

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління компетенціями персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ГОРОШКІВ-АГРО», Київська обл., Тетіївський р-н,
с. Горошків)

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

Схаб Тетяни
Русланівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та структура компетенцій персоналу підприємства	6
1.2. Методичні підходи до моделювання та оцінки компетенцій персоналу підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОРОШКІВ-АГРО»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Діагностика компетенцій персоналу підприємства	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОРОШКІВ-АГРО».....	39
3.1. Розробка заходів з розвитку компетенцій персоналу підприємства...	30
3.2. Прогнозна оцінка ефективності управління підприємством за результатами оцінки компетенцій персоналу.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміни в міжнародному економічному та соціальному середовищі постійно вимагають від керівників вести пошук нових форм і методів в роботі з персоналом. Ідея навчання протягом усього життя показує, що люди від природи різні – вони суттєво різняться рівнями інтелекту, талантом, емоціями, психологічною готовністю до змін. Для того, щоб доросла людина зробила своє життя успішним і щоб брала участь у створенні багатства, їй необхідно мобілізувати багато здібностей. Тому ключові компетенції стають значущим фактором, що визначає здатність дорослих брати участь у створенні державного добробуту, а також планування власної кар'єри. Розвиток ключових компетенцій стає важливим завданням кожної свідомої особистості та організацій, в яких вони працюють. Ключові компетенції дуже важливі в суспільстві знань у навчанні протягом усього життя контексту, оскільки гарантують більшу гнучкість на ринку праці, адаптацію до постійного змінити.

Дослідженням теоретичних та методичних підходів у напрямі визначення сутності, місця та ролі компетенцій персоналу в результативності діяльності організацій, проблем створення моделей та профілей компетенцій, визначення їх різновидів присвячені наукові праці багатьох іноземних вчених - Р.Боуза і Д. Байноу, Р.Бояціса, Б.Вернерфелта, С.Вінтера, Д.Мак-Клелланда, Р.Нельсона, Д.Равена, Г.Робертса, Л.Спенсера і С.Спенсера, Р.Уайта, С.Уіддета, В.Хадсона, Д.Хембріка, С.Холліфорда та багатьох інших.

Вітчизняними дослідниками даної проблематики є такі науковці як В.Верба, О.Гребешкова, Л.Довгань, А.Наливайко, І.Миколайчук, В.Савченко, Л.Савчук та інші численні автори. На увагу заслуговують роботи Н. Коваленко і А. Должикової, які з'ясовують зміст та аналіз компетенцій персоналу підприємства як явища, що потребує постійного розвитку соціально-економічної системи.

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:

- обґрунтувати сутність та структуру компетенцій персоналу підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки компетенцій персоналу підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику компетенцій персоналу підприємства;
- розробити заходи щодо раціоналізації та планування процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- виконати прогностичну оцінку ефективності управління підприємством за результатами оцінки компетенцій персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси використання та відтворення компетенцій персоналу ТОВ «Горошків-Агро», що функціонує у сфері сільського господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління компетенціями персоналу 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.

Інформаційними джерелами дослідження при виконанні випускної кваліфікаційної роботи були законодавчі та нормативні документи, дані статистичних довідників, інформаційні джерела щодо компетенцій персоналу, матеріали періодичного друку та Інтернет-ресурси.

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

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій у напрямі підвищення ефективності розвитку компетенцій персоналу в діяльності ТОВ «Горошків-Агро». Матеріали проведеного дослідження були опрацьовані автором у науковій статті на тему «Управління компетенціями персоналу підприємства» та опубліковані у збірнику наукових праць молодих вчених КНТЕУ факультету економіки, менеджменту та психології «Менеджмент: імперативи та виклики», Частина 1, 2021 рік (додаток А).

Структура та обсяг роботи. Основний текст випускної кваліфікаційної роботи розміщено на 50 сторінках тексту, в т.ч. в 12 таблицях, 10 рисунках. Робота містить 46 інформаційних джерел, а також 12 додатків, викладених на 25 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура компетенцій персоналу підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств можна охарактеризувати як високо складні, невизначені, взаємозалежні, мінливі (VUCA-світ). Це зумовлює необхідність пошуку керівниками нових практичних та методичних підходів до успішного розвитку підприємства, що відповідають сучасним реаліям. Умовами такого розвитку є аналіз ряду сильних та слабких сторін, притаманних поточній діяльності підприємства, що здійснюється через порівняння його потенційних можливостей та зовнішніх умов впливу середовища, врахування відповідних результатів при формуванні поведінки підприємства в середовищі, а також формування, накопичення та раціональне використання ключових компетенцій підприємства або іншими словами – ключових факторів успіху [9].

Успішна практика управління персоналом переважно обумовлюється двома основними важливими і водночас складними (особливо в умовах постійних змін), чинниками: це здатність організації конкретно визначити бажану поведінку працівників для досягнення її цілей та «вгадати», які саме мотиви (або «сигнали») їх на неї спонукають [9]. Щоб організація завжди досягала бажаних цілей, необхідною умовою є володіння працівниками конкретними професійними знаннями, вміннями та навичками, які вони могли б використовувати на практиці.

Найбільш поширеним поглядом на проблему є визначення організаційних здатностей та компетенцій підприємства, що мають найбільший вплив на його успішний стратегічний розвиток. Базуючись на цьому, підприємство повинне повинна створювати постійно всі необхідні умови для розвитку персоналу та зростання рівня його професіоналізації, а також для ефективної реалізації кадрового потенціалу у відповідь на сучасну стратегію управління людськими

ресурсами. Зміст останньої зводиться до раціонального визначення шляхів розвитку компетенцій як всіх працівників організації, так і кожного індивідуума.

Як показали результати досліджень, в сучасній практиці управління невинно зростає розрив між наявними і затребуваними навичками з боку роботодавців, тому на перший план виходить розуміння роботодавців у розвитку компетенцій працівників (рис. 1.1).

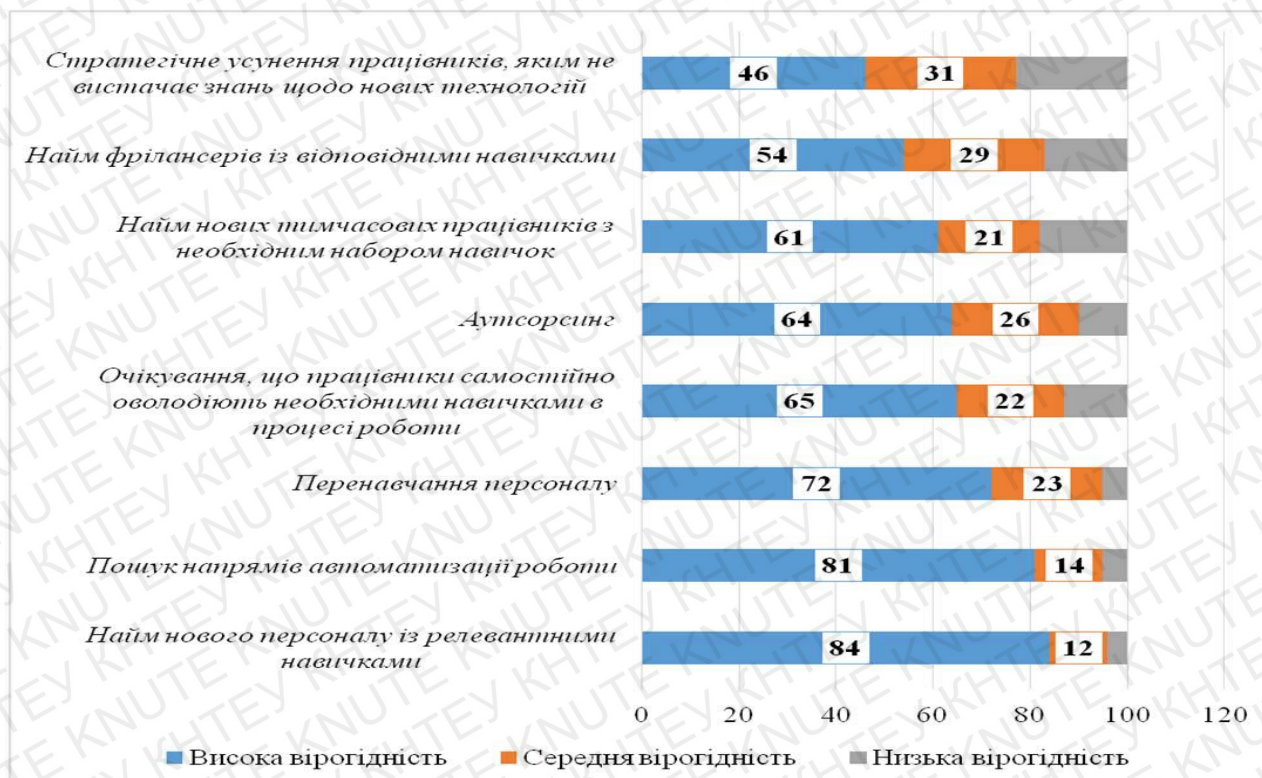


Рис. 1.1. Напрями подолання розриву між наявними і затребуваними навичками з боку роботодавців

Джерело: складено за [48]

Компетенції є особливостями поведінки персоналу, що в цілому визначають результативність його роботи. В свою чергу поведінка працівника визначається особистісними рисами характеру, типом темпераменту та емоційного інтелекту, розумовими здатностями людини, знаннями і складними навичками, що по суті є поєднанням характеристик особи, знань і навичок, критичних для успішного виконання певної роботи. В якості компетенцій не

прийнято розглядати тривалість роботи співробітника на певній посаді (досвід роботи) і лояльність до підприємства [22].

На думку В.А.Савченка, компетенція – це характеристика повноважень організації чи посади (робочого місця) конкретного працівника і являє собою сукупність прав та повноважень, якими наділений конкретний орган або посадова особа, працівник організації відповідно до чинного законодавства і нормативних актів, статутів, положень, угод, договорів тощо [31].

М.Армстронг вважає, що необхідно так розрізняти терміни «компетентність», що «...відноситься до людини і говорить про аспекти поведінки, які стоять за компетентним виконанням роботи» та «компетенція» – «...відноситься до роботи і говорить про сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна» [2, с. 277].

Попри неможливість вивести єдине розуміння даних понять, можна навести варіанти трактувань серед вчених для подальшого розгляду даної проблематики (табл.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «компетентність» науковцями

№ з/п	Автор	Визначення поняття
1	Грішнова О. [7]	компетентність (професіоналізм) – це рівень загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дає змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються». <u>Компетентність людини залежить від її ставлення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати знання</u>
2	Дж. Равен [28, с. 153-154]	компетентність – це специфічна здібність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії у конкретній предметній галузі, а також включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, розуміння відповідальності за власні дії.
3	Савченко В.А. [30, с. 15]	<u>якісні аспекти конкурентоспроможності робочої сили. Однак, вона вичерпно не розкриває психофізіологічні і соціально-психологічні особливості людини, котрі необхідно оцінювати для підвищення ефективності управління розвитком персоналу, вибору найбільш оптимальних варіантів стратегій управління організацією та відповідних їм стратегій розвитку персоналу.</u>
4	Семів Л. [34]	Компетентність – це спроможність кваліфіковано впроваджувати діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття “компетентність” 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

Джерело: складено автором

Р.Вуд і Т.Пейн наводять список найбільш поширених компетенцій фахівців сучасних організацій, серед яких – орієнтація на досягнення результату, розуміння бізнесу, орієнтація на клієнта, вирішення проблем, планування і організація, лідерство, вміння працювати в команді, комунікації і встановлення взаємовідносин, аналітичний підхід [51].

Компетентнісний підхід дозволяє сформувати блок показників, для потенційної готовності персоналу. Однак у системі повинні бути показники, що відображають і інші критерії, тому доцільно розглянути й інші підходи.

На рис. 1.2 представлено основні фактори, що впливають на формування компетенцій персоналу.

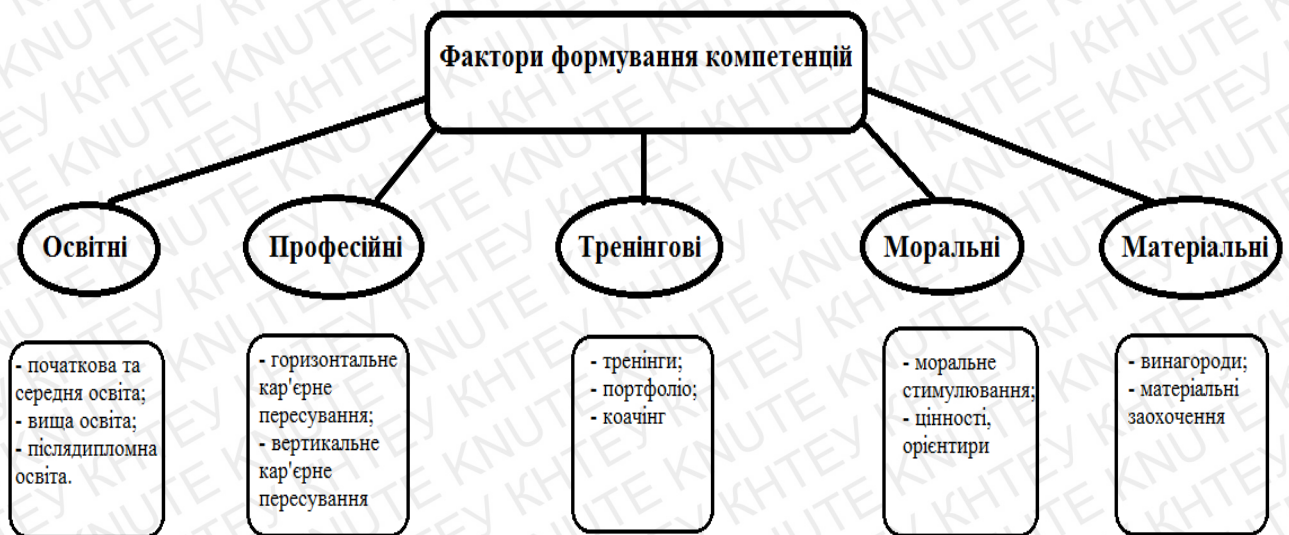


Рис.1.2. Фактори, що впливають на формування компетенцій персоналу

Джерело: складено автором за [5]

В ідеальному випадку компетенції працівника повинні збігатися з компетенціями його посади, тому й під «компетентністю» пропонується розуміти сферу, в якій поєднуються компетенції працівника та його посади.

О.В.Сардак пропонує до використання на підприємствах систему компетенцій працівників підприємства. При цьому виділяється 5 груп компетенцій персоналу (рис. 1.3).

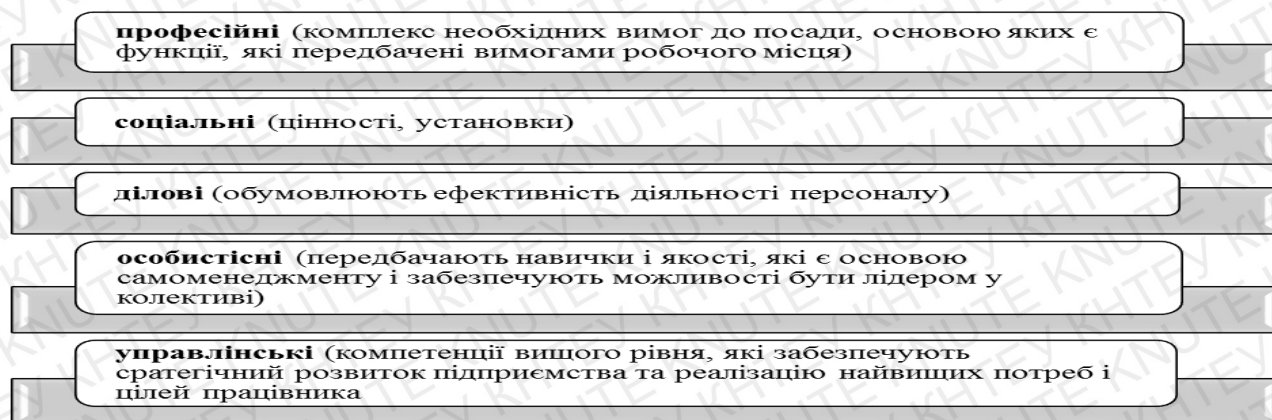


Рис. 1.3. П'ять груп компетенцій персоналу

Джерело: складено за [33]

Проведений аналіз фахових підходів до управління персоналом показав, що здебільшого є три головних різновиди компетенцій.

