

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління професійним розвитком персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ БГГ «ЕПІЦЕНТР К», м. Бровари)

Студента 3 курсу 10-с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»



Кота Владислава
Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Концептуальні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ БГГ «Епіцентр К».....	14
2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ БГГ «Епіцентр К».....	14
2.2. Оцінка результативності та ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ БГГ «Епіцентр К».....	33
3.1. Розробка заходів з удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності заходів з удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу ТОВ БГГ «Епіцентр К».....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

Вступ

Актуальність теми. Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним з результатів розвитку персоналу є винахідницька й раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального й морального стимулювання. Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності. Ефективне управління розвитком персоналу неможливе без оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку персоналу підприємства досліджувалися у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Савченко В., Хміль Ф. І., Гриньова В. М., Слинков В.Н., Співак В.А., Ситник Н.І., Виноградський М.Д., Деслер Г., Кибанов А.Я., Меньшикова М.О., та ін. Однак, особливості розвитку персоналу науковці розглядають і визначають з різних точок зору, переважна більшість з яких досліджують напрямки розвитку всього персоналу підприємства, не виокремлюючи його категорії. Тому багато теоретичних питань з цієї проблематики потребують подальшого дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління професійним розвитком персоналу підприємства.

Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати концептуальні підходи управління професійним розвитком персоналу на підприємстві;

- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства;
- здійснити оцінку результативності та ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства;
- розробити програму заходів з удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу на підприємстві;
- запропонувати прогностичну оцінку ефективності заходів з удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління професійним розвитком персоналу підприємства ТОВ БГГ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти удосконалення управління професійним розвитком персоналу на підприємстві ТОВ БГГ «Епіцентр К».

Інформаційною базою дослідження є науково-навчальна література з питань розробки управління професійним розвитком персоналу на підприємстві, а також фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених у випускній кваліфікаційній роботі досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі інформаційних систем та технологій управління підприємств. Досліджень застосовувались у процесі методу загальнонаукових економічних процесів.

Практичне значення отриманих результатів. Пропозиція автора сприятиме підвищенню ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах. Результати дослідження можуть бути використані у процесі подальшого удосконалення управління професійним розвитком персоналу підприємства на підприємстві.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Повний обсяг роботи складає 59 сторінок. Список використаних джерел складається з 34 посилань. Додатки в розмірі 9 посилань.



РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства

Аналізуючи основи управління професійним розвитком персоналу, слід насамперед визначити понятійну базу, яка буде використовуватися у роботі. У зв'язку з підвищеною увагою до персоналу в рамках наукової літератури існує багато трактувань понять, які пов'язані з персоналом, а саме: розвиток персоналу. Багато сучасних науковців по своєму трактують це поняття.

У своїй роботі Гриньова В.М. запропонувала комплекс робіт для проведення заходів, що сприяло би працівнику розкрити весь його потенціал та можливості вносити вклад у діяльність організації [3, с. 190].

Натомість Савченко В. А. у своїй роботі [7, с. 18] дає таке тлумачення : розвиток персоналу на підприємстві – це планомірний та систематизований вплив на робітників за підтримкою професійного навчання на підприємстві протягом якого їхня трудова праця на організації за допомогою ефективної організації на підприємства чи завдяки наданим послугам, конкурентоспроможність робітників на ринку праці, виконання робітниками складних нових завдань на основі якого можливо використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей. На думку автора, це найбільш докладне та змістовне визначення, яке найбільш повно розкриває поняття «професійний розвиток персоналу».

Професійний розвиток персоналу здійснюється через професійне навчання. Результати аналізу наукової літератури, де у роботах розглядається професійне навчання персоналу [3, 7, 9, 11], заслуговує уваги визначення Співак В. А., а саме: «навчання персоналу має на меті підвищення адекватності якостей робочої сили вимогам робочих місць, забезпечення розвитку працівників і ефективніше використання їх потенціалу, розширення кругозору і підвищення задоволеності працею, забезпечення просування по службі, задіявання чинників

інтересу до праці, забезпечення потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішнього ринку праці» [9, с. 259].

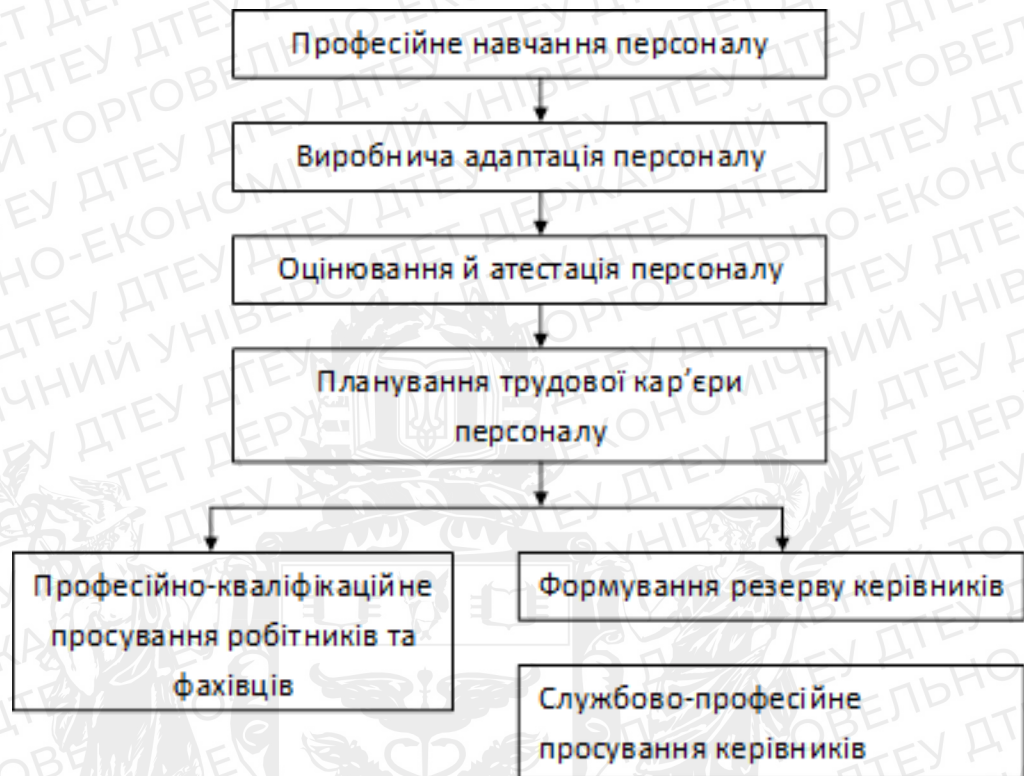


Рис1.1 Складові розвитку персоналу організації

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [5, с. 88-89]

На (рис 1.1) зазначені складові розвитку персоналу організації, які ефективно функціонують в будь-якій компанії та визначаються в ступіні розвитку її персоналу.

Основними напрямками професійного навчання в організації є:

- навчання у відповідності до поставлених завдань на підприємстві та специфіка їхньої роботи;
- навчання розриву ліквідації між їх побажаннями посади й особистих якостях;
- підвищення загальної кваліфікації;
- нові напрямки розвитку організації;
- засвоєння нових методів і прийомів для виконання трудових операцій [3, с. 198].

Планування та розвиток персоналу приводить до п'ять послідовних етапів:

- інформаційний – збір та обробка необхідних даних для інформації про діючий склад персоналу та його розвиток у перспективі;
- план по розробці професійного навчання та розвитку персоналу на підприємстві – аналіз перспектив професійного розвитку персоналу на підприємстві та розробка альтернативних варіантів планів професійного розвитку персоналу;
- прийняття рішень – затвердження одного варіанту плану як обов'язкового для організації проведення професійного навчання;
- визначення необхідних витрат на підприємстві –розрахунки витрат на професійне навчання персоналу;
- контроль за реалізацією плану професійного розвитку на підприємстві, успішність та результат від навчання; корегування цілей розвитку персоналу на підприємстві та зміні цілей організації [2, с. 152 – 154].

Саморозвиток – це цілеспрямований процес розвитку працівника, який самостійно вдосконалює свої уміння та знання особливих і функціональних якостей, компетенцій, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Організація як складова управлінського процесу означає створення певної структури, яка для досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей сприяє ефективній діяльності членів педагогічних колективів і забезпечує чітку взаємодію між ними та персоналом організації. Аналіз наукових джерел та реальний управлінський досвід доводить, що організація (як елемент управлінського процесу) передбачає на сучасному етапі вирішення менеджерами таких актуальних завдань:

- підбір кваліфікованих педагогів для навчання персоналу;
- формування управлінської «команди», яка працюватиме над створенням нових напрямків розвитку персоналу та організації в цілому;

Так, мотивація до професійного розвитку залежить перш за все від працівника, від його внутрішніх мотивів та спонукань, до того ж він потребує особливих умов та винагороджень до професійного розвитку. Працівникам необхідно пояснити необхідність професійного розвитку та створити такі умови, при яких вони будуть розуміти важливість професійного розвитку та зв'язуватимуть позитивні результати своєї праці з успіхами у професійному навчанні.

