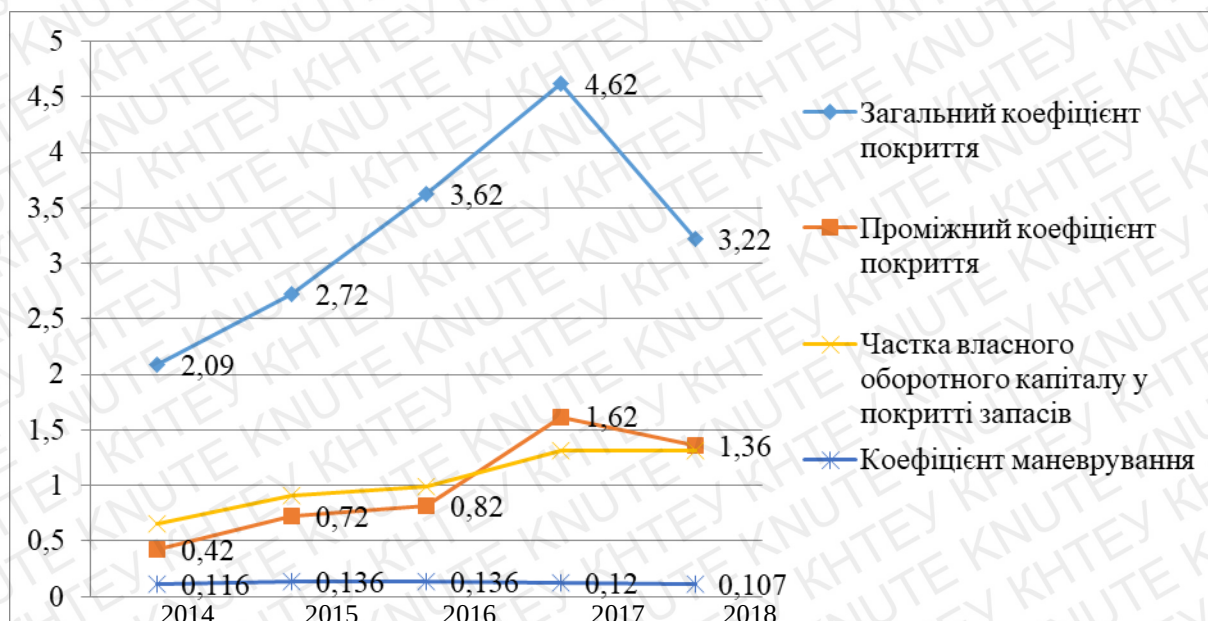


Рис. 2.3. Динаміка показників платоспроможності та стану капіталу на ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»

Джерело: сформовано автором

Загальний коефіцієнт покриття збільшувався протягом перших трьох досліджуваних років з 2,09 до 4,62, а вже у 2018 його значення складало 3,22. Загалом його оптимальне значення для підприємства знаходиться на рівні 1-2,



тобто можна зробити висновок про те, що в деяких періодах спостерігається навіть дуже високе значення цього показника, що свідчить про можливість для даного торговельного підприємства розширення своєї торговельної діяльності за рахунок збільшення поточних зобов'язань. Проміжний коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності змінювались аналогічно до зміни загального коефіцієнта покриття, а саме: за перші три роки відбулось збільшення цих показників з 0,42 та 0,07 (на 1.01.17) до 1,62 та 0,43 (на 1.01.19) відповідно, а за 2018 рік відбулось зниження цих показників на 0,3 та 0,15 відповідно. Загалом, оптимальні значення для цих показників знаходяться на рівні 0,7 для проміжного коефіцієнта покриття та 0,2-0,3 для коефіцієнта абсолютної ліквідності. Тобто можна зробити висновок, що значення цих коефіцієнтів протягом досліджуваного періоду знаходились на нормальному рівні.

З кожним роком, що досліджувався, все менше оборотних активів відволікались у запаси, і все більше – у дебіторську заборгованість. Саме такий висновок можна зробити, проаналізувавши значення коефіцієнта відволікання оборотних активів у запаси та дебіторську заборгованість, адже за чотири роки коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси знизився на 0,24, а коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість зріс на 0,138. Це свідчить про погіршення безпосередньої торговельної діяльності на досліджуваному підприємстві, оскільки знизились запаси товарів і збільшилась кількість тих товарів, що продаються з відстрочкою платні.

Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань протягом досліджуваного періоду зріс за 2015 – 2017 роки на 1,09, а вже за 2018 рік зменшився майже на таке саме значення. А загалом значення даного коефіцієнта є досить нормальним, оскільки воно показує, що дане підприємство у повному обсязі здатне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок матеріальних запасів. Частка власного оборотного капіталу у



покритті запасів збільшувалась протягом всього досліджуваного періоду, і загалом зросла на 0,662. Це загалом є досить позитивним фактором оскільки запаси у 2017 та 2018 роках повністю фінансують ся за рахунок власних коштів. Коефіцієнт маневрування протягом всього досліджуваного періоду коливався на рівні 0,1 – 0,13. Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу у загальному обсязі оборотного капіталу збільшувався з 0,522 станом на 1.01.13 до 0,826 станом на 1.01.16, а станом на 1.01.16 його значення складало 0,729, тобто спостерігалось зменшення цього показника на 0,096.

Проаналізуємо показники рентабельності діяльності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності діяльності  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» за 2014-2018 рр.**

