

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління компетенціями персоналу на підприємстві»**  
(за матеріалами ТОВ «Галерея-Алекс», м.Київ)

Студентки 2 курсу 8м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент  
персоналу»

Рудакової Поліни  
Олексіївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Миколайчук Ірина  
Павлівна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та структура компетенцій персоналу підприємства .....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки компетенцій персоналу підприємства.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС» .....</b>	<b>17</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	17
2.2. Діагностика компетенцій персоналу підприємства .....	24
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС».....</b>	<b>40</b>
3.1. Розробка програми розвитку компетенцій персоналу підприємства	40
3.2. Прогнозна оцінка ефективності управління підприємством за компетентнісним підходом .....	47
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Динамічні процеси розвитку вітчизняних підприємств, продиктовані вимогами глобалізаційних соціально-економічних зрушень, щільно пов'язані зі зростанням ролі компетентності персоналу та потребою пошуку ефективних механізмів управлінського впливу на процеси їх формування, розвитку й використання. Підготовлені до змін працівники є більш адаптивними та сприйнятливими до нововведень, що постійно здійснюються у різних за видами діяльності та розмірами підприємств. У цьому зв'язку виникає гостра потреба у фахівцях з управління персоналом з високим рівнем особистісного потенціалу, зокрема, його компетентнісної компоненти, професійна діяльність яких не обмежується лише документальною кадровою роботою, але й вимагає оволодіння багатьма видами компетенцій, що дає їм можливість формувати та розвивати кадровий потенціал підприємства, що обумовлює актуальність та важливість теми дослідження.

Дослідженням теоретичних та методичних підходів щодо сутності, місця та ролі компетенцій персоналу в результативності діяльності організацій, в тому числі проблематики створення моделей компетенцій та їх різновидів, визначення сукупності вимог до управлінців, підходів до збору інформації присвячені наукові дослідження багатьох закордонних та вітчизняних науковців, до складу яких належать такі закордонні автори: Р. Бояцис, Н. Володіна, Ф. Гуїяр, Дж. Келлі, А. Кібанов, С. Кучерова С., Д. Машков, М. Минько, В. Морозов, В. Панченко, М. Радаєва, Д. Равен, Г. Робертс, С. Спенсер, Л. Спенсер, С. Уїддет, С. Холліфорд, Ю. Шипков та багато інших. За результатами багатьох досліджень проблематику компетентності персоналу в останні роки підіймають також численні вітчизняні науковці-економісти, серед яких: М. Афанасєв, І. Гонтарева, Д. Тищенко, Г. Михайляк, В. Панченко, В. Петюх, Л. Рейценштейн, В. Рульєв, Л. Семів, Ф.Хміль та багато інших. Більшість науковців присвячують дослідження проблематиці

визначення та ідентифікації сутності компетенцій як філософського-управлінського явища, розглядаючи його зміст та різновиди [2, 3, 7, 8–10, 12]. Деякі автори пропонують перелік показників оцінки компетенцій на різних рівнях функціонування організацій [1, 4-6, 11, 13]. Не зважаючи на численні дослідження науковців, залишаються актуальними у наукових колах питання щодо формування системи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу як чинника підвищення соціально-економічної ефективності та організаційного розвитку підприємства. В багатьох працях з управління персоналом питанням компетентності та компетенцій не надається належна увага авторами, відсутні також розробки специфічних моделей компетентності фахівців з управління персоналом та методичних підходів до її оцінювання.

*Мета дослідження* полягає у обґрунтуванні теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління компетенціями персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі наступні наукові і практичні *завдання*:

- обґрунтовано сутність та структуру компетенцій персоналу підприємства;
- обґрунтовано методичні підходи до оцінки компетенцій персоналу підприємства;
- наведено організаційно-економічну характеристика підприємства;
- проведено діагностику компетенцій персоналу підприємства;
- розроблено заходи щодо раціоналізації та планування процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- розроблено інформаційно-методичний інструментарій розвитку компетенцій персоналу підприємства;
- виконано прогносту оцінку ефективності управління підприємством за компетентнісним підходом.

*Об'єктом дослідження* є процеси використання та відтворення компетенцій персоналу ТОВ «Галерея-Алекс», що є юридичною особою ресторанного холдингу, до складу якого входять кав'ярні «Шоколадниця», ресторани «Момент» та «Паштет».

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності використання та відтворення кадрового потенціалу підприємства.

*Методи дослідження.* У роботі використані такі методи і прийоми дослідження: абстрактно-логічний; монографічний і системно-структурного аналізу; розрахунково-конструктивний та метод наукового узагальнення; оціночно-ситуаційний; графічний та факторного аналізу.

*Інформаційною базою дослідження* є законодавчі і нормативні акти України, матеріали досліджень учених, наукові та довідкові джерела, ресурси мережі Інтернет.

*Наукова новизна* одержаних результатів визначається такими результатами дослідження: обґрунтовано заходи з удосконалення розвитку компетенцій персоналу (с. 37-40); розроблено моделі компетенцій персоналу підприємства (Дод. Л, М).

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку компетенцій персоналу ТОВ «Галерея-Алекс». Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Управління компетенціями персоналу підприємства» та опубліковані у збірнику наукових праць молодих вчених ФЕМП «Менеджмент: імперативи та виклики», Частина 2, 2020 рік (додаток А).

*Структура та обсяг роботи.* Основний текст випускної кваліфікаційної роботи містить 50 сторінок комп'ютерного тексту, в т.ч. 12 таблиць, 10 рисунків та 46 використаних джерел. Робота містить також 13 додатків, викладених на 35 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та структура компетенцій персоналу підприємства

Визначальним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності діяльності підприємства є людські ресурси, здатні професійно вирішувати поставлені перед ними завдання. Сучасні тенденції щодо інтелектуалізації економіки обумовлюють залежність результатів діяльності підприємства від рівня професійного та соціального розвитку його працівників. Сьогодні розвиток підприємства та його конкурентна позиція на ринку, в першу чергу, залежить від професіоналізму людей, які на ньому працюють. Розвиток персоналу охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем щодо удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства. Сьогодні вже нікого не потрібно переконувати в тому, що «правильні» люди, мотивовані, навчені, які володіють необхідними для даної роботи компетенціями, значною мірою визначають успіх бізнесу. Майже не залишилося монопольних ринків, будь-яку «ноу-хау» швидко підхоплюють конкуренти, тому, як правило, сьогодні перемагають ті керівники та власники бізнесу, які мають кращу команду. Але для цього їм завжди потрібні «правильні» люди на «правильному місці».

Правильна постановка завдання щодо пошуку персоналу організації є визначальним фактором, що визначає підбір найбільш ефективних методів його оцінювання, що є питанням стратегії й виживання організації в зовнішньому нестабільному середовищі. Інформацію про вимоги до кандидата на вакантну посаду потрібно структурувати в єдиній системі критеріїв і вимог (професійних і особистісних) до образу майбутнього співробітника. Успішна реалізація концепції стратегічного управління

персоналом вимагає розуміння того, які саме люди в сукупності їхніх навичок, якостей й установок необхідні організації для її успішного розвитку. Саме компетентні працівники визначають успіх діяльності організацій та можливість підвищення рівня її конкурентоспроможності на будь-якому з етапів її життєвого циклу, що обумовлює актуальність даної проблеми в управлінні.

Як показують результати досліджень, в науково-методичній літературі відсутнє однозначне визначення змісту поняття «компетенції персоналу». Найпоширенішим тлумаченням категорії компетенцій є їх ототожнення з ключовими (кореневими) компетенціями як взаємопов'язаного набору навичок, здібностей та технологій, що формує унікальність підприємства у певній галузі [4, с. 134; 7]. В багатьох дослідженнях присутнє асоціативне сприйняття даних понять, однак, компетенція є сукупністю індивідуальних характеристик працівника щодо наявності у нього певного набору вмінь та навичок, що визначають якість виконання роботи; а компетентність (професіоналізм) – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються» [8, с. 143].

Так, Н. Володіна розглядає сутність компетентності як характеристики особистості, що є найбільш важливими для ефективного виконання роботи на відповідній посадовій позиції та які можуть вимірюватися через контрольовану поведінку [3]. Ю. Шипков стверджує, що компетенції – це якості співробітника, необхідні йому для ефективного виконання роботи на певній посадовій позиції [37].

Кучерова С. пропонує під компетентністю розуміти демонстрацію вмінь працівників на практиці – у реальних робочих ситуаціях (включаючи пов'язаний із цим психологічний тиск), а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться. Разом з тим, до компетенцій вона відносить як знання й навички, так і такі особистісні характеристики особистості як:

вроджені здібності, емоційні особливості й вольові установки, що проявляються в поведінці [13].

Таким чином, поняття компетенції та компетентності є досить близькими й взаємозалежними за змістом та способами формування, оскільки щоб бути компетентною особою (вміти виконувати вимоги), потрібно володіти певними компетенціями (необхідними діловими якостями).

Ключова компетенція організації визначає вимоги до професійних навичок і соціальних характеристик співробітників, покликаних реалізувати основну компетенцію компанії для виконання соціально-економічної місії організації [8, с.142] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Схема процесу моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу підприємства

Джерело: складено автором за [8, с. 158]



Компетенції персоналу, як правило, є логічним наслідком ключових компетенцій підприємства, бізнес-стратегії і забезпечують реалізацію бізнес-процесів і проектів. З іншого боку, особистісні компетенції постають в ролі фундаменту для формування компетенцій підприємства [12, с.206].

Петюх В. М. вважає, що модель компетенцій управлінських працівників є певним інструментом гармонізації цілей підприємства з інтересами його ключових стейкхолдерів, які по своїй суті формують вимоги до його успішного функціонування [20].

Базуючись на даних рис.1.1, доцільно зазначити, що процес моделювання компетенцій здійснюється на трьох етапах: на рівні топ-менеджменту організації, на рівні посадової позиції та на рівні реального працівника, чим і обумовлюється її особливість.

*Модель компетенцій* представляє собою повний набір ключових характеристик, що дозволяють працівнику якісно виконувати функції на конкретній посаді для успішного досягнення стратегічних цілей організації. При цьому модель компетенцій повинні мати просту структуру, бути конкретною та легкою для розуміння та містити для співробітника від 5-ти до 9-ти якостей. Модель компетенцій стає ефективним інструментом оцінювання персоналу в тих випадках, коли організація зможе вимірювати ступінь прояву у співробітника кожної компетенції. З цією метою може створюватися шкала оцінювання компетенцій працівників, серед яких найбільш поширеною є п'ятибальна. Зазвичай, середні бали такої шкали відповідають рівню розвитку компетенції, достатньому для виконання певного завдання за такими рівнями: некомпетентність, компетентність, що формується, компетентність, висока компетентність, трансльована компетентність [19].

На основі проведеного аналізу сутності трактувань поняття «компетенцій» можна виділити наступні фактори, які впливають на формування компетенцій – освітні фактори, фактори професійного розвитку

кар'єри, фактори тренінгового навчання, фактори морального та матеріального стимулювання тощо.

Проаналізувавши дослідження багатьох науковців у сфері управління персоналом [3, 4, 13, 24, 26, 29], вважаємо, що зазначені на рис. 1.2 складові компетентності можна об'єднати в чотири основні групи професійних якостей, що корелюють з успішною посадою працівника: професійні знання, ділові якості, індивідуально-психологічні та особисті якості, психофізіологічні якості.

Більш детальна характеристика вищеперерахованих основних груп професійних якостей працівників підприємства наведена нами у вигляді табл. 1.1.

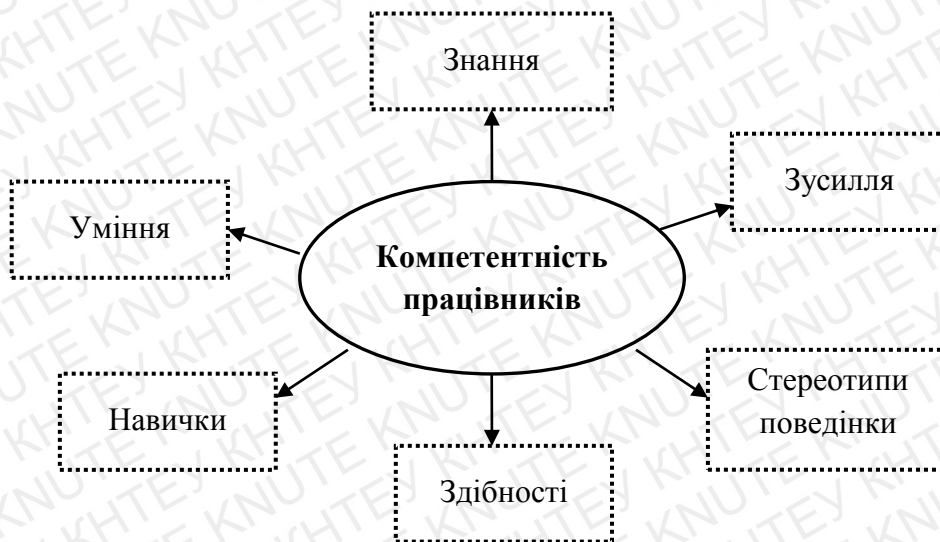


Рис. 1.2. Складові елементи компетентності працівників організації

*Джерело: складено автором на основі [3]*

Однак, слід зауважити, що приведений список професійно-важливих якостей працівників є орієнтовним та при необхідності до нього можуть вноситися відповідні корективи та формуватися новий перелік якостей, що залежатиме від специфіки діяльності підприємства.

Дороніна М. виокремлює види компетентності працівників (дод. Б) [8].

Розглянемо більш детально змістовну характеристику кожного виду компетентності працівників організації, наведених на рис. 1.3.

1) Функціональна компетентність – це знання про технологію, маркетинг, контролінг і фінанси. Надбання й засвоєння працівниками організації нових функціональних (професійних) знань є першою передумовою досягнення необхідної в ринковій економіці кваліфікації [8].

2) ситуативна компетентність передбачає ті вимоги до управління, що обумовлені специфікою різних фаз життєвого циклу організації (зародження, зростання, зрілість, перспективи розвитку).

3) інтелектуальна компетентність – це наявність аналітичних навичок у працівників в поєднанні з вмінням мислити категоріями комплексних взаємозв'язків, що є передумовою вміння працівника у складних ситуаціях розпізнавати та реалізовувати різні варіанти рішень.

4) соціальна компетентність є четвертою складовою в управлінні і охоплює комунікативні та інтегративні здібності управлінців, що проявляються як у внутрішньоорганізаційній діяльності, так і при взаємодії організації із зовнішнім середовищем [8].

Узагальнюючи численні наукові погляди та досвід, під компетенцією пропонуємо розуміти здатність працівника ефективно виконувати закріплені на ним професійні функції, що проявляється через поведінкові індикатори та вимірюється відповідними стандартами поведінки, а під компетентністю – інтегративну характеристику професіоналізму особи, у сукупності високорозвинутих компетенцій, необхідних для ефективного здійснення працівником професійної діяльності.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки компетенцій персоналу підприємства**

Компетентнісний підхід базується на оцінюванні персоналу через порівняння результативності, якості та складності праці з еталонними характеристиками на даній посаді. В якості базового критерію для підбору персоналу, його оцінюванні, а також формування кадрового резерву може

служувати набір (модель) компетенцій, що дає можливість виявляти, які якості співробітників мають потребу в розвитку, і будувати відповідні програми їхнього ефективного навчання. Існують різні позиції щодо визначення моделі компетенцій персоналу в організації. Згідно однієї з них, компетенції повинні бути заздалегідь визначені, і у всіх випадках використовується їх одноокий перелік. Причому всі компетенції мають фіксоване, раз і назавжди дане визначення і внутрішні рівні (грейди).

Стандартизований набір компетенцій, по суті, являє собою набір з точних і чітких профілів ідеальних працівників і, відповідно, всього колективу. Точно визначаючи поведінковий портрет працівника (профіль успіху, що відображає необхідні якості, характеристики і ступінь виразності кожної з характеристик), організація системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури та ефективності віддачі персоналу [10]. Прихильники іншої позиції вважають, що перелік компетенцій персоналу повинен коригуватися під відповідну посаду з урахуванням середовища функціонування конкретної організації [6].

Х. С. Столярук під поняттям «модель компетенції» пропонує розуміти повний набір компетенції та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, що проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою [9, с. 59]. За будь-якого підходу наявність моделі дає можливість узгоджувати критерії підбору та оцінки персоналу зі стратегією організації, наймати і просувати тих працівників, чий потенційні компетенції максимально відповідають її потребам, задавати пріоритетні напрями професійного розвитку та розробляти ефективні заходи для утримання цінного персоналу.

Як вважає Д.Машков, модель компетенцій може стати ефективним інструментом оцінювання персоналу тільки тоді, коли організація зможе вимірювати ступінь прояву в співробітника кожної компетенції. Для цього створюється шкала їх оцінювання, серед яких найбільш поширеною є

п'ятибальна. Зазвичай, середні бали такої шкали відповідають рівню розвитку компетенції, достатньому для виконання певного завдання за такими рівнями: некомпетентність, компетентність, що формується, компетентність, висока компетентність, трансльована компетентність [14].

У відповідь на нові умови ведення бізнесу та господарської діяльності виникають організаційні зміни, які викликають і зміни в напрямках розвитку персоналу підприємства. Головним завданням управління персоналу на підприємствах є постійне удосконалення розвитку компетенцій персоналу. Компетенції персоналу лежать в основі формування її професійної компетентності та впливають на ефективність її роботи [28].

У 2004 році компанія SHL на основі ідей і під керівництвом Дейвла Бартрома визначила вісім компетенцій, які можуть бути використані в будь-якому виді діяльності, що визначає їх базовий характер. Ця транснаціональна компанія, що надає послуги з психометричної оцінки та прийняття рішень, в «Велику вісімку компетенцій» включила:

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

- модель «20 граней» британської компанії ADC, яка показує сфери діяльності менеджера через компетенції (управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень, індивідуальні риси, міжособистісні навички);

- модель «Восьми компетенцій» компанії SHL, світового лідера в оцінюванні персоналу (1.Лідерство та прийняття рішень. 2. Підтримка і кооперація. 3. Взаємодія і презентація. 4. Аналіз і інтерпретація. 5. Творчість і концептуалізм. 6.Організованість і старанність. 7. Адаптивність і Самовладання. 8. Підприємництво та Якість [15]);

- модель IMC (Inventory of Management Competencies) – модель компетенцій призначена для середнього менеджменту та досвідчених професіоналів;

- модель WSC (Work Styles Competencies) – модель компетенцій призначена для персоналу робітничих спеціальностей;

- модель DDA (Director's Development Audit) – модель компетенцій призначена для вищих менеджерів та керівників.

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

- застосування стандартизованих моделей компетенції найбільш успішних компаній;

- коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно цілями організації та цінностям корпоративної культури;

- побудова моделі компетенції з 0 на основі стратегії розвитку, місії організації та типу корпоративної культури за допомогою зовнішніх консультантів або самостійно.

На думку А.Сардак найбільш вживаними в практиці управління персоналом організації є такі методи оцінювання рівня компетентності працівників: інтерв'ю за компетенціями, асесмент-центр, метод 360 градусів [24]. Далі розглянемо ці методи більш детально.

*Інтерв'ю за компетенціями.* Цей метод представляє собою структуровану бесіду, що направлена на докладний аналіз реальної поведінки працівника в звичайних робочих ситуаціях, – як він ухвалює рішення, як планує і здійснює контроль, як поводить себе в стресових ситуаціях. Структура та зміст інтерв'ю розробляються спеціально, з урахуванням тих компетенцій працівника, які в ньому оцінюються. Таке інтерв'ю може тривати від однієї години до трьох, залежно від кількості оцінюваних компетенцій.