Працівникам необхідно пояснити необхідність професійного розвитку та створити такі умови, при яких вони будуть розуміти важливість професійного розвитку та зв'язуватимуть позитивні результати своєї праці з успіхами у професійному навчанні. Тому для управління професійним розвитком працівників необхідно створити механізм мотивації, який має враховувати сучасні закономірності.

Основним механізмом впливу на трудову поведінку працівників на підприємстві є система мотивації. Сукупність методів та механізмів мотиваційного впливу на працівника, які використовуються на підприємстві. Ця система повинна враховувати потреби та інтереси працівників, пропонувати їм адекватну винагороду за виконану працю, крім того вона повинна бути досить простою і зрозумілою для кожного працівника. Ця система повинна враховувати потреби та інтереси працівників, пропонувати їм адекватну винагороду за виконану працю, крім того вона повинна бути досить простою і зрозумілою для кожного працівника.

Управлінській блок є функцією контролю визначення того, наскільки добре реалізовані цілі по професійному розвитку персоналу на планування, також аби їх було досягнуто в повному обсязі. Результативність професійного розвитку персоналу на підприємстві отримується за допомогою атестації та оцінювання персоналу. Складова оцінка роботи персоналу є частиною процесу контролю та здійснення відомості персоналу організації. Результати роботи персоналу використовуються для ухвалення управлінських та адміністративних рішень.

Призначення, переведення, звільнення, це все пов'язується з покараннями або оплатою праці.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління професійним розвитком персоналу підприємства

Існує багато різних підходів до вивчення та оцінки системи трудовими ресурсами на рівні регіону. Також є потреба у комплексній оцінці та підходів до оцінки ефективності з позиції значущості кінцевих результатів підприємства, якість праці працівників їх продуктивність та організація роботи.

Для того щоб оцінити як здійснюється управління трудовими ресурсами використовують наступні показники: загальна результативність компанії - зміна валової продукції в динаміці, обсяг валової продукції та прибуток на одного середньорічного робітника; показник результативності управлінської праці — виробництво валового товару на одного управлінця та на один людину день; показники економічного апарату управління - питома вага персоналу управління в фонді оплати праці, витрати на управління собівартості продукції. Результатом якісної системи управління трудовими ресурсами може бути скорочення витрат на працівників і підвищення продуктивності праці.

Критерії оцінювання персоналу можна умовно розділити на дві групи: 1. критерії оцінки результатів роботи, а саме майстерність робітника, професійна ефективність, виконання роботи в строки; брак, виробіток погодинно, робочий час, професійна дисципліна, ритмічність роботи, швидкість вирішення помилок; 2. критерії поведінки на робочому місці — ефективність користування робочим часом; затрати часу на виконання посадового завдання та культура робочого місця; особиста дисципліна; сумлінність; професійна дисципліна; дисципліна до прийняття самостійних рішень; професійні знання; готовність працювати колективно та допомагати іншим працівникам.

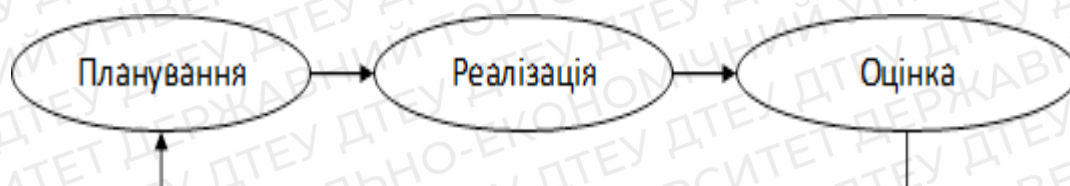


Рис 1.2 Блоки безперервного навчання персоналу

Джерело: узагальнено автором за [3, с. 190]

Отже, існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу.

На кінець XX ст Д. Кіркпатріком опрацьована модель розкриває ефективність одним з найбільш значних методів ефективного вкладу в людський ресурс є розроблена насамперед модель ефективного навчання робітників організації, що полягає в ефективному набуті знань, здобутих навичок та поведінок відповідальності робітників до навчання на підприємстві.

Під модель підпадає чотири методичні ступеня оцінки ефективного навчання робітників на підприємстві:

1. Відповідь – Визначення задоволеності слухачів процесом навчання, у тому числі за допомогою анкетування для визначення важливих цілей та вивчення професійного росту робітника, оцінка інтенсивності та інтенсивності практичних вправ, визначення рівнів доступності та простоти викладу.
2. Засвоєння – тести та ситуаційні завдання використовуються для виявлення змін в інструкціях, знаннях і навичках, які безпосередньо виникають у працівників під час навчального процесу. Визначте очікувані зміни, порівнявши відповіді співробітників на завдання до та після навчання.
3. Поведінка – оцінка рівня застосування знань на практиці.
4. Результати – вимірюють економічні ефекти (збільшення прибутку, зниження товарообігу, продуктивність).

Дуже важливим завданням для кожної компанії є вивчення показників, що характеризують вплив програм розвитку співробітників.

Основними перевагами моделі, запропонованої Д. Кіркпатріком, є її простота практичного використання та прийняття процесу оцінювання як невід'ємної частини загального процесу професійного навчання співробітників, а не як окремий інструмент контролю і розуміння ефективної стратегії інвестування коштів. Модель може бути використана не тільки для оцінки ефективності професійної підготовки рядових працівників, а й для моніторингу ефективності навчання керівників.

Оцінка ефективності розвитку талантів підприємства має базуватися на оцінці збалансованої системи балів.

Ефективне управління розвитком персоналу вимагає обов'язкової оцінки статусу співробітників, структури та динаміки чисельності персоналу, аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих показників.

Вплив програм розвитку персоналу на продуктивність і якість продукції можна оцінити за формулою [11, с 208]:

$$E = P \times A \times V \times K - K \times C, (1.1)$$

де P – тривалість (років) впливу програми на продуктивність, N – кількість студентів, які працюють, розвивають свій потенціал, кількість;

V - Вартість оцінки різниці оптимальної та середньої продуктивності робітників, ден. одиниця;

K - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку співробітника (зростання продуктивності праці, виражене в частках);

C - Витрати на розвиток співробітників, ден. від

Для вимірювання ефективності впровадження використано методику Д. Філліпса та Д. Кіркпатріка.

Рекомендується оцінювати ефективність розвитку співробітників на 4 рівнях:

1. Оцінка відповіді – Вивчіть, як співробітники реагують на процес навчання.
2. Засвоєння вивченого — Наприклад, результати тестування свідчать про рівень засвоєння матеріалу.

3. Поведінка – оцінка рівня застосування знань на практиці.
4. Результати – вимірюють економічні ефекти (збільшення прибутку, зниження товарообігу, продуктивність).

Дуже важливим завданням для кожного бізнесу є вивчення показників, які характеризують вплив програм розвитку співробітників на результативність працівників та його вплив на продуктивність.

Вплив програми розвитку персоналу, що використовується американською компанією «Honeywell», на підвищення продуктивності та підвищення якості товару можна визначити за формулами [5, с.410]:

$$E = P * N * V * K - N * Z \quad (1.2)$$

P – тривалість впливу проекту на продуктивність та інші фактори ефективності;

N - кількість підготовлених працівників;

V - оцінка витрат різниці в продуктивності між найкращим і середнім працівником, що виконує ту саму роботу;

K - коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання продуктивності праці, виражене в частках);

Z - вартість навчання на одного працівника.

Таким чином проаналізовано основні методологічні підходи до оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства. Оцінка ефективності дуже важлива в сучасному бізнесі, оскільки дозволяє виявити слабкі сторони співробітників і визначити стратегії подальшого підвищення якості.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ БГГ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Компанія ТОВ БГГ «Епіцентр К» зареєстрована 27.08.2003р. Юридична адреса м. Київ вул. Берковецька 6-К. Нараховує більше 34.000 тис. співробітників.

30 серпня 2014 року відбулося відкриття гіпермаркету ТОВ БГГ «Епіцентр К» у Броварах (Київська область). Загальна площа нового гіпермаркету становить близько 24 000 кв. Близько 400-та людей працює в гіпермаркеті.

Основна спеціалізація компанії – роздрібна торгівля товарами для оздоблення будинку, меблями, побутова хімія, групою автотоварів, відділом саду та огороду, дитячі товари та всіма будівельними матеріалами.