| Показники                                                             | Роки |       |       |       |       | Абсолютне відхилення, од. |           | Темп приросту, % |           |
|-----------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|---------------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                                                       | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2014-2018                 | 2017-2018 | 2016-2017        | 2017-2018 |
| Чистий прибуток, тис.грн (ЧП)                                         | 350  | 316   | 558   | 455   | 510   | 160                       | 55        | 45,8             | -49,4     |
| Вартість активів (середня за рік), тис.грн (А)                        | 5072 | 5187  | 5061  | 4958  | 4915  | -158                      | -43       | -3,1             | -103,0    |
| Обсяг поточних витрат, тис.грн (ПВ)                                   | 9397 | 10345 | 13147 | 14731 | 16407 | 7010                      | 1676      | 74,6             | -32,2     |
| Власний капітал (середня за рік), тис.грн (ВК)                        | 4752 | 4749  | 4751  | 4756  | 4724  | -28                       | -32       | -0,6             | -100,6    |
| Залишкова вартість основних засобів (середня за рік), тис.грн (ОЗ)    | 3683 | 3646  | 3683  | 3720  | 3762  | 79                        | 42        | 2,2              | -97,8     |
| Витрати на оплату праці, тис.грн (ВОП)                                | 1094 | 933   | 1126  | 1255  | 1453  | 359                       | 198       | 32,8             | -61,5     |
| <i>Показники рентабельності</i>                                       |      |       |       |       |       |                           |           |                  |           |
| Рентабельність активів ( $R_a = \text{ЧП} / A$ )                      | 6,9  | 6,1   | 11,0  | 9,2   | 10,4  | 3,5                       | 1,2       | 50,5             | -42,9     |
| Рентабельність поточних витрат ( $R_{пв} = \text{ЧП} / \text{ПВ}$ )   | 3,7  | 3,1   | 4,2   | 3,1   | 3,1   | -0,6                      | 0,0       | -16,5            | -120,1    |
| Рентабельність власного капіталу ( $R_{вк} = \text{ЧП} / \text{ВК}$ ) | 7,4  | 6,7   | 11,7  | 9,6   | 10,8  | 3,4                       | 1,2       | 46,7             | -48,4     |
| Рентабельність основних засобів ( $R_{оз} = \text{ЧП} / \text{ОЗ}$ )  | 9,5  | 8,7   | 15,2  | 12,2  | 13,6  | 4,1                       | 1,3       | 42,7             | -53,2     |
| Рентабельність витрат на                                              | 32,0 | 33,9  | 49,6  | 36,3  | 35,1  | 3,1                       | -1,2      | 9,8              | -90,8     |

|                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| оплату праці (Рвоп = ЧП /<br>ВОП) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Джерело: узагальнено автором на основі даних фінансової звітності  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»

Показник рентабельності активів за 2014-2018 рр. збільшився з 6,9% у 2014 році до 10,4% у 2018 році. Аналогічним чином зростала рентабельність основних засобів. Рентабельність поточних витрат зросла з 7,4% у 2014 році до 10,8% у 2018 р. Основним чинником зростання рентабельності діяльності підприємства є зростання обсягу прибутку.

Таблиця 2.9

### PEST-аналіз ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»

| ОПИС ФАКТОРА                                  | Вплив факторів | Експертна оцінка |   |   |   |   | Середня оцінка | Оцінка з поправкою |
|-----------------------------------------------|----------------|------------------|---|---|---|---|----------------|--------------------|
|                                               |                | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |                |                    |
| ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ                             |                |                  |   |   |   |   |                |                    |
| Зміна законодавства                           | 1              | 4                | 4 | 3 | 3 | 2 | 3,2            | 0,12               |
| Державне галузеве регулювання                 | 2              | 3                | 1 | 4 | 5 | 3 | 3,2            | 0,25               |
| Підвищення податкового тиску                  | 2              | 3                | 2 | 1 | 3 | 3 | 2,4            | 0,18               |
| ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ                            |                |                  |   |   |   |   |                |                    |
| Нестабільність економічного середовища країни | 3              | 5                | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            | 0,58               |
| Рівень інфляції                               | 3              | 5                | 4 | 4 | 3 | 4 | 4,0            | 0,46               |
| Рівень безробіття                             | 2              | 1                | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,6            | 0,12               |
| СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ                   |                |                  |   |   |   |   |                |                    |
| Зниження купівельної спроможності населення   | 3              | 3                | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4            | 0,28               |
| Зміна структури доходів                       | 1              | 5                | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            | 0,19               |
| ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ                          |                |                  |   |   |   |   |                |                    |
| Нові продукти                                 | 3              | 3                | 1 | 3 | 1 | 2 | 2,0            | 0,23               |
| Технологічні зміни                            | 3              | 4                | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6            | 0,53               |
| Нові патенти                                  | 3              | 3                | 4 | 5 | 2 | 4 | 3,6            | 0,42               |
| Стрімкий розвиток нових технологій            |                |                  |   |   |   |   |                |                    |
| В сумі                                        | 26             |                  |   |   |   |   | 37,0           |                    |

Джерело: узагальнено автором на основі даних дослідження

Для визначення факторів макросередовища, необхідно провести відповідний аналіз. Інструментом такого дослідження може слугувати PEST-аналіз.

Такий маркетинговий інструмент дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, що мають безпосередній вплив на діяльність підприємства (табл. 2.9 -2.10).

Таблиця 2.10

**Реальна значимість впливу факторів згідно результатів PEST-аналізу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»**

| Політичні                                   |      | Економічні                                    |      |
|---------------------------------------------|------|-----------------------------------------------|------|
| Фактори                                     | Вага | Фактори                                       | Вага |
| Зміна законодавства                         | 0,12 | Нестабільність економічного середовища країни | 0,58 |
| Державне галузеве регулювання               | 0,25 | Рівень інфляції                               | 0,46 |
| Підвищення податкового тиску                | 0,18 | Рівень безробіття                             | 0,12 |
| Соціально-культурні                         |      | Технологічні                                  |      |
| Фактори                                     | Вага | Фактори                                       | Вага |
| Зниження купівельної спроможності населення | 0,28 | Технологічні зміни                            | 0,23 |
| Зміна структури доходів                     | 0,19 | Нові патенти                                  | 0,53 |
|                                             |      | Нові продукти                                 | 0,42 |

Джерело: узагальнено автором на основі даних дослідження

Отже, можна сказати на основі вище проведеного аналізу, що підприємство займає провідні позиції на ринку, але слід приймати більше до уваги конкурентний ринок та переорієнтувати стратегію на зростання, для того, щоб бути більш конкурентному не лише на вітчизняному ринку, а і на міжнародному. Такі результати безпосередньо пов'язані із системою розвитку персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП».