При оцінюванні працівників, які належать до вищого рівня управління організації зазначеним методом, для оцінки звичайно обираються 8 – 12 вагомих компетенцій, кількість і зміст яких визначається відповідно до посади керівника, що оцінюється, і тривалість інтерв'ю при цьому становить 2-3 години. Інтерв'ю за компетенціями проводиться переважно, в першу чергу в ситуаціях нестачі часу, коли потрібно досить швидко одержати точну інформацію.

Крім того, ряд компетенцій дуже важко оцінити під час інтерв'ю, як, наприклад, лідерство, вплив, вміння працювати в команді. Такі якості більш глибоко можна оцінити, головним чином, за допомогою спеціально організованих ділових ігор, що моделюють реальні робочі ситуації.

Ще одним методом оцінювання працівників підприємства, які обіймають керівну посаду, є *метод 360 градусів*. Суть цього методу оцінювання працівників полягає в тому, що співробітника за певними критеріями оцінюють чотири групи експертів (7–12 осіб): безпосередній керівник, підлеглі, колеги (які знаходяться з ним на одній сходинці в посадовій ієрархії) і навіть клієнти (або партнери). Звідси і назва методу – 360 градусів – тобто «кругове» оцінювання працівника.

А.Сардак пропонує використовувати для визначення рівня компетентності працівників *ассесмент-центр*. Автор зазначає, що ассесмент-центр представляє собою оцінювання компетенцій працівників за допомогою спостереження за їх реальною поведінкою під час ділових ігор. На перший погляд, даний метод дуже схожий на тренінг – учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета – не розвиток умінь та навичків, а однакові для всіх учасників гри можливості проявити свої сильні та слабкі сторони. Під час виконання кожного завдання за кожним з учасників закріплений експерт. Він пильно стежить та фіксує поведінку свого підопічного, що відноситься до спостережуваної компетенції [43].

Ассесмент-центр доцільно застосовувати як спосіб оцінювання керівників вищої і середньої ланки управління з метою виявлення потреб в їх навчанні, формування кадрового резерву. Іноді цей метод доцільно доповнювати допоміжними методами – тестами, інтерв'ю по компетенціях та глибинних психологічних інтерв'ю.

Дослідження професійних якостей працівників компанії з використанням методу «ассесмент-центру» ефективно при найманні нових працівників на роботу, під час аудиту та атестації кадрів, при розробленні програм навчання та розвитку співробітників, перед ухваленням важливих

управлінських рішень. Звичайно ж, оцінка м може надати істотну допомогу і при виході організації з кризових ситуацій [34].

За результатами аналізу вітчизняних та закордонних видань, що стосуються проблематики нашого дослідження, нами було узагальнено і запропоновано визначення поняття «компетентність працівників», а також визначено й охарактеризовано такі складові компетентності персоналу як знання, вміння, навички, здібності, стереотипи поведінки, зусилля.

Отже, оцінювання персоналу з використанням моделі компетенцій допомагає максимально узгодити всі елементи системи управління персоналом, надає інформацію для розроблення комплексної системи розвитку персоналу та сприяє формуванню конкурентоспроможних якостей працівників. У зв'язку із постійними організаційними змінами компетентнісний підхід необхідно постійно застосовувати в якості інструменту оцінки відповідності стратегії підприємства поставленим завданням, що є перспективними напрямками подальших досліджень з окресленої проблематики.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

*Об'єктом дослідження* є діяльність ТОВ «Галерея-Алекс», що функціонує у м.Києві і є юридичною особою ресторанного холдингу, до складу якого входять кав'ярні «Шоколадниця», ресторани «Момент» та кафе «Паштет».

Товариство «Галерея-Алекс», що функціонує у сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування, з моменту державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки, включаючи валютний рахунки в банківських установах, круглу печатку з власною назвою українською мовою, штампами українською мовою, товарний та фірмові знаки для товарів та послуг та інші атрибути.

Місцезнаходження головного офісу товариства: 02660, м.Київ, вул. Марини Раскової, будинок 11, корпус А, офіс 813.

Товариство є юридичною особою у формі господарського товариства з обмеженою відповідальністю.

Основні види діяльності Товариства – згідно Статуту: організація і діяльність кафе, барів, ресторанів і закладів громадського харчування; послуги з постачання готової їжі; роздрібна торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля іншими напоями, а також продуктами харчування; посередництво в торгівлі різними товарами тощо.

Сьогодні у ресторанах «Момент» та «Паштет» можна підкріпитися дуже смачними закусками, супами і основними стравами, а також завітати на сніданок або ланч. Асортимент страв та напоїв доповнюють позиції зі спеціального «Сезонного меню», яке постійно оновлюється!

Аналіз показав, що підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління. В її основі лежить зосередження всіх

виробничих і управлінських функцій у керівника (генерального директора). Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Галерея-Алекс»

Джерело: складено за даними штатного розпису підприємства (Дод. Д)

Збори учасників скликаються не рідше 2 разів на рік для визначення основних напрямів подальшої діяльності та затвердження планів про їх виконання; обрання та відкликання членів ревізійної комісії; затвердження внутрішніх документів; визначення умов оплати праці посадових осіб товариства; затвердження річних звітів діяльності товариства.

На сьогодні ТОВ «Галерея-Алекс» функціонує як 2 кав'ярні «Шоколадниця», 2 ресторани «Момент» та 4 – «Паштет». Зауважимо, що на теперішній час підприємство відповідає життєвому циклу «зростання», що характеризується постійним зростанням обсягу продажу та прибутку. На цьому етапі головною його метою є диференціація або урізноманітнення

асортименту продукції у ресторанах та кафе, а також сукупності доступних модифікацій послуг. Значна кількість відвідувачів користуються обідньою пропозицією бізнес-ланчу ресторанів, що є однією з конкурентних переваг підприємства у сфері ресторанного бізнесу

Фінансовий стан підприємства визначається, в першу чергу, наявністю майна, яке знаходиться у його розпорядженні, або контролюється ним, а також джерелами його формування (дод. Е та Ж). Згідно балансу (дод. Е) загальна вартість майна підприємства, включаючи гроші та засоби в розрахунках на 1 січня 2017 року склала 13427,2 тис.грн. і порівняно з вартістю майна на початок періоду збільшилась на 632,1 тис.грн. чи на 89,0% (табл. Е.1). Зміни відбулися за рахунок того що, необоротні активи підвищились на 5,0 млн.грн., оборотні активи підвищились на 3,5 млн.грн.. При цьому частка необоротних активів у майні зменшилась на 6,3% (в т.ч. частка основних засобів у майні зменшилася на 7,4%).

Реальні активи, на 1 січня 2019 року становили 4476 тис.грн. або 67,3% від майна підприємства та підвищились на 9%, що говорить про тенденції підвищення виробничої потужності підприємства (основні засоби, виробничі запаси, незавершене виробництво). Підвищення вартості майна підприємства протягом 2019 року відбулося за рахунок власних засобів на 6344,2 тис.грн..

За даними табл. Е.2 ми бачимо, що сума власного капіталу підприємства зросла на 121,2% у 2019 році, порівняно з 2018 роком і темп його зміни підвищується в 2019 році, порівняно із 2018 роком. В структурі капіталу власний капітал перевищує запозичені засоби майже в 7 разів і це співвідношення змінилося в кращу сторону в 2019 році (з 65,1% до 86,3%). Серед показників структури капіталу найбільш розповсюдженим є показники фінансової стабільності. Це визначається відношенням суми власних засобів до запозичених.

За даними табл. 2.1 можемо проаналізувати ефективність використання основних фондів підприємства за такими показниками як фондвіддача, фондомісткість та фондоозброєність (формули наведено у дод. 3). Зміни за 2

попередніх періоди позитивно характеризують стан використання основних засобів підприємства.

За даними розрахунків показник фондомісткості на 1 січня 2017 року склав 0,05 грн., що менше на 0,1 грн, порівняно з 2017 роком, а показник фондоозброєності – 25,1 тис. грн. становив за 2019 рік, що показує вартість основних фондів в розрахунку на 1 працівника.

Таблиця 2.1

**Показники ефективності використання основних засобів підприємства**

№ пор	Показники	Фактичні значення			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2017	2018	2019	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	Основні засоби	2941	2769	4242	-172,0	1473,0
2	Середньооблікова чисельність працівників	134	152	169	18,0	17,0
3	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40163	68275	91970	28112,5	23695,0
4	Фондовіддача	13,66	24,66	21,68	11,00	-2,98
5	Фондомісткість	0,07	0,04	0,05	-0,03	0,01
6	Фондоозброєність	21,95	18,22	25,10	-3,73	6,88

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства (Дод. Ж)

Оскільки цей показник зростає протягом досліджуваного періоду більше ніж на 10%, то це позитивно характеризує використання основних фондів та рівень забезпеченості ними працівників підприємства. Згідно з табл. Е.5 дод. Е коефіцієнт фінансової незалежності склав: на 1 січня 2017 року 0,863, а на 1 січня 2019 року 0,741, отже, підвищився на 0,122.

З метою аналізу стану діяльності ТОВ «Галерея-Алекс» та його надійних позицій на ринку в роботі проаналізовано стан та структура доходів та витрат підприємства протягом 2017-2019 років, результати чого наведено у табл. 2.2.

Аналіз даних фінансової звітності Товариства показав, що протягом звітного 2019 року більше ніж вдвічі збільшився обсяг доходів підприємства (за умови значного зростання собівартості послуг – майже на 33% лише в

2019 році) та за рахунок цього більше ніж вдвічі зріс обсяг чистого прибутку (табл. 2.2), що свідчить про покращення економічного стану підприємства.

Таблиця 2.2

### Динаміка основних показників економічної діяльності

#### ТОВ «Галерея-Алекс» у 2017-2019 роках

№ пор	Найменування показника	Роки, тис. грн..			Відхилення, (+, -)			
		2017	2018	2019	абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
					2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40163	68275	91970	28113	23695	70,0	34,7
2.	Собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг)	31715	56280	74785	24565	18505	77,5	32,9
3.	Валовий прибуток	8448	11995	17185	3548	5190	42,0	43,3
4.	Інші операційні доходи	4710	9110	11675	4400	2565	93,4	28,2
5.	Адміністративні витрати	1235	865	1025	-370	160	-30,0	18,5
6.	Витрати на збут	915	725	2445	-190	1720	-20,8	237,2
7.	Інші операційні витрати	7810	13060	16670	5250	3610	67,2	27,6
8.	Прибуток від операційної діяльності	3198	6455	8720	3258	2265	101,9	35,1
9.	Інші фінансові доходи	25	10	0	-15	-10	-60,0	-100,0
10.	Інші доходи	15	27	86	12	59	80,0	218,5
11.	Інші витрати	35	80	175	45	95	128,6	118,8
12.	Прибуток до оподаткування	3203	6412	8631	3210	2219	100,2	34,6
13.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	608	1154	1554	548	399	89,7	34,6
14.	Чистий прибуток	2594	5258	7077	2664	1819,6	102,7	34,6

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства (Дод. Ж)

Чистий прибуток зріс в 8,5 рази – за рахунок зростання інших операційних доходів та зменшення частки собівартості продукції в обсязі чистого доходу. В 2019 році на підприємстві обсяг адміністративних витрат зростає також майже на 20%, що свідчить про те, що підприємство надає достатнього значення підвищенню рівня конкурентоспроможності.

За даними табл. Е.6 (дод. Е) обсяг операційних витрат підприємства за останні 2 звітних роки зріс практично в 2,5 рази – переважно за рахунок інших матеріальних витрат та витрат на оплату праці, частка яких в 2019 році

становила 14,54%, а порівняно з 2017 роком вона суттєво знизилася – майже на 7% в структурі витрат. Це обумовлено зростанням чисельності персоналу на 35 осіб за досліджуваний період, що можна пояснити підвищеною увагою керівництва підприємства до матеріальних потреб працівників на підприємстві. Зростання обсягу інших операційних витрат також відбулося майже ніж втричі.

Слід відзначити, що підприємство зарекомендувало себе як висококонкурентне підприємство у сфері ресторанного бізнесу.

У табл. Е.5 наведено показники рентабельності ТОВ «Галерея-Алекс», за розрахунком яких можна сказати, що підприємство на сьогоднішній день є досить конкурентоспроможним у сфері ресторанного бізнесу. Протягом 2019 року всі показники рентабельності підприємства значно підвищились – переважно за рахунок різкого зростання обсягу чистого прибутку підприємства. Досить високий рівень рентабельності має зростання сукупного капіталу та активів (більше ніж втричі). Відповідно, майже вдвічі зменшився період окупності власного капіталу підприємства.

Найменший показник рентабельності має рентабельність продукції – внаслідок досить великої суми собівартості та операційних витрат підприємства, відповідно, рентабельність діяльності є дещо вищою за попередній показник (в 2018 році – вдвічі, а в 2019 році – на 6,4%). Період окупності власного капіталу ми можемо розрахувати лише за один період – відповідно до даних балансу.

Отже, у 2019 році, порівняно з 2018 роком та 2017 роками спостерігається збільшення всіх показників рентабельності ТОВ «Галерея-Алекс». При цьому спостерігається зниження періоду окупності власного капіталу підприємства, що є позитивним явищем у діяльності підприємства.

Аналізуючи показники, спостерігаємо, що 2019 рік був дуже плідним у діяльності підприємства, майже по всіх показниках розвитку ми спостерігаємо суттєве збільшення (в середньому на 43%). Хоча показники рентабельності підприємства є на рівні нормативного значення для даної

галузі, але вони не мають наростаючої динаміки. Такий вплив викликано фінансовою кризою в країні і керівництву доводиться робити значні знижки та розробляти систему лояльності для споживачів, що відбивається на чистому прибутку ТОВ «Галерея-Алекс».

Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства на ринку ресторанних послуг показав, що загалом спостерігається тенденція збільшення чистого доходу ТОВ «Галерея-Алекс», що демонструє рис. 2.1.

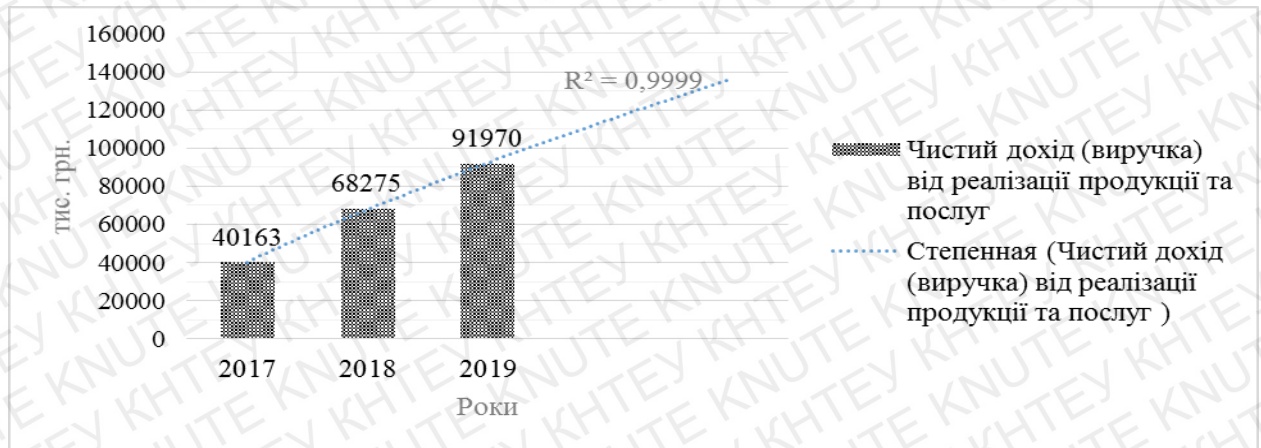


Рис. 2.1. Динаміка розвитку ТОВ «Галерея-Алекс» за обсягом чистого доходу від реалізації продукції

*Джерело: розраховано автором даними фінансової звітності підприємства (Дод. Ж)*

З графіка життєвого циклу (рис. 2.1), ми бачимо, що ТОВ «Галерея-Алекс» спостерігається тенденція зростання доходів у 2019 та 2017 роках, у зв'язку з розширенням асортименту продукції та послуг, що реалізуються, а також зростання чисельності персоналу, що свідчить про розвиток діяльності підприємства, нарощування обсягів збуту продукції, постійний пошук нових споживачів та захоплення більшої частки ринку. Дані представлені лише за 3 роки, але у зв'язку з тим, що спостерігається тенденція до його збільшення, на графіку зображена одна з частин життєвого циклу, а саме – фаза зростання.

Отже, підприємство знаходиться у життєвому циклі на етапі зростання, тому що воно стрімко розвивається за всіма показниками, в т.ч. кадровими.

## 2.2. Діагностика компетенцій персоналу підприємства

Група професіоналів, яка займається ресторанним консалтингом, може реалізувати будь-яку Вашу ідею в сфері ресторанного бізнесу. Фахівці мають великий досвід роботи з різноманітними форматами закладів. А вся команда включає в себе спеціалістів з усіх підрозділів ресторанного бізнесу, в т.ч. у сфері *ресторанного консалтингу та кризового менеджменту*.

Фахівці можуть проводити аналіз всіх бізнес-процесів в компанії. Відповідно до результатів, складається комплексний пакет рекомендацій, щодо реорганізації діяльності компанії, підвищення рентабельності, оптимізації витрат. За домовленістю – впроваджуються всі рекомендації.

*Команда фахівців працює в наступних напрямках:* аналіз концепції закладу, його доцільність в даній торговій зоні; при необхідності – оновлення формату або ребрендинг; залучення нових відвідувачів до закладу; підвищення середнього чека; збільшення оборотності посадочного місця; аудит витрат, аналіз економічного стану підприємства; оптимізація витрат, підвищення рентабельності підприємства; облік і оптимізація витрат ТМЦ і супутніх матеріалів; коригування й оптимізація меню; аудит і коригування технологічних і калькуляційних карт; навчання та мотивація персоналу; профілактика крадіжок; організація чіткої структури та підзвітності; організація документообігу на підприємстві; поліпшення технічного стану внутрішніх приміщень і обладнання.

*При відкритті власного закладу* команда фахівців надає такі послуги: складе повний пакет рекомендацій щодо відкриття у таких напрямках: аналіз ринку в планованому форматі, зріз по конкурентах; переваги та недоліки даного формату, SWOT-аналіз, рекомендації щодо посилення критичних зон; фінансовий пакет проекту (бюджет інвестицій, P & L на 3 роки, ROI); перелік дозвільної документації з коментарями; дизайн-проект; технологічний проект; рекомендований перелік технологічного обладнання та інвентарю; рекомендований штатний розклад; рекомендації щодо складання меню бару



та кухні; рекомендації по просуванню; рекомендації щодо формування іміджу закладу

Також команда фахівців «Шоколадниці» надає такі послуги *щодо управління рестораном* – організація повноцінного циклу управління бізнесом, завдяки злагодженій роботі команду освічених управлінців і повної звітності про діяльність.

*Таємний покупець.* Якщо клієнти хочуть дізнатися, що насправді говорять відвідувачам співробітники, і яким чином сприймається Ваш товар / послуга потенційним споживачем, команда фахівців може провести перевірку підприємства за програмою «Таємний покупець» та надати докладні рекомендації щодо поліпшення сервісу, розробити анкету під потреби клієнтів та гарантувати анонімність.