За останні 18 років мережа ТОВ БГГ «Епіцентр К» зазнала якісних змін від будівництва до будівництва та гіпермаркетів, перетворившись на потужну мережу торгових центрів. Щорічно ринок відвідує близько 63 мільйонів людей.

Розпочав свою діяльність у грудні 2003 року на вулиці Братиславській, 11, Київ. Регіональна мережа ТОВ БГГ «Епіцентр К» охоплює кожен куточок України.

Компанія відкрила свої перші три роздрібних магазини, а потім почала розвивати ці напрямки.

Першим епіцентром за межами столиці був магазин у Львові, потім Полтаві. Далі йдуть інші міста-мільйонники – Дніпро, Харків, Одеса. Нині торгові об'єкти компанії працюють у 35 населених пунктах України. Найбільше їх у Києві (7), а також у Львові, Одесі та Харкові (по 3).

Для більш детального аналізу ТОВ БГГ «Епіцентр К» м. Бровари необхідно проаналізувати економічні показники діяльності компанії.

Основним показником ефективного функціонування бізнес-процесів є чистий прибуток.

Основним звітним документом фірми є фінансова звітність. За допомогою нього можна зробити оцінку найсуттєвіших ознак фірми, так як він являє собою звіт про фінансовий стан підприємства та відображає певні його активи, обов'язки і капітал.

При аналізі балансу підприємства прийнято використовувати аналіз фінансової звітності.

Економічний та організаційний механізми є одними з найважливіших компонентів в системі управління підприємством, тому розглянемо їх більш детально. Економічний механізм визначає можливі шляхи розвитку організації використовуючи необхідні методи та принципи роботи та раціональне використання наявних ресурсів.

Економічний механізм – це система послідовних економічних явищ, методів, принципів, параметрів та інструментів, що характеризують можливості якості внутрішніх процесів, проблеми витрат ресурсів, функціонування та розвитку організації та забезпечують та сприяють розширенню виробництва кінцевого продукту та більш ефективному використанню потенціалу підприємства.

Основою економічного механізму є ринковий механізм конкуренції і ціноутворення, відтворення факторів (самооплатності) та розвитку виробництва (самофінансування) [18].

Традиційно економічні інструменти розглядаються як управлінський контроль за прийняттям рішень у поточній діяльності організації з метою зростання прибутковості, рентабельності та зміцнення фінансового стану організації [19].

Організаційний механізм – це певна сукупність елементів, які в комплексі створюють організаційну основу явищ та процесів. В основі організаційного 32

механізму лежать такі процеси, як формування керуючої та керованої системи управління підприємством, розподіл функцій та завдань між ними, створення системи комунікації та інформаційних потоків на підприємстві [21].

Методами регулювання організаційних механізмів є формування організаційної структури підприємства, спрямування діяльності підприємства відповідно до визначених цілей, створення інформаційної системи підприємства, реорганізація підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. Взаємодія і координація організаційних підсистем забезпечує оперативність та продуктивну діяльність промислових підприємств в умовах швидких змін потреб і мінливість чинників зовнішнього середовища.

Основними характеристиками організаційного механізму є економічність процесу взаємодії елементів, повнота та достовірність інформації, оперативність прийняття рішень щодо вимог виробництва. Формування економічної підсистеми можливе лише за умови ефективного організаційної складової управління, що свідчить про тісний взаємозв'язок між цими механізмами.

Основним звітним документом фірми є бухгалтерський баланс. За допомогою балансу можна зробити оцінку найсуттєвіших ознак фірми, так як він являє собою звіт про фінансовий стан підприємства та показує певну дату його актива, власний капітал.

В табл. 2.1 здійснено розрахунок ключових показників фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ БГГ «ЕПІЦЕНТР К»

Показник	Код рядка	Звітний рік, тис. грн			Відносне відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
1	2	3	4	5	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 457 062	45 685 421	52 537 955	10,20	15,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 456 842	32 451 672	37 702 925	6,55	16,18
Валовий:						
прибуток	2090	11 000 220	13 233 749	14 835 030	20,30	12,10
збиток	2095	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	266 093	571 753	1 124 750	114,87	96,72
Адміністративні витрати	2130	549 281	747 248	871 751	36,04	16,66
Витрати на збут	2150	6 620 644	8 067 966	9 176 323	21,86	13,74
Інші операційні втрати	2180	333 284	537 910	1 270 723	61,40	136,23
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
прибуток	2190	3 763 104	4 452 378	4 640 983	18,32	4,24
збиток	2195	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	180 589	4 037	211 555	-97,76	5140,40
Інші доходи	2240	52 152	672 607	169 775	1189,71	-74,76
Фінансові витрати	2250	91 071	148 084	297 039	62,60	100,59
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-		
Інші витрати	2270	207 978	398 687	1 230 339	91,70	208,60
Фінансовий результат до оподаткування:						
прибуток	2290	3 696 796	4 582 251	3 494 935	23,95	-23,73
збиток	2295	-	-	-	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	671 524	861 839	899 163	28,34	4,33
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат:						
прибуток	2350	3 025 272	3 720 412	2 595 772	22,98	-30,23
збиток	2355	-	-	-	-	-

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Темп зростання у 2019 році у порівнянні з минулим склав 122,97%, а сума прибутку 3,720,412 тис. грн. У 2020 році присутня негативна динаміка, на рівні 69,77%, сума прибутку склала 2,595,772 тис. грн.

Отже, за проведеним аналізом можна сказати, що структура статей балансу демонструє тенденцію до збільшення частки оборотних активів і зменшення частки необоротних активів;

Побудована гістограма, яка дозволяє порівняти значення за декількома критеріями (рис 2.1)

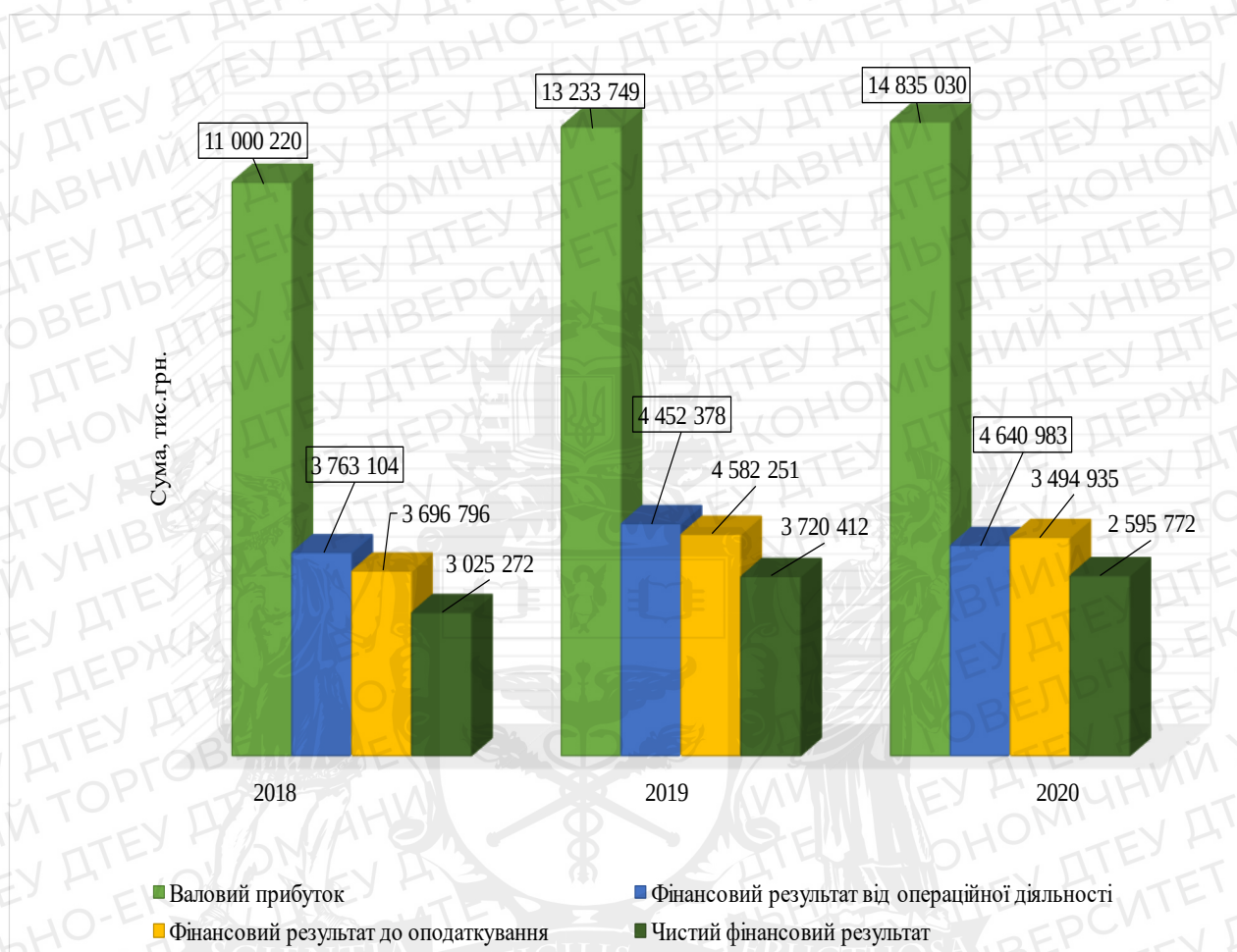


Рис.2.1 Динаміка фінансових результатів за 2018-2020 рр.ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ БГГ «ЕПІЦЕНТР К»

Аналізуючи, можна побачити пряму залежність росту чистого фінансового результату компанії від збільшення суми валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та до оподаткування у період з 2018 по 2020 рік.