Таблиця 1.2

Основні види компетенцій персоналу

№ пор	Види компетенцій	Характеристика
1	Корпоративні (ключові, базові)	Застосовуються до будь-якої посади в організації й відображаються в таких корпоративних документах – стратегія, кодекс корпоративної етики тощо; це може бути 5-7 компетенцій, до яких найчастіше відносяться так як: відданість бізнесу; націленість на зміни; делегування повноважень; робота в команді; бездоганне виконання своїх обов'язків; порядність Їх оптимальна кількість – 5-7.
2	Управлінські (функціональні, менеджерські)	Необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей у різних сферах їхньої діяльності. Вони описуються у кваліфікаційних довідниках і визначають майстерність у виконанні певної діяльності. До них відносяться знання й досвід керівника. Розробляються для управлінців та осіб, які мають підлеглих працівників; можуть бути схожі для керівників в різних галузях і включають, наприклад, такі компетенції, як: «Стратегічне бачення», «Управління бізнесом», «Робота з людьми» тощо Їх складовими є <i>рольові</i> компетенції – вимоги до очікуваного виробничої поведінки співробітника, що відображають стратегічний напрямок розвитку бізнесу або ринкове позиціонування організації на певному відрізку часу, тому вони є найбільш мінливими.
3	Професійні (технічні)	Застосовуються відносно певної групи посад. Формування їх переліку та детального опису для всіх груп посад в організації є дуже трудомістким і тривалим процесом

Джерело: складено за [8, 14]

Як показує реальна практика, окремі організації використовують у своїй роботі виключно базові (ключові) компетенції, але є й такі, що розробляють і використовують управлінські компетенції – призначені для керівників різного рівня; також деякі компанії розробляють спеціальні компетенції, призначені для окремих категорій працівників (ключових для компанії).

Наприклад, С.Прохоровська відзначає, що компетенції слугують основою для застосування ключових процедур управління персоналом, які дають змогу: сформулювати конкретні критерії відбору кандидатів на вакантні посади; оцінити потенціал кандидата і мінімізувати ризики прийняття некомпетентного працівника; викласти конкретні цілі для нового працівника в адаптаційний період, зіставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади; зробити цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу; аргументувати систему винагороди за працю в організації; обґрунтувати кадрові переміщення [27].

Отже, під компетентністю потрібно розуміти процес застосування знань, навичок і поведінки, які використовуються під час виконання конкретних виробничих завдань. Зазвичай це один з ключових атрибутів, які оцінюються, коли здійснюється вимірювання продуктивності праці співробітника. **Особливо вагомим проблемою є розвиток компетенцій у HR-фахівців, які безпосередньо беруть участь у формуванні компетентнісної моделі працівників.**

1.2. Методичні підходи до моделювання та оцінки компетенцій персоналу підприємства

Управління компетенцією – це практика визначення ключових навичок, необхідних працівнику для досягнення цільових показників у своїй конкретній ролі, а потім розвиток та оптимізація цих навичок, щоб найкраще відповідати стратегічному розвитку організації. По суті це процес, який здійснюється шляхом порівняння кількісних та якісних потреб підприємства з наявними

ресурсами, пошук раціональних шляхів їх покриття та приведення у відповідність до розроблених стратегій.

Керівники підприємств для забезпечення процесу управління компетенціями повинні виконати такий ряд дій (рис. 1.3).

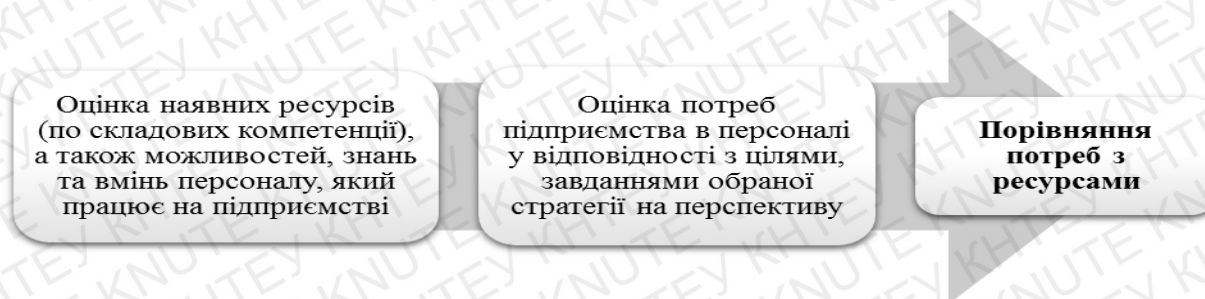


Рис. 1.3 Дії з управління компетенціями

Джерело: складено автором

Вивчаючи зміст процесу управління компетенцією, управлінські групи повинні створити список із семи до десяти компетенцій для кожної ролі в організації, що об'єднуються у компетенційну модель, яка інформуватиме співробітника, що від нього очікують у своїй роботі, і дозволить йому легше досягати своїх цілей.

Сучасним досить популярним методом моделювання організаційної поведінки є створення «портрету компетенцій», тобто обґрунтування набору компетенцій, необхідних працівникові для успішного виконання функцій.

Наріжним каменем будь-якого процесу оцінки ефективності є оцінка здібностей співробітника, але зіставлення їх з особливими потребами та вимогами їхньої ролі перетворює цей компонент в оцінку компетенції [50].

Метою оцінки компетентності є виявлення будь-яких проблем в роботі співробітника та їх виправлення, перш ніж вони вплинуть на якість роботи або обслуговування клієнтів. Фактичні вимоги ролі, на яку покладається оцінка компетентності, викладені в моделі компетенції. Ціннісна модель компетенцій дає огляд ключових завдань і навичок, найбільш важливих для успіху в ролі, а не описання кожної діяльності, яка виконується на роботі. Цей більш ретельний опис можна надати в традиційному аналізі робочих завдань.

Модель компетенцій представляє собою повноцінний набір компетенцій і індикаторів поведінки, що дозволяє працівнику успішно виконувати робочі функції. Щоб бути ефективною в застосуванні, вона повинна бути конкретно і легкою для розуміння, описуватися простою мовою, мати просту структуру. Чим більше компетенцій вона містить, тим важче її впровадити в практику. Так, в надмірно деталізованій моделі, яка містить понад 12 компетенцій, досить важко працювати з конкретними компетенціями, тому що відмінності між ними невловимо малі.

Важливим регламентуючим документом при відборі працівників на вакантні посади є профіль компетенцій – це їх певний перелік (список), точніше, визначення рівня їх прояву, що стосуються певної посади; він визначає не тільки те, що очікується від співробітників, але і те, як їм слід діяти; підлягає регулярному перегляду і актуалізації у зв'язку з тим, що за певний часовий період зміст роботи співробітника або функціонал підрозділу, в якому він працює, могли змінитися.

Щоб визначити рівень кваліфікації працівника, виконується оцінка компетенції щодо завдань і навичок, визначених у моделі компетенцій, для якої вибирається рейтинг на основі того, наскільки добре працівник виконує завдання. Простіше кажучи, оцінка компетенції вимірює, як (поведінка) працівник виконує що (завдання чи навик). Коли рівень кваліфікації індивіда визначено, його можна порівняти з цільовим рівнем, допомагаючи роботодавцям розпізнати кваліфікацію або недоліки навичок для кожного відповідного завдання та навичку [50].

Хоча одним із головних пріоритетів завжди має бути стеження за тим, як працюють ваші співробітники, і моніторинг будь-яких потенційних недоліків у навичках, які можуть спричинити проблеми в майбутньому, є кілька ключових переваг запровадження оцінки компетенцій у вашу регулярну стратегію перевірки ефективності.

Деякі з них містять:

1. Кількісна оцінка розміру пробілів у навичках. Важко не помітити недоліки в кваліфікації, коли вони завдають надзвичайної шкоди бізнесу, але більшість організацій не знають про фактичну кількість та розмір усіх недоліків у навичках, які можуть існувати в їхній робочій силі. Вони можуть знати, що вони є, але не мають засобів, щоб розпізнати, наскільки вони великі або поширені, тобто вони не можуть використовувати їх для формування організаційних планів, стратегії та пріоритетів.

2. Інформування майбутніх дій. Якщо ваша роль зосереджена на навчанні, таланті та ефективності, оцінка компетенції може допомогти усунути непотрібність даних і створити культуру навчання, щоб підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації могло відбуватися постійно. Необхідно забезпечити, щоб усі люди володіли необхідними навичками, необхідними для виконання їх поточної та майбутньої роботи, але неможливо ефективно орієнтуватися, а потім пом'якшувати будь-які існуючі прогалини в навичках, якщо у вас немає даних про оцінку навичок, які б підтвердили цей огляд.

3. Постійне покращення водіння. Надійна стратегія оцінки ефективності передбачає більше ніж один підхід до оцінки. Особливо сьогодні організаційні зміни відбуваються все швидше й швидше, до такої міри, що іноді, коли працівник підвищує кваліфікацію або перекваліфіковує, деякі з його щойно отриманих навичок вже стають застарілими.

Майбутнє ділового світу починає зосереджуватися навколо поняття постійного оновлення навичок, і послідовні оцінки компетенцій спрямовані на це майбутнє. Розвиток здібностей у вашій організації починається, коли ви створюєте цикл оцінки, постійного розвитку та переоцінки тих навичок і завдань, над якими ви вже працювали, надаючи вам постійно оновлювану картину здібностей у будь-який час. Перетворюючи свій процес оцінки ефективності в культуру постійного навчання протягом усього життя, використовуючи оцінку компетенцій, що стосуються навичок, ви можете стимулювати реальне зростання у своїй організації.

Щоб оцінка компетенцій була успішною, спочатку потрібно мати три ключові елементи:

1. Рольова модель компетентності для оцінки індивідів.
2. Система оцінки компетенцій, яка полегшить масштабування, конфіденційність та аналіз можливостей процесу.
3. Індивідуальний план навчання для створення та просування індивідуальних планів підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації для співробітників.

Можна здійснити оцінку компетенції лише з одним із перших двох елементів, але наявність усіх трьох перед продовженням дасть найкращі результати. Однак ключовим висновком має бути важливість наявності міцної системи оцінки.

Інструмент оцінки ефективності компетенцій Sprigg HR є вдалим прикладом сучасного, впорядкованого підходу до їх оцінки. Елемент інструменту перевірки ефективності включає налаштований розділ «Навички та компетенції», де можна визначити конкретні навички та завдання, необхідні для ролі, і призначити відповідні компетенції особам, які працюють у цій ролі. Потім порівнюються навички, знання та поведінка на певній посаді з фактичною продуктивністю співробітника, спростивши процес оцінки компетенції та отримавши ключові результати для [50].

Стандартизований набір компетенцій містить конкретні профілі «ідеальних» працівників. 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 [12].

За дослідженнями Д.Машкова, 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, найбільш поширеною з яких у практиці бізнесу є п'ятибальна. По суті середні бали відповідної шкали характеризують рівень розвитку компетенції, що є достатнім для виконання працівником певного завдання за такими рівнями: некомпетентний, компетентний на початковому рівні; володіє високим рівнем компетентності, має рівень трансльованої компетентності [19].

Лідруючими на ринку праці компаніями пропонуються такі моделі компетенцій (рис. 1.5).

	модель «Восьми компетенцій» компанії SHL, світового лідера в оцінюванні персоналу (лідерство та прийняття рішень; підтримка і кооперація; взаємодія і презентація; аналіз і інтерпретація; творчість і концептуалізм; організованість і старанність; адаптивність і самовладання; підприємництво та Якість
	модель «20 граней» британської компанії ADC, яка показує сфери діяльності менеджера через компетенції (управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень, індивідуальні риси, міжособистісні навички)
	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

Рис. 1.5. Моделі компетенцій на ринку праці

Джерело: складено за [20; 22; 25]

На думку А.Сардак найбільш вживаними в практиці управління персоналом організації є такі методи оцінювання рівня компетентності працівників: інтерв'ю за компетенціями, ассесмент-центр, метод 360 градусів [33]. Далі розглянемо ці методи більш детально.

Інтерв'ю за компетенціями – 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 у стресових ситуаціях.

Певні компетенції важко оцінити під час інтерв'ю – лідерство, вплив, вміння працювати в команді. Такі якості більш глибоко можна оцінити за допомогою спеціально організованих ділових ігор.

В останні роки особливого поширення для оцінювання рівня компетентності працівників отримав *ассесмент-центр*, що компетенції 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 навичок, 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].

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 «ГОРОШКІВ-АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження виконано за матеріалами приватного підприємства ТОВ «Горошків-Агро», що функціонує у галузі вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур, а також насіння олійних культур.

Датою державної реєстрації підприємства ТОВ «ГОРОШКІВ-АГРО» є 20 липня 2001 року. Станом на 09.08.2021, підприємство здійснює ще додатково такі види діяльності за КВЕД: вирощування інших однорічних і дворічних культур; допоміжна діяльність у рослинництві; післяурожайна діяльність; виробництво цегли керамічної будівельної, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини для мурування; також підприємство може здійснювати оптову торгівлю зерном, тютюном необробленим, насінням, а також різними кормами для тварин; ведення неспеціалізованої оптової торгівлі; вантажний автомобільний транспорт [18].

Місце розташування підприємства – с. Горошків Тетіївського району Київської області. Основними видами продукції підприємства є зерно, зернобобові, соя, пшениця, кукурудза, буряк. Важливою особливістю рослинництва як галузі сільського господарства є її сезонність, оскільки польові культури здатні приносити господарникам врожай виключно у період без морозів. Кліматичні умови України є досить різноманітні за різними зонами, на що впливають різні покриття ґрунтів, відхилення в кількості опадів і тепла, різна тривалість періоду вегетації, що обґрунтовує потребу фермерів та керівників-аграріїв враховувати особливості сільськогосподарських культур за умови їх використання.

ТОВ «Горошків-Агро» є сьогодні одним з найуспішніших сільськогосподарських підприємств району. Сільське товариство успішно функціонує, стрімко розвивається та розширює свою господарську діяльність, в

першу чергу, завдяки амбітному, цілеспрямованому керівнику – Віктору Кирилюку, який зарекомендував себе не лише талановитим організатором, а і дбайливим господарником.

Працівники підприємства – це жителі села Горошків, які мають постійну роботу, стабільний заробіток. Товариством ефективно використовується вся земля, яка на сьогоднішній день знаходиться в користуванні, своєчасно та в повному обсязі сплачується орендна плата власникам орендованих земельних ділянок.

Керівник постійно відстежує новітні тенденції в сільськогосподарській галузі, своєчасно впроваджуючи їх у своїй діяльності, відвідує багато агрономічних виставок та форумів не лише в межах країни, а і за кордоном. Сільське товариство регулярно експериментує з вирощуванням нових, не характерних для району, видів сільськогосподарських культур.

Серед проблемних питань ТОВ «Горошків-Агро» – низька закупівельна ціна на зернові в державі та відсутність державної підтримки сільгоспвиробника. На полях, які обробляють робітники ТОВ «Горошків-Агро», представлено різні сільськогосподарську техніку, гібридні види кукурудзи, а також сої та соняшнику. Аграрії бачать, як працюють у полі сучасні ґрунтообробні та посівні машини, самохідні та причіпні оприскувачі, комбайни, трактори, телескопічні навантажувачі та вантажні автомобілі MAN.

ТОВ «Горошків-Агро» діє на основі Статуту (витяг з якого міститься на сайті підприємства), яким регулюються правовідносини учасників спільної власності, пов'язані із його створенням, діяльністю та припиненням; набуттям права власності на майно та землю, здійсненням права на спадкування, забезпеченням гарантій прав та інтересів Сільського товариства; трудові відносини з особами, залучених до роботи за трудовим договором (контрактом); правовідносини між ним і власниками земельних та майнових паїв, з якими укладено договори оренди земельного та майнового паїв.