На підприємстві особлива увага приділяє кадровому складу у зв'язку з тим, що основний напрямок діяльності компанії орієнтоване на високу кваліфікацію й спеціальну підготовку кадрів. На першому етапі проведемо дослідження динаміки чисельності та складу персоналу підприємства за функціональним призначенням (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Галерея-Алекс»  
за функціональним призначенням у 2017-2019 рр.**

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -)			Відносне відхилення, %		
		2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
1.	Керівники	15	17	21	2	4	6	13,3	23,5	40,0
2.	Спеціалісти та технічні службовці	33	37	41	4	4	8	12,1	10,8	24,2
3.	Основні робітники	38	42	45	4	3	7	10,5	7,1	18,4
4.	Допоміжний персонал	48	56	62	8	6	14	16,7	10,7	29,2
	Середньооблікова чисельність персоналу	134	152	169	18	17	35	13,4	11,2	26,1

*Джерело: складено за даними кадрової звітності підприємства*

За даними табл. 2.3 видно, що на початок аналізованого періоду середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» становила 134 особи; за три роки вона збільшилася на 35 осіб або 18,87% і в 2019 р. склала 169 працівників.

Збільшення чисельності працівників у 2019 р. пов'язано із посиленням конкуренції на даному сегменті ринку і, як наслідок, прагненням керівництва підприємства зберегти завойовані позиції, для чого було відкрито ресторан «Момент» з відповідним прийняттям на роботу до нових працівників. Найбільшу чисельність має категорія спеціалістів та виробничого персоналу.

Графічне відображення зміни динаміки та структури складу персоналу у 2017-2019 рр. наведено на рис. 2.2.

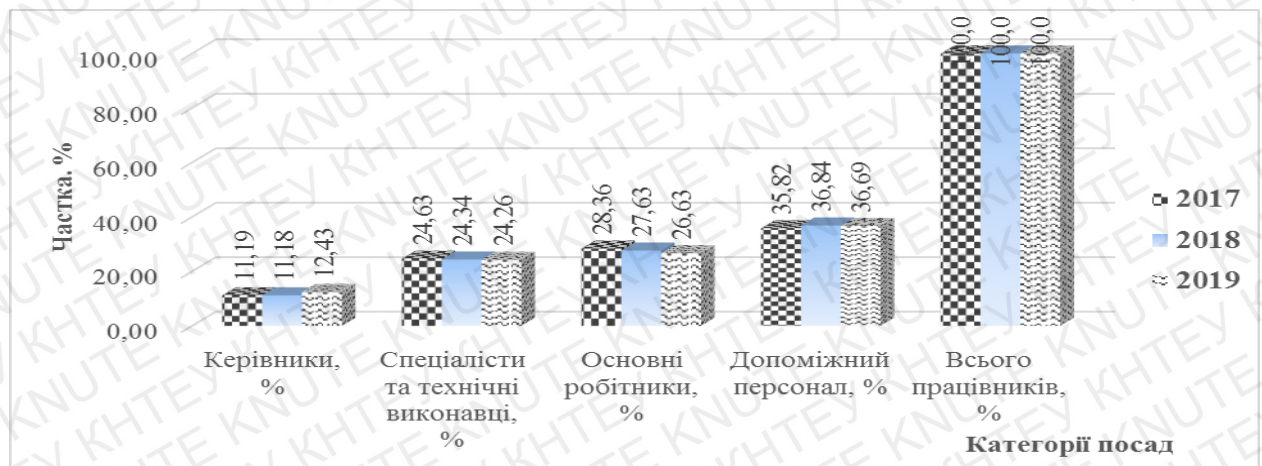


Рис.2.2. Динаміка структура персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за функціональним призначенням у 2017-2019 рр.

*Джерело: розраховано автором*

Переважну частку працівників становить виробничий персонал підприємства, що зумовлене специфікою його діяльності у сфері ресторанних послуг. Основними представниками управлінських посад персоналу є менеджери з регіонального розвитку, менеджери бару, керуючі кафе, технологи, рекрутер, менеджер з навчання персоналу, бухгалтери.

Важливе значення для подальшої оцінки рівня компетенцій персоналу має проведення аналізу динаміки та структури складу персоналу ТОВ

«Галерея-Алекс» за віковою належністю. За результатами дослідження з'ясовано, що керівництво віддає перевагу молодим працівникам віком від 25 років.

За динамікою зростання, в абсолютному та відносному вираженні, працівники даної вікової групи мали найбільше значення, їх кількість за три роки збільшилася практично залишилася незмінною в структурі чисельності (72 особи), відповідно частка у 2017 році була переважаючою – 50,7%, а в 2019 році знизилася до 42,7%, що демонструють дані рис. 2.3.

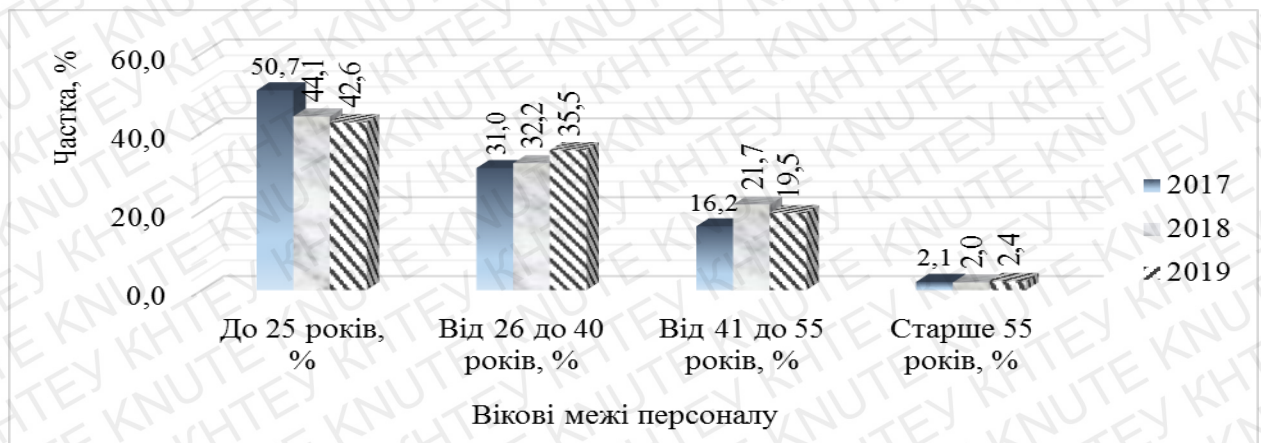


Рис. 2.3. Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за віком у 2017-2019 рр.

*Джерело: розраховано автором*

Значною була також чисельність працівників віком від 26 до 40 років – в 2017 році їх частка складала 31,0%, а в 2019 році – 35,5%, що наочно демонструє рис.2.7, а чисельність працівників даної вікової групи виросла на 14 осіб, з 44 до 60, або на 36,4%.

Також слід відмітити, що вікову групу працівників підприємства віком від 26 до 40 років складають переважно основні робітники (кухарі, бармени, кондитери, пекарі), що є характерним для підприємства даної галузі.

Наступним кроком дослідження є аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за рівнями кваліфікації. Як можна побачити з даних, найбільша чисельність працівників належить до групи кваліфікованих робітників, чисельність яких в 2019 році становила 76 осіб і

протягом періоду дослідження вона збільшилася за на 21 особу (внаслідок відкриття ресторанів «Момент» та кафе «Паштет» та прийняття на роботу барменів, офіціантів в кафе та кондитерів) або на 38,2%, при цьому мала найбільшу динаміку зростання, що також вплинуло на зменшення їх частки серед інших кваліфікаційних груп – з 18,7% у 2017 році до 17,2% (рис. 2.4).

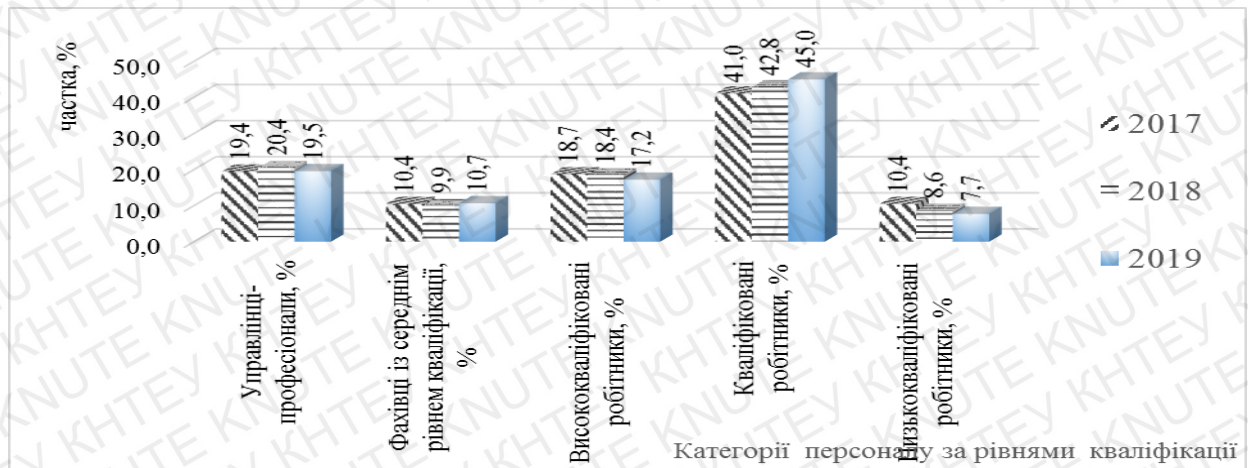


Рис. 2.4. Динаміка структури персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за рівнями кваліфікації у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано автором

У складі персоналу суттєвих змін також зазнала категорія висококваліфікованих робітників (шеф-кухарі, кухарі гарячого процесу, кухарі-універсали, піцамейкери), що також пов'язано із зростанням мережі. Таку ж динаміку збільшення мають управлінці-професіоналів, чисельність яких зросла на 7 осіб або майже на 27% за рахунок прийняття на роботу висококваліфікованих менеджерів кафе та ресторанів.

Частка висококваліфікованих робітників знизилася всього на 1,5% внаслідок того, що їх чисельність залишилась незмінною протягом 3-х періодів, відбувається зменшення часток низькокваліфікованих робітників – з 10,4% у 2017 році до 7,7% у 2019 році та підвищення частки кваліфікованих робітників на 4% у 2019 році у порівнянні із 2017 роком.

З даних рис. 2.5 видно, що найбільш чисельною на підприємстві є категорія працівників, які мають професійну-технічну освіту та обіймають 2

кваліфікаційні групи персоналу – високо- та кваліфіковані робітники (їх чисельність зростає з 80 до 102 осіб або на 27,5%).

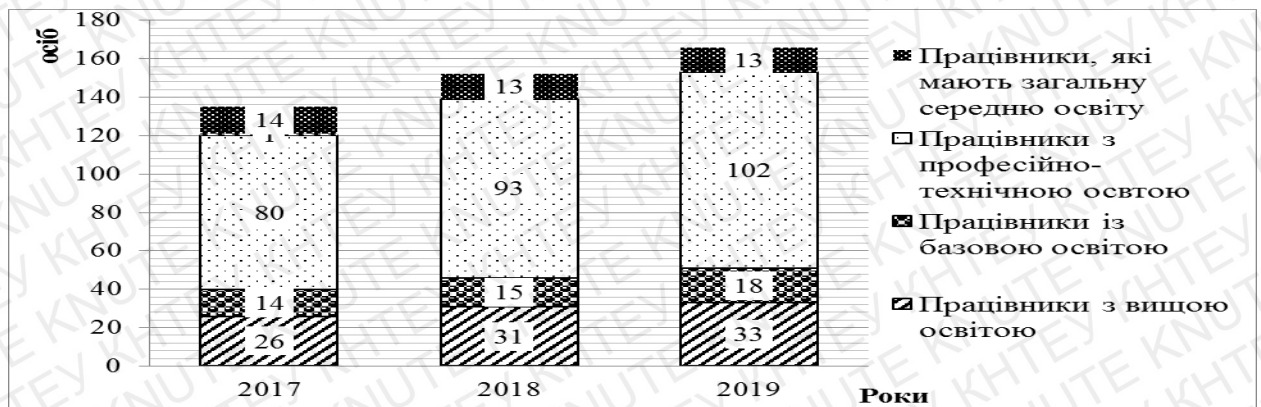


Рис. 2.5. Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за рівнями освіти в 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано автором

Розглядаючи структуру персоналу за статевою ознакою, можна простежити тенденцію до переважання на підприємстві працівників-жінок, що пов'язано зі специфікою професійного спрямування працівників ТОВ «Галерея-Алекс» (рис. 2.6).

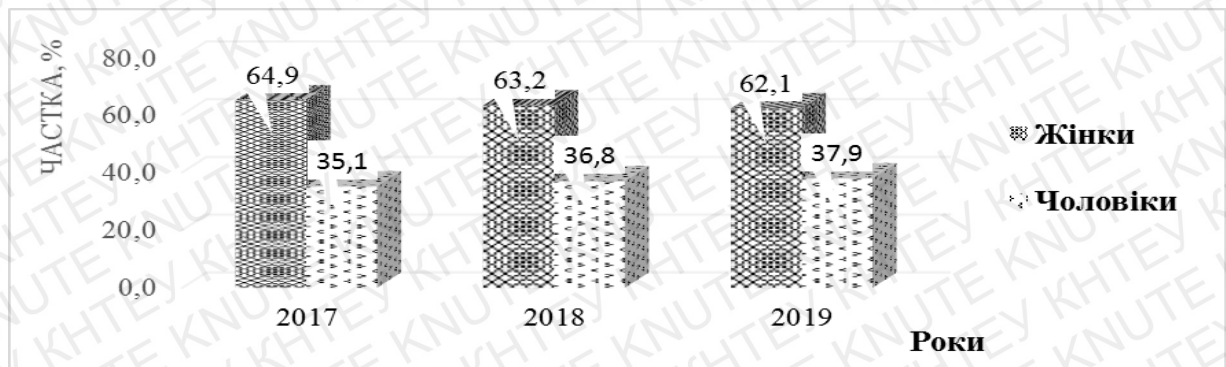


Рис. 2.6. Структура персоналу підприємства за статтю у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано автором

Наступним етапом діагностики кадрового потенціалу є оцінка динаміки та структури складу персоналу у 2017-2019 рр. за стажем роботи, що демонструє табл. 2.4.

**Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за  
стажем роботи у 2017-2019 рр.**

№ пор	Показники	Роки, осіб			Абсолютне відхилення (+; -)			Відносне відхилення, %		
		2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
1.	До 1 року	30	32	37	2	5	7	6,7	15,6	23,3
2.	Від 1 до 2 років	32	45	53	13	8	21	40,6	17,8	65,6
3.	Від 2 до 5 років	54	56	61	2	5	7	3,7	8,9	13,0
4.	Більше 5 років	18	19	18	1	-1	0	5,6	-5,3	0,0
	Середньооблікова чисельність персоналу	<b>134</b>	<b>152</b>	<b>169</b>	18	17	35	13,4	11,2	26,1

*Джерело: розраховано автором*

За даними табл.2.4 видно, що персонал ТОВ «Галерея-Алекс» становлять працівники, які мають досвід роботи у галузі ресторанного господарства від 2-х до 5-ти років. Так, у 2017 році кількість працівників цієї групи збільшилася з 54 до 61 особи або на 13,0%, а частка цієї категорії працівників становила 40,3%, що за період дослідження зменшилася на 4,2 пп. до 36,1%. Найбільшу динаміку змін в структурі персоналу за стажем роботи зазнали працівники, що належать до групи від 1 до 2-х років, їх кількість на початок 2017 року становила 32 особи і протягом 3 років збільшилася на 19 осіб або 65,6%, а частка у 2019 році зросла з 23,9% до 31,4% або на 7,5%.

Істотне зростання зазначених груп працівників вказує на те, що керівництво ТОВ «Галерея-Алекс» надає перевагу у наймі персоналу із досвідом роботи у сфері громадського харчування – адміністратори-менеджери у ресторанах, бармени у кафе та ресторани, шеф-кухарі, технологи тощо. Невисока частка працівників зі стажем більше 5 років (10,7% у 2019 році) засвідчує, що у товаристві високий рівень плинності кадрів, хоча більшість працівників мають досвід роботи більше 2-х років.

Наступним етапом дослідження є аналізу стану руху персоналу на підприємстві за рядом показників, результати якого зведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Показники руху персоналу на ТОВ «Галерея-Алекс»

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, (-)	
		2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018
1. Фактична чисельність працівників на початок року, осіб		<b>128</b>	<b>142</b>	<b>156</b>	8	0
2. Прийнято (Ч <sub>п</sub> ), осіб		90	104	132	-8	2
3. Вибуло (Ч <sub>в</sub> ), осіб		78	84	106	0	0
у тому числі:						
за власним бажанням (В <sub>в.б.</sub> )		64	81	100	0	0
за порушення дисципліни (В <sub>п.д.</sub> )		2	3	6	-	-
скорочення штатів (В <sub>с.ш.</sub> )		-	-	-	-	-
4. Фактична чисельність працівників на кінець року		140	162	182	0	4
5. Середньооблікова чисельність (Ч <sub>с</sub> )		<b>134</b>	<b>152</b>	<b>169</b>	2	2
6. Коефіцієнт по прийому	Ч <sub>п</sub> :Ч <sub>с</sub>	0,672	0,684	0,781	0,013	0,097
7. Коефіцієнт по звільненню	Ч <sub>в</sub> :Ч <sub>с</sub>	0,582	0,553	0,627	-0,029	0,075
8. Коефіцієнт плинності кадрів	(В <sub>в.б.</sub> В <sub>п.д.</sub> ):Ч <sub>с</sub>	0,478	0,533	0,592	0,055	0,059
9. Коефіцієнт стабільності кадрів	Ч <sub>пост.</sub> прац.:Ч <sub>с</sub>	0,522	0,467	0,408	-0,055	-0,059

Джерело: розраховано автором

Отже, у ТОВ «Галерея-Алекс» плинність кадрів в середньому становить 53,4% на рік, що є дуже високим показником. Аналіз причин плинності кадрів показав, що звільнення працівників відбувались за власним бажанням або через не задоволення керівництва рівнем виконання умов надання послуг.

Як показують розрахунки показників, підприємство в основному приймає на роботу в середньому на 15% більше працівників, ніж звільняє (протягом досліджуваного періоду), за рахунок чого відбувається зростання чисельності в цілому. Звільнення працівників переважно відбувається за власним бажанням, частка яких у середньообліковій чисельності становить майже 60%. Аналіз показників руху персоналу показав, що коефіцієнт плинності кадрів становить в 2017 році 47,8%, в 2018 році – 53,3%, а в 2019 році – 59,2%. При середній плинності кадрів у в Україні більше 25% і у галузі

ресторанного господарства більше 50% [22] це негативно характеризує стабільність кадрового складу підприємства протягом періоду дослідження і потребує розробки заходів щодо її стабілізації.

Дослідження показало, що найбільше працівники звільняються внаслідок великого фізичного навантаження, переважно – це бармени, кондитери та офіціанти. Отже, підприємство створило не достатньо комфортні умови для ефективного функціонування та розвитку персоналу з позиції мотивації праці та вирішення конфліктів між працівниками.

Аналіз кадрової політики підприємства показав, що набір нових працівників в ТОВ «Галерея-Алекс» звичайно відбувається із зовнішніх джерел (пошук персоналу власними силами) і внутрішніх (пошук із залученням спеціальних організацій і структур). (Дод. И).