Щоб розглянути рівень управління професійно кадровим потенціалом підприємства, розглянемо динаміку показників управління персоналом на підприємстві «Епіцентр К», а зокрема: плинність прийнятих, переведених, звільнених пр

ацівників на підприємстві ТОВ БГГ «Епіцентр К», а зокрема: плинність прийнятих, переведених, звільнених працівників (табл 2.2).

Таблиця.2.2

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ БГГ «Епіцентр К»
за функціональним призначенням у 2018-2020 рр.**

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -)			Відносне відхилення, %		
		2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018	2019 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018
1.	Керівники	30	36	41	6	5	11	20	13,8	36,6
2.	Спеціалісти та технічні службовці	42	44	41	2	-3	-1	4,7	3,1	7,6
3.	Основні робітники	290	299	298	9	-1	8	3,1	9,6	2,7
4.	Допоміжний персонал	35	36	39	1	3	4	2,8	8,3	11,4
	Середньооблікова чисельність персоналу	397	415	419	18	4	22	4,5	0,9	5,5

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

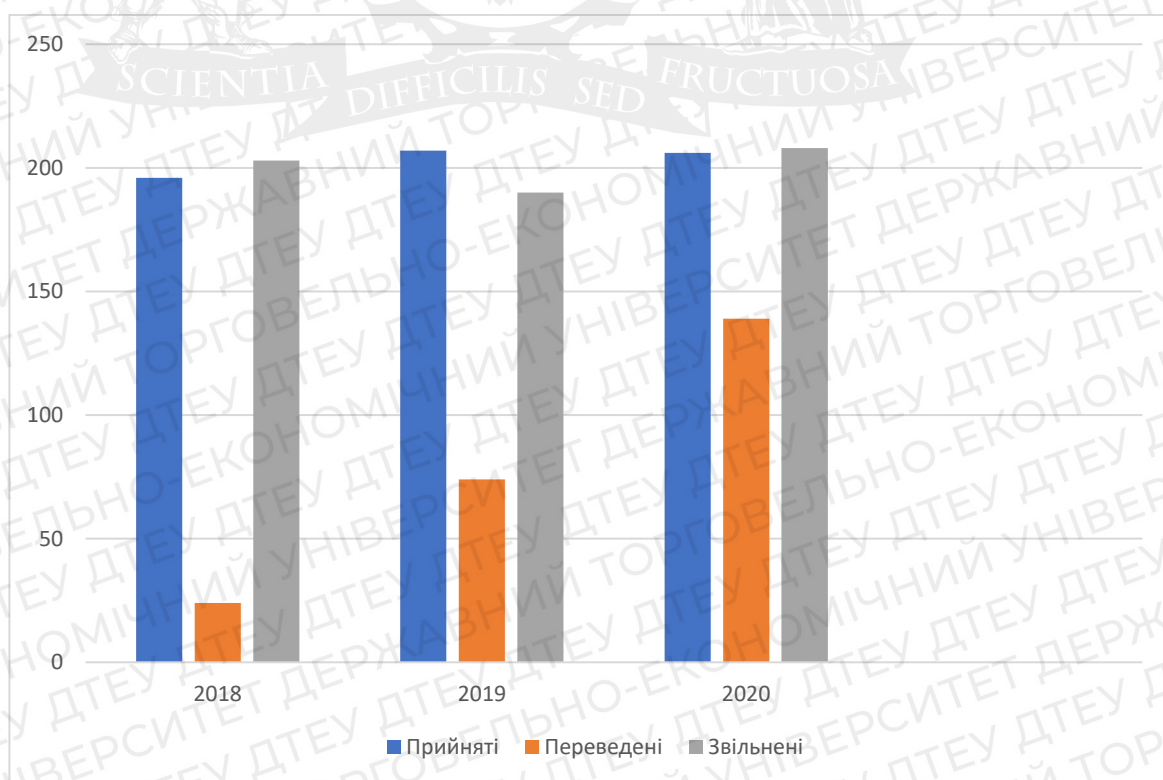


Рис.2.2 Характеристика руху кадрів ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Джерело: складено за даними кадрової звітності ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Зокрема, Епіцентр сприяє кар'єрному розвитку співробітників. Завдяки за провадженню схеми преміювання, міжнародної атестації умов праці запроваджено схему перегляду заробітної плати, яка передбачає щорічне підвищення окладу з урахуванням досягнення особистих цілей працівника.

Управління працівниками на підприємстві ТОВ «БГГ Епіцентр К» здійснює окрема структура організації — відділ кадрів, очолює начальник відділу та підпорядковується керівнику організації.

Відділ кадрів постачає підприємству необхідну кількість кваліфікованих працівників, планує прийоми на роботу та переведення чи звільнення працівників, складає звітність та організовує облік, навчає робітників. Розвиток персоналу на підприємства ТОВ БГГ «Епіцентр К», має здійснюватися у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному. Потрібно проаналізувати розвиток персоналу на підприємстві.

Підвищення кваліфікації здійснюється за допомогою професійного навчання, оскільки воно може компенсувати відставання в знаннях і досвіді працівників через зміни обладнання та технології виробництва.

У ТОВ БГГ «Епіцентр К» є такі види навчання: тренування, перепідготовка, перепідготовка.

Протягом останніх трьох років на підвищення кваліфікації не наголошується, спостерігається дефіцит кадрів, які пройшли професійну підготовку, оволоділи відповідними спеціальностями та підвищили кваліфікацію. Зважаючи на це, рекомендується розробити план підвищення кваліфікації для підвищення якості працівників досліджуваних підприємств.

У ТОВ БГГ «Епіцентр К» керівництво піклується про співробітників та питання соціального розвитку (охорона здоров'я; допомога багатодітним і малозабезпеченим сім'ям; забезпечення гідного доходу співробітників; формування системи корпоративної культури). Багато роботи. Недоліки, проблеми бізнесу.

Важливою сферою розвитку співробітників у бізнесі є особистісний розвиток, що включає: цікаву роботу; гнучкий графік роботи; вільний час; збільшення обов'язків тощо.

Тому компанія приділяє велике значення розвитку співробітників, але не повністю, що вимагає вжиття необхідних заходів для покращення ситуації.

Сьогодні співробітники стають ключовим ресурсом у забезпеченні ефективності кожного бізнесу, тому розвиток співробітників є невід'ємною частиною загальної стратегії організації.

Система управління розвитком персоналу підприємства — це комплекс методів, що забезпечують виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також навчання, навчання та кар'єрного росту працівників.

Першочерговим завданням для покращення розвитку співробітників є відвідування курсів підвищення кваліфікації, адже нинішні технології та обладнання кардинально змінилися, тому знання застаріли та потребують постійного оновлення.

Підвищити продуктивність праці та рівень доходу в бізнесі допоможе навчання співробітників ТОВ «БГГ Епіцентр К» на робочому місці. Співробітники компанії підвищать свою кваліфікацію.

Подальші плани досліджень пов'язані з поглибленим вивченням діяльності ТОВ БГГ «Епіцентр К». Перспективними підходами є щорічне навчання працівників, а також розширення систем стимулювання та впровадження автоматизованих систем управління персоналом.

Продуктивність відображає ефективність розвитку співробітників і те, чи можуть існуючі системи управління персоналом та організаційні системи гарантувати ефективні результати виконаної роботи.

2.2. Оцінка результативності та ефективності процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства

Щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, має бути набір досконалої системи управління розвитком талантів підприємства. Це забезпечить розвиток інноваційних процесів на достатньо високому рівні та надасть можливості для розвитку та запуску нових високотехнологічних процесів. Пріоритетним напрямком розвитку банку має стати підготовка талантів. Наразі «Епіцентр К» використовує принципи, показані на схемі нижче, як основу для розвитку співробітників. Розвиток ТОВ БГГ «Епіцентр К» завжди був результатом відмінної роботи його співробітників. Але оскільки суспільство постійно розвивається та оновлюється, банкам необхідно часто оновлювати знання своїх співробітників.