Важливим елементом при аналізі організаційної характеристики підприємства залишається аналіз його організаційної структури:

Організаційну структуру управління ТОВ «Горошків-Агро», побудовано за даними штатного розпису в 2020 році (дод. Ж), представлено на рис. 2.1. Як ми бачимо з наведених даних, у своєму складі підприємство має такі підрозділи:

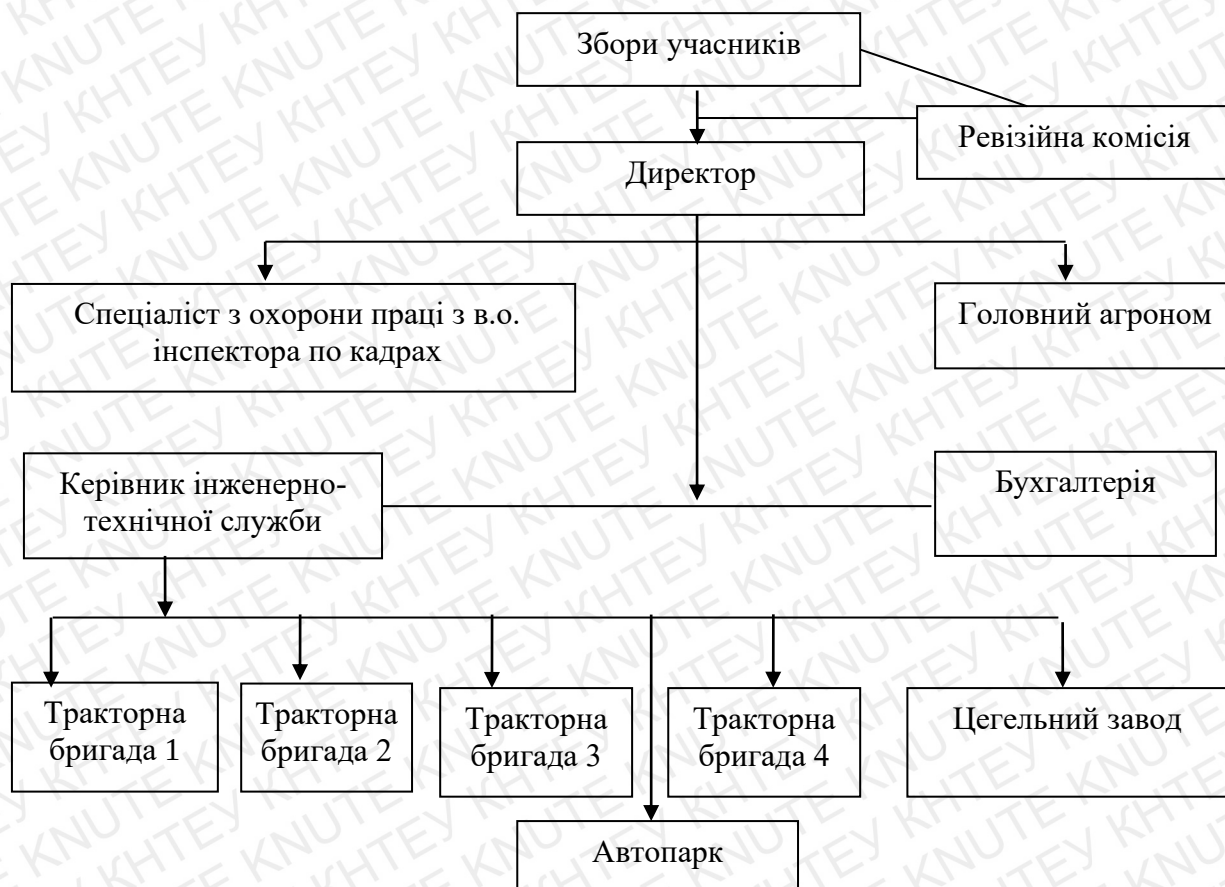


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Горошків-Агро» станом на 1 жовтня 2021 року

Джерело: складено автором за даними штатного розпису підприємства

Інженерно-технічна служба займається розробкою та виведенням поточних економічних показників діяльності підприємства, їх прогнозуванням на перспективу з урахуванням існуючих факторів. Дає аналіз та оцінку окремим фінансовим показникам відповідно до існуючих умов та цілей підприємства; вивчає внутрішнє та зовнішнє середовище та визначає, можливості та шляхи досягнення високого показника рентабельності підприємства.

Спеціаліст з охорони праці з виконанням обов'язків інспектора по кадрах здійснює процеси найму та звільнення працівників; підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, веде реєстр усіх зарахованих до штату працівників, зберігає їх особисті дані та кваліфікаційні відомості, веде облік відпрацьованого часу тощо.

Головний агроном займається суто вивченням технології вирощування сільськогосподарських культур. Його посада є однією з найголовніших на підприємстві, адже саме від результатів його діяльності залежить рівень рентабельності всього підприємства. Ним здійснюється прогнозування виходу готової продукції, ведеться облік відвантаженої продукції.

Працівники бухгалтерії аналізують виконання кошторису витрат на здійснення господарських операцій підприємством, собівартість продукції, проводять фінансовий бухгалтерський облік, формують зведені звітні документи. Бухгалтерія виконує наступні функції: облік нематеріальних активів; облік праці і його оплати (розрахунки з бюджетами); облік реалізації продукції.

Директор має наступні повноваження: організовує роботу ТОВ «Горошків-Агро»; розпоряджається майном, коштами, прибутком в інтересах товариства, підписує відповідні виробничо-фінансові документи; вирішує усі питання діяльності товариства; здійснює оперативне керівництво справами сільського товариства тощо.

Досліджуване товариство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, загальну кількість працівників, їх професійний і кваліфікаційний склад, необхідність залучення тимчасових працівників і сумісників.

Основні засоби (фонди) підприємства повинні забезпечити належні матеріальні умови для здійснення діяльності підприємства, зберігання необхідного обсягу товарних запасів, проведення операцій, пов'язаних з виробництвом та реалізацією товарів, виконанням різних виробничих функцій, наданням послуг, праці та відпочинку працівникам підприємства, підвищенням продуктивності їх праці та ефективності господарювання всього підприємства.

До складу капіталу підприємства належать необоротні активи, у т.ч. земля, що є у власності фермера, й оборотні активи. Цей показник і використовується в оцінках за підходом інвестора.

Здійснюючи господарську діяльність, ТОВ «Горошків-Агро» самостійно фінансує усі свої витрати, розпоряджається наявними фінансовими ресурсами. Для одержання додаткових джерел фінансових ресурсів підприємство залучає на основі зворотності і платності позикові засоби, зокрема кредити банків.

Аналіз діяльності ТОВ «Горошків-Агро» показав, що підприємство знаходиться на фазі життєвого циклу «зрілість». Головною метою на даному етапі є постійне зростання обсягів діяльності, основним завданням діяльності є вирощування продукції (переважно зернових культур). Головною стратегією підприємства є розширення ринків збуту та вихід на інші ринки.

Сезонні коливання збуту обумовлені специфікою видів діяльності підприємства. Якість зернових культур на підприємстві висока, оскільки вирощується з високоякісної сировини за світовими стандартами та за рахунок власної дослідницької бази, якість дорівнює європейській.

Цінова політика ТОВ «Горошків-Агро» базується на стратегічному плані схваленого та затвердженого всім колективом підприємства. Згідно цього плану вся увага ТОВ «Горошків-Агро» сконцентрована на зменшенні витрат на виробництві, а саме – зменшення собівартості виробництва та інших витрат: придбання більш якісної, але дешевшої сировини за рахунок імпорту з Таїланду, Індії, Держав СНД; зменшення витрат по ланцюгу виробництва (зменшення відсотку браку, витрат при збиранні); зменшення участі людини у процесі виробництва, тобто автоматизація; зменшення штату персоналу за рахунок впровадження новітніх технологій виробництва.

Ціноутворення на продукцію підприємства значною мірою залежить від державного регулювання на ринку сільськогосподарської продукції. Бухгалтерія ТОВ «Горошків-Агро» має такі завдання: забезпечення необхідною інформацією стосовно постачальників, ринки та канали збуту, споживачів,

розширення мережи представників, підбір «вільних» споживачів, статистика та підбір постачальників сировини, придбання сучасного обладнання, логістика.

При аналізі діяльності ТОВ «Горошків-Агро» були використані форми бухгалтерської звітності за 2018-2020 роки, представлені у Дод. Ж. З використанням даних Звіту про фінансові результати проаналізуємо процес формування прибутку та динаміку витрат на досліджуваному підприємстві.

Дані табл. 2.1 свідчать, що чистий дохід від наданих послуг у 2018 році, порівняно з 2017 зменшився на 17,9%, а у 2019 збільшився на 342% порівняно з 2018 роком та склав більше 75 млн. грн. Чистий прибуток у 2018 році дорівнював 2,0 млн. грн., у 2019 році він зменшився на 53,2%, однак у 2020 році спостерігається значне його збільшення – на 565%.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Горошків-Агро»
в 2018-2020 рр.**

Показники	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2019 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12952,7	15727,7	13625,4	2 775,00	-2 102,3	21,42	-13,37
Інші операційні доходи	0	0	54,7	0,00	54,7	--	-
Інші доходи	106,9	0	0	-106,90	0	-100,0	-
Разом доходи	13059,6	15727,70	13680,1	2 668,1	-2 047,6	20,43	-13,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8971,4	13360,90	5267,2	4 389,5	-8 093,70	48,93	-60,58
Інші операційні витрати	1361,9	590,6	1564,1	-771,3	973,5	-56,63	164,83
Інші витрати	658,1	807,8	405,3	149,7	-402,5	22,75	-49,83
Разом витрати	10991,4	14759,3	7236,6	3 767,9	-7 522,7	34,28	-50,97
Фінансовий результат до оподаткування	2068,2	968,4	6 443,5	-1 099,8	5 475,1	-53,18	565,38
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2068,2	968,4	6443,5	-1 099,8	5 475,1	-53,18	565,38

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Такі зміни відбулися внаслідок того, що у 2020 році значно зменшилась частка собівартості реалізованої продукції та витрати в цілому підприємства,

що у свою чергу призвело до зростання прибутку. За даними табл. 2.1, чистий дохід ТОВ «Горошків-Агро» за останній рік зменшився на 13,8%, а витрати – майже на 51%.

Результати аналізу рентабельності підприємства наведено в дод. Ж.1. (розраховані з формулами Дод. Ж).

Результати аналіз складу активу та пасиву балансу ТОВ «Горошків-Агро» наведено у табл. Е.1 дод. Е. Робимо висновок, що найбільшу частку у структурі активу балансу в 2020 році займають оборотні активи, яка зросла на 47% протягом останніх 2-х років. В 2018 році частка оборотних активів становила 80,1%, в 2019 році – 24, 14%, а в 2020 році – зросла до 33%. Такі зміни відбулися за рахунок різкого суттєвого зниження у 2019 р. дебіторської заборгованості. Варто і якості позитивного фактора розглядати це збільшення для використання активів, що відбулося переважно внаслідок збільшення готової продукції. Це відбулося внаслідок того, що попит на продукцію підприємства підвищився. Причиною цього є висока собівартість продукції та незадовільні маркетингові заходи щодо її збуту. Тому слід переглянути цінову політику підприємства та політику взаєморозрахунків із дистриб'юторами.

В табл. Е.2 дод. Е наведено результати аналізу статей пасиву балансу. Як ми бачимо, найбільшу частку у структурі пасиву балансу займають поточні зобов'язання, сума яких на 30% перевищує суму власного капіталу. У 2018 році їх частка була 63,1%, у 2020 році – дещо зменшилась, оскільки відбулося зростання капіталу підприємства. Позитивним явищем є те, що ТОВ «Горошків-Агро» не має короткострокових кредитів в банку. У 2019 році частка власного капіталу підприємства зросла – внаслідок нерозподіленого прибутку – у сумі на 4,9 млн. грн. В цілому таку тенденцію можна назвати негативною для фінансування підприємства.

В цілому фінансовий стан ТОВ «Горошків-Агро» можна охарактеризувати як досить позитивний для подальшого функціонування, хоча підприємство є не зовсім платоспроможним, не завжди здатним погашати свої поточні зобов'язання. Водночас, воно є незалежним від залучених коштів, тому

можна висловити думку про ймовірність його безперервного функціонування як суб'єкта господарювання.

Для того, щоб більш ґрунтовно проаналізувати діяльність підприємства, необхідно також дослідити середовище організації. Насамперед, важливо визначити і оцінити фактори зовнішнього середовища, оскільки саме вони власне формують це середовище.

На рис. 2.2 представлена схема взаємозв'язків ТОВ «Горошків-Агро» із зовнішнім середовищем.

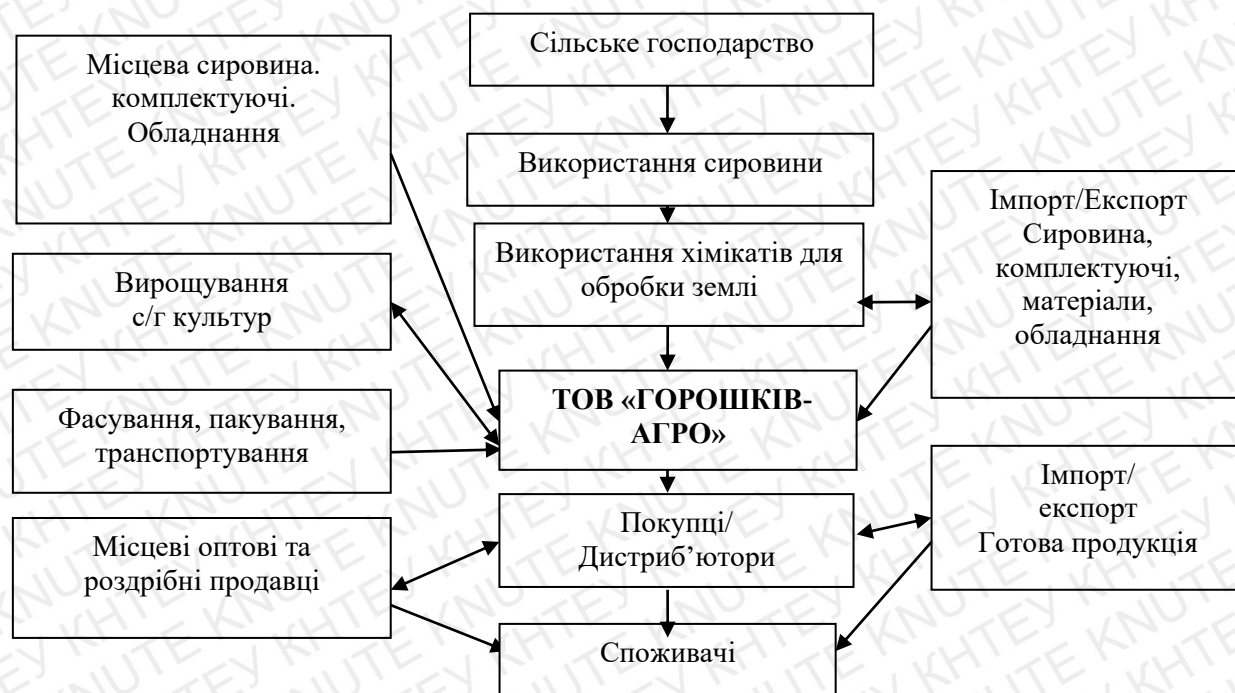


Рис.2.2. Схема взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем

Джерело: складено автором

Для оцінки середовища підприємства необхідно визначити і порівняти елементи стратегічного управління на ТОВ «Горошків-Агро» і на інших підприємствах України з метою визначення розбіжностей і їх співставлення.

Особливо істотний вплив на діяльність будь-якої фірми робить наявність конкуренції. Конкурент – важливий елемент системи маркетингу, що робить вплив на стратегію маркетингу підприємства у відношенні товару, постачальників, посередників і споживачів.

Найкоротший шлях до формування конкурентної переваги проходить через ті види діяльності, у яких підприємство зарекомендувало себе найкраще, а суперники не мають достатній досвід і не зможуть розвинути інакше як за рахунок високих витрат або протягом тривалого часу.

В роботі були визначені слабкі та сильні сторони діяльності ТОВ «Горошків-Агро» за методом SWOT-аналізу по кожній сфері діяльності підприємства та розміщені у Додатку Ж. Виходячи із SWOT-аналізу, можна запропонувати стратегії, прийнятні для ТОВ «Горошків-Агро»:

1. Розроблення стратегії диверсифікації дасть змогу більш якісно керувати асортиментом підприємства.

2. Стратегія зайняття ніш має допомогти підприємству увійти у нові сегменти ринку, а оскільки підприємство є одним з лідерів галузі, то краще використовувати стратегію експансії ніш.

3. Розробка антикризових стратегічних планів у зв'язку з економічною кризою в країні дасть змогу зменшити вплив загроз на діяльність підприємства і використати конкретні кроки цієї програми внаслідок кризових ситуацій, пов'язаних з впливом держави.

4. Стратегія лідирування за цінами через зниження собівартості може допомогти підприємству вирішити проблему низької прибутковості, тим паче що частину кредитів, які підприємство може відносно легко взяти, можна спрямувати на втілення цієї стратегії.

5. Маркетингова стратегія дасть змогу більш досконало розробити програму розподілу/продажу товару, його просування та ціноутворення, а також більшу увагу приділити рекламі сільськогосподарської продукції.

Доцільно дослідити елементи середовища безпосереднього впливу за допомогою побудови моделі «5 сил» конкуренції М. Портера, що є основою для побудови SWOT – аналізу (рис. 2.3).

Для визначення впливу ринкової стратегії на конкурентні позиції ТОВ «Горошків-Агро» використаємо метод PIMS-аналізу, що допомагає узагальнити

ті змінні елементи, які здійснюють вплив на досягнення підприємством прибутків у довгостроковій перспективі.