### **РОЗДІЛ 3.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»**

### **3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу підприємства**

В умовах невпевненості у майбутньому та нестійкості ринку, спричинених кризовими явищами, виникають і труднощі як в управлінні, так і у розробці стратегії розвитку підприємств. Одним з ресурсів підприємства, який здатний забезпечити його стратегічні цілі є персонал. Відповідно виникає потреба у створенні механізмів його розвитку, що є ключовим у розробці ефективної системи управління. На сьогоднішній день основними вимогами до працівника повинні стати: конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Мета управління розвитком персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» включає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці. Управління персоналом передбачає виконання певних функцій, а саме: визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами; удосконалення системи кадрової роботи в підприємстві; визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організація роботи з виконання прийнятих рішень стосовно управління персоналом; координація і контроль виконання намічених заходів.

Функції системи управління персоналом ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»: визначення потреб у персоналі; забезпечення персоналом; розвиток персоналу; використання персоналу; мотивація праці та управління поведінкою персоналу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління. Виходячи із запропонованих напрямів вдосконалення розвитку

персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» було виділено такі необхідні заходи до впровадження на 2019-2020 р. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**План заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» на 2019-2020 р.**

| №      | Зміст заходу                                                                                                                                                         | Термін виконання | Виконавець           | Бюджет, грн. |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|--------------|
| 1      | Запровадження медичного страхування з метою дотримання соціальної відповідальності та удосконалення мотивації персоналу                                              | до 01.12.2020    | Кадровий відділ      | 15372        |
| 2      | Дотримання правил сортування сміття в офісі з метою розвитку екологічної політики. Це дозволить персоналу усвідомлювати важливість управління ресурсами.             | до 01.12.2019    | Відділ охорони праці | 1895         |
| 3      | Утворення «зелених груп» з метою підвищення обізнаності працівників та демонстрації їх зобов'язань перед компанією                                                   | до 31.12.2019    | Кадровий відділ      | 14830        |
| 4      | Організація волонтерських ініціатив від працівників компанії з метою розвитку корпоративної культури між персоналом та налагодження соціально-психологічного клімату | до 01.02.2020    | Кадровий відділ      | 19390        |
| 5      | Правильне харчування працівників з метою запровадження циклів тренінгів, щодо управління власним здоров'ям                                                           | до 01.12.2020    | Кадровий відділ      | 13240        |
| 6      | Баланс між роботою та сім'єю з метою покращення ефективності роботи                                                                                                  | до 10.12.2020    | Кадровий відділ      | 15320        |
| 7      | Заощадження використання паперу з метою розвитку інноваційних технологій та діджиталізації.                                                                          | до 01.03.2020    | Кадровий відділ      | 12365        |
| 8      | Розвиток корпоративного університету з метою навчання та вдосконалення знань персоналу                                                                               | до 30.01.2020    | Кадровий відділ      | 55365        |
| 9      | Портал он-лайн навчання з метою розвитку самонавчання та управління талантами працівника                                                                             | 15.01-25.01.2020 | Кадровий відділ      | 45822        |
| 10     | Всебічний розвиток та навчання працівників з метою підвищення їх кваліфікації                                                                                        | 15.01-30.01.2020 | Кадровий відділ      | 81801        |
| Всього |                                                                                                                                                                      |                  |                      | 275400       |

Джерело: розроблено автором

*Медичне страхування.* Турбота про здоров'я працівників є важливим показником дотримання принципів соціальної відповідальності. Розширення

соціального пакету для працівників ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» є актуальною потребою для роботодавців, які хочуть утримувати цінні кадри та мотивувати працівників до продуктивної роботи.

*Сортування сміття в офісі.* Це перший принцип зеленої компанії або Green office. Впровадивши систему сортування, закупивши необхідні контейнери та уклавши контракти на збут сміття (на макулатуру, переробку тощо), ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» необхідно провести тренінги з роздільного збору сміття. Адже, питання забруднення навколишнього середовища, сортування відходів та їх раціональної переробки напряду стосуються соціальної відповідальності компанії. Також, за підтримки холдингу можна розпочати проект з встановлення боксів з роздільного збору сміття та проведення екоуроків у садочках, школах та університетах.

*Утворення зелених груп.* Створити у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» «зелену команду», тобто неформальних груп працівників, які добровільно передають іншим знання, пов'язані зі сталим розвитком. Такі команди працюють, наприклад, в компаніях e-Bay, Intel або Yahoo. Популярність "зелених команд" продовжує зростати як ефективний інструмент для підвищення обізнаності працівників та демонстрації їх зобов'язань перед компанією. Інша тенденція, що динамічно розвивається, полягає у залученні працівників до діяльності зі сталого розвитку поза робочим місцем. Компанії використовують різні стратегії: деякі заохочують співробітників знизити їх негативний вплив на навколишнє середовище і виховувати їх у цьому напрямі, інші діляться знаннями з питань здоров'я і харчування, надихають на спортивні заходи і т.д. Заохочення працівників до зміни поведінки за межами робочого місця сприятимуть їхньому здоров'ю та розвитку, з одного боку, як вираження КСВ, з іншого, як інструмент підвищення обізнаності та реалізації стратегічних цілей КСВ.

*Організації волонтерських ініціатив від працівників компанії.* На тлі подій, що відбуваються у нашій країні, українці об'єднуються та за власною



ініціативою намагаються поліпшити довкілля, територію, де живуть, допомагають військовим, вдосконалюють власну країну. Тому і у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» необхідно запровадити традиції із реалізації волонтерських ініціатив працівників, що не тільки допоможе довкіллю, а й згуртує колектив. Компанії необхідно надавати один робочий день у місяць для участі у волонтерських активностях, наприклад, прибирання або ремонт у медичних центрах, збір їжі, речей та предметів першої необхідності для непрацездатних людей, благодійні ярмарки, облагороджування зон відпочинку та прибудинкових територій у закладах, які цього потребують найбільше тощо.

*Правильне харчування працівників.* Запровадження циклів тренінгів, щодо управління власним здоров'ям, правил здорового харчування тощо. В офісі ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» є їдальня у якій харчуються працівники, тому доцільно було б запровадити «День правильного харчування» та інше.

*Баланс між роботою та сім'єю.* На сьогодні це нова конкурентна перевага для компанії та працівників. Сюди можна віднести запровадження гнучкого графіку, робота на дому, надання батькові 2-тижневої відпустки після народження дитини тощо. 50 % працівників не мають часу для своєї сім'ї в результаті зменшується продуктивність праці та мотивація, збільшуються помилки у виконанні завдань тощо.