Управління персоналом в ТОВ БГГ «Епіцентр К» базується на навчанні співробітників. Цінують співробітників за можливість постійно підвищувати свою продуктивність, щоб просуватися по кар'єрних сходах. «Епіцентр К» має багато різних методів навчання (рис. 2.3).



Рис.2.3 Методи розвитку персоналу в ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Джерело: узагальнено автором

У 2019 р. у ТОВ БГГ «Епіцентр К» пройшли навчання 65,3% усього персоналу, у сфері діяльності Епіцентру. Навчання проводилось на всіх маркетах в межах регіону. За даними таблиці 2.3. ми бачимо що в 2019 р. кількість працівників, які були переведені зростає в декілька разів, а надалі у 2020 р. збільшилась ще.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників навчання персоналу ТОВ БГГ «Епіцентр К»
2018-20рр.**

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників, чол			Відносне відхилення, %			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	по заходам		Навч.співробітник	
							2019 від 2018	2020 від 2019	2019 від 2018	2020 від 2019
Внутрішнє навчання	25	22	60	125	232	425	-12	172,72	85,6	83,18
Семінари	25	47	120	59	70	120	88	155,31	18,64	71,42
Стажування	2	5	11	3	5	8	150	120	66,66	60
Разом	39	74	191	187	307	553	89,74	158,1	64,17	80,13

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання звітності ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Як бачимо з табл 2.3 у 2020 р. в декілька раз більше проводять заходів ніж у 2018 р. Навчання проводяться за рахунок внутрішніх тренінгів.

ТОВ БГГ «Епіцентр К» турбується про своїх нових працівників. Допомогає в адаптації. Кожний працівник проходить безліч тренінгів, тестів, екзаменів, для формування різних навичок потрібних в роботі. Також коли відбувається переведення працівника на вищу посаду.

В ТОВ БГГ «Епіцентр К» створенні (пакети співробітника) кожен співробітник який перед переведенням на вищу посаду повинен пройти теоретичний екзамен та співбесіду з комерційним директором. Після вдалого проходження співробітник переходить на наступний пакет в якому отримує (оновлену систему нарахування заробітної плати та різні бонуси).

Усі тренінги передбачають безперервний розвиток персоналу, що дозволяє працівникам постійно вдосконалювати свої професійні та особистісні здібності, що забезпечить їх подальший професійний розвиток.

Велике значення надається підбору та підготовці нових та молодих спеціалістів, адже пошук талановитого працівника може забезпечити хороший резерв керівників, і в майбутньому не буде проблемою знайти якісних керівників вищого рівня.

У 2020 році майбутні керівники мають можливість проходити спеціальні тренінги в «Академії кадрового резерву Епіцентра» для розвитку їх сильних сторін. Тренінги були індивідуально підібрані для кожного працівника. Найкращі з працівників, які показали відмінні результати мали можливість претендувати на місця Комерційних Директорів та Директорів маркетів.

Система управління розвитком персоналу є базовою. Складається на основі програм розвитку маркетів. Складається на основі річних планів по розвитку персоналу, професійних атестацій працівників та прийнятих керівниками рішень у підвищенні кваліфікації того чи іншого співробітника.



Рис.2.4 Цільова аудиторія проекту «Академія кадрового резерву ТОВ БГГ Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання кадрової звітності ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Академія здійснює підготовку фахівців, які успішно працюють у відділах. Досить хорошим методом навчання на робочому місці є онлайн-система розвитку співробітників. Існує платформа, за допомогою якої співробітники можуть проходити різноманітні курси та тренінги.

Склад першої хвилі академії

На (рис 2.5) ми бачимо кількість поданих заявок на проходження курсу підвищення кваліфікації в академії ТОВ БГГ «Епіцентр К» у 2020 році.

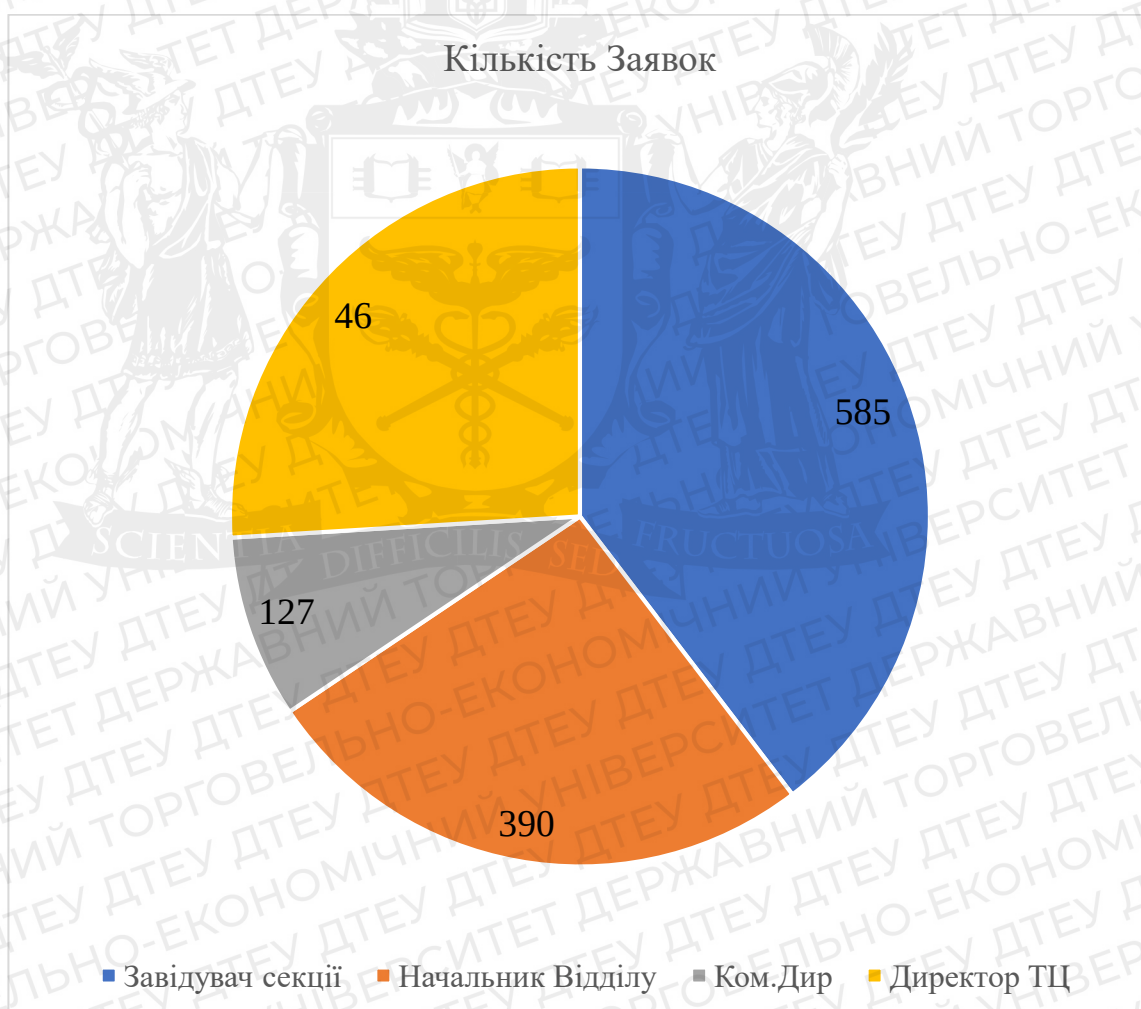


Рис.2.5 Кількість заявок на проходження курсу

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання кадрової звітності ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Отже, загальна кількість заявок на проходження курсу підвищення кваліфікації в академії ТОВ БГГ «Епіцентр К» складає 1148 заявок, зазначено на (рис 2.6).



Рис 2.6 Подані до участі у проєкті співробітники з кадрового резерву ТЦ

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання кадрової звітності ТОВ БГГ

«Епіцентр К»

На рис. 2.6 наведено кількість заявок від співробітників з кадрового резерву ТЦ поданих для участі у проєкті у 2020 році.

Можна виділити 4 основні складові навчання в академії, які співробітники повинні пройти для отримання сертифікату про підвищення рівня кваліфікації (рис.2.7).