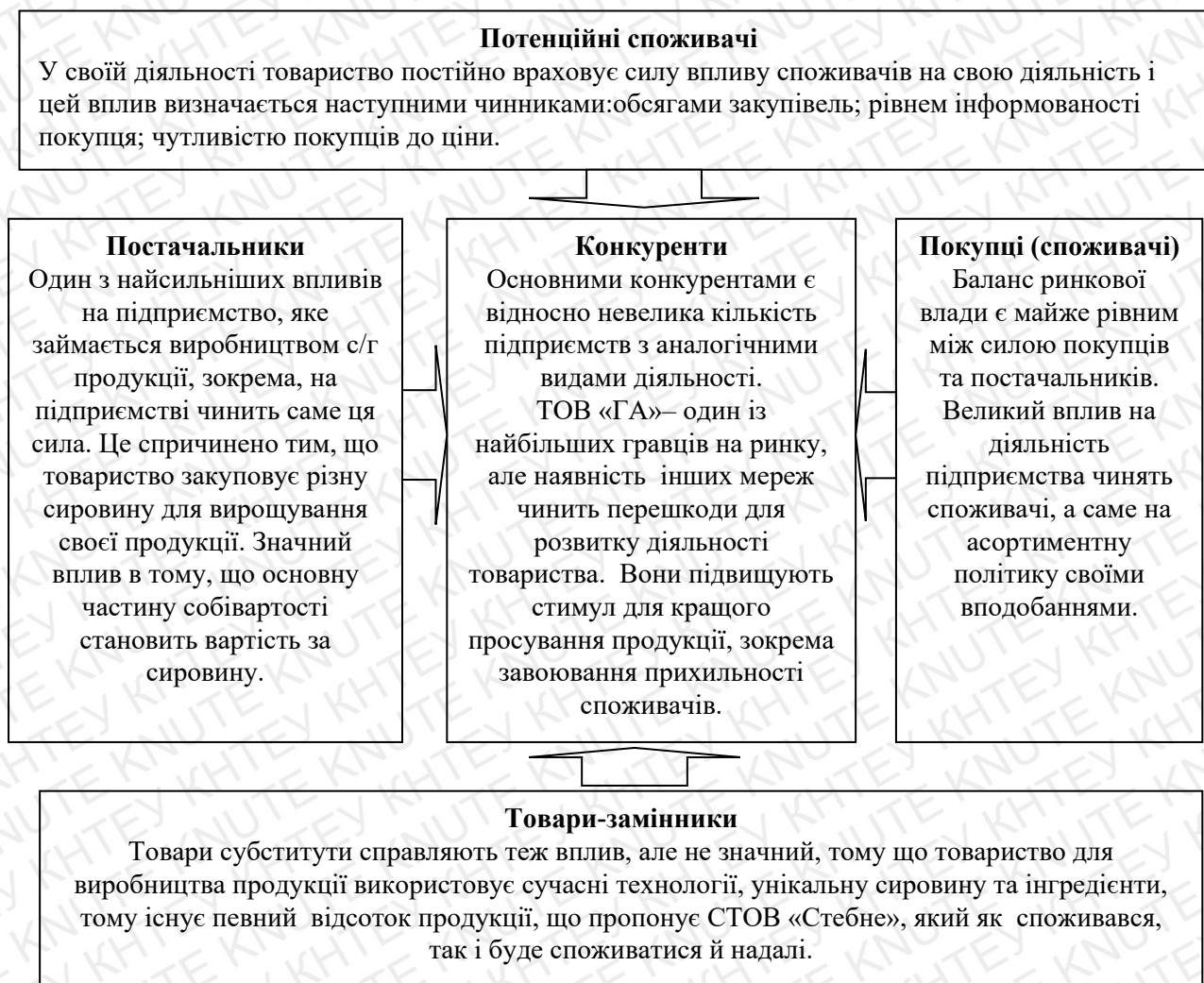


Рис. 2.3. Модель «п'яти сил» М. Портера для ТОВ «Горошків-Агро»

Джерело: складено автором

З аналізу матриці PIMS-аналізу (Додаток 3) видно, що підприємство має ряд характеристик, що позитивно впливають на прибутковість, такі як: достатня частку ринку в своїй галузі; вироблення якісної продукції, яка повністю задовольняє потреби споживача; виробничі потужності використовуються у повній мірі для виробництва продукції тощо.

Але поряд із цим є і негативний вплив на формування прибутку, самим важливим є те, що підприємство витрачає дуже мало коштів на маркетингові заходи, і це обмежує зростання прибутку ТОВ «Горошків-Агро».

2.2.Діагностика компетенцій персоналу підприємства

Для здійснення всіх основних видів діяльності (виробничої, комерційної, фінансової та кадрової) підприємство укомплектоване всіма категоріями працівниками, середньооблікова чисельність яких у 2020 році становила 21 особу.

Результати динаміки і структури персоналу ТОВ «Горошків-Агро» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка складу і структури персоналу ТОВ «Горошків-Агро»

Категорії посад працівників	2019 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.		
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	%	п.стр.
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч.:	81	10,00	78	10,00	75	10,00	-6	-0,47	0,00
1.Управлінський персонал:	28	3,50	26	3,34	25	3,38	-3	-0,34	-0,12
-керівники	7	0,81	6	0,74	6	0,74	-1	-0,52	-0,07
-спеціалісти	19	2,30	18	2,24	17	2,31	-1	-0,17	0,01
-обслуговуючий персонал	3	0,40	3	0,36	3	0,34	-1	-1,07	-0,06
2.Виробничий персонал:	52	6,50	52	6,66	49	52,40	-3	-0,54	52,40
-основні робітники	37	4,59	36	4,64	36	4,81	-1	-0,14	0,21
-допоміжні робітники	15	1,90	16	2,02	14	1,81	-2	-1,46	-0,09

Джерело: складено з використанням даних фінансової звітності (Додаток Д)

Як ми бачимо, найбільшу частку (48,1%) займає виробничий і персонал (що забезпечує виробництво продукції та її збут), що пояснюється розвитком виробничо-торговельних процесів на підприємстві.

У ТОВ «Горошків-Агро» за період з 2018 року по 2019 рік чисельність працівників зменшилась на 10 осіб. Одночасно зменшувалась чисельність керівників – з 6 осіб в 2019 р. до 5 осіб в 2020 р., або на 5,2%. Це означає, що з

кожним наступним роком відбувається зниження матеріально-технічної потужності підприємства, що потребує розширення обсягів її збуту.

В підсумку управлінською працею в 2020 р. було зайнято 8 осіб, за досліджуваний період часу їх чисельність зменшилась на 30% майже пропорційно за посадами. Аналіз показав, що серед загальної чисельності працюючих майже 60% працюючих мають професійно-технічну освіту.

Одним із вагомих факторів конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування в галузі є високий рівень кваліфікації та спеціальної підготовки кадрів.

Для підтвердження цього факту варто дослідити динаміку у чисельності та структурі працівників підприємства за категоріями основних посад (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Горошків-Агро»
за функціональним призначенням у 2018-2020 рр.**

№ пор	Категорії посад працівників	Роки			Відхилення (+; -)					
		2018	2019	2020	абсолютне, осіб			відносне, %		
					2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
1.	Керівники	3	3	3	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2.	Спеціалісти та технічні службовці	3	3	4	0	1	1	0,0	33,3	33,3
3.	Основні робітники	2	2	1	0	-1	-1	0,0	-50,0	-50,0
4.	Допоміжний персонал	23	22	21	-1	-1	-2	-4,3	-4,5	-8,7
	Середньооблікова чисельність персоналу	31	30	29	-1	-1	-2	-3,2	-3,3	-6,5

Джерело: складено з використанням даних штатного розпису (Додаток Д)

За даними табл. 2.3 спостерігаємо, що станом на початок 2019 року середньооблікова чисельність працівників підприємства – ТОВ «Горошків-Агро» становила 31 особу; за три роки вона незначно зменшилась – всього на 2 особи або на 6,5% і в 2020 р. склала 29 працівників.

Зменшення чисельності працівників у 2020 р. пов'язано із наслідками пандемії Covid-19, проблемами із постачання сировини, перебоями в режимі

роботі персоналу і, як наслідок, прагненням керівництва підприємства зберегти всіх до одного на підприємстві.

Найбільшою часткою категоріях посад персоналу (понад 72%) на підприємстві є допоміжний персонал – це трактористи-машиністи сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва, підсобні робітники, сторожі, водії автотранспортних засобів. По суті такий розподіл працівників за категоріями посад є віддзеркаленням ситуації у сільському господарстві.

Графічне відображення зміни динаміки та структури складу персоналу у 2018-2020 рр. наведене на рис. 2.4.



Рис.2.4. Динаміка структури персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за функціональним призначенням у 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором за даними штатного розпису підприємства

Категоріями управлінських посад є директор, головний бухгалтер, головний агроном, бухгалтер з оплати паці, спеціаліст з охорони праці за суміщенням із інспектором з кадрової роботи та обліковці (технічні службовці згідно Класифікатора посад ДК 003:2010). Представниками основних робітників є бригадири тракторних бригад.

Важливе значення для оцінки рівня компетенцій персоналу має аналіз динаміки та структури складу персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за віком. За результатами дослідження з'ясовано, що у 2018-2020 роках і в першій половині 2021 року переважна частка персоналу – це працівники віком старше 45 років.

Працівники даної вікової групи мали найбільше значення, їх кількість за три роки залишилася практично незмінною в структурі чисельності (13 осіб), відповідно частка у 2018 році була переважаючою – 45,2%, а в 2020 році знизилася всього до 44,8%, що демонструють дані рис. 2.5.

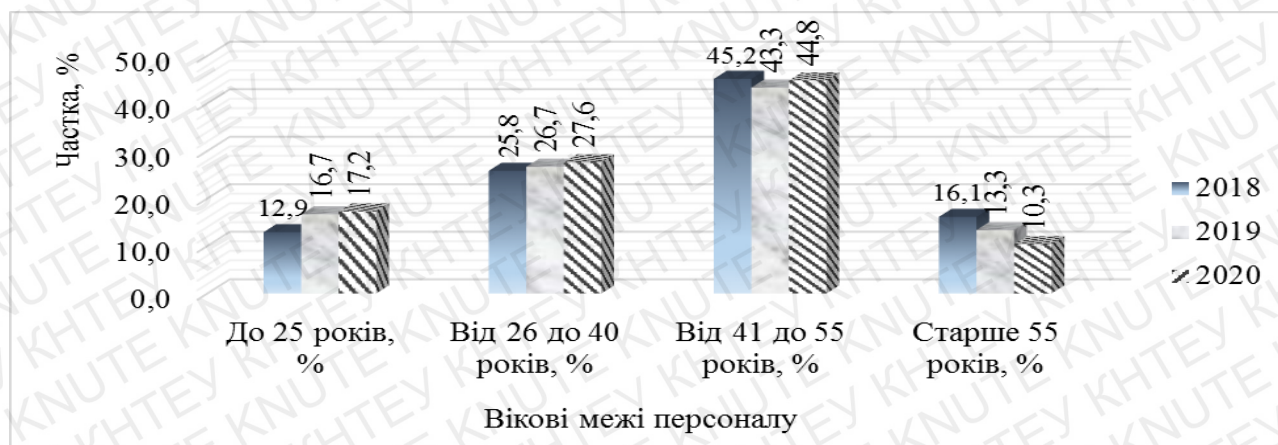


Рис. 2.5. Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за віком у 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором

На другому місці – працівники віком від 26 до 40 років, частка яких змінилася на цей період часу всього на 1,8% і в 2020 році склала 27,5%. Працівники даної вікової категорії переважно – це трактористи та обліковці.

Керівники підприємства – це особи віком понад 55 років, з них майже всі пенсійного віку. Це явище означає, що керівники не схильні до розвитку своїх професійних компетенцій, оскільки мають досить значний стаж роботи та навички.

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за рівнями кваліфікації показав, що найбільша чисельність працівників належить до групи кваліфікованих робітників. Їх чисельність в 2020 році становила 13 осіб і протягом періоду дослідження вона збільшилася на 1 особу, при цьому їх частка майже не змінилася серед інших груп – 45,2% у 2018 році до 44,8% (рис. 2.6).

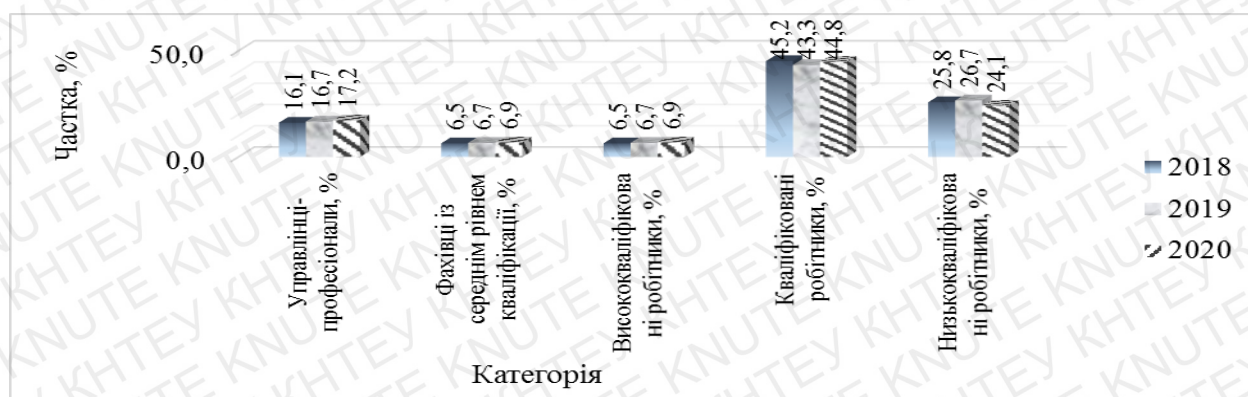


Рис. 2.6. Динаміка структури персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за рівнями кваліфікації у 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором

Частка висококваліфікованих робітників зросла всього на 0,2% внаслідок того, що їх чисельність залишилась незмінною протягом 3-х періодів, водночас відбувається зменшення частки низькокваліфікованих робітників – з 25,8% у 2018 році до 24,1% у 2020 році.

Найбільш важливим етапом аналізу та оцінки компетенцій персоналу є дослідження рівня освіти. З даних рис. 2.7 можна побачити, що найбільшу частку в ТОВ «Голошків-Агро» мають працівники з професійно-технічної освітою – висококваліфіковані та кваліфіковані робітники. Їх частка у 2020 році становила 51,7% і майже не змінилася на 2 останні роки.

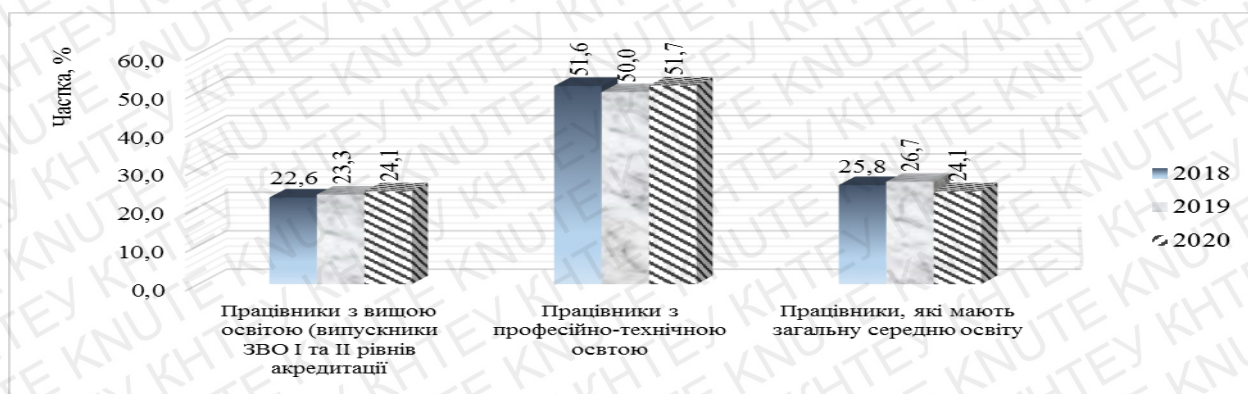


Рис. 2.7. Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за рівнями освіти в 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором

Аналіз структури персоналу за статтю показав, що на підприємстві переважаючу частку мають чоловіки, хоча абсолютно закономірно, враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Горошків-Агро» в галузі та 4 тракторних бригади у складі (рис. 2.8).