Доцільно відмітити, що підприємство веде переважно масовий зовнішній рекрутмент на професійні позиції офіціантів, кухарів, кондитерів та барменів, серед яких спостерігається найвища плинність кадрів. Щодо зовнішнього набору персоналу у ТОВ «Галерея-Алекс», пошук директором з персоналу та рекрутером реалізується через: публікації оголошень на Інтернет-сайтах, вербування або хедхантінг, що працюють в інших закладах ресторанного господарства, рідше – звернення до агенцій з працевлаштування та до індивідуальних знайомств.

При складанні оголошення про вільні вакансії підприємство пропонує такі умови: офіційне працевлаштування; оплачувану відпустку та лікарняні; стабільну оплату праці, можливість впливати на свій заробіток; кар'єрний рух (як в середині кав'ярні/ресторану, так і в адміністративному розрізі); підвищення кваліфікації (корпоративні та зовнішні тренінги); гнучкий графік роботи; смачне харчування тощо.

В процесі приймання кандидатів первинну співбесіду здійснюється рекрутер – для визначення взаємних інтересів, досвіду роботи, перевірки трудової книжки, виявлення потенційної можливості прийому, після чого він видає претенденту бланк анкети та зразок заяви. Далі він передає заповнену



анкету кандидата директору по персоналу, дає власну оцінку претендента та направляє кандидата на співбесіду з ним.

На вторинній співбесіді Директор з персоналу задає питання, як правило, що стосуються досвіду роботи у сфері ресторанного господарства та причини звільнення з попереднього місця роботи.

Після проведення вторинної співбесіди з кандидатом приймається остаточне рішення про прийом на роботу. Здійснюється перевірка первинних документів – паспорту, трудової книжки, дипломів про освіти, інших документів. При необхідності, на фахівців, які приймаються на роботу, пов'язану з матеріальною відповідальністю, запитується характеристика з колишнього місця роботи та оформляється договір про матеріальну відповідальність. Готується проект наказу про приймання, претендент ставить підпис про ознайомлення з ним та оформляється трудовий договір.

Після того, як працівник приступив до виконання своїх обов'язків, його очікує період адаптації. В ТОВ «Галерея-Алекс» використовують інструмент наставництва, націлене на набуття новим співробітником знань, умінь і навичок, необхідних у його подальшій роботі. Порадою, особистим прикладом або якимось ще наставник передає підопічному свій досвід.

При аналізі результативності праці персоналу необхідно дослідити оцінку наслідків зміни її рівня. Результативність праці персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» у 2017-2019 рр. підвищувалася і мала позитивний вплив на основні показники господарської діяльності підприємства.

Наочне уявлення про динаміку показників результативності праці персоналу у 2017-2019 рр. дає рис. 2.7.

Вихідним пунктом при наборі працівників є визначення «профілю кадрового складу», тобто оцінка слабких і сильних сторін потенційних працівників, необхідних для реалізації підприємницької ідеї, проводився на засадах оцінки динаміки зовнішнього середовища (стан трудових ресурсів, економічний стан в країні, законодавство, що регулює трудові стосунки) та стану кадрового потенціалу організації.

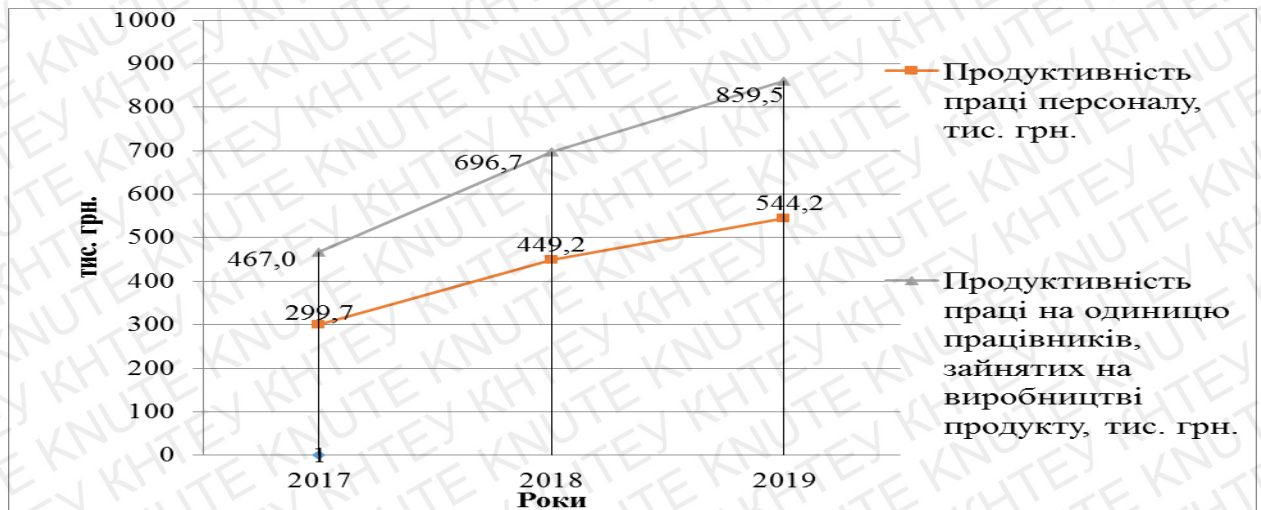


Рис. 2.7. Динаміка показників результативності використання персоналу підприємства

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз профілю кадрового потенціалу ТОВ «Галерея-Алекс» показав, що його середнє значення за 5-тибальною шкалою становить 2,35 балів, отже менше ніж на 50% відповідає бажаному значенню.

Ефективне управління підприємством в умовах нестабільності й мінливості зовнішнього середовища проводиться в процесі всебічного й постійного аналізу діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу й оцінки ефективності його використання, а також визначення положення підприємства на ринку товарів і послуг стосовно конкурентів.

Однією з найбільш визначальних ознак організації є її зв'язок із зовнішнім середовищем. Організація є відкритою системою, вона перебуває в безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем і має з ним зворотній зв'язок. Для ефективного функціонування організація повинна вивчати зміни в оточуючому середовищі, аналізувати їх і відповідно реагувати на них. На ТОВ «Галерея-Алекс» впливає значна кількість зовнішніх факторів.

SWOT-аналіз покаже взаємозв'язок між зовнішніми чинниками підприємства та станом потенціалу підприємства (дод. Ж).

Отже, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища на основі матриці SWOT показав, що на підприємстві ТОВ «Галерея-Алекс» є багато реальних

можливостей, тому керівництву необхідно звернути на це увагу і скористатися ними для усунення можливих недоліків та загроз.

Наступним етапом нашого дослідження рівня компетентності працівників ТОВ «Галерея-Алекс» є розрахунок таких коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт освіченості персоналу – за формулою (2.1).

$$K_{осв} = (Ч_{во} + Ч_{бо}) / Ч_{со}, \quad (2.1)$$

де  $Ч_{во}$  – чисельність працівників з вищою освітою;

$Ч_{бо}$  – чисельність працівників з базовою освітою;

$Ч_{со}$  - середньооблікова чисельність працівників.

В 2019 р. коефіцієнт освіченості персоналу становить:

$$K_{осв} = (33 + 18) / 169 = 0,302$$

2. Коефіцієнт якісної розстановки управлінського складу підприємства за формулою:

$$K_{як.р.к.} = Ч_{вро} / Ч_{уп}, \quad (2.2)$$

де  $K_{як.р.к.}$  – коефіцієнт якісної розстановки кадрів управлінського складу;

$Ч_{вро.}$  – чисельність управлінських працівників, рівень освіти яких відповідає посаді, яку вони обіймають;

$Ч_{уп.пр.}$  – чисельність управлінських працівників підприємства, всього.

Розрахунки показують, що в 2019 році  $K_{як.р.к.} = 41 / 62 = 0,61$

Отже, в 2019 році коефіцієнт якісної розстановки кадрів ТОВ «Галерея-Алекс» дорівнює 0,61, що свідчить про те, що якість розстановки управлінських працівників не є досить високою, однак ситуація не є критичною. Даний коефіцієнт свідчить про те, що на 61% управлінські працівники ТОВ «Галерея-Алекс» відповідають тим посадам, які вони обіймають на сьогоднішній день.

3. Загальний рівень компетентності управлінських працівників ТОВ «Галерея-Алекс» - за формулою:

$$K_{\text{комп}} = \sqrt{\frac{n_{\text{осв}} \times n_{\text{досв}}}{N^2}}, \quad (2.3)$$

де  $n_{\text{осв}}$  – чисельність управлінських працівників, освіта яких відповідає посадам;

$n_{\text{досв}}$  – чисельність управлінських працівників, які мають необхідний досвід роботи на посаді;

$N$  – загальна чисельність управлінських працівників.

Розрахунки показують, що в 2019 році  $K_{\text{комп}} = \sqrt{\frac{41 \times 35}{62^2}} = 0,3733$

Проведені нами розрахунки свідчать про те, що аж на 37,3% рівень компетентності управлінських працівників підприємства не відповідає бажаним вимогам.

На наступному рис. 2.8 наведено співвідношення коефіцієнтів освіченості та рівня компетентності управлінців підприємства протягом досліджуваних нами періодів.

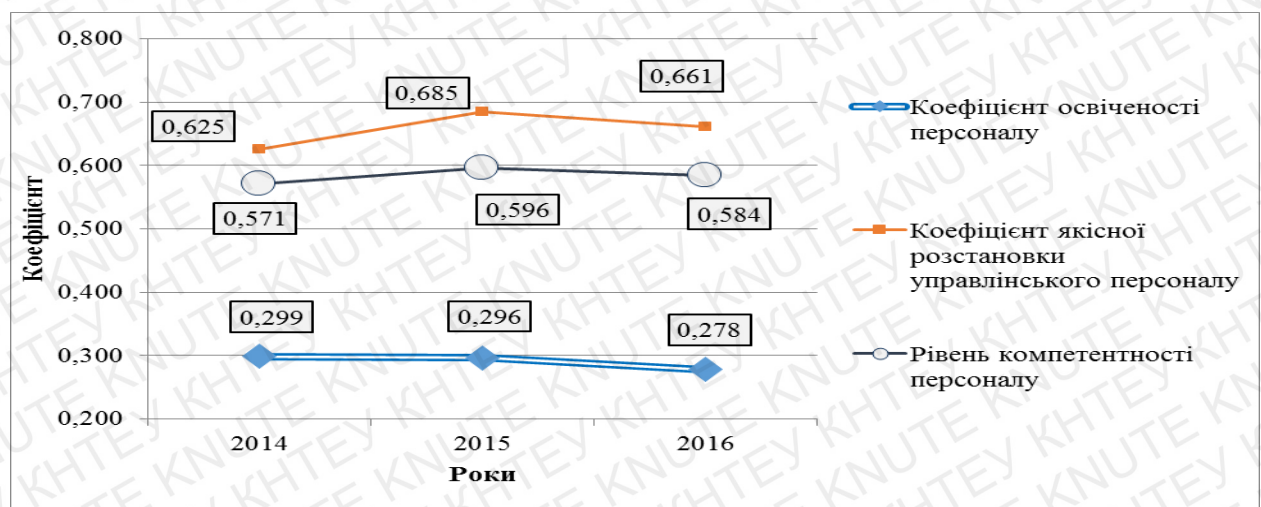


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнтів освіченості, розстановки та посадами та компетентності управлінських працівників ТОВ «Галерея-Алекс»

Джерело: розраховано автором

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в цілому ТОВ «Галерея-Алекс» не ефективно використовує свій кадровий потенціал, оскільки протягом досліджуваних років відбулося зниження показників

якісної діагностики кадрів – коефіцієнтів освіченості та компетентності.

Наступним етапом нашого дослідження є оцінка управлінських працівників, для цього ми використали методи інтерв'ю, ситуаційні тести, тести вмінь та навичок та опитувальні тести визначимо індикатори компетентності, що визначають успішність роботи для директора (дод. Л).

Проаналізуємо, як використовуються наведені в табл.Л.1 (дод.Л) якості в повсякденній роботі підприємства. Для цього визначимо важливість даних компетенції за 5 - бальною шкалою: 1 бал = «неважлива»; 2 бали = «важлива»; 3 бали = «помірно важлива»; 4 бали = «дуже важлива»; 5 бали = «абсолютно необхідна» та частоту використання на роботі - за такою оцінкою: 1 бал = «ніколи чи рідко»; 2 бали = «раз на рік»; 3 бали = «раз на місяць»; 4 бали = «раз на тиждень»; 5 бали = «щоденно».

Проаналізуємо 5 основних за важливістю компетенцій та визначимо поведінку директора щодо їх застосування. Аналізуючи рівень компетенції директора ТОВ «Галерея-Алекс» можна зробити висновок, що даний працівник є компетентним на 90,9%, що є досить високим показником. Найчастіше директор ТОВ «Галерея-Алекс» використовує такі компетенції: стратегічні здібності, виконання роботи, орієнтація не результат, переконання, впливовість, що обумовлює ефективності роботу організації.

Оцінка професійних компетенцій відділу по роботі з персоналом ТОВ «Галерея-Алекс» здійснювалася з використанням методу експертних оцінок, що використовується, коли складно застосовувати безпосередньо інструментальні, емпіричні або розрахункові методи для отримання інформації про певні характеристики об'єкта. Проаналізувавши роботу підрозділу, ми виділили 6 основних компетенцій кожного з працівників (Дод. М, табл. М.1).

До складу експертної групи увійшли 5 працівників різних підрозділів. Членам експертної групи було запропоновано оцінити професійні компетенції працівника, за 5-бальною шкалою - від 1 (слабо відповідає компетенції) до 5 балів (повністю відповідає компетенції). Результати

опитування експертів щодо оцінювання професійних компетенцій працівників відділу по роботі з персоналом ТОВ «Галерея-Алекс» наведені нами в Дод М.

Грунтовність отриманих експертних оцінок має передбачати їх узгодженість між собою. Для цього необхідно, щоб відхилення в оцінках експертів відповідали нормальному розподілу. З цією метою проведемо розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок загальних (базових) компетенцій.

Середньоквадратичне відхилення ми розраховували за формулою (2.4):

$$G = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{\sum n}} \quad (2.4)$$

Різниця між найбільшим і найменшим значенням ознаки характеризує розмах варіації й визначається за формулою (2.5):

$$R = X_{\max} - X_{\min}. \quad (2.5)$$

Якщо розмах варіації оцінок, отриманих в результаті опитування експертів, не перевищує 6 квадратичних відхилень (закон нормального розподілу), то вважається, що статистичні характеристики взаємопов'язані між собою і відповідають нормальному розподілу (дод. М., табл. М.7).

Дані табл. М.7 свідчать про взаємоузгодженість експертних оцінок і нормі розподілу, тому можна вважати результати обробки експертних оцінок достовірними. Здійснимо розподіл професійних компетенцій за рангами (табл. М.8-М.11).

Оцінку ступеня значимості параметрів експерти виробляють шляхом присвоєння їм рангового номера. Фактору, якому експерт дає найвищу оцінку, присвоюється ранг 1. Якщо експерт визнає кілька факторів рівнозначними, то їм присвоюється однаковий ранговий номер (переформування рангів). Переформування рангів проводиться без зміни думки експерта, тобто між ранговими номерами повинні зберегтися відповідні співвідношення – розраховуємо середнє значення.

Відхилення від середньої суми рангів розраховуємо за формулою:

$$\Delta = \sum E_i - \frac{\sum \sum E_i}{n} \quad (2.6)$$

Ступінь узгодженості позицій експертів визначимо шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації за формулою 2.4. Значення коефіцієнта конкордації може знаходитися в діапазоні від 0 до 1. Якщо  $W = 0$ , вважається, що думки експертів не узгоджені. Якщо  $W = 1$ , то оцінки експертів повністю узгоджені.

$$W = \frac{12 * \Delta^2}{m^2 * (n^3 - n)} \quad (2.7)$$

Значення для всіх працівників HR-підрозділу було менше 1, тому розрахований коефіцієнт конкордації ( $W$ ) свідчить про низьку узгодженість експертних думок.

Отже, проведений попередній аналіз компетенцій персоналу досліджуваного підприємства дає підстави зробити перші висновки щодо його рівня, зокрема: працівники підприємства мають високий рівень освіти та кваліфікації. Однак, в ТОВ «Галерея-Алекс» є резерви щодо його покращення, з огляду н зростання прибутковості.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС»

#### 3.1. Розробка програми розвитку компетенцій персоналу підприємства

На основі загальної характеристики діяльності ТОВ «Галерея-Алекс» і отриманих результатів досліджень, одним з найперших кроків для подальшого покращення управління ефективністю формування й використання персоналу. Підприємству можна запропонувати раціональні заходи щодо його розвитку, що будуть реалізовувати працівники відділу по роботі з персоналом.

Зазначимо, що підприємство повинне бути зацікавлене в розвитку здібностей групи управління, включаючи фахівців та всіх керівників. Для цього потрібно розробити ефективну систему навчання, яка повинна бути якісна і креативна, а також чітко і ясно сформульована, оскільки в цьому випадку можна оцінити.

Менеджер з навчання персоналу може використати такі етапи планування, які представлені на рис. 3.1.

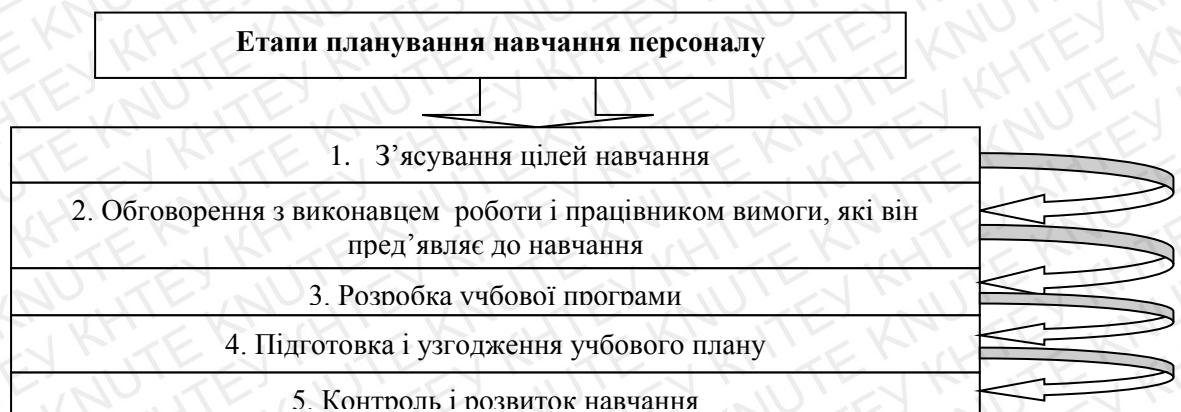


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи планування навчання персоналу в ТОВ «Галерея-Алекс»



Важливим завданням планування розвитку кадрового потенціалу є визначення майбутнього професійного навчання персоналу, адже від якості сервісу та обслуговування гостей залежить престиж закладу громадського харчування. При розробленні програми для навчання персоналу були запропоновані корпоративні та індивідуальні тренінги.

Перед навчанням доцільно проводити первинне тестування на відповідність персоналу рівню обслуговування.

Тренінг в ресторані – це можливість, не відриваючи надовго від роботи персонал залу, поліпшити якість роботи співробітників, удосконалити сервіс, підвищити рівень продажів. Тренінги в ТОВ «Галерея-Алекс» пропонуються наступні:

- за допомогою дистанційного навчання через мережу Інтернет;
- за допомогою відвідування спеціальних курсів;
- у вигляді відео та аудіо курсів;
- у вигляді наставництва, ротації.