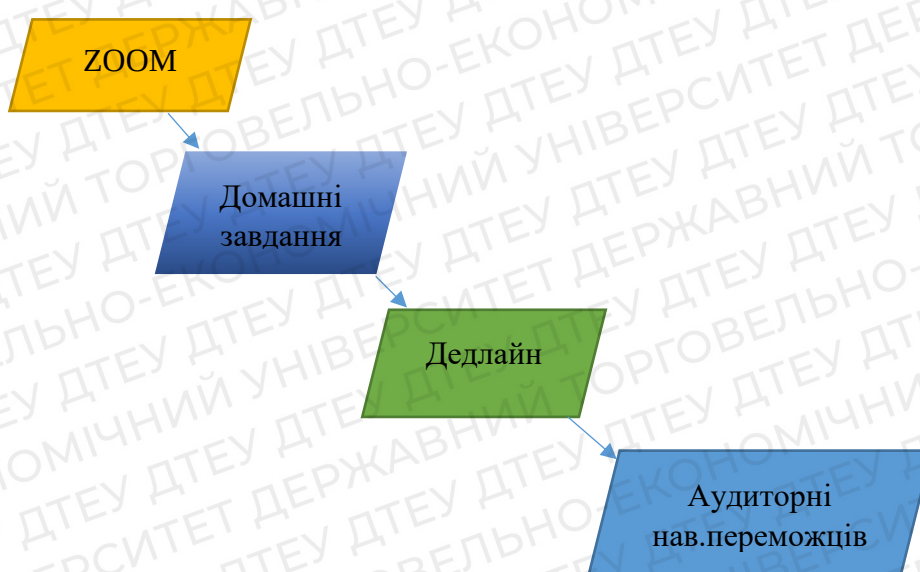


Рис.2.7 Як проходить навчання в Академії кадрового резерву підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання кадрової звітності ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Навчання в академії поділяється на 2 основних етапи. До 1 етапу можна віднести прослуховування відео-конференцій та виконання домашніх завдань, після чого співробітники повинні здати екзамен, відмінне завершення якого дає їм можливість перейти до 2 етапу навчання в академії. Перший етап навчання в академії проходять всі співробітники, які подали заявку на участь у проекті, потоків співробітників є декілька. Співробітники, які вдало завершили даний етап переходять до особистих занять в академії, стажуванню на інших маркетах згідно посади, яку вони отримують та здачі фінальної екзаменаційної роботи

Основні цифри проекту 2020 року:

- Домашніх завдань перевірено більш ніж – 10 177
- Годин, витрачених модераторами на відповіді в чаті зворотного зв'язку – 107
- Годин, витрачених спікерами на перевірку домашніх завдань учасників – 213

Таким чином аудиторні навчання у міста Київ, Дніпро, Одеса та Львів щомісячно запрошуються по 30 кращих претендентів на посади:

- Директор ТЦ
- Комерційний директор ТЦ
- Начальник торгового відділу
- Завідувач секції.

Академії кадрового резерву Епіцентра – це система навчання і перевірки співробітників на знання і готовність тих зайняти ту чи іншу посаду.

Концепція проекту внутрішньої академії:

- Для випуска і подання заявки на зав.секції потрібно 3 місяці – пройти навчання і здати всі екзамени та завдання
- Для випуска і подання заявки на начальника відділу потрібно 6 місяців – пройти навчання і здати всі екзамени та завдання.

- Для випуска і подання заявки на комерційного директора, директора гіпермаркету, співробітника центрально офісу потрібно 9 місяці – пройти навчання і здати всі екзамени та завдання

Висновки проекту внутрішньої академії:

- Проект «Внутрішня академія кадрового резерву» успішно об'єднав всі існуючі програми з розвитку кадрового резерву в компанії.
- Зробив роботу з кадровим резервом прозорою, а результати доступними для рекрутерів всіх ТЦ та ЦО
- Створено регламент проведення навчальних проектів на 1000+ співробітників
- Створена з урахуванням побажань директорів ТЦ та торгових напрямків програма навчання ефективна, але потребує більше часу для її засвоєння учасниками навчань
- Потрібно 3 етапи проекту із поступовим випуском претендентів на посади завідувачів секцій, начальників відділів, та ком.дир, директорів, співробітників з цо.

ТОВ «Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К»» поставив конкретні завдання щодо розширення асортименту та торгівельних точок. Тоді ж була виявлена необхідність у створенні філій. Таким чином, був проведений поділ організації по горизонталі на блоки, що відповідали найважливішим напрямкам діяльності по реалізації стратегії. Встановити співвідношення повноважень різних посад (що було передбачено посадовими інструкціями).

При цьому керівник встановлює ціль команд, або регламентує діяльність кожного відділу, що передбачено в положеннях про відділи, проводить подальший поділ на дрібніші організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію і уникати перевантаження керівництва. Визначені посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій, які також передбачені посадовою інструкцією, розробленою на кожную посадову особу.

Таким чином, була сформована організаційна структура змішаного типу. Слово «бюрократія» виникає асоціації з канцелярською волокітою, поганою роботою, багатогодинним очікуванням для одержання довідок і форм. Все це дійсно буває, однак не притаманне діяльності ТОВ БГГ «Епіцентр К», так як діяльність організації досить спеціалізована, а поведінка співробітників відповідає правилам і задачам підприємства.

На основі аналізу роботи ТОВ БГГ «Епіцентр К» можна виділити характерні риси цієї організації, що підтверджують її приналежність до бюрократичного типу.

Статус кожної посадової особи є чітко визначеним посадовими інструкціями де передбачені функціональні обов'язки, права та відповідальність, а також порядок підпорядкування. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може проявити ініціативу, хоча напрямок ініціативи теж визначений посадовою інструкцією. Дана організація прагне стабільності, але все більше приходить розуміння того, що зміни є необхідним атрибутом кожної організації в сучасних ринкових умовах.

Організаційна структура стає більш міцною і жите здатною тільки в тому випадку, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна взаємодія між дорученнями керівництва, тобто коли власний прояв управлінських дій головного керівника здійснюється по всій вертикалі. Саме при таких умовах в організації формується неперервний ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності тільки одній особі – вищому керівникові (директорові).

Даний принцип, при деяких умовах може перетворюватись у свою протилежність, якщо «дати йому волю», він починає нагнати керівника на розширення своїх власних повноважень за рахунок утримання свого контролю над усіма, навіть мілкими структурами управління. Однак можливості людини не безмежні. Людина може керувати успішно лише обмеженою кількістю підлеглих. Вона повинна брати до уваги реальний діапазон управління, або як цей феномен ще називають, діапазон контролю.

ТОВ «Національна мережа будівельно-комерційних гіпермаркетів «Епіцентр К» — це плоска конфігураційна структура, яка має певні переваги там, де конструкції високої конфігурації мають недоліки, але менш демократична. У центрі менеджери використовують стандартні процедури та інструкції. Підпорядковані завдання різних відділів мають багато спільного, а введення нових підпорядкованих завдань майже не відбувається. Це ознаки широкого кола контролю в організації. Але філії торгової мережі по Україні звузили контроль.

Це призводить до втрати гнучкості для організації, оскільки всі проблеми та проблеми, які тут виникають, можуть бути вирішені лише на основі прецеденту. Також може бути брак гнучкості у відносинах між співробітниками в організації. Суворе дотримання встановлених правил породжує нові проблеми у взаємодії, обміні інформацією та координації різних частин організації. Це також призводить до негнучкості та повного порушення здатності організації генерувати та впроваджувати нові елементи в процесі своєї діяльності. Особливо це стосується організацій, яким потрібно реагувати на швидко змінювані ринкові умови та технології новими способами, до яких відноситься ТОВ БГГ «Епіцентр К». Але всі недоліки бюрократичного типу цієї організації менш виражені.

Правда, деякі відділи через свої функціональні обов'язки змушені діяти в рамках певних правил і норм, але в цілому організації намагаються зберігати гнучкість у поведінці, що дуже важливо в сучасних ринкових умовах.

Необхідно розуміти, що організаційна структура не є жорсткою формою. Оскільки організаційна структура стосується плану, значні зміни плану призводять до відповідної зміни структури. У існуючій організації процес зміни організаційної структури слід розглядати як реорганізацію, оскільки цей процес, як і всі функції організації, необмежений. Організації, які успішно функціонували на сьогоднішній день, регулярно оцінюють адекватність своєї організаційної структури та вносять зміни на основі зовнішніх умов. Вплив зовнішнього середовища на організаційну структуру буде розглянуто нижче. Кожен варіант організаційної структури працює лише в певних ситуаціях і

досягає відповідних цілей.