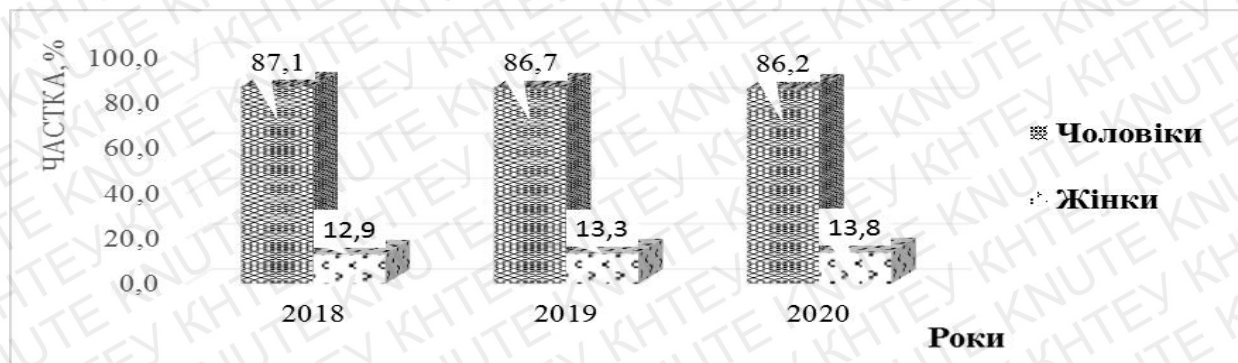


Рис. 2.8. Динаміка структури працівників ТОВ «Горошків-Агро» за статтю у 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором

Наступним етапом діагностики компетенцій персоналу є оцінка динаміки та структури складу персоналу у 2018-2020 рр. за стажом роботи (табл. 2.4).

За даними табл.2.4 видно, що в ТОВ «Горошків-Агро» зайняті працівники, які мають досвід роботи у сільському господарстві більше 5 років. За період дослідження їх частка практично не змінилася і становила біля 80% (79,3% у 2020 році, 76, 7% у 2019 році та 77, 4% у 2018 році).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за стажом роботи у 2018-2020 рр.

№ пор	Категорії посад працівників	Роки			Відхилення (+; -)					
		2018	2019	2020	абсолютне, осіб			відносне, %		
					2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
1.	До 1 року	0	0	0	0	0	0	-	-	-
2	Від 1 до 2 років	2	2	1	0	-1	-1	0,0	-50,0	-50,0
3.	Від 2 до 5 років	5	5	5	0	0	0	0,0	0,0	0,0
4.	Більше 5 років	24	23	23	-1	0	-1	-4,2	0,0	-4,2
	Середньооблікова чисельність персоналу	31	30	29	-1	-1	-2	-3,2	-3,3	-6,5

Джерело: розраховано автором

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 2018 року становила 2 особи і протягом 3 років зменшилася на 1 особу (на 50%), що показано на рис. 2.9.

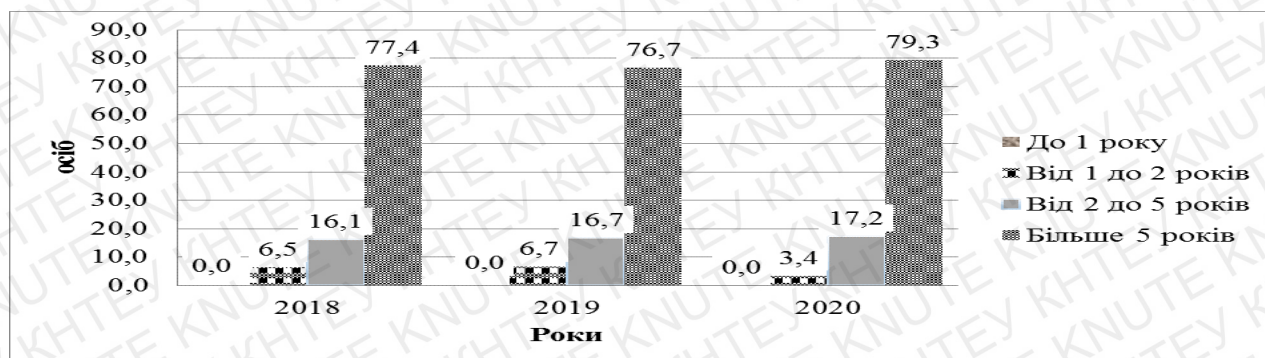


Рис. 2.9. Структура персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за стажем роботи на підприємстві

Джерело: розраховано автором

По суті проблемою підприємства є низький рівень оновлення кадрового складу, водночас, всі працівники мають значний стаж роботи на даному підприємстві і досить якісно виконують свої функції.

Отже, керівництво ТОВ «Горошків-Агро» надає перевагу у наймі персоналу із досвідом роботи, що визначає його високий рівень конкурентоспроможності. Такі зміни в персоналі засвідчують, що у товаристві відсутня практично плинність кадрів (табл. 2.5).

За отриманими розрахунками у ТОВ «Горошків-Агро» плинність кадрів в середньому становила у 2020 році 3,4%, що є дуже низьким показником. Аналіз її причин плинності показав, що працівник звільнився за станом здоров'я після хвороби, які він переніс внаслідок пандемії Covid-19.

Як показують розрахунки показників, підприємство в 2019 році прийняло найбільшу чисельність працівників – оскільки відбулося найбільше зростання доходів від реалізації продукції і потрібно було реалізовувати отримані врожаї пшениці та виготовлення плитки.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу на ТОВ «Горошків-Агро»

Показники	Алго-ритм розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, (+, -)	
		2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
1. Фактична чисельність працівників на початок року, осіб		31	28	29	8	0
2. Прийнято ($\text{Ч}_{\text{п}}$), осіб		1	4	1	-8	2
3. Вибуло ($\text{Ч}_{\text{в}}$), осіб		1	0	1	0	0
у тому числі:						
за власним бажанням ($\text{В}_{\text{в.б.}}$)		2	2	1	0	0
за порушення дисципліни ($\text{В}_{\text{п.д.}}$)		0	0	0	-	-
скорочення штатів ($\text{В}_{\text{с.ш.}}$)		0	0	0	-	-
4. Фактична чисельність працівників на кінець року		31	32	29	0	4
5. Середньооблікова чисельність ($\text{Ч}_{\text{с}}$)		31	30	29	2	2
6. Коефіцієнт по прийому	$\text{Ч}_{\text{п}}:\text{Ч}_{\text{с}}$	0,032	0,133	0,034	0,101	-0,099
7. Коефіцієнт по звільненню	$\text{Ч}_{\text{в}}:\text{Ч}_{\text{с}}$	0,032	0,000	0,034	-0,032	0,034
8. Коефіцієнт плинності кадрів	$(\text{В}_{\text{в.б.}} + \text{В}_{\text{п.д.}}):\text{Ч}_{\text{с}}$	0,065	0,067	0,034	0,002	-0,032
9. Коефіцієнт стабільності кадрів	$\frac{\text{Ч}_{\text{пост.}}}{\text{прац.}}:\text{Ч}_{\text{с}}$	0,935	0,933	0,966	-0,002	0,032

Джерело: розраховано автором

Враховуючи тенденцію щодо середньої плинності кадрів у в Україні більше 25% і в галузі більше 50% - це досить характеризує стабільність кадрового складу підприємства протягом періоду дослідження.

Так, коефіцієнт стабільності кадрів становив в 2020 році майже 100%, що досить позитивно позначається в цілому на стабільній роботі підприємства.

Аналіз роботи з персоналом показав, що набір нових працівників в ТОВ «Горошків-Агро» (рекрутинг) звичайно відбувається серед знайомих та родичів с.Горошків (пошук персоналу власними силами).

Рішення щодо прийняття людини на посаду (виконання професійних видів робіт) приймає директор спільно інженером з охорони праці. На підприємстві проходження робітниками інструктажу з охорони праці є обов'язковою умовою їх зарахування на посаду.

В ТОВ «Горошків-Агро» не використовуються взагалі інструменти адаптації та наставництва, націлене на набуття новим співробітником компетенцій, оскільки у цьому немає потреби.

Як демонструють дані рис. 2.10, результативність роботи персоналу ТОВ «Горошків-Агро» у 2018-2020 рр. підвищувалася у 2019 році і мала позитивний вплив на основні показники господарської діяльності підприємства.

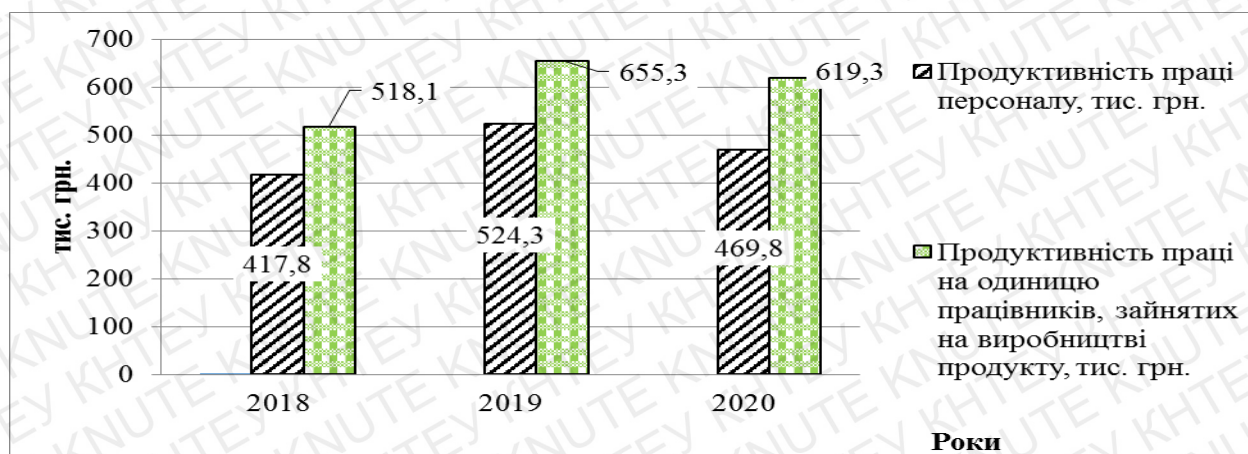


Рис. 2.10. Динаміка показників продуктивності праці персоналу ТОВ «Горошків-Агро»

Джерело: розраховано автором

В 2020 році відбулося зниження продуктивності праці персоналу підприємства на 10,4% у порівнянні із 2019 роком, хоча у 2019 році продуктивність праці персоналу зросла майже на 25% у порівнянні із 2018 роком.

На наступному кроці дослідження виконаємо розрахунок рівня компетентності працівників ТОВ «Горошків-Агро» за такими показниками:

1. Коефіцієнт (рівень) освіченості працівників:

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

де $Ч_{во}$ – чисельність працівників з вищою освітою (всіх рівнів освіти);

$Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників.

В 2020 р. коефіцієнт освіченості персоналу становить:

$$K_{осв} = (7) / 29 = 0,24$$

2. Коефіцієнт якісної розстановки управлінського складу підприємства за формулою:

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

де $K_{\text{як.р.к.}}$ – коефіцієнт якісної розстановки управлінського персоналу;

$Ч_{\text{в.р.о.}}$ – чисельність управлінських працівників, освіта яких відповідає посаді, яку вони обіймають;

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

Розрахунки показують, що в 2020 році $K_{\text{як.р.к.}} = 6 / 7 = 0,86$

За отриманими розрахунками у 2020 році коефіцієнт якісної розстановки кадрів ТОВ «Горошків-Агро» дорівнює 0,86, що свідчить про те, що вона є досить високою. Оскільки в цілому компетентність персоналу є сукупністю декількох факторів, то можна розрахувати її рівень

3. Загальний рівень компетентності управлінських працівників ТОВ «Горошків-Агро» - 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, які мають освіту, що відповідає посаді;

$n_{\text{досв}}$ – чисельність управлінських працівників, які мають досвід роботи, що вимагає посада;

N – загальна чисельність управлінських працівників.

Розрахунки показують, що в 2020 році $K_{\text{комп}} = \sqrt{\frac{7 \times 6}{7^2}} = 0,86$

Розрахунки свідчать про те, що на 86% рівень компетентності управлінських працівників підприємства відповідає бажаним вимогам (рис. 2.10).

За підсумками аналізу можна зробити висновок, що в ТОВ «Горошків-Агро» використання компетенцій персоналу здійснюється досить ефективно, із несуттєвими відхиленнями, оскільки за досліджуваний період коефіцієнтів

освіченості та компетентності були досить високі.

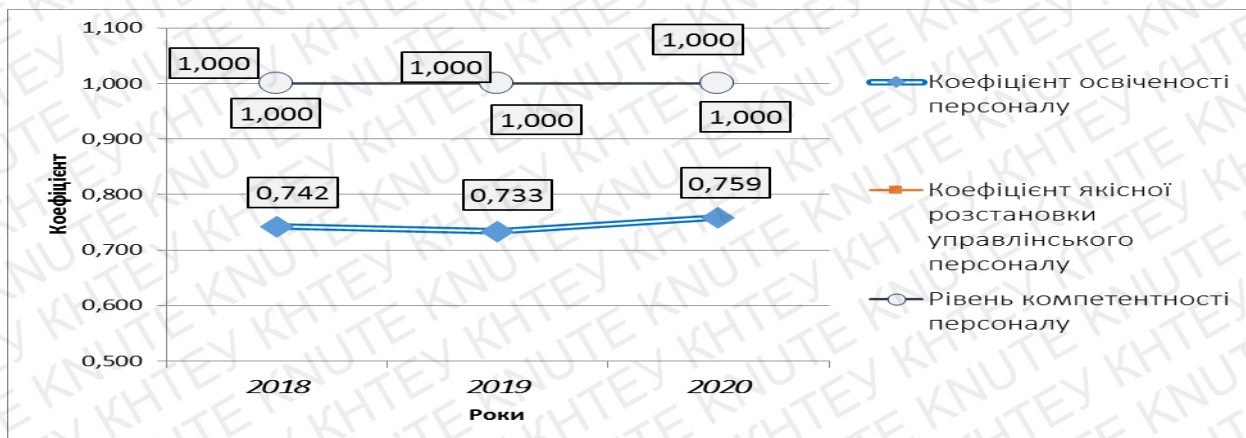


Рис. 2.11. Динаміка показників освіченості, якісної розстановки та компетентності персоналу ТОВ «Горошків-Агро»

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи рівень компетенції директора ТОВ «Горошків-Агро» можна зробити висновок, що даний працівник є компетентним на 100%, що є досить високим показником. Найчастіше директор ТОВ «Горошків-Агро» використовує такі компетенції: стратегічне мислення, якість роботи, результативність та цілеспрямованість, лідерство, впливовість, що обумовлює ефективності роботу організації.

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 «Горошків-Агро» є резерви щодо його покращення, з огляду на зростання прибутковості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОРОШКІВ-АГРО»

3.1. Розробка заходів з розвитку компетенцій персоналу підприємства

На основі отриманих результатів досліджень в якості найпершого кроку для подальшого покращення управління компетенціями персоналу. Підприємству можна запропонувати раціональні заходи щодо його розвитку, що будуть реалізовувати директор та спеціаліст з охорони праці.

У галузі сільського господарства потрібно постійно розробляти рішення задля підтримки та сприяння людям, зайнятим у сільськогосподарському виробництві, вирішувати проблеми та отримувати інформацію, навички та технології для покращення їх засобів до існування та добробуту.

Розвиток компетенцій ТОВ «Горошків-Агро», що успішно функціонує у сфері сільського господарства передбачає отримання всіма ключовими посадами необхідної освіти, навички та технічну інформацію що дозволити їм приймати ефективні управлінські рішення для покращення їх повсякденної практики.

Це, безсумнівно, вимагає певних компетенцій високого рівня, якими повинні володіти керівники.

Розвиток сільського господарства – це професійне комунікаційне втручання, яке впроваджується організаціями для поширювати знання та технології сільського господарства серед сільських громад. Розвиток має довгу історію, на основі з освіти дорослих, комунікації, розвитку громад, розвитку села, міжнародного розвитку і має тісні зв'язки з дослідженнями та практикою сільського господарства [47]. Він пов'язаний із державною послугою для працівників сектору агробізнесу, у тому числі фермерів. Проте функція сільськогосподарського розвитку розглядається не тільки як засіб поширення науково-технічного прогресу та передачі технологій. сільськогосподарське

розширення, отже, це ширша концепція, яка наголошує на реалізації проектів, передачі знань та інформації. Система також є шляхом для взаємної взаємодії та можливостей, які допомагають людям розвиватися рішення їхніх проблем. В такому разі розвиток компетенцій підприємства буде пов'язаний з функцією лідерства в громаді [48].

Отже, компетентний працівник не просто розглядається як мотиватор технічних інновацій, а виходить за рамки людського ресурсу – це лідер розвитку, щоб допомогти у розбудові інституцій та мобілізації ресурсів у громаді. Це є свідченням того, що працівник сільськогосподарської сфери діяльності потребує різноманітних компетенцій, які дозволяють йому виконувати поставлені завдання з метою надати достатню допомогу розвитку сільських територій.