Тренінг в ресторанній мережі «Момент» та кав'ярень «Шоколадниця» – це активна форма навчання, що дозволяє в короткі терміни передати персоналу необхідні в роботі знання та відпрацювати первинні навички використання цих знань в роботі. Це знання про те, як правильно зустріти гостя, привітати, розмістити за столом, правильно подати меню і представитися, розповісти про акції та спеціальні пропозиції ресторану, запропонувати напої перед їжею, прийняти замовлення, так щоб швидко і ненав'язливо зорієнтувати гостя в різноманітті страв представлених в меню, зробити додаткові рекомендації та пропозиції. Також спеціальних знань вимагає сервіровка столу, робота з підносом, робота з напоями, робота з текстилем в залі. Вимог та правил до роботи офіціанта ресторану дуже багато. Більшість технік і секретів приходить з досвідом і через досвідченого адміністратора або керуючого, тому адміністраторові необхідно також навчатися на тренінгах, щоб у процесі роботи навчати персонал.

Адміністратори шляхом тренінгів можуть навчитись проводити навчання новачків, навчальні збори перед зміною, тренінги вихідного дня, екзамени по меню і на знання стандартів обслуговування.

Тренінги потрібно проводити для нових офіціантів, навчаючи їх всіх кроків професійного ресторанного обслуговування. Також на регулярній основі необхідно проводити навчання діючих постійних офіціантів – таким чином, удосконалюючи їх навички і підтримуючи увагу до сервісу в кав'ярні або ресторані. Тренінги необхідно проводити і для адміністраторів залу, даючи їм знання з управління зміною, персоналом кафе, кав'ярні або ресторану, рівнем продажів і мотивацією співробітників.

Якщо конкретизувати теми тренінгів для офіціантів, то це – професійні стандарти обслуговування, прийоми підвищення продажів в ході обслуговування, правила відповіді на заперечення або претензію гостя, робота з меню і барною картою, банкетне обслуговування, обслуговування Premium- класу і інше.

Періодичність навчання персоналу залежить від вивільнення персоналу, рівня організаційної культури та кадрової політики, змін у меню, сезонність пропозицій. У будь-якому випадку необхідний навчальний графік, що враховує всі ці та інші показники. Персонал необхідно після прийому на роботу навчати приблизно тиждень, стажувати місяць, а протягом року проводити тренінги 2-3 рази, а також проводити атестацію.

Бізнес-тренінги для управлінського персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» пропонуються наступні:

1. Технологія підбору персоналу (для директора з персоналу та рекрутера).
2. Англійська мова для лінійного персоналу.
3. Формування позитивного іміджу працівника (для адміністраторів, співробітників служби прийому замовлень)
4. Тренінг «Активна гостинність»
5. Тренінг «Основні навички ведення телефонної розмови»

б. Тренінг для адміністраторів, для офіціантів, барменів, кухарів.

З урахуванням того, що ТОВ «Галерея-Алекс» є мережею кав'ярень, кафе та ресторанів, то доцільним для розроблення програми навчання буде поділ персоналу в залежності від їх обов'язків.

В такому випадку методи розвитку персоналу підприємства наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані методи розвитку компетенцій персоналу**

**ТОВ «Галерея-Алекс»**

№ пор	Метод	Головна мета методу	Коли використується	Відповід. особа за навчання	Вартість, міс	Терміни проведення
1	Тренінг	Придбання конкретних навичок	Працівнику не вистачає знання та навичок для виконання роботи	Директор з персоналу	1,5 год 300 грн	1 раз на тиждень
2	Наставництво	Вирішення даної проблеми через обмін досвідом	Коли необхідне передавання досвіду від більш досвідчених менш досвідченим працівникам	Директор з персоналу, менеджер з навчання, інспектор з кадрів	-	1 раз на місяць
3	Професійна консультація	Рішення конкретної проблеми через «купівлю» цього рішення	Проблема не може бути вирішена в організації (нестача часу, знань тому вигідно купити це рішення «на стороні»)	Директор з персоналу, менеджер з навчання, інспектор з кадрів	200 грн За 1 год	Постійно за потреби
4	Навчання e-learning (дист. навчання в електронній формі через мережу Інтернет)	скорочення прямих витрат з контактним навчанням та гарантія єдності навч. процесу для всіх учасників.	Можливість навчатися улюблений зручний момент	Менеджер з навчання, інспектор з кадрів	Ціна проекту від 0 до 1000 у.о.	1 раз на тиждень
	Імітація реальних ситуацій	Скоригувати дії працівників у непередбачуваних ситуаціях	Навчити персонал діяти в непередбачуваних ситуаціях	Директор з персоналу, менеджер з навчання	200 грн	1 раз на тиждень

Джерело: авторська розробка

Одним з визначальних чинників досягнення успіху ТОВ «Галерея-Алекс» залишається наявність результативних керівників.

Серед компаній, що надають послуги з навчання працівників, є найкращими на ринку представлених послуг і найкращим буде звернутись це: Школа професіоналів готельно-ресторанного бізнесу; DM Service; Київський учбовий центр «Курсор»; Центр розвитку персоналу «Геліос»; учбовий центр «Анастасія», навчальний центр «Академія успіху», Тренінговий центр «Максимум», учбовий центр «Еверест».

Всі запропоновані методи доцільно звести в єдину таблицю запланованих методів розвитку персоналу табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**План проведення рекомендованих методів розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Галерея-Алекс»**

Види навчання	Теми навчання	Працівники, що навчатимуться	Час навчання	Відповідальна особа
1) навчання в закладах системи освіти з підвищення кваліфікації;	Технологія підбору персоналу	адміністратор	1 раз на тиждень	Директор з персоналу, менеджер з навчання
	Англійська мова	лінійного персоналу	1 раз на тиждень	Директор з персоналу, менеджер з навчання
2) технології e-learning;	Тренінг «Активна гостинність»	лінійного персоналу	1 раз на тиждень	Директор з персоналу, менеджер з навчання
	Тренінг для кухарів	Кухарі	1 раз на тиждень	менеджер з навчання
3) відвідування мастер-класів, семінарів;	Тренінг для барменів	Бармени	1 раз на тиждень	менеджер з навчання
	Тренінг для офіціантів	Офіціанти	1 раз на тиждень	менеджер з навчання
4) самоосвіта;	Тренінг для адміністраторів	адміністратори	1 раз на тиждень	Директор з персоналу, менеджер з навчання
	Тренінг «Основні навички ведення телефонної розмови»	служби прийому замовлень	1 раз на тиждень	Працівник відділу розвитку персоналу
5) наставництво;	Формування позитивного іміджу працівника	адміністратори та прийому замовлень	1 раз на тиждень	Працівник відділу розвитку персоналу
6) імітація ситуацій;				
7) ротация);				
8) аудіо, відео курси;				
9) підготовка працівників;				
10) копіювання дій.				

Джерело: авторська розробка

У 2021 році на підприємстві пропонується проводити моніторинг кадрового потенціалу за підрозділами та в цілому на підприємстві, згідно з графіком ефективності існуючої системи мотивації з подальшим проведенням нарад з керівниками з метою виявлення невідповідностей та впровадження коригувальних заходів.

Розвинути компетенції персоналу підприємства стане можливим завдяки таким заходам: забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати і соціального пакету; нарощувати необхідні компетенції персоналу через систему оцінки, навчання і розвитку; створення організації, що самонавчається (електронне навчання, ініціативні проекти); ретельний відбір персоналу при прийомі на роботу відповідно до цінностями підприємства.

Пропозиція чаю, кави і десерту мають свої секрети і правила, розрахунок, проводи і прощання з гостем – все це також необхідно відпрацьовувати в ході тренінгів з офіціантами.

Для зображення плану навчання і кількості осіб, які повинні пройти обов'язкові види навчання за відповідними категоріями в ТОВ «Галерея-Алекс» створена табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### План навчання персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» на 2021 р.

№ пор	Програма	Учасники	Час проведення, год на тиждень.
1	Інструктаж нових працівників	Всі нові працівники	2(один раз)
2	Тренінг для кухарів	Кухарі	1година
3	Тренінг для барменів	Бармени	1година
4	Тренінг для офіціантів	Офіціанти	1година
5	Індивідуальний розвиток для роботи на керівних посадах підрозділу	Керівники підрозділів, менеджери кафе, барів	1година
6	Тренінг для адміністраторів	Адміністратори	1година
7	Навчання, пов'язане переведенням на нову посаду	Начальник відділів	1година
8	Англійська мова	Лінійний персонал	1година

Джерело: авторська розробка

Отже, розроблена програма складається з двох блоків, один з яких орієнтується на потреби підприємства в кваліфікованих кадрах, а другий – націлений на потреби працівників в самореалізації.

Оцінка ефективності навчання розглядається з позиції повернення інвестицій в навчання. Вкладення коштів в розвиток персоналу вже розуміють як інвестиції в майбутнє, проте топ-менеджмент підприємства вимагає від фахівців по управлінню персоналом представити докази віддачі від цих інвестицій. В цих умовах на перший план виходить проблема оцінки ефективності навчання персоналу.

В результаті аналізу різних джерел було розроблено та запропоновано перелік актуальних компетенцій фахівця з управління персоналом (дод. Н), а також методики оцінювання компетентностей різних категорій посад.

Так як у різних підприємствах по різному побудована кадрова політика, включаючи структуру кадрового підрозділу, то ми вирішили компетенції розподіляти відповідно до HR-процесів.

Для підвищення розвитку компетенцій персоналу необхідно провести ряд заходів в ТОВ «Галерея-Алекс», що можна об'єднати у єдиний інвестиційний проект.

Наведемо можливі витрати при запровадженні проекту.

1. Витрати на систему адаптаційного тренінгу для працівників, що буде проводитися директором з персоналом та менеджером з навчання містить витрати на проведення зовнішнього тренінгу для кадровиків підприємства. Це необхідно для того, щоб вони краще розуміли мету, завдання та основні прийоми інструктажу. В середньому витрати на проходження тренінгу однією особою у тренінговій компанії коштує 2400 грн. Вважаємо, що участь у ньому можуть взяти директор з персоналу та менеджер з навчання. Тренінг буде коштувати приблизно 2400 грн. в день, тривати 2 дні, тому загальні витрати на проходження тренінгу складатиме приблизно 4800 грн.

2. Витрати часу працівника. Оскільки тренінги зазвичай відбуваються у робочий час, отже, функції директора з персоналу та менеджера з навчання

частково покладаються на інших осіб. Витрати підприємства в грошовій формі приблизно складатимуть зарплату працівника на час тренінгу. Виходячи із середньої заробітної плати на підприємстві ми оцінили ці витрати в 6500 грн.

Пропонуємо запровадити в ТОВ «Галерея-Алекс» використання методу «навчання дією», що передбачає такі витрати на проведення зовнішнього тренінгу для власного тренера та директора з персоналу з метою освоєння методів та методик. Цей тренінг має тривати принаймні 2 дні, отже загальні витрати складатимуть приблизно 5500 грн. В дод. П наведено один із варіантів тренінгу, що може бути запропоновано на підприємстві

Наступною пропозицією є запровадження комп'ютерної програми «Персонал плюс» компанії «КС Professional», призначену для запровадження процесу моніторингу кадрового потенціалу та його оцінювання за рядок ознак. Пропонуємо встановити цю програму на трьох робочих місцях вище вказаних фахівців. Витрати на придбання будуть становити приблизно 12300 грн. (приблизно 2100 грн. кожне робоче місце). Адаптацію програми під потреби підприємства буде здійснювати власний системний адміністратор. При впровадженні програмного забезпечення відбувається економія робочого часу директора з персоналу та менеджера з навчання.

Отже, у грошових коштах економія складатиме 30% від заробітної плати (1995 грн.), оскільки у цей час директор може виконувати інші роботи, проводити вдосконалення процесу управління персоналом.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності управління підприємством за компетентнісним підходом**

Проведемо розрахунок показників інвестиційної діяльності ТОВ «Галерея-Алекс» без вкладення інвестицій (табл. 3.4), а після цього ми розрахуємо інвестиційний проект на основі розробок і вдосконалень і проведемо порівняння для визначення найбільш якісного варіанту.

Для розрахунку взято планові зростання чисельності персоналу за рахунок відкриття нових кафе.

Таблиця 3.4

**Прогноз показників діяльності ТОВ «Галерея-Алекс» без вкладення інвестицій в розвиток компетенцій персоналу**

№ пор	Назва показника	Звітні роки			Прогнозні роки	
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	134	152	169	190	213
2	Продуктивність праці персоналу, тис.грн./осіб	299,72	449,18	544,20	621,07	674,56
3	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	40163	68275	91970	117874	143777

*Джерело: розраховано автором*

Проведемо розрахунок показників діяльності з вкладенням інвестицій в систему розвитку навчання персоналу. Запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства потребує економічної оцінки та обґрунтування (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз чисельності працівників, які потребують проходження навчання в ТОВ «Галерея-Алекс» для підвищення рівня компетентності**

№ пор	Показники	Роки		
		2019	2030	2021
1.	Керівники	10	12	15
2.	Спеціалісти та технічні виконавці	23	25	30
3.	Основні робітники	30	35	40
4.	Допоміжний персонал	20	25	30
5.	Всього	83	97	115

*Джерело: розраховано автором за даними відділу по роботі з персоналом*

Таким чином, оцінка результативності програм розвитку персоналу дозволить як контролювати ефективність інвестицій у людські ресурси, так і підвищити дієвість управління персоналом підприємства, розрахунки чого наведено в табл. 3.6.



**Види витрат на удосконалення системи розвитку компетенцій  
ТОВ «Галерея-Алекс» протягом року**

№ пор	Назва виду робіт	Відповідальна особа	Розмір витрат, грн..	Примітки
1	2	3	4	5
	Оцінка потреби підприємства у навчанні персоналу	Менеджер по персоналу, менеджер з навчання	В межах фонду оплати праці	
1.	Удосконалення змісту положення про навчання працівників та	Менеджер по персоналу	В межах фонду оплати праці	
2.	Залучення до навчання персоналу зовнішніх консультантів	Менеджер по персоналу, рекрутер	1400,0	1 раз в рік
3.	Проведення тренінгів з різними категоріями посад	Менеджер по персоналу, менеджер з навчання	42000,0	3500 на місяць
4.	Додаткова премія працівникам відповідно до нової системи стимулювання праці	Менеджер по персоналу, інспектор з кадрів	2500,0	
5.	Витрати на придбання та програмну підтримку програми <i>Персонал плюс</i>	Менеджер по персоналу, адміністратор БД	500+12000	1000 грн. на місяць - обслуговування
6.	Всього витрат		58400 грн.	

Аналіз віддачі від інвестицій у навчання персоналу дозволяє встановити, наскільки фінансовий ефект від навчання перевищує витрати на його проведення. Аналогічно підраховуються витрати на навчання.

$$ROI = \frac{D_{вн} - B}{B} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де :  $D_{вн}$  – дохід від навчання;

$B$  – витрати.

За нашими розрахунками після проведення навчання персоналу продуктивність праці персоналу зросте не менше, ніж на 5% ,дані про що наведено в табл. 3.7.

Відповідно до світової практики, ефективна система розвитку компетенцій персоналу підприємства дає можливість підвищити продуктивність праці персоналу від 5 до 15%.

**Прогноз показників діяльності ТОВ «Галерея-Алекс»  
після інвестування в розвиток компетенцій персоналу**

№ пор	Назва показника	Роки			Відхилення, тис. грн.	
		2019	2020 (прогноз)	2021 (прогноз)	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2019 р.
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	169	175	180	21	23
2	Продуктивність праці персоналу, тис.грн./осіб	544,2	684,7	719,0	140,5	34,2
3	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	91970,0	119822,5	129420,9	38127,9	23041,0

*Джерело: розраховано автором*

Кращим варіантом буде варіант з вкладенням інвестицій, адже зростання продуктивності праці призведе до зростання чистого доходу підприємства майже на 40% вже у 2021 р., що повністю покриває витрати на навчання:

Визначити рівень розвитку працівника і отриманих знань протягом навчання пропонується шляхом перевірки знань кожного працівника – в письмовій формі по закінченні певного курсу та/або року, а також практичне втілення отриманих знань в роботі.

Навчання і стажування кадрового резерву ТОВ «Галерея-Алекс» повинне здійснюватися у відповідності із затвердженими індивідуальними планами розвитку персоналу, періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах; участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем відповідного напрямку; стажування на посаді; залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань; участь у підготовці проектів планів роботи підприємства, структурних підрозділів на перспективу та на поточний період.

В цілому запропоновані заходи призведуть до підвищення якості компетенцій персоналу підприємства та можливості проведення кадрової діагностики.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі проведено наукові дослідження та одержано практичні розробки, що стосуються процесу управління компетенціями персоналу підприємства, що дозволяє зробити такі найбільш важливі висновки та пропозиції:

1. Компетенції персоналу – це сукупність знань, вмінь, навичок, мотивів, психофізіологічних та особистісних навичок. Вони дозволяють чітко сформулювати критерії відбору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата та знизити ризики прийняття некваліфікованого працівника; сформулювати конкретні цілі для нового працівника в період адаптації; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; обґрунтувати систему винагороди в організації, порівнюючи різні посади; пояснити кадрові переміщення

2. Розробка ефективної системи управління компетенціями персоналу дозволяє досягти найвищих показників в економічному розвитку підприємства й сприяти високому рівню його конкурентоспроможності з досягненням більш прибуткового господарювання.

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

4. Для вирішення задач управління компетенціями персоналу на підприємстві керівникам потрібна розробка відповідного інструментарію. Реалізація успішної моделі управління компетенціями персоналу можлива лише за умови розробки та застосування мотиваційного, організаційного та інформаційного механізмів.

5. В роботі виконано організаційно-економічний аналіз системи компетенцій персоналу в ТОВ «Галерея-Алекс», що функціонує у м.Києві як юридична особа. Рік зачаткування бізнесу у м.Києві – 2006. Основною діяльністю ТОВ «Галерея-Алекс» є надання послуг населенню у сфері громадського господарства через мережу ресторанів та кав'ярень.

6. В роботі було встановлено, що підприємству відповідає життєвий цикл «зростання», що характеризується поступовим зменшенням обсягу продаж і прибутку. Характерною рисою підприємства є те, що всі ключові рішення приймає директор, інші працівники діють згідно їх посадових інструкцій. До складу підприємства входить бар, кухня, управлінські підрозділи. Менеджеру з регіонального розвитку підпорядковується менеджер бару, керуючі кафе та менеджери кафе.

7. Були проаналізовані дані фінансової звітності підприємства, в результаті чого було встановлено: поступове зростання всіх показників діяльності, в т.ч чистого доходу від реалізації продукції у 2019 році, порівняно із 2017-2018 роками, що призвело до зростання також чистого прибутку на 173,8%, зростають також поряд із збільшенням чисельності персоналу витрати на оплату праці персоналу тощо. Зростання мережі відбувалося за рахунок високого попиту населення на продукцію та збільшення кількості кафе. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду діяльність підприємства була прибутковою, але не досить ефективною на обраному сегменті ринку. У 2019 р. спостерігалось зростання збільшення всіх показників рентабельності ТОВ «Галерея-Алекс».

3. З метою оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства ми оцінили вплив конкурентів та постачальників, провели аналіз сильних та слабких сторін підприємства, побудували матрицю SWOT, визначили основні стратегічні проблеми його діяльності. Було виявлено, що діяльність даного підприємства залежить від багатьох різноманітних факторів, враховуючи які, підприємство може закріпити свої позиції на ринку та підвищити кадровий потенціал.