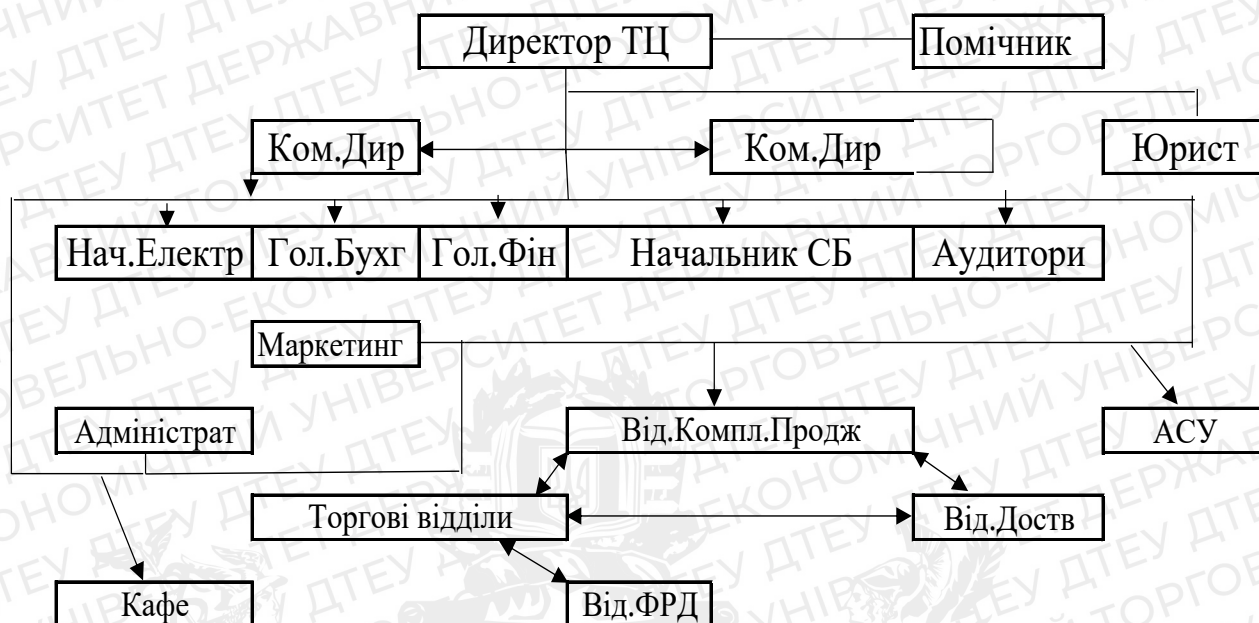


Рис.2.8 Організаційна структура Гіпермаркету «Епіцентр К» м.Бровари

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання кадрової звітності ТОВ БГГ

«Епіцентр К»

На (рис. 2.8) найвищим органом управління є збори учасників. Директора призначають зборами присутніх, гіпермаркет, підписує договори, представляє його в усіх організаціях та установах, дає накази, чекові рахунки в банках, надає накази, які повинні виконувати всі працівники, штатний розпис, надає роботу та звільняє з роботи працівників.

Гіпермаркети підпорядковуються відразу ж призначеному генеральним директором ТЦ.

У разі якщо по за межами робочого місця директор гіпермаркету обов'язки за його дорученням виконує відповідний комерційний директор.

В гіпермаркеті є два комерційних директора. До його складу входять відділи: відділ маркетингу, відділ продажу, відділ комплектації, відділ налагодження, відділ пошиття одягу, відділ внутрішньої реклами, відділ інформації, відділ прийому та доставки.

Головний бухгалтер підкоряється директору гіпермаркету. При цьому головний бухгалтер підпорядковує відділи: відділ бухг обліку та звітності, відділ к

аси, молодших бухгалтерів, відділ безготівкових розрахунків, бухгалтер буфет. Заступник директора підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркет.

До директора гіпермаркету належать міністерство планування та економіки, міністерство кадрів, міністерство кадрів.

Особливості бюрократичної організації:

- Проблеми та завдання, які стоять перед організацією, ретельно поділені на велику кількість дрібних завдань, покладених на різні відділи та співробітників;
- Кожен підрозділ вирішує свої завдання незалежно від завдань організації в цілому;
- Права та обов'язки кожного співробітника ретельно і суворо визначені і не змінюються;
- Лише вище керівництво може визначити, наскільки завдання, виконані кожним підрозділом, відповідають цілям організації;
- Зв'язки між підрозділами, що належать до структури управління одного рівня, здійснюються через вище керівництво.
- Керівники тримаються на дистанції від своїх підлеглих;
- Працевлаштування та кар'єра в організаціях ґрунтуються на професійній підготовці.

У бюрократичній моделі можуть проявлятися такі негативні прояви як жорсткість, некомпетентність, рутинність, неефективність і, навіть, деяка безглуздість правил. Зі свого боку, перевагами бюрократичної моделі є універсальність, визначеність, узгодженість, передбачуваність та продуктивність.

Отже, бюрократична модель управління має свої позитивні властивості, але її не можна застосовувати без детальної обробки і вдосконалення всіх складових. Для того, щоб враховувати різницю в задачах, стратегічних і оперативних планах організації, керівники використовують різні системи департаменталізації. Це поняття означає процес поділу організації на окремі блоки, котрі можуть називатися відділами, дільницям

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ БГГ «Епіцентр К»

3.1. Розробка заходів з удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства

Під розвитком кар'єри співробітників розуміється цілеспрямований і систематичний вплив професійного навчання на працівників під час їх роботи на підприємстві з метою визначення високої ефективності виробництва або обслуговування, підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці, забезпечення того, щоб працівники ґрунтувалися на власних здібностях. Виконуючи нові складні завдання. Максимальне використання, можливості та потенціал.

Управління розвитком талантів допомагає ефективно використовувати трудовий потенціал людей, підвищити їх професійну та соціальну мобільність, підвищити конкурентоспроможність та рівень інтелекту самих працівників.

Результатом цієї роботи є покращення психосоціального клімату в організації, підвищення мотивації до роботи в команді, зниження плинності кадрів.

Завданнями відділу розвитку організаційного персоналу на підприємстві є такі функції:

- постійне професійне навчання працівників;
- адаптація співробітників і цілеспрямована кар'єра;
- повністю віддавати перевагу здібностям і схильностям співробітників;
- регулярно проводити атестацію працівників в організації;
- розвивати позитивне ставлення співробітників до організації.

планування розвитку кар'єри співробітника складається з п'яти послідовних етапів:

- інформаційна – для збору та обробки необхідної інформації про нинішніх працівників та їх подальший розвиток;

- розробити план підвищення кваліфікації персоналу підприємства - проаналізувати поточну ситуацію та перспективи підвищення кваліфікації персоналу та сформулювати альтернативні плани підвищення кваліфікації персоналу;
- визначити необхідні витрати;
- розрахувати витрати на професійну підготовку персоналу;
- контролювати виконання планів підвищення кваліфікації, контролювати успішність та ефективність навчання, коригувати цілі підвищення кваліфікації персоналу в міру зміни організаційних цілей.

Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу представлено на рис. 3.1.



Рис.3.1 Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу
ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Джерело: узагальнено автором

Практичний досвід показує, що з такими характеристиками організації можуть ефективно функціонувати в простому та стабільному середовищі.

Бюрократична модель може демонструвати досить негативні дії, такі як жорсткість, та некомпетентність і навіть деякі безглузді правила. Самі по собі перевагами бюрократичних моделей є універсальність, визначеність, узгодженість, продуктивність.

Саме тому, модель управління має свої основні позитивні властивості, але не може бути застосована без обробки та вдосконалення всіх функцій. Потрібно враховувати відмінності в місії, стратегії та операційних планах підприємства, менеджери використовують досить різні функції департаменталізації.

Це поняття має на увазі процесами поділу організації на деякі окремі блоки, які можна назвати відділами, напрямками.

Метою сучасних програм підвищення кваліфікації є такі: навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись.

При плануванні підвищення кваліфікації проводять аналіз потреби у навчанні, визначають існуючі навички та знання, виявляють розбіжності і потреби у навчанні та пріоритети їх задоволення. Для керівників та спеціалістів підвищення кваліфікації здійснюється при вузах, на аналогічних підприємствах та за кордоном.

У сучасних умовах високої конкуренції зростає значення вибору стратегічного напрямку розвитку бізнесу. Практика показує, що така стратегічна спрямованість є ефективною системою розвитку талантів підприємства.

ТОВ БГГ «ЕПІЦЕНТР К» запропонував основною стратегією удосконалення системи розвитком персоналу підприємства вибрати створення платформи для розвитку персоналу «ВНУТРІШНЯ АКАДЕМІЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ».

В умовах жорсткої конкуренції стійкий розвиток і стратегічна спроможність підприємства значною мірою залежать від того, наскільки внутрішня система управління підприємством забезпечує всебічний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінських можливостей, відбирає та відбирає найкращі. співробітників.