Вважаємо, що для ефективного розвитку підприємства коло компетенцій директора ТОВ «Горошків-Агро» буде містити такі складові:



Рис. 3.1. Необхідний спектр компетенцій для директора ТОВ «Горошків-Агро»

Джерело: складено автором

Компетентності, необхідні від працівників сільськогосподарської галузі, є професійними, універсальними та змінними. Важливими вважаються компетенції, пов'язані з поширенням інновацій у сільському господарстві, здоров'ї, бізнесі тощо. Їх ступінь застосування буде відрізнятися залежно від сфери використання. Проте компетенції у сфері міжособистісних стосунків, комунікації, особистісні якості та технічні знання домінують у більшості систем компетенцій.

За результатами проведених розрахунків та аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Горошків-Агро» було встановлено, що в своїй діяльності керівництво підприємства дотримується стратегії динамічного зростання, основними напрямками реалізації якої є:

- збереження та зростання існуючих обсягів чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку та нарощування їх в майбутньому;
- постійне співставлення поточних цілей діяльності та створення міцного фундаменту на майбутнє;
- розвиток системи управління — завдяки створення та документального закріплення певних процедурних правил тощо.

Формування стратегії роботи з персоналом проведено нами з урахуванням проведеного SWOT-аналізу. Було з'ясувано, що в межах реалізації вище визначеної стратегії керівництво не звертає достатньо уваги на якість системи професійного розвитку працівників.

Зазначимо, що підприємство повинне бути зацікавлене в розвитку здібностей групи управління, включаючи й робітників. Для цього потрібно розробити ефективну систему навчання з новин у сфері сільського господарства, яка повинна бути якісна і креативна, а також чітко і ясно сформульована, оскільки в цьому випадку можна оцінити.

Найбільш поширеними методами розвитку компетенцій співробітника є: навчання без відриву від виробництва; використання досвіду інших; виконання спеціальних завдань; участь у тренінгах, семінарах, читання спеціальної

літератури; вирішення практичних спільних завдань у динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодії в команді [27].

Тренінг на підприємстві – це можливість, не відриваючи надовго від працівників від роботи поліпшити її якість, удосконалити сервіс, підвищити рівень доходів. Тренінги в ТОВ «Горошків-Агро» пропонуються наступні:

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

Визначальним чинником досягнення успіху ТОВ «Горошків-Агро» є наявність результативних керівників. З цією метою в роботі сформовано індикатори компетентності успішності роботи директора (Додаток К).

У 2022 році на підприємстві пропонується проводити моніторинг оцінки кадрового потенціалу, 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;
- електронне навчання, ініціативні проекти;
- ретельний відбір персоналу при прийомі на роботу відповідно до цінностями підприємства.

В результаті аналізу різних джерел було розроблено та запропоновано перелік актуальних компетенцій спеціаліста з охорони праці з в.о. інспектора по кадрах (дод. Н), а також методики оцінювання компетентностей різних категорій посад. Так як у різних підприємствах по різному побудована кадрова політика, то вирішено компетенції розподіляти відповідно до HR-процесів.

Для підвищення розвитку компетенцій персоналу необхідно провести ряд

заходів в ТОВ «Горошків-Агро», що можна об'єднати у єдиний інвестиційний проект, що передбачає:

1. Витрати на систему адаптаційного тренінгу для працівників, що буде проводитися директором та містити витрати на проведення зовнішнього тренінгу. 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 та головний агроном. 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 та головного агронома 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 «Горошків-Агро» використання методу «навчання дією», що передбачає такі витрати на проведення зовнішнього тренінгу для власного тренера та директора з метою освоєння методів та методик. Цей тренінг має тривати принаймні 2 дні, отже загальні витрати складатимуть приблизно 5500 грн.

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 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

За результатами проведеного дослідження встановлено, що управлінські працівники ТОВ «Горошків-Агро» повинні володіти відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем та досвідом роботи, оскільки саме вони несуть відповідальність за правильність, своєчасність прийняття та реалізації найбільш стратегічно важливих для діяльності підприємства на сучасному етапі його господарювання управлінських рішень.

Схематично взаємозв'язок елементів стратегії управління персоналом ТОВ «Горошків-Агро» за компетенціями представлено нами на рисунку 3.2.



Рис.3.2. Формування стратегії управління персоналу ТОВ «Горошків-Агро» за компетенціями

Джерело: складено автором

З метою формування ефективної стратегії управління компетенціями персоналу в рекомендаційній частині роботи було узагальнено стратегічні цілі діяльності ТОВ «Горошків-Агро» на найближчі 2-3 роки та представлено їх у вигляді «дерева цілей» на рис. 3.3.

З метою формування ефективної стратегії управління персоналом було узагальнено стратегічні цілі діяльності ТОВ «Горошків-Агро» на найближчі 2-3 роки та представлено їх у вигляді «дерева цілей» на рис. 3.3.

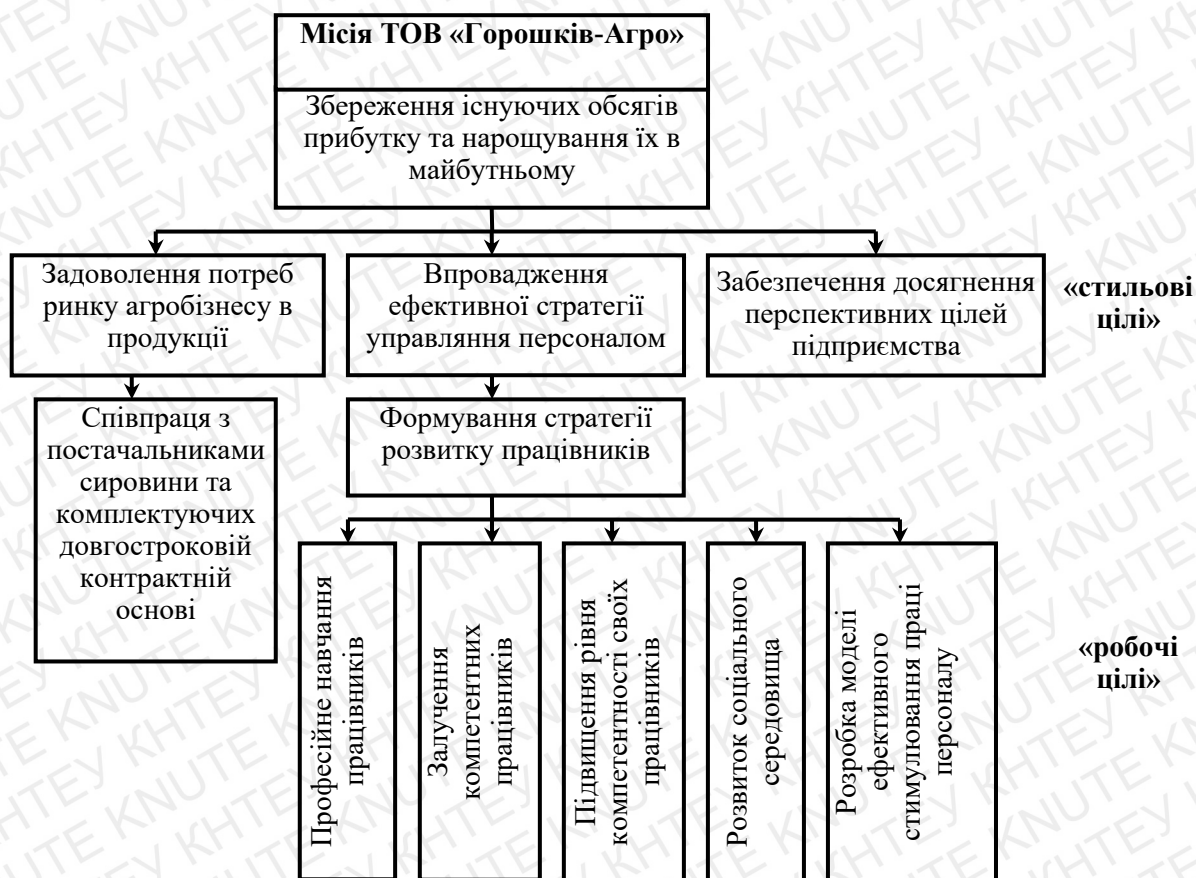


Рис. 3.3. «Дерево цілей» ТОВ «Горошків-Агро»

Джерело: складено автором

Однією з важливих складових стратегії розвитку працівників ТОВ «Горошків-Агро» є зацікавленість всіх категорій працівників в розробленні та реалізації функціональних стратегій. Так, наприклад, робітникам Товариства можуть бути запропоновано такий напрям матеріальної винагороди як підвищення заробітної плати; для професіоналів – система винагород (бонусів) та система заохочувальних винагород різного типу; для керівників – участь у прибутках та винагорода акціями.

З метою підвищення рівня компетентності управліців пропонуємо виділити на 2022 рік кошти на оплату навчання для здобуття управлінськими працівниками вищої економічної освіти. Як варіант – це може бути друга

післядипломна освіта у будь-якому навчальному закладі економічного спрямування. Розрахований загальний рівень компетентності управлінських працівників ТОВ «Горошків-Агро» є досить високим і дорівнює 100%. Тому доречно застосувати принцип «навчання дією» на даному підприємстві як елементу стратегічного розвитку працівників ТОВ «Горошків-Агро».

Доцільно буде запропонувати для керівників вищого рівня управління різноманітні тренінги, як один з найбільш ефективних інструментів професійного навчання. Перелік тренінгів для управлінських працівників ТОВ «Горошків-Агро» із зазначенням їх тематики та вартості, що можуть бути запропоновані керівництву Товариства, представлений нами в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік рекомендованих тренінгів для управлінців ТОВ «Горошків-Агро»

Назва тренінгу ¹	Тривалість	Вартість тренінгу в розрахунку на одну особу ²		Категорії посад управлінських працівників, яким рекомендовано відвідати тренінг
		грн.	дол. США	
1. “Як підвищити впевненість в собі”	2 дні	2700	100	Директор Головний агроном Головний бухгалтер
2. “Як стати лідером”	2 дні	2700	100	Директор Головний агроном Головний бухгалтер Спеціаліст з охорони праці
3. Бізнес-тренінг “Активні продажі”	2 дні	2700	100	Директор Головний агроном
4. “Як налагодити контакт з конфліктним клієнтом”	2 дні	2700	100	Директор Головний агроном Головний бухгалтер
5. “Організація людей і люди в організації”	3 дні	5000	150	Директор Головний агроном Головний бухгалтер Спеціаліст з охорони праці
6. Бізнес-тренінг “Ефективний менеджмент”	2 дні	2700	100	Директор Головний агроном Головний бухгалтер Спеціаліст з охорони праці

Запропоновані нами заходи дозволять підвищити загальний рівень компетентності управлінських працівників Товариства та в цілому зберегати його конкурентні позиції в галузі.

Оцінка результативності програм розвитку персоналу дозволить вести контроль за ефективністю інвестицій у людські ресурси та підвищити дієвість управління персоналом підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

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

№ пор	Назва виду робіт	Відповідальна особа	Розмір витрат, грн..
1	2	3	4
1.	Оцінка потреби підприємства у навчанні персоналу	Директор Головний бухгалтер	В межах фонду оплати праці
2.	Удосконалення змісту положення про матеріальне стимулювання праці персоналу	Директор Спеціаліст з охорони праці	В межах фонду оплати праці
3.	Участь у тематичних вебінарах керівників	Директор Спеціаліст з охорони праці	В межах фонду оплати праці
4.	Проведення тренінгів з різними категоріями посад	Директор Спеціаліст з охорони праці	10000,0
5.	Додаткова премія працівникам відповідно до нової системи стимулювання праці	Директор Спеціаліст з охорони праці	22500,0
6.	Витрати на придбання та програмну підтримку програми <i>Персонал плюс</i>	Директор Спеціаліст з охорони праці	500+12000
	Всього витрат		47000 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.

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

де : $D_{\text{вн}}$ – дохід від навчання;

B – витрати.

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

Відповідно до світової практики, система розвитку компетенцій персоналу підприємства може посприяти можливості підвищити продуктивність праці працівників підприємства в інтервалі 5-15%.

Прогнозні витрати для забезпечення реалізації запропонованих вище заходів були розраховані нами з урахуванням середнього темпу росту по відповідними показникам та представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозні витрати керівництвом ТОВ «Горошків-Агро» для
забезпечення підвищення рівня компетентності управлінців**

Показники	Роки, звітні			Роки, прогнозні	
	2018	2019	2020	2021	2022
Витрати всього, тис.грн.	10991,40	14759,30	7236,60	7236,60	7236,60
Витрати на оплату праці, тис.грн.	2307,6	2166	2107,2	2317,92	2317,92
Частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат, %	20,99	14,68	29,12	32,03	32,03
Витрати на навчання всього, тис.грн.	36,2	29,9	24,4	30	35
тренінги	3,6	3,5	2,6	5,9	6,5
Витрати на навчання в розрахунку на одного управлінського працівника, тис.грн./осіб	1,17	1,00	0,84	1,43	1,67

Прогнозні розрахунки показників з урахуванням інвестицій в розвиток компетенцій персоналу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз показників діяльності ТОВ «Горошків-Агро»
після інвестування в розвиток компетенцій персоналу**

№ пор	Назва показника	Роки			Відн. відхилення, %	
		2020	2021 (план)	2022 (прогноз)	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	29	30	30	3,45	0,00
2	Продуктивність праці персоналу, тис.грн./осіб	469,8	516,8	542,7	10,00	5,00
3	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	13625	15504,8	16280,0	13,79	5,00

Джерело: розраховано автором

Навчання працівників ТОВ «Горошків-Агро» повинне здійснюватися у відповідності із затвердженими індивідуальними планами розвитку персоналу,

навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації у закладах вищої освіти; участь у семінарах, вебінарах, тематичних конференціях; стажування на посаді; участь у розробці планів стратегічного розвитку 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

Грунтуючись на проведеному дослідженні у випускній кваліфікаційній роботі одержано, автором зроблено такі важливі висновки та внесено пропозиції щодо удосконалення процесу розвитку компетенцій персоналу:

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. Дослідження виконано за матеріалами приватного підприємства ТОВ «Горошків-Агро», що функціонує у галузі вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур, а також насіння олійних культур. Дата державної реєстрації ТОВ «ГОРОШКІВ-АГРО» - 20.07.2001. В роботі було встановлено, що підприємству відповідає життєвий цикл «зростання», що характеризується поступовим зменшенням обсягу продаж. Характерною рисою підприємства є те, що всі ключові рішення приймає директор, інші працівники діють згідно їх посадових інструкцій.

3. Аналіз фінансової звітності показав, що на підприємстві відбувається поступове підвищення всіх показників діяльності, наприклад чистого доходу від реалізації продукції у 2019 році, порівняно із 2018 роком, однак деяке зменшення у 2020 році внаслідок пандемії та карантинних заходів в Україні. Чистий прибуток також має різну динаміку зростання – поряд із збільшенням чисельності персоналу та витрат тощо. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду діяльність підприємства була прибутковою, але не досить ефективною на обраному сегменті ринку.

4. Оцінка впливу зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Горошків-Агро» була виконана з використанням методики SWOT, що базується на аналізі його сильних та слабких сторін підприємства, діагностуванні головних проблем його діяльності. В цілому було виявлено, що підприємство володіє потужними показниками фінансовими та кадровими, що між собою взаємопов'язані.

5. Аналіз складу персоналу показав, що у 2020 році середньооблікова чисельність працівників становила 21 особа, зросла середня заробітна плата й фонд оплати праці. За функціональним призначенням найбільшу чисельність на підприємстві займає категорія виробничого персоналу. Керівництво віддає перевагу працівникам віком з 25 до 45 років, частка яких в 2021 р. складала 50% і протягом 3-х досліджуваних періодів суттєвих змін немає. Звільнення працівників відбувались за власним бажанням або через не задоволення умовами та оплатою праці.

6. Проведений аналіз рівня компетенцій персоналу досліджуваного підприємства дає підстави зробити перші висновки щодо його рівня, зокрема: працівники підприємства мають відповідний посаді 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 «Горошків-Агро» 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 «Горошків-Агро».

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 – 2018. - №1 – с. 207-211.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
3. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно. URL: http://kadry.itop.net/news/show/alias/ocenka/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. 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
6. Гансвид И. Хранить ключевые компетенции! URL: <http://www.management.com.ua/review/rev793.html?print>
7. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О.Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.
8. Дороніна М.С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія / М.С.Дороніна, І.В.Литовченко, Д.Г.Михайленко, А. О. Полубєдова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.
9. Довгань Л.Є., Пермінова В.О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. – URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/522/1/19.pdf>
10. 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.

11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

12. 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.