*Заощадження використання паперу.* Використання паперу щороку зростає на 35 %, при цьому 45 % з них викидається у той же самий день, тому сьогодні є дуже поширеним перехід бізнесу на електронний документообіг та зменшення операцій з паперовими документами. Сьогодні існує онлайн-сервіс «Вчасно», який дає можливість обмінюватись документами в електронному режимі. Це скоротить витрати на папір та кур'єрські служби, збереже час працівників, прискорить бізнес процеси компанії тощо. Відповідно це виховуватиме працівників, як соціально відповідальних, які у свою чергу,

будуть купуючи квити в кіно, концерти, не будуть їх друкувати, а показуватимуть їх на телефоні.

Турбота про майбутні покоління підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії. По-перше, як показують дослідження, корпоративна культура, орієнтована на турботу про довкілля, приваблює нових клієнтів та покупців, а також покращує конкурентоспроможність компанії на ринку. Впровадження екологічно дружніх принципів функціонування офісу – це один із проявів корпоративної соціальної відповідальності.

*Корпоративний університет.* ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» має велику кількість співробітників, яку необхідно постійно навчати та вдосконалювати їх знання, відповідно до постійного оновлення технологій та запровадження інновацій. Корпоративний університет – це місце для навчання та розвитку працівників компанії, де працюватимуть сертифіковані тренери, коучі, які забезпечуватимуть підвищення управлінських та лідерських показників компанії, забезпечуватиме просування корпоративної культури та цінностей компанії, розвиватиме таланти, а також буде платформою для створення сприятливих умов для розробки та впровадження інновацій.

*Портал он-лайн навчання.* Сьогодні самонавчання через інтернет стає все більш популярним, тому завданням ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» є створення власної платформи, яка б направляла і давала ті знання для кожного працівника, відповідно до його індивідуального плану розвитку, які йому необхідно здобути, як у межах його професійної діяльності, так і для розвитку інших компетенцій. Наприклад, відповідно до принципів соціальної відповідальності, на платформі необхідно постійно проводити тренінги, вебінари стосовно знання з питань з екології, сталого розвитку, соціальної відповідальності. На порталі необхідно пропагувати цінності та завдання компанії, особливо з соціальної відповідальності. Портал також може включати систему подачі пропозицій, щодо реалізації соціальної

відповідальності ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП», ділитись власним досвідом з колегами. Важливим фактором онлайн навчання є його екологічність, адже воно більш ніж на 80 % скорочує витрати на електроенергію, заощаджує використання паперу, підручників, виключає витрати на проїзд, обладнання тощо. І перш за все, підвищує рівень задоволення працівників компанією, яка рухається у ногу із технологіями, дозволяє їх бути в курсі нової та актуальної інформації. І відповідно до існуючої системи оцінки персоналу, будуть проведені опитування, підведені підсумки, відповідно до яких будуть враховані та заохочені позитивні результати кожного працівника.

*Всебічний розвиток та навчання працівників ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП», що передбачає реалізацію наступних етапів:*

1. Виявлення потреби у навчанні персоналу: аналіз даних анкетування та атестації персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП»; виявлення невідповідності фактичного рівня освіти та кваліфікації працівників вимогам посади, що обіймається; невідповідності рівня професійної підготовки задачам реалізації стратегії розвитку підприємства.

2. Розробка плану навчання працівників підприємства: визначення напрямів підготовки та навчання працівників; визначення найбільш прийнятних форм навчання за виявленими напрямками із зазначенням строків навчання (табл. 3.2); складання загального плану навчання персоналу із зазначенням форм навчання, календарного плану і бюджету навчальної програми на рік (табл. 3.3). Затвердження даних планів керівником кадрової та економічної служб і директором підприємства.

3. Встановлення рівня ефективності плану навчання: опитування працівників, які пройшли навчання на предмет корисності навчального матеріалу (здійснюється керівником кадрової служби через два місяці після навчання); оцінка зміни трудової поведінки працівників (оцінюється



безпосереднім керівником тих працівників, що пройшли навчання); оцінка ефективності затрат на реалізацію плану навчання.

4. Організація роботи наставництва: виявлення працівників, що володіють цінним досвідом та знаннями, що необхідні новим спеціалістам; формування списків наставників; виявлення чисельності і складу працівників, яким необхідно наставництво; складання загального плану наставницької роботи із зазначенням наставників, нових спеціалістів, форм роботи, строків, кураторів; виявлення ефективності наставницької роботи.

5. Здійснення робіт щодо формування кадрового резерву: формування переліку посад за якими складається кадровий резерв з визначенням вимог до посад, професійних якостей спеціалістів; складання списків кандидатів до резерву по кожній з посад та формування бази даних по кожному учаснику кадрового резерву; розробка програм навчання для учасників кадрового резерву та схем кар'єрного зростання. Відповідно, навчання працівників ТОВ КИЇВСКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» пропонується здійснювати за такими формами, наведеними в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Проект перспективних форм навчання персоналу  
ТОВ КИЇВСКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» на 2019-2020 р.**

| Етапи          | Навчання для представників інституціонального рівня управління                                                                                                                                                                                           | Навчання для представників адміністративного рівня управління                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>I етап</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Міжнародні конференції.</li> <li>– Бізнес-форуми.</li> <li>– Професійні і управлінські тренінги із залученням зовнішніх тренерів.</li> <li>– Виїзні семінари/тренінги</li> <li>– Майстер-класи.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Навчальні курси із залученням провідних спеціалістів компанії.</li> <li>– Практичні заняття, експертиза кості, майстер-класи.</li> <li>– Підтримка професійної форми і програми обміну досвідом (круглий стіл).</li> <li>– Конкурси професійної майстерності.</li> <li>– Підвищення кваліфікації.</li> <li>– Оцінка і атестація персоналу.</li> </ul> |
| <i>II етап</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Управлінські та професійні тренінги з залученням зовнішніх тренерів і виїзних семінарів.</li> <li>– Тренінги із залученням провідних спеціалістів компанії.</li> <li>– Підтримка професійної форми і</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Навчання під час стажування та випробного терміну (самостійне та дистанційне).</li> <li>– Професійне навчання (навчальні курси і тренінги, навчання на робочих місцях).</li> <li>– Майстер-класи.</li> </ul>                                                                                                                                          |

|                                          |                                      |
|------------------------------------------|--------------------------------------|
| програми обміну досвідом (круглий стіл). | – Школа наставництва.                |
| – Оцінка і атестація персоналу           | – Конкурси професійної майстерності. |
|                                          | – Підвищення кваліфікації.           |
|                                          | – Оцінка та атестація персоналу.     |

Джерело: розроблено автором

Для проведення навчання працівників усіх рівнів на ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» було розроблено та пропонується до виконання навчальний план на наступний рік (табл. 3.3).