8. Аналіз персоналу показав, що у 2019 році середньооблікова чисельність працівників становила 169 осіб, зросла середня заробітна плата й фонд оплати праці. За функціональним призначенням найбільшу чисельність на підприємстві займає категорія виробничого персоналу. Керівництво віддає перевагу молодим працівникам віком до 25 років, частка яких в 2021 р. складала 28% і протягом 3-х досліджуваних періодів суттєвих змін немає. Звільнення працівників відбувались за власним бажанням або через не задоволення умовами та оплатою праці.

9. Проведений аналіз рівня компетенцій персоналу досліджуваного підприємства дає підстави зробити перші висновки щодо його рівня, зокрема: працівники підприємства мають низький рівень освіти та кваліфікації, стаж роботи на підприємстві при одночасно середньому віці колективу.

В ході дослідження було запропоновано методи розвитку компетенцій персоналу підприємства, в т.ч. застосування в ТОВ «Галерея-Алекс» комп'ютерної програми «Персонал плюс», що дасть змогу більш ефективно проводити моніторинг кадрового потенціалу, проведення тренінгів для різних категорій посад.

Використання запропонованих заходів підвищить ефективність діяльності ТОВ «Галерея-Алекс».

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Арапова О.М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А.Модирка // Економіка: реалії часу – 2013. - №1 – с. 207-211.
2. Вартанова О. Ментальні шаблони як складова компетенції персоналу / О. Вартанова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. Київського національного економічного університету ім. В.Гетьмана, 2017. – Вип. 1(13). – С. 80–88.
3. Володина Н. Модель компетенцій – это не сложно [Электронный ресурс]. / Н. Володина. – Режим доступа : [http://kadry.itop.net/news/show/alias/osenka/news\\_id/778](http://kadry.itop.net/news/show/alias/osenka/news_id/778)
4. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
5. Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу організація: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. –180 с.
6. Гакова М.В. Моніторинг факторів впливу зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] / М. В. Гакова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. №23. – Ч.1. – Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/1/36.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/1/36.pdf)
7. Гансвид И. Хранить ключевые компетенции! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/review/rev793.html?print>
8. Дороніна М.С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія / М.С.Дороніна, І.В.Литовченко, Д.Г.Михайленко, А. О. Полубедова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

9. Дорошук Г.А. Компетентнісний підхід в підготовці менеджерів в умовах змін / Г.А.Дорошук // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2018. – Т.17, вип.1. – С.96-103. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2018\\_17\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2018_17_1_9).

10. Заєць Г.П. Компетентність як складова характеристики трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту / Г.П.Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2017. – Випуск 59. – с.117-122.

11. Кодекс законів про працю України (зі змін. та допов.). – К.: Атіка, 2002. – 96 с.

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

13. Кучерова С. Модель компетенций на службе эффективной работы организации [Электронный ресурс]. / С.Кучерова. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1036>

14. Машков Д. Универсальная модель компетенций при оценке персонала [Электронный ресурс] / Д.Машков, М.Радаева. – Режим доступа: <http://kadry.itop.net/articles/show/715.html>

15. Мікловда В. П., Кубіній В.В., Сусіденко В.Т., Югас Е.Ф. Матриця компетенцій як інструмент стратегічного управління // Науковий вісник Ужгородського університету. Випуск 1(51). – 2018. – С.19-22. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).19-22](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).19-22)

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

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

18. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010» (із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15 лютого 2019 року №259). Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://hrliga.com/docs/KP-2010\\_dBz.htm](https://hrliga.com/docs/KP-2010_dBz.htm). (дата звернення 18.10.2020)

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

20. Петюх В. М. Формування моделі компетенцій рекрутера [Електронний ресурс]. / В.М.Петюх, А.Л.Рейценштейн. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2852/1/Petyuh%20V.pdf>

21. Плетникова І.Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки компетенцій персоналу підприємства/ І.Л.Плетникова, І.В.Міронцева // Вісник економіки і транспорту промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2017. – № 19-20. – С. 78 – 87.

22. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова КМУ № 1341-2011-п від 23.11.2011 (проект змін МОН від 29 листопада 2018 року). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>. (дата звернення 16.10.2020)

23. П'ятницька Г.Т. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики / Г.Т.П'ятницька, В.О.Пенюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 2, Том 1. – С. 73 – 79.



24. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. [Електронний ресурс] / О.В.Сардак – Режим доступу: [http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fecon/program\\_56a3d971c46ee.pdf](http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fecon/program_56a3d971c46ee.pdf).
25. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А. В. Синиченко // *Финансы, учет, банки.* - 2016. - Вып. 1. – С.288-294. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub\\_2016\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32).
26. 7 «стовпів» управління персоналом на основі компетенцій (Competency Based Management). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://itpravda.com/2018/04/12/competency-based-management/>
27. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
28. Савченко В.А. Розвиток персоналу: [Текст]: підручник / В. А. Савченко. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ: КНЕУ, 2015. – 505 с
29. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009\\_3/savchuk\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm)
30. Стандарт «Investors in people» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://qdc.com.ua/rus/support/hr-support/investors-in-people>.
31. «360 градусів»: оцінка компетенцій співробітника [Електронний ресурс] // iFactor – інтелектуальна бухгалтерська система знань. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555>
32. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд / *The Competencies Handbook.* – М.: НИРО, 2008. – 228 с.
33. Управління по компетенціям [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/july/issue-7/article-45465.html>
34. Тренінг управлінських компетенцій : навч. посіб. / Н. Ю. Бутенко, А. Є. Черпак. – К.: КНЕУ, 2011. – 444 с.

35. Чайка Г.Л. Компетенції в управлінні: навч. посібник / Г.Л.Чайка. – Київ : Знання, 2015. – 167 с.
36. Швець Л.В. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства / Л.В.Швець, Г.Г.Гайдай // Економіка та управління на транспорті. – 2016. – Вип. 2. – С. 126–130.
37. Шипков Ю. Модель компетенцій організації [Електронний ресурс] / Ю. Шипков. – Режим доступу: <http://www.irinam.com/index.php?newsid=38>
38. Batova V.N. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security / V. N. Batova, V. V. Ras- sadin // Middle-East Journal of Scientific Research. – 2014. – №. 21 (2). – P. 401 – 405.
39. Digital-рішення для пошуку талантів за межами job-порталів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kiev.hh.ua/article/25452>
40. Investors in People – Стандарт якості з управління персоналом. URL: <https://old.apitu.org.ua/investors-in-people> (дата звернення: 25.10.2020 р.)
41. HR-аналітика в українських компаніях: реальність чи далеке майбутнє? URL: <https://sumy.hh.ua/article/22927> (дата звернення: 25.09.2020 р.)
42. Lussier Robert N. & Hendon John R. Human Resources Management : Functions, Applications, & Skill Development; 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publications, Inc., 2016. 681 p.
43. Human Resources Management [Robert L. Mathis, John H.Jackson, Sean R. Valentine, Patricia A.Meglich ; 15<sup>th</sup> ed.]. Gengage Learning, 2017. 705 p.
44. Fundamentals of HR Analytics: A Manual on Becoming HR Analytical Paperback Emerald Publishing 2019. 280 p.
45. Noe Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry, Wright Patrick. Fundamentals of Human Resource Management. McGraw-Hill, 2019. 406 p.
46. Boyatzis R. The competent manager/ R.Boyatzis. – New York: Wiley, 2005. – 406 p.

# ДОДАТКИ

## Додаток Б

### Трактування поняття «компетенції» різними науковцями

Таблиця Б.1

#### Трактування поняття «компетенція» зарубіжними та вітчизняними авторами [9]

Автор	Визначення
М. Бомензат	Під категорією «компетенція» слід розуміти сукупність таких факторів: знання як результат освіти особистості; навички як наслідок досвіду практичної роботи та професійного навчання; методи спілкування, що обумовлюють уміння спілкування з людьми і ефективно працювати в групах.
Д. МакКлеланд	Компетенція – базова якість індивідуума, яка має обумовлююче відношення до ефективного або найкращого на основі певних критеріїв виконання роботи. До базових якостей автор відносить мотиви, психофізіологічні особливості чи властивості, Я-концепцію, знання, навички.
Марк Паркінсон	Компетенція – кластер чинників, які включають здатності, особові якості, знання, уміння і навички, необхідні працівникам для успішного виконання своєї роботи.
Міжнародна комісія Ради Європи [200]	Компетенції визначаються як загальні, або ключові, вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, навчальні вміння або навички, ключові уявлення, опори, або опорні знання.
І.Сисоєв	Компетенція – це набір поведінкових індикаторів (поведінка), які спостерігаються тоді, коли ефективно діючі працівники проявляють особисті мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні задач, які приводять до досягнення високих результатів діяльності.
І.Л. Петрова	Компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що охоплює знання, навички, ставлення, особистісні риси та мотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов'язків.
О.В. Сардак [41]	Компетенції – це комплекс необхідних для працівника якостей, які він реалізує у своїй професійній діяльності для успішного досягнення власних цілей і цілей підприємства. Складовими компетенцій є: знання, навички, здатності, цінності, мотиви, зусилля, поведінкові характеристики.
І.А. Зімня	Компетенції – це деякі внутрішні, потенційні, приховані психологічні новоутворення: знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, системи цінностей та ставлень, які проявляються у компетентностях.
А.В. Хуторський	Компетенція – сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знання, уміння, навички, засоби діяльності), які задаються відносно певного кола предметів і процесів, і є необхідними для якісної продуктивної діяльності відносно них.

### Трактування поняття «компетентність» зарубіжними та вітчизняними авторами [9]

Автор	Визначення
Міжнародний департамент стандартів для навчання, досягнення та освіти	Поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності.
Р. Бойяцис	Компетентність – це здатність людини вести себе у такий спосіб, який задовольняє вимоги роботи в певному організаційному середовищі що, в свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів. Професійна компетентність зумовлюється багатьма факторами (мотиви, особливості характеру, здібності, самооцінка, соціальна роль, знання, які особистість використовує в роботі), але виявити й оцінити їх можливо, лише аналізуючи робочу поведінку працівника.
А.В. Хугорський	Компетентність – це володіння людиною відповідною компетенцією, включаючи її особистісне ставлення до предмету діяльності.
В.О. Тюріна	Професійна компетентність – це особистісне утворення, яке забезпечує якісне виконання професійної діяльності. Тому особливості професійної компетентності фахівця та її складників визначаються особливостями його професійної діяльності.
О.В. Сардак	Під компетентністю слід розуміти уміння виконувати професійні обов'язки відповідно до стандартів, передбачених посадою.
В.А. Савченко	Компетентність – це здатність працівника ефективно виконувати свої трудові обов'язки в організації завдяки наявності в нього необхідних знань, умінь, практичних навичок, досвіду роботи, індивідуальних здібностей, стану здоров'я, мотивації, трудової і соціально-комунікативної поведінки.
П.Л. Штутман	Компетентність – здатність за рахунок знання виконувати й керувати виконанням деякого комплексу робіт з визначеною швидкістю, якістю й ефективністю, що представляє собою деякий процес або певну частину процесу, функцію або певну частину функції, і мати уявлення про теорії, уміння, навички й досвід у цій галузі. Передбачає системне бачення функції і справи, бізнесу, системне розуміння явищ.
О. Обривкіна [39]	Компетентність – це спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, специфічна здатність людини ефективно виконувати конкретну діяльність у певній предметній галузі: вузькоспеціальні знання; предметні навички; способи мислення, відповідальність за свої дії; задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання), використання знань та умінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи, здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів, знаходити вирішення у нестандартних ситуаціях, застосовувати знання і вміння в нових умовах виробничої діяльності”

## Основні групи професійних якостей працівників підприємства

Назва групи	Характеристика
1. Професійні знання	знання, уміння, навички виконання операцій (робіт, функцій), що входять до посадових обов'язків; знання і уміння, що дозволяють виявляти (діагностувати), попереджати і ліквідувати небезпечні (екстремальні) ситуації
2. Ділові якості	дисциплінованість, відповідальність, чесність, сумлінність, ініціативність, цілеспрямованість, наполегливість, самостійність, рішучість
3. Індивідуально-психологічні та особистісні якості	мотиваційна спрямованість, рівень інтелектуального розвитку, емоційна і нервовопсихічна стійкість, увага, пам'ять, тип мислення (особливості розумової діяльності, здібність до навчання), гнучкість в спілкуванні, стиль міжособистісної поведінки
4. Психо-фізіологічні якості	витривалість, працездатність, гострота зору, гострота слуху, диференціація звуку, диференціація запаху проста і складна сенсомоторна реакція (швидкість, точність).

Джерело: складено автором на основі [5]



Рис. Б.1. Види компетентності працівників підприємства

Джерело: складено автором на основі [5]

## Додаток В

### Методи оцінки компетенцій персоналу організації [26, с.120]

Назва методу	Короткий опис методу
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, картка обліку кадрів, особисті заяви, документи про освіту, характеристика працівника
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником в режимі «питання-відповідь» по заздалегідь складеній чи вільній схемі для отримання додаткових даних про людину
Анкетування (самооцінювання)	Опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу
Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, які добре знають людину, що оцінюється (керівники, колеги, підлеглі), та побудова діаграми якостей особистості
Спостереження	Спостереження за працівником, що оцінюється, в неформальній та робочій обстановці, методами моментних спостережень та фотографії робочого дня
Тестування	Визначення професіональних знань та вмій, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступним їх розшифрування за допомогою «ключів»
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок потенціалу працівника
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою працівника в процесі її вирішення
Ділова гра	Проведення організаційної гри, аналіз знань та вмій, ранжування гравців по їх ролям («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «спостерігач» та ін.) і оцінка можливості роботи в малій групі
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику конкретної виробничої ситуації або проблеми із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій по її розв'язанню
Ранжирування	Порівняння працівників, які оцінюються, між собою іншими методами і розташування за обраним критерієм в порядку зростання або зменшення рангу
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмій, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних питань
Екзамен (залік)	Контроль професійних знань і вмій, що передбачає попередню підготовку того, хто оцінюється, за певним напрямком, дисципліною або рядом проблем та виступ перед екзаменаційною комісією
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності та результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, що він обіймає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу працівника

## Додаток Д

### Витяг зі штатного розпису ТОВ «Галерея-Алекс» станом на 1 січня 2020 року

№ пор	Назва структурного підрозділу	Назва посади	К-сть штатних од.
1	Адміністрація	Директор	0,5
2		Менеджер з регіонального розвитку	3
		Менеджер бару	1
3	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1
4		Заступник головного бухгалтера	1
		Бухгалтер з первинного обліку	4
		Бухгалтер з виробництва	3
6		Бухгалтер банк.операції	1
8	Відділ по роботі з персоналом	Директор з персоналу	1
10		Менеджер з навчання	1
11		Рекрутер	1
12		Інспектор з кадрів	1
13	Відділ маркетингу	Директор з маркетингу	
14		Маркетолог	1
15		Дизайнер	1
16	Виробництво	Завідувач виробництва	1
17		Старший кухар	2
18		Старший кондитер	
19		Технолог	1
20		Кондитер	4
21		Кухар	4
22		Пекар	4
23	Вантажник	1	
24	Кафе	Керуючий кафе	10
25		Менеджер кафе	25
26		Бармен	34
27		Офіціант	40
28		Посудомийниця	16
29	Господарській віддал	Адміністратор БД	1
30		Водій	1
31		Технік	2
32		Диспетчер	2
	<b>ВСЬОГО</b>		<b>168,5</b>



## Додаток Е

Таблиця Е.1

## Динаміка показників активів ТОВ «Галерея-Алекс» в 2017-2019 рр.

№ пор	Показники активу	Роки						Відносне відхилення (+,-) %	
		2017		2018		2019		2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
		сума	у % до майна	сума	у % до майна	сума	у % до майна		
	<b>I. Необоротні активи:</b>	3144	65,1	4775	67,2	8186	61,0	5042	160,4
1	Основні засоби	2941	60,9	2769	39,0	4242	31,6	1301	44,2
2	Нематеріальні активи	1	0,0	1	0,0	2	0,0	1	100,0
3	Незавершені капітальні інвестиції	36	0,7	41	0,6	98	0,7	62	172,2
4	Інші не обор. активи	166	3,4	1964	27,7	3844	28,6	3678	2215,7
	<b>II. Оборотні активи</b>	1681	34,8	2325	32,7	5236	39,0	3555	211,4
5	Запаси	1521	31,5	1785	25,1	3168	23,6	1647	108,3
6	у т.ч. готова продукція	220	4,6	40	0,6	497	3,7	277	125,9
7	Дебіт. заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5	0,1	407	5,7	1599	11,9	1594	30069,8
8	Грошові кошти та їх еквіваленти в нац. валюті	28	0,6	48	0,7	270	2,0	242	864,3
9	Інші оборотні активи	125	2,6	84	1,2	194	1,4	69	55,2
10	Витрати майбутніх періодів	2	0,0	1	0,0	5	0,0	3	150,0
	<b>Баланс</b>	4827	100,0	7101	100,0	13427	100,0	8600	178,1

Таблиця Е.2

## Структура майна ТОВ «Галерея-Алекс» в 2017-2019 рр.

№ пор	Показники пасиву	Роки						Відносне відхилення (+,-) %	
		2017		2018		2019		2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
		сума	у % до майна	сума	у % до майна	сума	у % до майна		
1	I. Власний капітал	3512	65,1	5236	73,7	11580	86,3	49,8	120,2
2	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінанс. та забезпечення	-	-	-	-	-	-	-1,8	-0,4
3	III. Поточні зобов'язання	1315	34,9	1865	26,3	1842	13,7	1108,3	-100,0
3.1	- короткострокові кредити банків	772	14,3	867	12,2	0	0	68,0	84,6
3.2	- поточна кредиторська заборгованість	594	11,0	998	14,1	1842	13,7	70,0	135,3
3.3	- інші поточні зобов'язання	257	4,8	555	7,8	8,2	6	116,0	44,5
	<b>Баланс</b>	4827	100,0	7101	100,0	13422	100,0	31,6	89,0

Таблиця Е.3

**Показники ефективності використання основних фондів  
ТОВ «Галерея-Алекс» в 2017-2019 роках**

№ пор	Показники пасиву	Роки						Абсолютне відхилення (+, -)	
		2017		2018		2019		2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
		сума	у % до майна	сума	у % до майна	сума	у % до майна		
1	Вартість основних засобів (первісна)	4464	100,0	4501	100,0	7697	100,0	37	319,6
2	- знос	1523	34,1	1732	38,5	3455	44,9	209	172,3
3	Вартість основних засобів на кінець (залишкова)	2941	65,9	2769	61,5	4242	55,1	-172	147,3

Таблиця Е.4

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Галерея-Алекс» в 2017- 2019 роках**

№ пор	Показники	Фактичні значення			Абсолютне відхилення (+, -)	
		2017	2018	2019	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,865	2,807	6,287	0,942	3,480
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,651	0,741	0,863	0,089	0,122
3	Коефіцієнт залежності від довготривалих обов'язків	0,143	0,122	0	-0,123	-0,020

Таблиця Е.5

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Галерея-Алекс»**

№ пор	Показники	Фактичні значення			Абсолютне відхилення (+, -)	
		2017	2018	2019	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	Рентабельність активів за чистим прибутком	53,7	74,0	52,7	20,31	-21,33
2	Рентабельність власного капіталу	73,9	100,0	61,1	26,10	-38,84
3	Рентабельність сукупного капіталу	59,4	13,9	26,3	-45,46	12,40
4	Рентабельність діяльності	6,5	7,7	7,7	1,24	-0,01
5	Рентабельність продукції	8,1	9,2	9,4	1,14	0,19
6	Період окупності власного капіталу	1,4	1,0	1,6	-0,35	0,64

## Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Галерея-Алекс»

№ пор	Статті балансу	Роки						Абсолютне відхилення (+,-)	
		2017		2018		2019		2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
		сума	у % до майна	сума	у % до майна	сума	у % до майна		
1	Матеріальні витрати	8120	24,71	19863	34,3	27409	35,03	144,6	37,99
2	Витрати на оплату праці	7223	21,98	9745	16,8	11380	14,54	34,9	16,78
3	Відрахування на соціальні заходи	1250	3,80	4822	8,3	6560	8,38	285,8	36,04
4	Амортизація	7846	23,87	8680	15,0	9399	12,01	10,6	8,28
5	Інші операційні витрати	8426	25,64	14760	25,5	23507	30,04	75,2	59,26
	<b>Всього витрат</b>	<b>32865</b>	<b>100</b>	<b>57870</b>	<b>100,0</b>	<b>78255</b>	<b>100,0</b>	<b>76,1</b>	<b>35,23</b>

## Додаток Ж

Підприємство ТОВ «Галерея-Алекс»  
 Територія Україна  
 Орган державного управління \_\_\_\_\_  
 Галузь роздрібна торгівля і громадське харчування

Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_  
 за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
 за КОАТУУ \_\_\_\_\_  
 за СПОДУ \_\_\_\_\_  
 за ЗКГНГ \_\_\_\_\_  
 за КВЕД \_\_\_\_\_

КОДИ		
17	01	01
37935606		

Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах  
 Одиниця виміру: \_\_\_\_\_ тис. грн.