13. Коваленко Н.Д. Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції / Н.Д. Коваленко, А.П. Должикова // Економічний простір - №75 – 2013. – С. 191-199.

14. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу / Т.О. Кожан // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . – 2013. - № 2. - С. 98-104.

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

16. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2. – С. 24-28.

17. Корнеліус Н. HR-менеджмент: Пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика / Н.Корнеліус. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Бука, 2018. – 520 с.

18. Кучерова С. Модель компетенций на службе эффективной работы организации. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1036>

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

20. 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)

21. 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. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/4-2020-ukr>.

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

23. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов, В.П. Дядченко. – Харків, 2015. – С.185-186.

24. 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.

25. Нікшин С.М. Моделювання компетенцій з метою підвищення ефективності управління персоналом / С.М.Нікшин // Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури. – 2019. № 1. С. 530-531. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/32160/1/304-530-531.pdf>

26. 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 16.10.2021)

27. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33746/1.pdf>

28. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.

29. Рульов В.А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В.А.Рульов, С.О.Буткевич, Т.Л.Мостенська. – Київ : «Кондор», 2013. – 310 с.
30. Савченко В.А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність» URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/186/%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
31. Савченко В.А. Розвиток персоналу : [Текст]: підручник / В. А. Савченко. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : КНЕУ, 2019. – 505 с.
32. Сайт ТОВ «Горошків-Агро». URL: <https://clarity-project.info/edr/31364426>
33. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. URL: http://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fecon/program_56a3d971c46ee.pdf.
34. Семів Л. Управління персоналом в умовах економіки знань : [моногр.] / Л. Семів. – К. : УБС НБУ, 2011. – 406 с.
35. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / Финансы, учет, банки. – 2020. - Вып. 1. – С.288-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2020_1_32.
36. 7 «стовпів» управління персоналом на основі компетенцій (Competency Based Management) URL: <http://itpravda.com/2018/04/12/competency-based-management/>
37. Стандарт «Investors in people» URL: <http://qdc.com.ua/rus/support/hr-support/investors-in-people>.
38. «360 градусів»: оцінка компетенцій співробітника / iFactor – інтелектуальна бухгалтерська система знань. URL:: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555>
39. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд / The Competencies Handbook. – М.: HIPPO, 2008. – 228 с.
40. Управління за компетенціями: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/july/issue-7/article-45465.html>

41. Функціонал програми "Оцінка персоналу". Технології, методики оцінки і тестування. Метод 360 градусів. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/funktsional-1c-otsinka-piersonalu>

42. Тренінг управлінських компетенцій : навч. посіб. / Н. Ю. Бутенко, А. Є. Черпак. – К.: КНЕУ, 2011. – 444 с.

43. Чайка Г.Л. Компетенції в управлінні: навч. посібник / Г.Л.Чайка. – Київ : Знання, 2014. – 167 с.

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

45. Digital-рішення для пошуку талантів за межами job-порталів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kiev.hh.ua/article/25452>

46. Lussier Robert N. & Hendon John R. Human Resources Management : Functions, Applications, & Skill Development; 2nd ed. Sage Publications, Inc., 2020. 681 p.

47. Human Resources Management [Robert L. Mathis, John H.Jackson, Sean R. Valentine, Patricia A.Meglich ; 15th ed.]. Gengage Learning, 2017. 705 p.

48. Karbasioun, M., M.Mulder and H.Biemans, 2007. "Towards a Job Competency Profile for Agricultural Extension Instructors: a Survey of Views of Experts".

49. Khalil, A. H. O., Ismail, M., Suandi, T., and Silong, A. D., (2008), Extension Worker as a Leader to Farmers: Influence of Extension Leadership Competencies and Organisational Commitment on Extension Workers' Performance in Yemen, The Journal Of International Social Research Volume ¼

50. Noe Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry, Wright Patrick. Fundamentals of Human Resource Management. McGraw-Hill, 2019. 406 p.

51. What is a Competency Assessment? <https://sprigghr.com/blog/performance-reviews-1-on-1s/what-is-a-competency-assessment/>

52. Wood R. Competency-Based Recruitment and Selection / R. Wood, T.Payne, ISBN: 978-0-471-97473-4 Paperbac. – 214 p., April 1998. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aiesec.ua/soft-skills-2020>.

ДОДАТКИ

Додаток А

КОПІЯ СТАТТІ!

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. Хуторський	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 ліквідовувати 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]

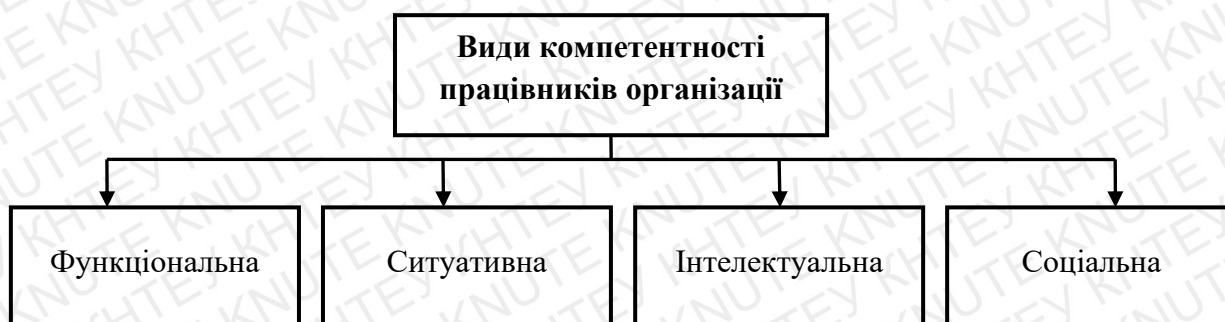


Рис. Б.1. Види компетентності працівників підприємства

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 вмінь, 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 вмінь, 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 вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних питань
Екзамен (залік)	Контроль професійних знань і вмінь, 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
Штатний розпис ТОВ «Горошків-Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю
"Горошків-Агро"
(назва підприємства)

Код ЄДРПОУ 31364426

ЗАТВЕРДЖУЮ

штат у кількості 29,00 штатних одиниць

з місячним фондом заробітної плати 175 640,00 грн.

Сто сімдесят п'ять тисяч шістьсот сорок гривень 00 копійок

Директор: Кирилюк Віктор Анатолійович

01 травня 2021 р.

ШТАТНИЙ РОЗПИС

вводиться в дію з 01 травня 2021 р.

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Професійна назва роботи	Код за класифікатором професій	Код ЗКПТР	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн.	Надбавки, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Дирекція	Директор	Директор виконавчий	1210.1		1,00	6 620,00		6 620,00
2	Дирекція	Головний бухгалтер	Головний бухгалтер	1231	20656	1,00	6 120,00		6 120,00
3	Дирекція	Головний агроном	Головний агроном	1221.1	20622	1,00	6 120,00		6 120,00
4	Дирекція	Бухгалтер з оплати праці	Бухгалтер	3433	20281	1,00	6 030,00		6 030,00
5	Дирекція	Спеціаліст з охорони праці	Інженер з охорони праці	2149.2		1,00	6 030,00		6 030,00
6	Тракторна бригада	Бригадир тракторної бригади	Бригадир на ділянках основного виробництва (інші сільськогосподарські робітники та рибалки)	6190		1,00	6 030,00		6 030,00
7	Тракторна бригада	Обліковці	Обліковець	4190		2,00	6 030,00		12 060,00
8	Тракторна бригада	Сторожі	Сторож	9152	18883	2,00	5 025,00	1 005,00	12 060,00
9	Цегельний завод	Підсобні робітники	Підсобний робітник	9322	16771	15,00	6 030,00		90 450,00
10	Тракторна бригада	Трактористи	Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісгосподарського) виробництва	8331	19205	2,00	6 030,00		12 060,00
11	Автопарк	Водії	Водій автотранспортних засобів	8322		2,00	6 030,00		12 060,00
УСЬОГО:						29,00			175 640,00

Начальник відділу кадрів

(підпис)

Пархомчук С.В.

ПОГОДЖЕНО:

Додаток Е

Таблиця Е.1

Динаміка структури активу балансу ТОВ «Горошків-Агро»

Статті активу балансу	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2018 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2018 р.
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	2810,9	5919,1	5662,9	3108,2	-256,2	110,6	-4,3
- первісна вартість	3840,0	7511,7	7723,1	3671,7	211,4	95,6	2,8
- знос	1029,1	1592,6	2060,2	563,5	467,6	54,8	29,4
Довгострокові фінансові інвестиції		-	-				
Інші необоротні активи	7,1	-	-	-7,1	0,0	-100,0	
Усього за розділом I	2 818,0	5 919,1	5662,9	3101,1	-256,2	110,0	-4,3
II. Оборотні активи							
Запаси:	6777,6	7 322,4	9691,2	544,8	2368,8	8,0	32,4
у т.ч. готова продукція	4970,9	3 257,7	8731,6	-1713,2	5473,9	-34,5	168,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	6576,6	56,7	2245,5	-6519,9	2188,8	-99,1	3 860,3
Дебіт. заборгованість за розрахунками з бюджетом із внутрішніх розрахунків	10,2	-	-	-10,2	0,0	-100,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість			308,7	0,0	308,7		
Гроші та їх еквіваленти:	113,1	14,2	11,3	-98,9	-2,9	-87,4	-20,4
Витрати майбутніх періодів		6,0	-	6,0			
Готівка		2	1	2,0	-1,0		-50,0
Рахунки в банках		73	1374	73,0	1301,0		1 782,2
Інші оборотні активи		592	0	592,0	-592,0		-100,0
Усього за розділом II	13477,5	7 99,3	12256,7	-6078,2	4 857,4	-45,1	65,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	8 366,1	0,0	8 366,1		
Баланс	16295,5	13318,4	26285,7	-2977,1	12967,3	-18,3	97,4

Продовження дод. Е

Таблиця Е.2

Структура майна ТОВ «Горошків-Агро»

Статті активу балансу	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2018 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2018 р.
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	12, 0	12, 0	12, 0	0	0	-	-
Резервний капітал	0	0	0	0	0	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6244, 2	4909, 6	11353, 1	-1 334,6	6 443,5	-21,4	131,2
Усього за розділом I	6256, 2	4921, 6	11365, 1	-1 334,6	6 443,5	-21,3	130,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Ін. довгостр. зобов'язання	0	0	0	0	0	-	-
Усього за розділом II	0	0	0	0	0	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткостр. кредити банків	0	0	0	0	0	-	-
Поточна кред. заборг-сть за довгостр. зобов'язаннями	0	0	0	0	0	-	-
- за товари, роботи, послуги	2131, 5	0	1386, 3	-2131,5	1386,3	-100,0	-
- з бюджетом	7, 5	46, 8	40, 4	39,3	-6,4	524,0	-13,7
- зі страхування	9, 7	0	0	-9,7	0,0	-100,0	-
- з оплати праці	32, 8	37, 8	41, 9	5,0	4,1	15,2	10,8
- за розрах. з учасниками	0	0	0	0	0	-	-
- із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0	-	-
Інші поточні зобов'язання	7857, 8	8312, 2	13452, 0	454,4	5 139,8	5,8	61,8
Усього за розділом III	10039, 3	8396, 8	14920, 6	-1642,5	6 523,8	-16,4	77,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваних для продажу, та гр. вибуття							
	0	0	0	0	0	-	-
Баланс	16295, 5	13318, 4	26285, 7	-2977,1	12967,3	-18,3	97,4

Таблиця Е.3

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
фінансової стабільності ТОВ «Горошків-Агро»**

№ пор	Показники	Фактичні значення			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
1	Середньорічна вартість осн. засобів	2811	5919	5663	3108,2	-256,2
2	Середня чисельність працівників	31	30	29	-1,0	-1,0
3	Виручка від реалізації	12953	15728	13625	2775,0	-2102,3
4	Фондовіддача	4,61	2,66	2,41	-1,95	-0,25
5	Фондоємність	0,22	0,38	0,42	0,16	0,04
6	Фондоозброєність	90,67	197,30	195,27	106,63	-2,03

Таблиця Е.4

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Горошків-Агро»
в 2018- 2020 роках**

№ пор	Показники	Фактичні значення			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
1	Рентабельність активів за чистим прибутком	12,7	7,3	24,5	-5,42	17,24
2	Рентабельність власного капіталу	33,1	19,7	56,7	-13,38	37,02
3	Рентабельність сукупного капіталу	12,7	48,4	20,8	35,69	-27,55
4	Рентабельність діяльності (продажу)	16,0	6,2	47,3	-9,81	41,13
5	Рентабельність продукції	20,0	6,9	94,3	-13,07	87,38
6	Період окупності власного капіталу	1,5	5,8	1,3	4,26	-4,51

Таблиця Е.5

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «Горошків-Агро»
в 2018- 2020 роках**

Показники	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, +,-	
					2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,25	0,011	0,002	0,001	-0,010	-0,001
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7 - 0,8	0,666	0,008	0,151	-0,658	0,143
Коефіцієнт загальної ліквідності	2 - 2,5	1,342	0,881	0,821	-0,461	-0,060

Таблиця Е.6

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Горошків-Агро»
в 2018- 2020 роках**

№ пор	Показники	Фактичні значення			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р. / 2019р.
1	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,623	0,586	0,762	-0,037	0,176
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,384	0,370	0,432	-0,014	0,063
3	Коефіцієнт залежності від довготривалих обов'язків	0,00	0,00	0,00	0,000	0,000

Продовження дод. Е

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):

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

Рентабельність продажу (Рп):

$$P_p = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$$

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:

$$\Phi_в = ЧД_n / \Phi_к$$

Тп – чистий дохід за звітний період;

Φк – 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 фондомісткість – до зменшення. Розраховується за формулою:

$$\Phi_m = 1 / \Phi_v$$

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 Φ_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:

$$K_{ф.ст.} = B3 / ЗЗ$$

де $B3$ – власні засоби (П р. I + Пр. II);

$ЗЗ$ – запозичені засоби (П р. III + Пр. IV).

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

$$K_{ф.авт.} = B3 / ВБ$$

де $B3$ – власні засоби П р. I + Пр. II;

$ВБ$ – валюта балансу (підсумок балансу).

Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань визначається за формулою

$$K_{д.зал.} = ДЗ / B3$$

де $ДЗ$ – довгострокові зобов'язання (П р. III);

$B3$ - власні та прирівняні до них засоби (П р. I + П р. II)

Додаток Ж

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Горошків-Агро»

Зовнішнє середовище Сильні та слабкі складові потенціалу	Можливості - Зручне географічне розташування - Надійні та тривалі зв'язки із постачальниками - Стрімке зростання цін на новинки технології вирощування та хімікати за стислий проміжок часу - Темпи росту українського експорту с/г продукції перевищують темпи росту внутрішнього ринку - Налагоджена система поставки сировини - З 2020 року с/г в Україні перейшло на нові й більш жорсткі ліцензійні вимоги, що суттєво підвищують гарантії якості продукції	Загрози - Зростання тиску конкурентів (десятки конкурентів лише у Черкаській обл.) - Зростання рівня інфляції в країні - Переважна більшість активних інгредієнтів здійснюються за межами України, ціни на які дуже залежні від кон'юнктури світових ринків і валютних коливань - Зниження купівельної спроможності населення - Постійне та поступове підвищення цін на хімікати як вітчизняного, так і імпортного виробництва - Обмеження у бюджетному фінансуванні галузі с/г
1	2	3
Сильні сторони - Тривалий досвід роботи підприємства на ринку (більше 25 років) - Вирощування якісних і доступних за ціною рослин - Високі виробничі потужності - Значні інвестиції в інноваційні дослідження ринку для підтвердження якості до міжнародних стандартів - Участь у державних тендерах	Поле «СіМ» - Утримання своїх позицій на ринку, - Охоплення інших сегментів ринку - Розробка програм зниження собівартості продукції (приблизно на 10%) - Розвиток інвестиційної стратегії з метою розширення видів культур, що вирощуються - Розвиток моделі довгострокового державного замовлення на поставку с/г продукції	Поле «СіЗ» - Дослідження діяльності своїх конкурентів з основного виду діяльності - Розробка антикризових стратегічних планів у зв'язку з економічною кризою в країні - Вивчення більш досконало потреб споживачів - Підтримання високої якості продукції. - Комплексне дослідження ринку, визначення цільового сегменту.