Реалізація запропонованих заходів програми повністю залежить від повноти і якості її ресурсного забезпечення. Від обсягу і стану ресурсної бази також залежить вирішення багатьох соціально-економічних завдань, пов'язаних із забезпеченням економічного зростання та рівня розвитку персоналу. Забезпечення виконання і реалізації програми соціального розвитку торговельного підприємства є складним і багатофакторним процесом, що передбачає визначення орієнтованих обсягів фінансових витрат, визначення потреб у матеріально-технічних, кадрових та інших ресурсах для виконання запланованих заходів.

Таблиця 3.3

**План навчання і розвитку персоналу  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» на 2020 р.**

| Підрозділ                                        | Цілі навчання                                                                | Періоди       | Види навчання                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відділ обслуговування та Відділ онлайн замовлень | Підвищення ефективності роботи підприємства. Досягнення цільових показників. | 2 рази на рік | Управлінські тренінги з залученням зовнішніх тренерів і виїзних семінарів. професійні тренінги з залученням провідних спеціалістів компанії. |
| Директор з розвитку                              | Професійне виконання поставлених задач                                       | 4 рази на рік | Начальні семінари з залученням провідних спеціалістів компанії. Управлінські тренінги. Підтримка професійної форми (круглий стіл).           |
| Відділ логістики                                 | Професійне виконання поставлених задач                                       | 2 рази на рік | Начальні семінари з залученням провідних спеціалістів компанії. Практичні заняття, дегустації. Підтримка професійної форми (круглий стіл).   |
| Фінансовий директор                              | Підвищення якості роботи. Отримання професійних навичок                      | 4 рази на рік | Навчальні курси і тренінги. Практичні заняття. Школа наставництва. Атестація.                                                                |

|                             |                                                                               |                        |                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відділ маркетингу і реклами | Отримання професійних навичок та вдосконалення знань. Отримання кваліфікації. | Постійно протягом року | Базова підготовка на робочих місцях. Професійне первинне навчання. Підвищення кваліфікації. Атестація. Тренінги з практичної психології. |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно, ресурсне забезпечення програми розвитку складається з таких частин:

1. Науково-методичне забезпечення передбачає здійснення науково-практичних досліджень, окремих аналітичних замовлень на дослідження рівня соціального розвитку торговельного підприємства. Даний вид ресурсного забезпечення має бути спрямований на розкриття загально - суспільного значення теми соціального розвитку персоналу та з'ясування всіх проблем, що заважають належному розвитку соціальної сфери підприємства.

2. Інформаційне забезпечення є досить важливим ресурсом, оскільки необхідний на всіх етапах здійснення соціального розвитку. Реалізацію програми забезпечує наявність економічної, технологічної, соціальної, технічної та організаційної інформації. Важливе значення мають такі характеристики як своєчасність та достовірність інформації, тому необхідно проводити постійний моніторинг показників діяльності підприємства та ринку в цілому для виявлення актуальних проблем розвитку.

Отже, пріоритетними напрямками у вдосконаленні управління розвитком персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» було обрано соціально відповідальний та екологічний розвиток. Відповідно до обраних напрямів, було розроблено заходи з їх реалізації, до яких було віднесено: медичне страхування; сортування сміття в офісі; утворення зелених груп; організації волонтерських ініціатив від працівників компанії; баланс між роботою та сім'єю; нові стандарти соціально відповідального управління; заощадження використання паперу, корпоративний університет; видача багаторазового посуду працівникам портал он-лайн навчання.



Таким чином, впровадження запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності управління розвитком персоналу у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП». Проте доречно обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

### **3.2. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів щодо розвитку персоналу підприємства**

Запропоновані у програмі заходи для ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» сприятимуть розвитку корпоративних цінностей, підприємства із міцними корпоративними цінностями є привабливішими для найпрогресивнішої частини учасників ринку праці. Адже для висококваліфікованих працівників зі значним досвідом роботи важливим фактором при виборі місця праці є не тільки матеріальна винагорода, але й можливість працювати у динамічній, інноваційній і відповідальній команді. Нарешті, перегляд традиційної організації офісу допомагає усунути джерела небезпеки для здоров'я співробітників, що сприятиме зменшенню респіраторних захворювань, випадків алергій та астм, а також зменшенню таких симптомів, як головний біль, подразнення очей, апатія, що властиві людям, які працюють в офісах з обмеженою вентиляцією.

Одним із перших принципів Зеленого офісу є сортування сміття. Роздільний збір відходів - це система, при якій відходи сортуються за видами (скло, картон і папір, метал, батарейки та лампочки, пластик). Поділ дозволяє зменшити кількість сміття, що вивозиться на полігони, а також виділити із загальної маси відходів матеріали, які можуть бути перероблені або використані повторно.

Досвід проекту «Україна без сміття» показує, що успіх впровадження роздільного збору сміття в офісах українських компаній залежить від

наступних чинників: наявність усталеної внутрішньої корпоративної культури та дисципліна; зручність рішень для сортування сміття; логічний механізм та логістика проекту. Розглянемо дані чинники детальніше.

1. Наявність усталеної внутрішньої корпоративної культури та дисципліна. Люди — це найголовніший та разом із тим, найскладніший фактор успішності проекту. Саме від них залежить чи усталиться роздільний збір в офісі. Було помічено, якщо всередині компанії панують сильні цінності та традиції, співробітники приймають, розуміють та розділяють місію та стратегію своєї організації, тоді з радістю сприймають будь-яку нову корисну ініціативу.

Проте навіть у такому випадку буде важливим чітко та грамотно донести до працівників мету даного проекту, створити комфортні умови для його впровадження. Усі фактори повинні бути бездоганними – зрозумілість механізму, естетика, економія часу, результат, щоб ніщо не заважало людям приєднатися до ініціативи. Необхідна внутрішня розсилка повідомлень працівникам щодо впровадження проекту протягом 2-х перших місяців. На початку або через 2 тижні після впровадження проекту необхідно провести лекцію, щоб працівник відповіли на запитання, з якими зіткнулися в процесі сортування.