Контрольна сума

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 20 16 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	91970	68275
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 74785 )	( 56280 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	17185	11995
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	11675	9110
Адміністративні витрати	2130	( 1025 )	( 865 )
Витрати на збут	2150	( 2445 )	( 725 )
Інші операційні витрати	2180	( 16670 )	( 13060 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	8720	6455
збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0	10
Інші доходи	2240	86	25
Фінансові витрати	2250		
втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	( 175 )	( 80 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	8631	6412
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 1554 )	( 1154 )
Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	7077	5228
збиток	2355		

## III. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	14457	11572

## II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	( 27409 )	( 19863 )
Витрати на оплату праці	2505	( 11380 )	( 9745 )
Відрахування на соціальні заходи	2510	( 6560 )	( 4822 )
Амортизація	2515	( 9399 )	( 8680 )
Інші операційні витрати	2520	( 23507 )	( 14760 )
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>( 78255 )</b>	<b>( 57870 )</b>

## III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

А.Л.Громницький

Головний бухгалтер

Д.П.Іванкова

### Додаток 3

## Перелік формул для обчислення показників ефективності діяльності підприємства

Рівень платоспроможності – здатність підприємства своєчасно і повністю розраховуватись по своїм зовнішнім зобов'язанням за рахунок поточних активів. Рівень платоспроможності визначається як різниця між загальною сумою поточних активів і зовнішньою заборгованістю за певний період.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл):

$$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$$

Проміжний коефіцієнт покриття (Кп):

$$K_{п} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз):

$$K_{одз} = \frac{\text{Загальний обсяг реалізації}}{(\text{Деб. заборгов. на початок} + \text{Деб. заборгов. на кінець}): 2}$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз):

$$K_{окз} = \frac{\text{Собівартість реалізованих товарів (ряд. 040 ф.№2)}}{(\text{Кред. заборгов. на початок} + \text{Кред. заборгов. на кінець}): 2}$$

Рентабельність продажу (Рп):

$$R_{п} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$$

Коефіцієнт фінансової стабільності показує, скільки власних засобів отримано підприємством на одну грошову одиницю залучених засобів:

$$K_{ф.ст.} = B3 / 33$$

де B3 – власні засоби Пр.I+Пр.II

33 – запозичені засоби Пр.III+Пр.IV+Пр.V

Фондовіддача – характеризує ступінь завантаження підприємницьких потужностей.

Розраховується за даними форм № 1 і № 2 та за формулою:

$$\Phi_о = T_{п} / \Phi_к$$

T<sub>п</sub> – товарооборот за звітний період;

Φ<sub>к</sub> – балансова вартість основних засобів на кінець звітного періоду

*Фондомісткість* є зворотною величиною до фондovіддачі, що дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами.

За нормальних умов фондovіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондovісткість – до зменшення. Розраховується за формулою:

$$\Phi_m = 1 / \Phi_e$$

*Фондоозброєність* характеризує ступінь забезпеченості основними фондами, тобто показує величину основних засобів на одного працівника і розраховується за формулою:

$$\Phi_{озб} = \Phi_k / Ч_{с/о}$$

де  $\Phi_k$  - балансова вартість основних засобів на кінець звітнього періоду.

$Ч_{с/о}$  – середньооблікова чисельність працівників.

*Коефіцієнт фінансової стабільності* показує, скільки власних засобів отримано підприємством на одну грошову одиницю залучених засобів:

$$K_{ф.ст.} = B3 / ЗЗ \quad (2.5)$$

де  $B3$  – власні засоби (Пр.І+Пр.ІІ);

$BБ$  – запозичені засоби (Пр.ІІІ + Пр.ІV).

*Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)* характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (згідно до даних форми №1)

$$K_{ф.авт.} = B3 / BБ \quad (2.5)$$

де  $B3$  – власні засоби Пр.І+Пр.ІІ;

$BБ$  – валюта балансу (підсумок балансу).

*Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань* визначається за формулою

$$K_{д.зал.} = ДЗ / B3 \quad (2.6)$$

де  $ДЗ$  – довгострокові зобов'язання (Пр.ІІІ);

$B3$  - власні та прирівняні до них засоби (Пр.І + Пр.ІІ)

## Додаток II

### Переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього рекрутингу персоналу ТОВ «Галерея-Алекс»

№	Тип рекрутингу	Переваги	Недоліки
1	Внутрішній	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Покращує рівень моральної мотивації у працівника, який отримав підвищення</li><li>2. Підвищує моральний дух у працівників, які бачать можливості реалізації кар'єри бачить</li><li>3. Можливість об'єктивної оцінки наявного кадрового потенціалу</li><li>4. Потребує менших затрат</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Викликає проблеми у тих працівників, яких обійшло підвищення</li><li>2. Може залишитися без працівника окрема ділянка роботи, коли забирають людину з одного підрозділу (або кав'ярні, ресторану), щоб заповнити вакансію в іншому</li></ol>
2	Зовнішній	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вносить «свіжу кров» і нові ідеї в роботу підприємства</li><li>2. Дає можливість роботодавцю побачити, як працюють конкуренти</li><li>3. Іноді це дешевше, ніж навчати або перенавчати вже наявних працівників</li><li>4. Є формою зовнішньої реклами для підприємства</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. У нових працівників можуть виникати труднощі при адаптації до культури, що склалася в організації, і до стилю управління</li><li>2. Можуть виникнути психологічні проблеми, через те, що працівники розуміють, що у них немає перспектив підвищення</li><li>3. Більш тривалий процес адаптації сторонніх працівників, що може призвести до зниження продуктивності праці</li></ol>

Джерело: складено автором



## Додаток К

<p>Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">/</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Співпраця з вітчизняними постачальниками матеріалів, напівфабрикатів та інших ресурсів</li> <li>2. Зростання привабливості послуг для іноземних відвідувачів.</li> <li>3. Високий ступінь довіри клієнтів до підприємства.</li> <li>4. Широка пропозиція фахівців на ринку праці</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни у законодавстві.</li> <li>2. Високий рівень конкуренції у галузі, поява нових конкурентів.</li> <li>3. Зниження рівня репутації підприємства серед споживачів.</li> <li>4. Зміна уподобань, смаків та потреб споживачів</li> <li>5. Зниження рівня купівельної спроможності населення</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомий бренд «Момент» як наслідок ефективної маркетингової політики</li> <li>2. Високий рівень управлінського потенціалу.</li> <li>3. Ефективна робота підприємства.</li> <li>4. Позитивний імідж підприємства на ринку ресторанних послуг.</li> <li>5. Широкий асортимент послуг.</li> <li>6. Дотримання законодавства про працю.</li> <li>7. Стабільний фінансовий стан</li> <li>8. Висока якість послуг</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Заходи</b></p> <p>Впровадження принципів «загального управління якістю».</p> <p>Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства.</p> <p>Налагодження роботи з вітчизняними постачальниками .</p> <p>Розробка кадрової політики, налагодження ефективної роботи з персоналом</p>	<p style="text-align: center;"><b>Заходи</b></p> <p>Вивчення конкурентів. Підтримання високої якості продукції.</p> <p>Комплексне дослідження ринку, визначення цільового сегменту.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неефективна організаційна структура управління.</li> <li>2. Відсутність стратегічного планування на підприємстві, сісія, цінності, принципи визначені, але не впроваджені.</li> <li>3. Недостатній обсяг реклами в ЗМІ.</li> <li>4. Низький рівень прозорості функціонування підприємства в галузі.</li> <li>5. Неефективна кадрова політика щодо мотивації персоналу.</li> <li>6. Не розробляються плани кар'єрного просування та навчання персоналу.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Заходи</b></p> <p>Удосконалення організаційної структури управління.</p> <p>Розробка стратегії розвитку підприємства.</p> <p>Чіткий розподіл функцій між працівниками на підприємстві.</p> <p>Розробка стратегії стабілізації кадрового складу (в т.ч. набору навчання, адаптація, оцінки, мотивування персоналу).</p>	<p style="text-align: center;"><b>Заходи</b></p> <p>Здійснення підприємством збутової діяльності.</p> <p>Представлення споживачам широкого асортименту послуг.</p> <p>Співпраця з гнучкими постачальниками (виробниками).</p>

Додаток К. SWOT- матриця ТОВ «Галерея-Алекс»

Джерело: складено автором

## Додаток Л

Таблиця Л.1

### Оцінка індикаторів рівня компетентності директора ТОВ «Галерея-Алекс»

Призначення компетентності			
Назва поведінкового фактору			
Поведінковий фактор	Описання поведінки	Бали (0-10)	Оцінка
<b>Орієнтація на досягнення</b>			
1. Критичне мислення	Оцінка роботи та вибір досконалого рішення	8	8
2. Стратегічні здібності	Складання планів та прогнозів	10	9
3. Іноваційність	Впровадження нових методів управління	9	6
<b>Виконання роботи</b>			
1. Виконання роботи	Високі показники продуктивності праці	10	9
2. Проактивний підхід	Висока активність у виконанні завдань	9	8
3. Контроль	Вміння контролювати діяльність підлеглих	8	8
4. Гнучкість	Вміння знайти вирішення проблеми та особливий підхід	7	7
5. Орієнтація на результат	Цілеспрямованість	8	6
6. Переконавання	Застосування навичок, які приходять з досвідом	6	6
7. Впливовість	В підлеглих не виникає сумнівів щодо виконання тієї чи іншої роботи	9	9
<b>Вміння вести за собою людей</b>			
1. Мотивація	Вміння оцінювати підлеглих	8	7
2. Навички міжособистісних стосунків	Вміння знаходити спільну мову як з керівниками, так і з підлеглими	10	9
3. Вміння робити висновки	Ефективна робота оцінюється, неефективна – карасться	10	9
4. Впливовість	Повага та виконання наказів підлеглими	9	9
Максимально можлива кількість балів за компетенціями		121	
Реально отримане кількість балів за компетенціями			110
Компетентність		90,9%	

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця Л.2

### Індикатори та показники поведінки директора ТОВ «Галерея-Алекс» щодо використання ним його компетенцій при виконанні завдань

№ пор	Індикатори	Показники поведінки
1.	Стратегічні здібності	Налагоджена система роботи підприємства
2.	Виконання роботи	Успішні дані фінансового стану підприємства
3.	Переконавання	Розробка звітів, вибір нетипових ситуації рішень
4.	Орієнтація на результат	Вміння знайти правильне вирішення кризової ситуації
5.	Впливовість	Вміння організувати роботу підрозділу

## Додаток М

Таблиця М.1

### Перелік 6-ти ключових професійних компетенцій працівників відділу по роботі з персоналом ТОВ «Галерея-Алекс»

Професійні компетенції	Шифр компетенції
<b>Директор з персоналу (1)</b>	
Повний спектр навичок і знань в сфері менеджменту персоналу (мотивація, контроль, управління по цілям і ін.)	ПК-1.1
Знання нормативно-правової бази та юридичних, правових норм у сфері трудового права	ПК-1.2
Уміння запобігати і вирішувати конфлікти у трудових колективах	ПК-1.3
Чітке визначення цілей та розроблення шляхів досягнення	ПК-1.4
Вміння слухати і переконувати, впливати на співрозмовника, не підпадаючи під вплив його особистості і досвіду; будувати оптимальну структуру ділових внутрішніх і зовнішніх комунікацій	ПК-1.5
Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	ПК-1.6
<b>Інспектор з кадрів (2)</b>	
Знання нормативно-правової бази та юридичних, правових норм у сфері трудового права	ПК-2.1
Підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності	ПК-2.2
Знання кадрового діловодства	ПК-2.3
Консультавання з кадрових питань	ПК-2.4
Встановлення і підтримка міцних службово-ділових відносин між підлеглим та керівництвом	ПК-2.5
Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	ПК-2.6
<b>Менеджер з навчання (2)</b>	
Забезпечення постійного підвищення професійного рівня підготовки та майстерності працівників	ПК-3.1
Підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності	ПК-3.2
Планування затрат на навчання персоналу	ПК-3.3
Навички проведення тренінгів та визначення завдань навчання	ПК-3.4
Навички вибору оптимального провайдера	ПК-3.5
Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	ПК-3.6
<b>Рекрутер (4)</b>	
Підбір персоналу, використовуючи різні методики оцінки кандидата	ПК-4.1
Навички оцінки кандидата при підборі персоналу	ПК-4.2
Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників	ПК-4.3
Встановлення і підтримка міцних службово-ділових відносин між підлеглим та керівництвом	ПК-4.4
Забезпечення соціальної та професійної адаптації нових працівників	ПК-4.5
Аналіз ринку	ПК-4.6

**Каталог компетенцій для проведення оцінювання  
за компетенціями (групи посад відділу по роботі з персоналом -  
2.1, 2.2, 2.3, 2.4)**

	<b>Компетенції</b>	<b>Опис компетенції</b>
Корпоративні	Гнучкість, здатність швидко й адекватно реагувати	Для досягнення поставленої мети при необхідності коректувати свою поведінку або змінювати свого стилю/підхід до рішення завдань
	Обов'язковість	Вчасно виконувати зобов'язання в повному обсязі
	Працездатність	Висока працездатність і темп роботи
	Уміння працювати в команді	Прагнення бути повноправним членом команди. Вносити відчутний вклад у роботу команди, навіть якщо не враховані особисті інтереси
	Лояльність до Компанії	Демонструвати лояльність до Компанії, її цінностей. Докладати додаткових зусиль для блага Компанії, що не завжди може збігатися з особистими інтересами
Менеджерські	Лідерство	Вміння вести за собою, надихати, мотивувати. Використовувати відповідні міжособистісні стилі й методи при управлінні групами або окремими працівниками (підлеглими, рівними по статусу, вищестоящими) для досягнення намічених цілей
	Орієнтація на результат	Демонструвати високу потребу в досягненні результату. Зіштовхуючись із перешкодами, проявляти наполегливість і шукає різні шляхи для досягнення результату
	Ініціативність	Готовність приймати рішення й брати на себе відповідальність. Активно залучатися в рішення робочих питань, охоче приймає рішення й бере на себе відповідальність
	Організаторські здібності, навички організації роботи, координації й контролю	Установлювати для себе й інших напрямки і порядок дій, необхідних для досягнення мети. Забезпечувати підтримку контролю над процесами, працівниками й виконанням завдань
	Інноваційність мислення	Прагнення до освоєння нових знань і навичок, до застосування прогресивних методів роботи
Професійні	Навички збору і аналізу інформації	
	Письмова грамотність, відсутність помилок при підготовці документів	
	Навички роботи з програмним забезпеченням	
	Наявність спеціальних знань	
	Наявність певного досвіду роботи	

## Лист оцінювання за компетенціями групи посад 2.1

Посада/Вакансія \_\_\_\_\_

П.І.Б. працівника/кандидата \_\_\_\_\_

2.1	Компетенції	Очікуване значення	Фактичне значення	
			HR	Керівник
Корпоративні	Гнучкість, здатність швидко й адекватно реагувати	+2		
	Обов'язковість	+2		
	Працездатність	+2		
	Уміння працювати в команді	+2		
	Лояльність до Компанії	+2		
Менеджерські	Лідерство	+2		
	Орієнтація на результат	+2		
	Ініціативність	+2		
	Організаторські здібності, навички організації роботи, координації й контролю	+2		
	Інноваційність мислення	+2		
Професійні	Навички збору і аналізу інформації	+2		
	Письмова грамотність, відсутність помилок при підготовці документів	+2		
	Навички роботи з програмним забезпеченням*	+2		
	Наявність спеціальних знань*	+2		
	Наявність певного досвіду роботи*	+2		

\* вказати конкретний перелік: програмного забезпечення / спеціальних знань / досвіду роботи

Компетенції	Очікуване значення	Менеджер з персоналу		Керівник	
		Фактичне значення	Відхилення	Фактичне значення	Відхилення
Корпоративні	+10				
Менеджерські	+10				
Професійні	+10				
<b>Разом:</b>	<b>+30</b>				

## Лист оцінювання за компетенціями групи посад 2.2

Посада/Вакансія \_\_\_\_\_

П.І.Б. працівника/кандидата \_\_\_\_\_

2.2	Компетенції	Очікуване значення	Фактичне значення	
			HR	Керівник
Корпоративні	Гнучкість, здатність швидко й адекватно реагувати	+2		
	Обов'язковість	+2		
	Працездатність	+2		
	Уміння працювати в команді	+2		
	Лояльність до Компанії	+2		
Менеджерські	Лідерство	+1		
	Орієнтація на результат	+2		
	Ініціативність	+2		
	Організаторські здібності, навички організації роботи, координації й контролю	+1		
	Інноваційність мислення	+1		
Професійні	+2			
	Письмова грамотність, відсутність помилок при підготовці документів	+2		
	Навички роботи з програмним забезпеченням*	+2		
	Наявність спеціальних знань*	+2		
	Наявність певного досвіду роботи*	+2		

\* вказати конкретний перелік: програмного забезпечення / спеціальних знань / досвіду роботи

Компетенції	Очікуване значення	Менеджер з персоналу		Керівник	
		Фактичне значення	Відхилення	Фактичне значення	Відхилення
Корпоративні	+10				
Менеджерські	+7				
Професійні	+10				
<b>Разом:</b>	<b>+27</b>				

## Лист оцінювання за компетенціями групи посад 2.3

Посада/Вакансія \_\_\_\_\_

П.І.Б. працівника/кандидата \_\_\_\_\_

2.4	Компетенції	Очікуване значення	Фактичне значення	
			HR	Керівник
Корпоративні	Гнучкість, здатність швидко й адекватно реагувати	+1		
	Обов'язковість	+1		
	Працездатність	+1		
	Уміння працювати в команді	+1		
	Лояльність до Компанії	+1		
Професійні	Навички збору і аналізу інформації	+1		
	Письмова грамотність, відсутність помилок при підготовці документів	0		
	Навички роботи з програмним забезпеченням*	+1		
	Наявність спеціальних знань*	+1		
	Наявність певного досвіду роботи*	+1		