1	2	3
6. Високий рівень компетентності персоналу 7. Високі стандарти професіоналізму персоналу 8. Зацікавленість працівників у результатах праці, прагнення до професійного розвитку 9. Зростання обсягів вирощування с/г продукції та підвищення її якості лише за останні 3 роки, що задовольняють світові вимоги	5. Проведення політики відповідального ставлення до споживача для забезпечення здоровішого, тривалого й більш продуктивного життя людей завдяки споживанню якісної продукції 7. Впровадження та розвиток інвестиційно-інноваційної стратегії – з метою вирощування нових видів культур	4. Блокування входження на ринок конкурентів, шляхом створення певних умов (зниження собівартості, розширення асортименту). 5. Пошук і розвиток оригінальних препаратів, зручних для застосування комбінацій відомих речовин, а також нових препаратів на рослинній основі.
Слабкі сторони 1. Високий рівень витрат (оплата праці, збут, сировина і матеріали) 2. Значні інвестиції у технічне переоснащення виробничих потужностей і розвиток персоналу, що вимагає залучення довгострокових кредитів 3. Недостатній рівень платоспроможності підприємства 4. Незадовільні умови праці робітників 5. Відсутність соціального пакету 6. Неефективна система мотивації персоналу 7. Скорочення чисельності персоналу	Поле «СлМ» 1. Розробка стратегії диверсифікації 2. Розробка функціональної стратегії(маркетингової стратегії) для підтримки стійкості в ринковому середовищі 3. Пошук зменшення витрат – завдяки розробки фінансової стратегії 4. Стратегія зайняття ніш з найбільш конкурентоспроможною продукцією.	Поле «СлЗ» 1. Використання стратегії зниження собівартості для вирішення підвищення рівня конкурентоспроможності 2. Уникнення неприбутковості з метою недопущення зривів контрактів з постачальниками та потенційними покупцями 3. Представлення споживачам широкого асортименту послуг. 4. Співпраця з гнучкими постачальниками (виробниками)

Додаток 3

Матриця PIMS-аналізу для підприємства ТОВ «Горошків-Агро»

Фактори	Вплив на прибутковість	Висновок
Фактори конкурентної ситуації:		
Частка ринку, %	+	Значна частка ринку у Черкаській обл., можливість диктувати умови меншим за розміром конкурентам реалізовувати обсяг продукції, який забезпечить достатню прибутковість.
Відносна частка ринку, %	+	З врахуванням того, що в Україні діють сотні підприємств сільськогосподарської галузі, то це позитивний показник
Відносна якість продукту	+	Достатньо висока якість продукції формує позитивний імідж підприємства, збільшує попит і позитивно впливає на прибутковість
Кількість конкурентів	-	Велика кількість конкурентів змінює місткість ринку і таким чином змінює співвідношення між різними групами споживачів. Перехід їх з однієї групи в іншу спричиняє зменшення прибутку.
Фактори виробничої структури:		
Капітал / сума продаж	-	Власний капітал не суттєво відрізняється від обсягу доходів від реалізації продукції, що негативно впливає на прибутковість.
Капітал / додана вартість	+	Додана вартість за капітал означає, що капіталу достатньо для забезпечення високих показників прибутковості підприємства
Ступінь використання виробничих потужностей	+	Дуже високий показник, що показує, що підприємство може виростити досить багатий врожай сільськогосподарських культур.
Продуктивність праці працівника за рік, тис. грн.	+	Позитивний показник, що свідчить про віддачу зусиль працівника за рік.
Фактори ринкової ситуації:		
Зростання	-	Підприємство втратило певну частку ринку, порівняно з попереднім роком, отже буде реалізовувати менший обсяг продукції, що призведе до зменшення обсягу чистого прибутку.
Капіталомісткість	+	Підприємство здатне власними коштами здійснити виплату за кредитами у будь-який момент за рахунок резервного чи додаткового капіталу, що істотно не вплине на суму чистого прибутку.
Витрати на маркетинг/сума продаж	-	Підприємство витрачає недостатньо коштів на маркетинг, і недостатність (обмеженість) маркетингових заходів обмежує зростання прибутковості.
Сума покупок/чистий прибуток	-	Сума закупівлі перевищує суму чистого прибутку. Додатково залучені для цього кошти – кредитні, повернення яких в майбутньому зменшить суму чистого прибутку.

Додаток К

Таблиця К.1

Оцінка індикаторів рівня компетентності директора ТОВ «Горошків-Агро»

Призначення компетентності			
Назва поведінкового фактору			
Поведінковий фактор	Описання поведінки	Бали (0-10)	Оцінка
Орієнтація на досягнення			
1. Критичне мислення	Оцінка роботи та вибір досконалого рішення	8	8
2. Стратегічні здібності	Складання планів та прогнозів розвитку підприємства	10	9
3. Іноваційність	Впровадження нових методів управління	9	6
Виконання роботи			
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
Вміння вести за собою людей			
1. Мотивація	Вміння оцінювати результати роботи 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 – карається	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 К.2

Індикатори та показники поведінки директора ТОВ «Горошків-Агро» 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 Л

Каталог компетенцій для проведення оцінювання за компетенціями управлінців ТОВ «Горошків-Агро»

	Компетенції	Опис компетенції
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	

Профіль компетенцій головного агронома ТОВ «Горошків-Агро»

Компетенція	Рівень	Індикатор поведінки
Вирішення проблем	1	У непередбачених ситуаціях втрачає самовладання, панікує або "опускає руки". Вважає за краще бути відомим у рамках вирішення складних чи проблемних питань. Не вміє ділити проблему на складові, приймає рішення імпульсивно, часто під впливом емоцій.
	2	Аналізує проблемну ситуацію з погляду ризиків. Пропонує шаблонні способи вирішення ситуації. Зазнає труднощів при вирішенні конфліктних питань. Потрібна підтримка усвідомлення ситуації та формування раціональних висновків.
	3	Як правило, зберігає самовладання та здатність до ефективного керування у проблемній ситуації. Пропонує здійснені рішення, які відповідають вимогам ситуації. При прийнятті рішення розглядає позитивні та негативні сторони кожного варіанта.
	4	Під час зустрічі з перешкодами активізує діяльність, легко перетворює проблеми на завдання. Розбиває складну проблему на складові, виділяє основну інформацію. Робить раціональні та правильні висновки на основі наявної інформації. Виявляє причини виникнення проблемної ситуації. Чинить таким чином, щоб попередити виникнення подібних ситуацій у майбутньому.
Аналітичне мислення	1	Розділяє проблеми на ряд більш простих завдань або дій, не встановлюючи порядок їх важливості. Складає перелік завдань, не встановлюючи при цьому певного порядку чи ступеня пріоритетності
	2	Встановлює причинно-наслідкові відносини між двома аспектами ситуації (А призводить до Б). Може розділяти ці елементи на дві категорії: "за" та "проти".
	3	Виділяє численні причинно-наслідкові зв'язки; бачить кілька потенційних причин явища, наслідків дії. Аналізує відносини між компонентами проблеми, здатний передбачати перешкоди, розраховуючи на кілька ходів уперед.
	4	Складає комплексні плани, проводить комплексний аналіз. Використовує різноманітні аналітичні методи і знаходить можливі рішення, які потім порівнює з погляду їхньої цінності.
Ефективна комунікація	1	Комунікації утруднені. Часто виникають проблеми та непорозуміння під час переговорів. У разі суперечностей займає неконструктивну позицію. У процесі спілкування не звертає увагу на деталі, не враховує стан співрозмовника, перебиває, виявляє нетерпіння.
	2	Є розуміння необхідності якісного спілкування, проте відповідних навичок недостатньо, через що можливе нерозуміння під час переговорів. Зазвичай, ефективно взаємодіє з лояльними клієнтами, з іншими комунікація утруднена. Використовує шаблонний підхід для роботи з кожним клієнтом.
	3	Комунікабельний і добре володіє навичками спілкування, ефективно вирішує конфліктні ситуації. Має технологію спілкування, займає відкриту позицію. Вміє слухати, не перебиває співрозмовника у процесі спілкування. Зрозуміло пояснює, чи використовує прості формулювання в аргументації. Вміє з'ясовувати основні інтереси співрозмовника.
	4	Розуміє тип особистості клієнта щодо його поведінки та дій, може сформулювати оптимальний стиль комунікації для конкретного співрозмовника. Утримує ініціативу у процесі спілкування. Спокійно спілкується, обговорюючи проблемні ситуації. Використовує зрозумілі та чіткі граматичні звороти в мовленні. Вміє уважно слухати співробітника, виявляти глибинні інтереси співрозмовника.

Навички переконання та аргументації	1	Не вміє грамотно підбирати та наводити аргументи. У процесі переконання використовує багато інформації, неточні формулювання. У процесі розмови не концентрує увагу на його цілях, часто веде співрозмовника убік.
	2	Здійснює окремі дії з метою переконання: У виступі або в розмові використовує прямолінійне переконання (наприклад, волає до здорового глузду, наводить дані, апелює до інтересів іншого; наводить конкретні приклади, демонструє наочні та інші посібники тощо). Не намагається суттєво перебудувати свою аргументацію залежно від інтересів та рівня аудиторії.
	3	Наводить різноманітні аргументи на підтримку свого погляду. Надає інформацію у необхідному для співрозмовника обсязі та формі. Вміє переконливо впливати як за допомогою логіки, так і за допомогою емоцій. Вміє формулювати тези для аудиторії чи співрозмовника. У процесі аргументів переважно використовує конкретні факти.
	4	Створює аналогії та метафори, щоб пояснити ситуацію. Використовує наочні засоби передачі інформації та посилення сприйняття. Підбирає відповідні факти, історії, аналогії, щоб проілюструвати свою думку. Вибирає мову та приклади, що відповідають рівню та досвіду аудиторії. Здатний уявити складні ідеї чи ситуації так, щоб це виглядало просто, ясно і зрозуміло. Цілеспрямовано використовує інформацію, щоб досягти потрібного результату.
Стандарти та технології	1	Погано знає бізнес-процеси та технології роботи, що існують у Компанії. Не приймає правила та вимоги, які існують у компанії та її підрозділах, негативно ставиться до принципів компанії, не дотримується технології та принципів роботи з клієнтами. Не відпрацьовує зі співробітниками прийняті процедури та моделі поведінки.
	2	Знає технологію роботи та стандарти, прийняті в компанії. Не приймає частину правил і вимог, що існують у компанії, часто діє на власний розсуд, на основі своїх стереотипів. Намагається «минати» частину прийнятих правил.
	3	Знає технологію роботи, розуміє правила та вимоги, які існують у компанії та її підрозділах, позитивно ставиться до цінностей компанії. Дотримується технології та принципів роботи з клієнтами та в роботі зі співробітниками. Висловлює готовність вносити доповнення до існуючої технології роботи, удосконалювати її.
	4	Має глибокі навички та знання в галузі стандартів і технологій Компанії. Знає всі тонкощі та нюанси роботи, може продемонструвати чи пояснити ефективні способи їх виконання. Активно транслює технологію та принципи роботи, прийняті в Компанії своїм співробітникам та співробітникам із суміжних підрозділів. Демонструє впевненість у тому, що існуюча технологія дасть результат.

Шкала індикаторів:

- 1 – нижче прийнятного;
- 2 – достатній рівень;
- 3 – задовільний рівень;
- 4 – високий рівень.

Додаток М

Функціонал програми "Оцінка персоналу". Технології, методики оцінки і тестування. Метод 360 градусів.

Що таке «1С:Підприємство 8. Оцінка Персоналу»

1С:Підприємство 8. Оцінка Персоналу - програмне забезпечення для автоматизації тестування кандидатів і оцінки співробітників, в тому числі методом «360 градусів».

Програма орієнтована на середні і великі комерційні компанії, а також бюджетні організації та федеральні державні унітарні підприємства.

Програма "Оцінка персоналу" адресована:

- службам персоналу;
- кадровим службам;
- відділам навчання і розвитку персоналу;
- відділам моніторингу та оцінки персоналу.

Які завдання вирішує програма

- Облік даних про кандидатів, співробітників і методиках їх оцінки.
- Заповнення кандидатами і співробітниками анкет і тестів:
 - безпосередньо в програмі.
 - на сайті (через Інтернет).
 - віддалено, за допомогою електронної пошти.
- автоматичний розрахунок результатів оцінки.
- підготовка та побудова детальних висновків за результатами оцінки, з використанням готових шаблонів, закладених в програмі.

Методики, реалізовані в програмі "Оцінка персоналу"

- оцінка (зворотний зв'язок) методом «360 градусів». У програму внесений готовий кластер з 54 компетенцій;
- психодіагностика: в програмі закладено 40 готових тестів для всебічної психологічної оцінки кандидатів і співробітників;
- конструктор тестів знань і навичок, що підтримує 8 різних типів відповідей;



а трудовим законодавством атестація: облік наказів про атестацію, атестаційних листів;

- оцінка співробітників по КРП з урахуванням ваг КРП і бажаних тенденцій (максимізація, мінімізація, стабілізація).

Що робить оцінку ефективною завдяки використанню 1С:Підприємство як інструменту

- готові тести і компетенції. У програму включено набір з 40 психодіагностичних методики і кластер з 54 компетенцій;

- гнучка система профілів. Програма підтримує профілі набору персоналу, «360 градусів» і KPI;
- підтримка різних способів заповнення тестів або анкет: в програмі, на сайті компанії, по електронній пошті;
- готові шаблони висновків і звітів;
- завантаження кадрових даних з інших програм 1С:Підприємство;
- опції. В інтерфейсі програми відображається тільки те, що реально використовується.

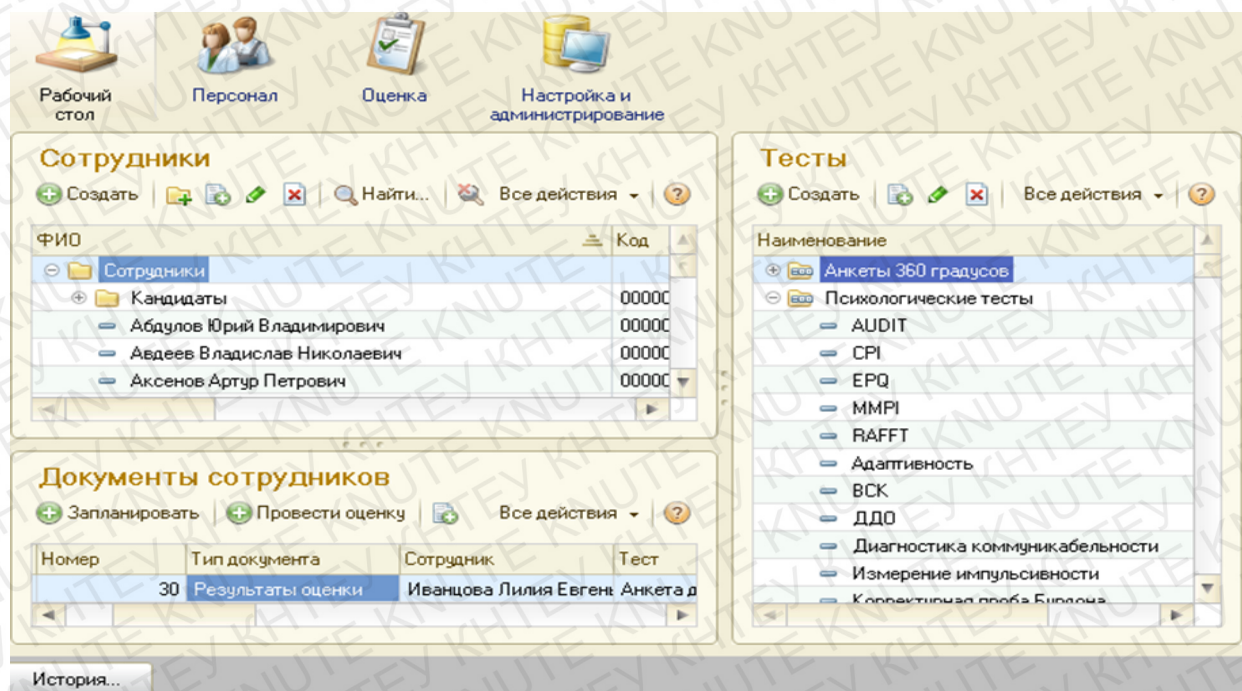
Що забезпечує програма "Оцінка персоналу"

- вірну і оперативну інформацію про результати оцінки для керівників компанії і структурних підрозділів;
- перевірені методики і значне скорочення трудовитрат для служби персоналу;
- нематеріальну мотивацію у вигляді об'єктивної оцінки і зворотного зв'язку для співробітників;
- відкритість і простоту в супроводі для IT-відділу.

Візуальний вид програмного продукту: Як виглядає програма Оцінка персоналу

При запуску програми відкривається розділ Робочий стіл, в ньому зібрано все найважливіше.

Основні функції, функціональні можливості рішення "1С:Підприємство 8. Оцінка персоналу"



Іл. 2 Робочий стіл, панель управління в 1С:Підприємство Оцінка персоналу при запуску програми

Заповнення анкет і тестів в Оцінка персоналу

- Безпосередньо в програмі;
- На сайті (через Інтернет);
- Віддалено, за допомогою електронної пошти.

При цьому інтерфейс для тестованого не залежить від обраного варіанту.