2. Зручність рішень для сортування сміття. Усі працівники звикли до власного сміттового кошика під робочим місцем. Тому доведеться трохи перенавчатись, аби змінити усталену звичку і перейти до нової системи збору сміття. Перш за все, необхідно урахувати площу офісних приміщень, кількість людей, поверхів, інтенсивність продукування конкретних відходів у конкретних кабінетах (наприклад, в принт зонах, канцелярії завжди багато паперу, а на кухні — органічних відходів).

Таким чином, ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» необхідно провести дослідження системи офісу та зручно розмістити контейнери для

сортування, та щоб зміна контейнерів не викликала зайвих витрат часу і незручності у людей.

Вигляд кожного контейнеру повинен бути естетичним, так, щоб не викликати асоціацій у працівників із брудним сміттям. Таким чином, ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» змінить відношення людей до сміття, показуючи, що ретельно відсортовані відходи — це не сміття, а ресурс, гідний нашої уваги. Кожен контейнер важливо доповнити яскравою ілюстрацією, який допоможе розібратися, куди і яке сміття необхідно розділити.

3. Логічний механізм та логістика проекту. Окрім працівників офісу є ще й обслуговуючий персонал, тобто, прибиральниці. Їх не можна залишати без уваги, адже саме від них залежать, відправиться ретельно відсортоване сміття працівниками на звалище або все ж таки на переробку. Звідси, для обслуговуючого персоналу просто необхідно провести міні-лекцію, влаштувати тренінг, щоб переконати виконувати наші рекомендації. Прибиральниця повинна розуміти, що вміст контейнерів для роздільного збору необхідно виносити тільки до спеціального сітчастого контейнеру для ресурсоцінних компонентів на вулиці, а не змішувати його зі звичайним не відсортованим сміттям.

Отже, ключовим моментом у впровадженні сортування сміття у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» все ж є донесення важливості даного проекту власним працівникам, його важливості, як для них самих, так і для компанії. Дослідження показують, що робота у зеленому офісі підвищує продуктивність праці на 10 %. Для цього необхідно прописати принципи соціальної відповідальності у стратегії та цінностей компанії. ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» необхідно активно та систематично проводити тренінги на тематики: «Живи органічно», «Екологічні проблеми сьогодення та шляхи збереження довкілля», «Правила успішного сортування сміття», «Україна без сміття», «Європейський досвід поводження з



відходами», «Цілі сталого розвитку», «Звітність у сфері сталого розвитку GRI», «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» тощо.

Для закріплення та повного розуміння катастрофи та наслідків недбалого поводження з навколишнім середовищем, необхідно проводити систематичні виїзди для суботники, облагородження та прибирання територій, місць відпочинку тощо.

ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» обхідно знайти добросовісного контрагента, який забиратиме відсортовані відходи та відправлятиме їх до цільового призначення, а не на стихійні звалища. Сортивання сміття, перш за все, розвиватиме та забезпечить соціальну відповідальність працівників.

У процесі обґрунтування підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» на 2019 р. необхідно враховувати вже наявну структуру витрат в сумі 275400 тис. грн. Для визначення планового розміру витрат по програмі ми скористаємося фінансовою звітністю, а також даними, отриманими в результаті розрахунків.

Враховуючи це можна перейти до прогнозування результатів діяльності внаслідок запропонованих заходів. Планування фінансових показників на 2019-2023 рр. з урахуванням можливого розширення ринку та без нього здійснено на основі наступних положень:

- планування доходу та витрат здійснено виходячи з наявних тенденцій та очікуваного обсягу можливого зростання ринку;
- інші показники неопераційної діяльності взято на рівні останнього звітного періоду.

Результати розрахунків наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Ретроспективний прогноз фінансових результатів  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» на 2019-2023 рр.**

| Показники | Прогноз ретроспективний (без врахування заходів) |      |      |      |      |
|-----------|--------------------------------------------------|------|------|------|------|
|           | 2019                                             | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |

|                                                                           |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг) | 16152  | 18186  | 20475  | 23053  | 25956  |
| Собівартість реалізованої продукції: (товарів, робіт, послуг)             | 12 619 | 14 273 | 16 144 | 18 259 | 20 652 |
| Валовий: прибуток                                                         | 3 533  | 3 913  | 4 332  | 4 794  | 5 303  |
| Інші операційні доходи                                                    | 101    | 57     | 32     | 18     | 10     |
| Адміністративні витрати                                                   | 640    | 798    | 995    | 1 240  | 1 546  |
| Витрати на збут                                                           | 1 678  | 1 759  | 1 844  | 1 933  | 2 026  |
| Інші операційні витрати                                                   | 471    | 472    | 473    | 474    | 475    |
| Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток                 | 846    | 941    | 1 052  | 1 165  | 1 266  |
| Інші витрати                                                              | 60     | 35     | 20     | 11     | 6      |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності                              | 190    | 213    | 239    | 268    | 300    |
| Чистий: прибуток                                                          | 595    | 693    | 793    | 885    | 959    |

Джерело: спрогнозовано автором

Також в табл. 3.5 наведено перспективний прогноз у урахуванням всіх запропонованих заходів. Для цього враховано, що обсяги доходів підприємства внаслідок реалізації запропонованих заходів мають зрости мінімум на 5%, не враховуючи наявний ретроспективний темп їх зміни.

Обсяги собівартості було визначено на основі середнього рівня собівартості у доходах.