\* вказати конкретний перелік: програмного забезпечення / спеціальних знань / досвіду роботи

Компетенції	Очікуване значення	Менеджер з персоналу		Керівник	
		Фактичне значення	Відхилення	Фактичне значення	Відхилення
Корпоративні	+5				
Професійні	+4				
<b>Разом:</b>	<b>+9</b>				

## Лист оцінювання за компетенціями групи посад 2.3

Посада/Вакансія \_\_\_\_\_

П.І.Б. працівника/кандидата \_\_\_\_\_

2.3	Компетенції	Очікуване значення	Фактичне значення	
			HR	Керівник
Корпоративні	Гнучкість, здатність швидко й адекватно реагувати	+1		
	Обов'язковість	+2		
	Працездатність	+2		
	Уміння працювати в команді	+2		
	Лояльність до Компанії	+2		
Менеджерські	Лідерство	+1		
	Орієнтація на результат	+1		
	Ініціативність	+1		
	Організаторські здібності, навички організації роботи, координації й контролю	+1		
	Інноваційність мислення	0		
Професійні	Навички збору і аналізу інформації	+1		
	Письмова грамотність, відсутність помилок при підготовці документів	+1		
	Навички роботи з програмним забезпеченням*	+1		
	Наявність спеціальних знань*	+1		
	Наявність певного досвіду роботи*	+1		

\* вказати конкретний перелік: програмного забезпечення / спеціальних знань / досвіду роботи

Компетенції	Очікуване значення	Менеджер з персоналу		Керівник	
		Фактичне значення	Відхилення	Фактичне значення	Відхилення
Корпоративні	+9				
Менеджерські	+4				
Професійні	+5				
<b>Разом:</b>	<b>+18</b>				



Таблиця М.7

**Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення, розмаху  
варіацій для професійних компетенцій ТОВ «Галерея-Алекс»**

Професійні компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
ПК-1.1	0,00	0,00	0
ПК-1.2	1,04	6,21	1
ПК-1.3	0,88	5,26	1
ПК-1.4	0,00	0,00	0
ПК-1.5	1,04	6,21	1
ПК-1.6	0,88	5,26	1
ПК-2.1	0,00	0,00	0
ПК-2.2	1,04	6,21	1
ПК-2.3	0,00	0,00	0
ПК-2.4	1,04	6,21	1
ПК-2.5	1,04	6,21	1
ПК-2.6	1,04	6,21	1
ПК-3.1	1,04	6,21	1
ПК-3.2	1,04	6,21	1
ПК-3.3	0,95	5,73	1
ПК-3.4	0,00	0,00	0
ПК-3.5	0,95	5,73	1
ПК-3.6	1,04	6,21	1
ПК-4.1	0,95	5,73	1
ПК-4.2	0,95	5,73	1
ПК-4.3	1,04	6,21	1
ПК-4.4	0,88	5,26	1
ПК-4.5	1,04	6,21	1
ПК-4.6	1,04	6,21	1
ПК-5.1	1,04	6,21	1
ПК-5.2	0,95	5,73	1
ПК-5.3	0,88	5,26	1
ПК-5.4	1,04	6,21	1
ПК-5.5	0,88	5,26	1
ПК-5.6	0,88	5,26	1

Таблиця М.8

**Розподіл професійних компетенцій директора з персоналу за рангами**

Професійні компетенції	Ранги					$\sum E_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5			
ПК-1.1	5	4	3,5	4,5	3,5	20,5	3	9
ПК-1.2	2	1	3,5	4,5	3,5	14,5	-3	9
ПК-1.3	2	4	3,5	4,5	3,5	17,5	0	0
ПК-1.4	5	4	3,5	4,5	3,5	20,5	3	9
ПК-1.5	2	4	3,5	1,5	3,5	14,5	-3	9
ПК-1.6	5	4	3,5	1,5	3,5	17,5	0	0
$\sum$	21	21	21	21	21	105		36

Таблиця М.9

## Розподіл професійних компетенцій інспектора з кадрів за рангами

Професійні компетенції	Ранги					$\sum E_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5			
ПК-2.1	5,5	4	4,5	4	3,5	21,5	4	16
ПК-2.2	2,5	4	1,5	4	3,5	15,5	-2	4
ПК-2.3	5,5	4	4,5	4	3,5	21,5	4	16
ПК-2.4	2,5	4	4,5	1	3,5	15,5	-2	4
ПК-2.5	2,5	4	1,5	4	3,5	15,5	-2	4
ПК-2.6	2,5	1	4,5	4	3,5	15,5	-2	4
$\Sigma$	21	21	21	21	21	105		48

Таблиця М.10

## Розподіл професійних компетенцій менеджера з навчання персоналу за рангами

Професійні компетенції	Ранги					$\sum E_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5			
ПК-3.1	2	5	3,5	2,5	4	17	-0,5	0,25
ПК-3.2	2	5	3,5	2,5	4	17	-0,5	0,25
ПК-3.3	2	2	3,5	2,5	4	14	-3,5	12,25
ПК-3.4	5	5	3,5	5,5	4	23	5,5	30,25
ПК-3.5	5	2	3,5	5,5	1	17	-0,5	0,25
ПК-3.6	5	2	3,5	2,5	4	17	-0,5	0,25
$\Sigma$	21	21	21	21	21	105		43,5

Таблиця М.11

## Розподіл професійних компетенцій рекрутера за рангами

Професійні компетенції	Ранги					$\sum E_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5			
ПК-4.1	5	2	4,5	4	1,5	17	-0,5	0,25
ПК-4.2	5	2	4,5	4	1,5	17	-0,5	0,25
ПК-4.3	2	5	1,5	4	4,5	17	-0,5	0,25
ПК-4.4	5	2	4,5	4	4,5	20	2,5	6,25
ПК-4.5	2	5	1,5	4	4,5	17	-0,5	0,25
ПК-4.6	2	5	4,5	1	4,5	17	-0,5	0,25
$\Sigma$	21	21	21	21	21	105		7,5

## Додаток Н

Таблиця Н.1

### Компетентнісна модель фахівця відділу по роботі з персоналом

HR-компетенції		HR-процеси				
		Підбір та адаптація	Навчання та розвиток	Мотивація та компенсації	Кадрове адміністрування	Взаємозв'язки з персоналом
Загальні	Активне позитивне ставлення до трудової діяльності, інтересом, нахилом до неї, що переходить в пристрасне захоплення обраним фахом					
	Постійного підвищення професійного рівня підготовки					
	Оцінка згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі; розуміння на психологічних якостях працівників					
	Здійснення зв'язків зі сторонніми організаціями (првайдери і тд)					
	Уміння проводити контроль, аудит, перевірку інвестування в персонал					
	Вміння слухати і переконувати, впливати на співрозмовника, не підпадаючи під вплив його особистості і досвіду; будувати оптимальну структуру ділових внутрішніх і зовнішніх комунікацій					
	Уміння запобігати і вирішувати конфлікти у трудових колективах					
	Чітко визначати цілі та розробляти шляхи їх досягнення					
	Встановлення і підтримка міцних службово-ділових відносин між підлеглим та керівництвом					
	Здатність працювати в команді та вміння створювати команду навколо себе					
	Внутрішній консультант					
Функціональні	Підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності					
	Забезпечення постійного підвищення професійного рівня підготовки та майстерності працівників					
	Схильність до сприйняття інформації та генерування нових ідей					
	Забезпечення соціальної та професійної адаптації нових працівників					

Продовження табл. Н.1

Знання і навички використання інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації					
Уміння здійснювати пошук обліково-економічної інформації та використовувати для цього різні інформаційні джерела					
Бюджетування витрат на персонал					
Підбір персоналу, використовуючи різні методики оцінки кандидата					
Аналіз ринку					
Здатність до аналітичного мислення					
Знання кадрового діловодства					
Розвиток творчого потенціалу колективу					
Систематизація та актуалізація показників результатів навчання та його ефективності					
Знання нормативно-правової бази та юридичних, правових норм у сфері трудового права					

**Форма для оцінювання компетентності  
провідних спеціалістів ТОВ «Галерея-Алекс»**

ПІБ \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

<b>Назва ділових якостей</b>	<b>Рівні прояву ділових якостей</b>	<b>Характеристика рівнів прояву ділових в працівника, який оцінюється</b>	<b>Відмітка про наявність відповідного рівня якостей*</b>
<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Працездатність	Низький	швидко стомлюється, зберігає працездатність на порівняно короткий термін	
	Середній	стомлюється зі збільшенням інтенсивності праці, зберігає середній рівень працездатності протягом робочого часу	
	Вище середнього	здатний протягом всього робочого часу підтримувати достатньо високий рівень працездатності	
	Високий	здатний працювати інтенсивно протягом всього робочого часу, зберігає високий рівень працездатності при зміні зовнішніх умов	
Відповідальність	Низький	недостатньо усвідомлює відповідальність, уникає відповідальності	
	Середній	усвідомлює відповідальність але інколи її уникає	
	Вище середнього	із задоволенням приймає на себе відповідальність, не уникає її	
	Високий	прагне до прийняття відповідальності, передбачає і готовий нести повну відповідальність за наслідки своїх дій	
Здатність чітко організувати та планувати роботу	Низький	не завжди раціонально використовує робочий час, не може правильно організувати свою роботу	
	Середній	вміє організувати трудовий процес, однак завжди планує роботу	
	Вище середнього	вміє добре і раціонально організувати трудовий процес, планує роботу	
	Високий	вміє створити чіткий порядок в роботі, завжди планує роботу, встигає вирішувати протягом робочого дня всі намічені питання	
Знання спеціальних питань, орієнтація в суміжних сферах знань	Низький	недостатньо орієнтується у спеціальних питаннях, недостатній досвід роботи	
	Середній	знає спеціальні питання, володіє достатнім досвідом роботи	
	Вище середнього	добре знає спеціальні питання, вільно в них орієнтується, володіє великим досвідом роботи	
	Високий	дуже добре знає спеціальні питання, наукові досягнення в суміжних сферах знань, малий досвід роботи	
Самостійність та ініціатива	Низький	майже завжди звертається за допомогою до керівника чи старших за посадою, не шукає нових форм діяльності	

## Продовження табл. Н.1

1	3	4	5
Самостійність та ініціатива	Середній	інколи звертається за допомогою до керівника чи старших за посадою, не завжди шукає нові форми діяльності	
	Вище середнього	у виняткових випадках звертається за допомогою до керівника чи старших за посадою, шукає нові форми діяльності	
	Високий	не звертається за допомогою до керівника чи старших за посадою, повна самостійність у виконанні посадових обов'язків, завжди шукає нові форми діяльності	
Здатність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	Низький	уникає нових питань і освоює їх з великими труднощами	
	Середній	недостатньо швидко освоює нові питання і методи роботи	
	Вище середнього	швидко освоює нові питання і методи роботи	
	Високий	швидко освоює нові питання, широко застосовує новітні методи праці	
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	Низький	нездатний постійно підтримувати контакти з іншими працівниками, інколи створює конфліктні ситуації у колективі	
	Середній	не завжди здатний підтримувати контакти з колегами по роботі	
	Вище середнього	здатний підтримувати контакти з колегами по роботі, співпрацює з іншими працівниками	
	Високий	здатний підтримувати контакти з колегами по роботі, надзвичайно активно співпрацює з іншими працівниками, надає допомогу в роботі	

\* позначається «+» навпроти рівня ділових якостей, що проявляються у працівника, який оцінюється

Заповнив \_\_\_\_\_

(ПІБ, посада)

Дата \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_ р.

### Форма для оцінювання компетентності керівників ТОВ «Гелерея-Алекс»

ПІБ \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Назва ділових якостей	Рівні прояву ділових якостей	Характеристика рівнів прояву ділових в працівника, який оцінюється	Відмітка про наявність відповідного рівня якостей*
1	3	4	5
Знання спеціальних питань, орієнтація в суміжних сферах знань	Низький	знає спеціальні питання, має невеликий досвід роботи, орієнтованість у суміжних сферах знань	
	Середній	знає спеціальні питання, має достатній досвід роботи, орієнтований у наукових досягненнях в суміжних сферах знань	
	Вище середнього	добре знає спеціальні питання, вільно в них орієнтується, має великий досвід роботи, ерудований в суміжних сферах знань	
	Високий	володіє різнобічними знаннями у своїй і суміжних сферах знань, дуже добре орієнтується в спеціальних питаннях, широко ерудований	
Здатність чітко організувати та планувати роботу	Низький	рідко здатний організувати працю підлеглих	
	Середній	не завжди здатний раціонально організувати працю підлеглих, не завжди забезпечує контроль та перевірку виконання завдання	
	Вище середнього	здатний раціонально організувати працю підлеглих, забезпечує постійний контроль за виконанням завдання, регулярно здійснює перевірку його виконання	
	Високий	вміє чітко організувати працю підлеглих, забезпечує їх завданням з урахуванням індивідуальних здібностей, здійснює постійний контроль за ходом виконання завдань	
Зацікавленість та ініціатива у впровадженні нових форм та методів організації праці	Низький	проявляє недостатню зацікавленість у впровадженні нової техніки, удосконаленні технології, поліпшенні організаційної праці	
	Середній	проявляє зацікавленість у впровадженні нової техніки, удосконаленні технології, поліпшенні організації праці, достатньо активний і підприємливий для її впровадження	
	Вище середнього	проявляє не тільки зацікавленість, але й активність, підприємливість у впровадженні нової техніки, удосконаленні технології, поліпшенні організації праці	
	Високий	проявляє зацікавленість, високу активність у впровадженні нової техніки, удосконаленні технології, поліпшенні організації праці, володіє здатністю швидко вирішувати питання її впровадження	

1	3	4	5
Здатність виховувати ділові риси у співробітників	Низький	майже не займається вихованням ділових рис у співробітників	
	Середній	займається вихованням ділових рис у співробітників	
	Вище середнього	спеціально займається вихованням ділових рис у співробітників	
	Високий	постійно виховує у підлеглих ділові риси, займається цим спеціально і періодично, сам служить прикладом добросовісного та відповідального ставлення до своїх обов'язків	
Здатність швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення	Низький	інколи здатний приймати самостійні рішення	
	Середній	не завжди здатний приймати самостійні рішення	
	Вище середнього	здатний приймати самостійні рішення, але не досить швидко	
	Високий	здатний швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення у всіх необхідних випадках	
Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність	Низький	в основному риси не проявляються	
	Середній	не завжди дисциплінований та зібраний	
	Вище середнього	завжди дисциплінований та зібраний	
	Високий	володіє цими рисами і постійно виховує їх у підлеглих	
Здатність підтримувати і контакти з іншими працівниками	Низький	майже відсутня здатність підтримувати контакти	
	Середній	не завжди здатний підтримувати ділові контакти, недостатньо уважний до людей	
	Вище середнього	здатний підтримувати контакти з іншими людьми, активний у співпраці з ними, вміє давати достатньо об'єктивну оцінку праці підлеглих	
	Високий	здатний підтримувати різнобічні контакти з підлеглими та колегами, уважний до потреб колективу, вміє створити атмосферу довіри, взаємодопомоги, користується високим авторитетом	

\* позначається «+» навпроти рівня ділових якостей, що проявляються у працівника, який оцінюється

Заповнив

(ПІБ, посада)

Дата \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_ р.



## Додаток П

### Приклад тренінгу в ТОВ «Галерея-Алекс»

Інформація по тренінгу			
<b>Мета тренінгу :</b>		1. Введення співробітників у бренд ресторану Момент. 2. Знайомство співробітників з компанією. 3. Навчити персонал базовим знанням роботи з різними брендами	
Вимога до техніки			
<b>Техніка</b>		Проектор і ноутбук	
	<b>Час</b>	<b>Назва активності</b>	<b>Короткий опис активності</b>
<b>Перший блок.</b> Знайомство. Правила роботи	10.00 - 10.10	Вітання і цілі тренінгу. Регламент, правила взаємодії.	Тренер вітає учасників тренінгу, промовляє меті, розповідає план роботи, погоджує з учасниками правила поведінки в групі, роздає робочі зошити.
	10.10 - 10.20	Знайомство.	Учасники розбиваються по парах, дається 2 мін на знайомство, потім кожен учасник презентує свого колегу.
<b>Другий блок</b> Момент DNA.	10.30 - 10.40	Бачення і Місія Момент	Тренер знайомить учасників з Візією та Місією Момент.
	10:00:00	Цінності Момент	Тренер презентує цінності бренду. Кожній цінності відведений окремий слайд.
	10.10 - 10.30	Девіз бренду: "I WILL"	Тренер розповідає про значення девізу UA - "I WILL". Для закріплення можна використати девіз в якості кричалки-розкачки, або гру "Живий шрифт".
<b>Третій блок.</b> Історія UA	10.30 - 10:45	Вправа "Правда і міфи"	Тренер ділить учасників на 3-4 групи. Кожна група отримує нарізку фактів (правда і міфи) і повинна наклеїти або відмітити на листі А4 що правда, а що міфи. Тренер залишає інтригу що правильно, а що ні. І приступає до презентації історії бренду.
	10.45 - 11:45	Історія UA	Презентація історії ресторану Момент. По закінченню презентації тренер разом з учасниками підсумовує і озвучує правильні факти про історію Момент.
	11.45 - 12:00	Кава брейк	
<b>Четвертий блок.</b> Знайомство з MD	12.40 - 13.00	Масштаб MD	Тренер запитує аудиторію - Що ви знаєте про Момент? Презентація масштабу компанії
	13.00 -13.15	Коротка історія	Коротка презентація історії Момент.
	13.15 - 13.30	Переваги MD	Розповідь учасникам про можливість кар'єрного зростання в компанії, професійному розвитку, програмі лояльності і інших перевагах MD.
	13:30 - 14:15	Обід	

<p><b>П'ятий блок.</b> Введення в посаду</p>	14.15 - 14.45	Вправа на командообро- ване "Пол - це лава" ("Тролі")	<p>Завдання - переправитися від однієї лінії до іншої, не торкаючись землі, використовуючи листочки А4. У учасників 2 хвилини для вироблення стратегії. Потім вони повинні будуть виконати завдання. Є декілька правил. Якщо хтось з команди торкається землі - команда починає проходити поле спочатку. Гра проводиться в два раунди. У першому - листочків на один більше ніж учасників. Усі листочки у капітана (гравці повинні самі вибрати капітана, він стає першим).</p> <p>Усі учасники кладуть одну руку (наприклад, ліву) усі учасники кладуть співкоманднику на плече. Усі листки спочатку у капітана як правило, виконується сумбурно і хаотично. У другому раунді, тренер промовляє, що завдання ускладнюється.</p> <p>Забирається по одному листку у команд, тепер треба покласти дві руки на плечі співкомандників. Тепер, учасники повинні передавати листочки ногами. Таким чином виходить виконати завдання набагато швидше. Тренер запитує в який раз було простіше. Учасники відповідають, що в другій. Тренер промовляє укладення, що в команді з виробленою стратегією працювати на багато простіше і продуктивніший.</p>
	14.45 - 15.15	Модель обслуговування UAWAY	Тренер знайомить учасників з моделлю сервісу Момент - UAWAY.
	15:15 -15:30	Додатки Момент	Тренер розповідає про додатки для смартфонів від UA - Момент.
	15:30 -16:00	КРІ	Тренер розповідає учасникам про КРІ, дає їм задачу на закріплення.