Таблиця 3.5

**Перспективний прогноз фінансових результатів  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» на 2019-2023 рр.**

| Показники                                                                 | Середній рівень витрат у доході | Прогноз ретроспективний (без врахування заходів) |       |       |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                           |                                 | 2019                                             | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг) |                                 | 16960                                            | 20050 | 23703 | 28021 | 33127 |
| Собівартість реалізованої продукції: (товарів, робіт, послуг)             | 0,781                           | 13250                                            | 15664 | 18518 | 21892 | 25881 |
| Валовий: прибуток                                                         |                                 | 3709                                             | 4385  | 5184  | 6129  | 7245  |
| Інші операційні доходи                                                    | 0,006                           | 106                                              | 125   | 148   | 175   | 207   |

|                                                           |          |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Адміністративні витрати                                   | 0,040    | 672   | 795   | 939   | 1 110 | 1 313 |
| Витрати на збут                                           | 0,104    | 1 761 | 2 082 | 2 462 | 2 910 | 3 441 |
| Інші операційні витрати                                   | 0,029    | 494   | 584   | 691   | 816   | 965   |
| Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток |          | 888   | 1 050 | 1 241 | 1 467 | 1 734 |
| Інші витрати                                              | без змін | 60    | 35    | 20    | 11    | 6     |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності              | 0,012    | 200   | 236   | 280   | 330   | 391   |
| Чистий: прибуток                                          |          | 627   | 779   | 942   | 1 125 | 1 337 |

Джерело: спрогнозовано автором

Таким чином, в результаті запропонованих заходів відбудеться плановий приріст показника чистого прибутку на 33 тис.грн. у 2019 році, 86 тис.грн. у 2020 році, 148 тис.грн. у 2021 році, 240 тис.грн. у 2022 році, 378 тис.грн. у 2023 році.

Розрахуємо планові показники ефективності управління персоналом та порівняємо їх з фактичними (табл. 3.6). Таким чином, як свідчать проведені розрахунки, реалізація наведених вище заходів на досліджуваному підприємстві дасть можливість додатково отримати 884 тис.грн тис.грн чистого прибутку за 2019-2023 рр. Однак, найбільша практична цінність рекомендованих заходів, це підвищення гнучкості та можливості акумулювати приховані резерви продуктивності праці, що дасть можливість збільшити прибуток не лише 2019 році, але і в наступних роках.

Таблиця 3.6

**Планові показники ефективності управління підприємством  
ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» у 2019-2023 рр.**

| Показники                                               | 2019-2023 роки<br>(без оптимізації) | 2019-2023 роки<br>(з оптимізацією) | Абсолютний<br>приріст |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Рентабельність витрат на оплату праці, %                | 0,23                                | 0,35                               | 0,12                  |
| Зарплатовіддача                                         | 6,25                                | 8,97                               | 2,72                  |
| Зарплатомісткість                                       | 0,16                                | 0,11                               | -0,05                 |
| Частка ФОП у комерційному доході (валовому прибутку), % | 0,16                                | 0,16                               | 0,00                  |

Джерело: спрогнозовано автором



У результаті реалізації програми заходів щодо підвищення ефективності розвитку персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» у 2019 році обсяг чистого прибутку може скласти 779 тис.грн у 2020 році. У 2021 році чистий економічний ефект запропонованих заходів складе 942 тис.грн. У 2022 році чистий економічний ефект запропонованих заходів складе 1125 тис.грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Дослідивши сутність поняття «управління розвитком персоналу» у випускній кваліфікаційній роботі, можна узагальнити, що це інтегрована система заходів у яку входить навчання персоналу, його підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації, професійна адаптація, кар'єрний ріст, підвищення соціального статусу тощо, для досягнення необхідного рівня знань, умінь та навиків, а також формування системи цінностей, які дозволяють підвищувати стратегічну конкурентоспроможність компанії. Було визначено, що важливою перевагою розвитку персоналу є формування інноваційного потенціалу компанії, що полегшить впровадження інноваційних змін.

2. Система розвитку персоналу підприємства має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

3. ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» працює на ринку внутрішніх вантажоперевезень більше 10 років і на сьогоднішній день є професійною компанією, що динамічно розвивається.

4. Відповідно до проведеної оцінки виводиться підводиться підсумковий результат за яким відбувається ранжування співробітників. Після оцінки працівників розділяють на три зони: зелену, жовту і червону. В «Зелену зону» потрапляють успішні працівники. Потрапляючи у цю зону співробітники отримують безліч переваг, наприклад виплати премій, подарунок поїздок. Дану зону продовжують активно розвивати. В «червону зону» попадають співробітники, яким 20 % з яких пропонується рестарт (випробувальний

термін до 3 місяців, з повторним проходженням оцінки), решта розглядаються керівниками на звільнення. У проміжну зону потрапляють «перспективні співробітники», що відносяться до потенційного кадрового резерву.

5. За результатами аналізу політики розвитку персоналу ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» було визначено, що розвиток персоналу є першочерговим завданням компанії, яка хоче підвищити свої позиції на ринку та завоювати репутацію відповідального роботодавця. Висока лояльністю персоналу забезпечить ріст компанії, тому було запропоновано два напрями розвитку персоналу на соціальних та екологічних засадах. Було обрано напрями виховання соціально відповідального персоналу, які включають безліч складових до яких можна віднести медичне страхування, сортування сміття в офісі, утворення зелених груп, організації волонтерських ініціатив від працівників компанії, баланс між роботою та сім'єю, зменшення використання паперу, видача багаторазового посуду, нові стандарти соціально відповідального управління, корпоративний університет та портал он-лайн навчання.

6. Програма підвищення ефективності розвитку персоналу передбачала розробку конкретного плану-графіку реалізації окремих напрямків. Реалізація заходів у ТОВ КИЇВСЬКА ФІЛІЯ «ІТЛ-ГРУПП» дасть можливість додатково отримати 884 тис.грн тис.грн чистого прибутку за 2019-2023 рр. Однак, найбільша практична цінність рекомендованих заходів, це підвищення гнучкості та можливості акумулювати приховані резерви продуктивності праці, що дасть можливість збільшити прибуток не лише 2019 році, але і в наступних роках. У результаті реалізації програми формування та реалізації конкурентної стратегії у 2019 році обсяг чистого прибутку може скласти 779 тис.грн у 2020 році. У 2021 році чистий економічний ефект запропонованих заходів складе 942 тис.грн. У 2022 році чистий економічний ефект запропонованих заходів складе 1125 тис.грн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.— К.: Центр учбової літератури, 2015. — 468 с.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. — К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. — 254 с.
3. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics. - 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2017\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9)
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.— К.: Центр учбової літератури,. 2016. — 440 с.
5. Економіка підприємства. Основи системи управління персоналом. URL: [https://studme.com.ua/13290305/ekonomika/upravlenie\\_personalom\\_predpriyatiya.htm](https://studme.com.ua/13290305/ekonomika/upravlenie_personalom_predpriyatiya.htm)
6. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Видавничий центр «Академія», 2000. — 848 с.
7. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
8. Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу. URL: [https://www.okko.ua/uploads2016/img/page/Go\\_green/Green\\_office-2\\_2009.pdf](https://www.okko.ua/uploads2016/img/page/Go_green/Green_office-2_2009.pdf)
9. Идрисов А. Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. — М: Про - Инвест - ИТ, 1995. — 157 с.
10. Кадровий менеджмент: навчальна література для управлінців URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=11240>

11.Кльоба Л.Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14796/1/83\\_137-138\\_120506\\_maket\\_ena\\_ntb.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14796/1/83_137-138_120506_maket_ena_ntb.pdf)

12.Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г. В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2003. – № 11. – С.107-111.

13.Козлов Д.А., Толмачова І.А. Як здійснювати вплив на людей в житті та бізнесі – К.: 2017 – 77 с.

14.Концепції управління персоналом. URL: [http://studopedia.com.ua/1\\_127729\\_kontseptsii-upravlinnya-personalom.html](http://studopedia.com.ua/1_127729_kontseptsii-upravlinnya-personalom.html)

15.Концепція зеленого офісу: Рек. для орг. щодо екологічно дружнього ставлення до навколиш. середовища / робоча група: О. П. Маслюківська та ін.— К.: Унів. вид - во «Пульсари», 2007. — 64 с.

16.Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учеб. пособ. – М.: ДсКА, 1998. – 304 с.

17.Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч.посібн./ О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2 -ге вид.,переробл. і доп. –К. : Кондор, 2005. – 308 с.

18.Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

19.Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств / К. О. Любимова. // Ефективна економіка. - 2012. - № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30)

20.Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. URL: <http://intkonf.org/malitskiy-a-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>

- 21.Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789>
- 22.Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г. Шмидта. –М.: Изд-во МГУ, 1997.– 480 с.
- 23.Методи та стилі управління персоналом. URL: [http://pidruchniki.com/2015060964882/menedzhment/metodi\\_stili\\_upravlinnya\\_personalom](http://pidruchniki.com/2015060964882/menedzhment/metodi_stili_upravlinnya_personalom)
- 24.Мухин В.И. Основы теории управления: учебник. – М.: Экзамен, 2013. – 256 с.
- 25.Нестандартные методы развития персонала. URL: <https://www.hr-director.ru/article/65976-qqq-16-m3-nestandardnye-metody-razvitiya-personala>.
- 26.Оценка и развитие персонала. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1411>
- 27.Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - с. 323-327. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47)
- 28.Попов Г.Х. Организация процессов управления. – М., 2005. – 356 с.
- 29.Попов О.М., Сенченко Л.Г. Управління людськими ресурсами URL: [http://pidruchniki.com/17910211/menedzhment/printsipi\\_skladovi\\_napryamki\\_kadrovoyi\\_politiki\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/17910211/menedzhment/printsipi_skladovi_napryamki_kadrovoyi_politiki_organizatsiyi)
- 30.Принципи управління персоналом. URL: [https://studme.com.ua/118004089949/menedzhment/printsipy\\_upravleniya\\_personalom.htm](https://studme.com.ua/118004089949/menedzhment/printsipy_upravleniya_personalom.htm)
- 31.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. - 351с.
- 32.Савченко В. Управління розвитком персоналу - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.



- 33.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч.посібн. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
- 34.Современные методы развития персонала. URL: <http://izron.ru/articles/o-nekotorykh-voprosakh-i-problemakh-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezh/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/sovremennye-metody-razvitiya-personala/>.
- 35.Сортування відходів в офісі – перший принцип Green office, Україна без сміття. URL: <http://nowaste.com.ua/sortuvannya-vidhodiv-v-ofisi-pershij-printsip-green-office/>
- 36.Сохранение персонала. Как привлечь и удержать сотрудников. URL: <http://www.effecton.ru/908.html>.
- 37.Стефінін В.В. Якість праці: чинники забезпечення та напрями поліпшення: Автореферат дис. к. е. н. / В.В. Стефінін. – Київ, 2008. – 23 с.
- 38.Сыщикова Е. Н. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием в современных условиях / Е.Н. Сыщикова // Организатор производства. – 2011. – № 2. – С. 55-57.
- 39.Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
- 40.Управління людськими ресурсами. URL: [http://pidruchniki.com/15941024/menedzhment/kontseptsii\\_upravlinnya\\_lyudskim\\_i\\_resursami\\_klasichnij\\_suchasnij\\_pidhodi](http://pidruchniki.com/15941024/menedzhment/kontseptsii_upravlinnya_lyudskim_i_resursami_klasichnij_suchasnij_pidhodi)
- 41.Управління людськими ресурсами. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/47540-63-printsipi-skladov-ta-napryamki-kadrovo-politiki-organzats.html>.
- 42.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с. – (Альма матер).
- 43.Храмов В.О., Бовт рук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001.

44. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 11. - с. 214-217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2011\\_11\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_44).

45. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2013. – 280 с.

46. Яковенко О.М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку // Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – С.113-124.

47. Якість трудового потенціалу та управління трудової сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 208 с.

48. Brinkerhoff, R.O., 2006 «Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability» // Industrial and Commercial Training – V. 38. – N. 6. – 2006. – pp. 302–307.

49. Bushnell, D. S. (March, 1990). Input, process, output: A model for evaluating training // Training and Development Journal, 44(3), 41–43.

50. Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // Training & Development, 1, 54-57. 52. KPI простими словами [Електронний ресурс] URL: <http://www.alldirector.ru/kpi-простыми-словами/> (дата звернення 10.01.2018).

51. Phillips, J.J. (1996, February). ROI, the search // Training and Development. – P. 42–47.

52. Richey, R. C. (1992). Designing Instruction for the Adult Learner. London: Kogan Page Limited, Vol. 7 No. 5, pp. 6-18. 55. Russ-Eft, D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» Advances in Developing Human Resources, 7, 71–85.

53. Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // Journal of Applied Psychology 90:692-709.

54. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // International Journal of Human Resource Management. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.

55. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // Advances in Developing Human Resources, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15.



# ДОДАТКИ