Найвищий професійний рівень, стратегічні зміни. Зарубіжні економісти з управління людськими ресурсами наголошують, що розвиток людського капіталу зараз значною мірою залежить від розвитку людського капіталу, щоб підприємства були активними в умовах високої конкуренції, впроваджували нові технології, мали якісну продукцію та адаптувалися до всіх побудованих систем управління. власний.

Ось чому за допомогою аналізу необхідно постійно вдосконалювати не тільки стратегії, організаційні структури, різноманітні процедури планування та контролю, але й стилі управління, відповідні навички співробітників, їхню повсякденну поведінку та реакцію на інновації та зміни. У цьому суть проблеми.

Через процес глобалізації економіки роботодавці змушені впроваджувати системи якості відповідно до міжнародних стандартів, оскільки від цих характеристик працівників залежатиме успіх компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основним завданням ТОВ БГГ «Епіцентр К» на сьогодні є виявлення та формування процесів управління людськими ресурсами, особливо інтелектуального розвитку співробітників.

До матеріального заохочування працівників належать різні форми і системи оплати праці та преміювання працівників.

В умовах загострення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності ефективнішого впровадження нової техніки та прогресивних технологій матеріальне заохочування має все більше націлюватися на поєднання інтересів працівників, підрозділів та особистих інтересів організації. створення стимулів для працівників.

Висока продуктивність роботи. , виховувати та розвивати творчі здібності людей, сприяти гармонійному розвитку кожного працівника.

Матеріальне заохочування розвитку співробітників в організації покликане задовольняти потреби працівників у вищій заробітній платі шляхом підвищення рівня індивідуальних професійних навичок, а працевлаштування за рахунок підвищення кваліфікації стає більш відповідальною та високооплачуваною посадою.

Оскільки високі технології відіграють все більш важливу роль у наукоємних галузях, конкурентоспроможність фірм все більше залежить від здатності керівників, фахівців і висококваліфікованих робітників продовжувати професійний розвиток та опановувати нові форми і методи роботи.

У сучасних організаціях працівники зобов'язані не тільки вчасно виконувати свої обов'язки згідно посадових інструкцій, мандатів, карток компетенцій, а й уміння та бажання виконувати функції, які ще не передбачені посадовою інструкцією, для ефективнішої діяльності бізнесу.

Впроваджуючи у виробництво новітні досягнення науково-технічного прогресу, вимогами до працівників є не стільки різноманітні знання та вміння, скільки вміння поглибити майстерність та набути нових знань, умінь та навичок.

Ці зміни у виробництві товарів і послуг призвели до поширення системи оплати праці в країнах з розвиненою ринковою економікою, відомої як заробітна плата за знання.

Для високоосвічених і кваліфікованих працівників нижчих посад є нормальним явищем, щоб отримувати вищу заробітну плату, ніж для вищих і вузьких спеціалістів.

Ці концепції, відомі як «якість життя праці», «збагачення праці», «гуманізація праці», «співучасть» робітників та інші теорії, свідчать про необхідність нових підходів для підвищення соціальної та виробничої діяльності працівників.

Теорії «збагачення змісту праці» та «гуманізації праці» безпосередньо пов'язані з невидимим сприянням розвитку талантів в умовах ринку.

Мета теорії, що насичена змістом і гуманізацією праці, полягає не тільки в повному використанні, але й у подальшому розвитку потенційних можливостей, пов'язаних із кар'єрними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та підготовки особистості.

Збагачення робочого змісту в організації не тільки надає більше змісту роботи, але й допомагає досягти більшої узгодженості між змістом роботи на конкретному робочому місці та рівнями освіти та навичками співробітників.

Це дозволяє ефективніше використовувати освітній і трудовий потенціал працівника, покращувати його роботу, професійне задоволення, тим самим зменшуючи плинність кадрів. Крім того, збагачення змісту роботи призвело до підвищення вимог на робочих місцях до кваліфікаційних рівнів працівників, що є фактором розробки конкретних заходів щодо професійного навчання працівників, особливо підвищення їх кваліфікації.

Наприклад, збагачення змісту праці робітників на робочому місці може бути досягнуто шляхом поєднання функцій працівників у первинному та вторинному виробництві, основних функцій та функцій контролю якості продукції чи послуг, групування різнорідних підприємств тощо.

Відповідне професійне навчання організовується відділом управління персоналом з метою розширення його професійного іміджу, а отже, направлене на подальший розвиток працівника.

Збагачення змісту й гуманізації праці здійснюються також шляхом професійного просування робітників до опанування новою, складнішою та творчою професією.

Тому програми гуманізації праці можуть передбачати заходи щодо переведення працівників з інших професій приблизно такого ж рівня складності на роботу на підприємствах для покращення умов праці, охорони здоров'я працівників, профілактики професійних захворювань тощо. Здійснення цього переходу передбачає професійну перепідготовку працівників та здійснення подальшого розвитку співробітників.

На нинішніх підприємствах, орієнтованих на масове виробництво, важливу роль мають відігравати заходи щодо збагачення трудового змісту.

Цей вид виробництва потребує великої кількості низькокваліфікованих робітників.

У цьому випадку збагачення змісту роботи та подальший розвиток працівників забезпечується опановування працівниками професією кваліфікованої робочої сили та сприянням їх вступу на нові робочі місця.

Заходи щодо збагачення та гуманізації праці не тільки покращують умови праці та забезпечують здоров'я та безпеку працівників, а й сприяють демократизації управління та залученню працівників до управління організацією.

Нематеріальні способи заохочення розвитку співробітників, пов'язані з залученням співробітників до професійної діяльності в управлінні організацією, можуть краще задовольнити потреби найвищого рівня (потреба в належності та участі, потреба у визнанні, самоствердженні та самовираженні), тим самим забезпечуючи їх подальший розвиток.

З точки зору розвитку співробітників, участь працівників в управлінні підприємством є вигідною як для працівників, так і для роботодавців.

Таким чином, участь працівників в управлінні виробництвом може сприяти задоволенню потреб працівників у визнанні та самоствердженні, збереженні, а в деяких випадках і покращенні їх соціального статусу в трудовій силі.

Участь працівника в управлінні організацією спонукає його постійно вдосконалювати свої професійні навички, оскільки прийняття правильних управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності.

Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівники мають більше можливостей розширити свій професійний кругозір шляхом набуття нових знань, умінь і навичок.

Залучення працівника до управління організацією дозволяє йому спілкуватися з професіоналами для вирішення виробничих проблем, ділитися передовим досвідом та збагачувати один одного, забезпечуючи тим самим їх

подальший розвиток.

Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом може повною мірою розкрити трудовий та освітній потенціал працівників, підвищуючи тим самим рівень ефективності виробництва.

Ефективніше використання освітнього потенціалу співробітників дає можливість компаніям збільшувати прибуток і, на основі цього, швидше окуповувати витрати на розвиток співробітників, у тому числі на професійне навчання працівників.

Перспективним підходом до нематеріальних стимулів розвитку співробітників є залучення працівників до управління якістю продукції (наданої послуги) на рівні організаційного підрозділу.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності заходів з удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу ТОВ БГГ «Епіцентр К»

Вважаємо, що для розробки системи мотивації праці збутового персоналу в ТОВ БГГ «Епіцентр К» доцільно використовувати всі три групи методів заохочування, відібравши найперспективніші інструменти для даної організації.

Методи матеріального заохочування включають в себе 5 окремих напрямків мотивації. Кожне з даних напрямків, в свою чергу, включає ряд конкретних заходів, які допустимо використовувати у ТОВ БГГ «Епіцентр К». Далі ми зупинимося на тому, які конкретні заходи найбільш перспективні з точки зору мотивації збутового персоналу в аналізованій компанії.

Дані заходи, пов'язані з регулюванням заробітної плати, на сьогоднішній день вже регулюються положенням про оплату праці співробітників в ТОВ БГГ «Епіцентр К». Надалі ми пропонуємо розширити сферу регулювання даного положення щодо співробітників через додавання нових заходів мотивації. Одним із таких напрямів є нарахування бонусів. Так, бонуси, які актуально створити для заохочування діяльності співробітників ТОВ БГГ «Епіцентр К».

Сформуємо алгоритм нарахування бонусів співробітникам.

Тому реалізація бонусів, що пропонуються як інструмент стимулювання діяльності працівників ТОВ БГГ «Епіцентр К», дозволить вирішувати такі стимулюючі завдання:

- 1) Стимулювати 100% виконання місячного плану продажів, що дозволить максимально ефективно використовувати обладнання та максимізувати прибутковість організації;
- 2) Зміцнити дисципліну управління продажами та зменшити ризик безпричинних прогулів;
- 3) Співробітники, які сформували власну базу даних клієнтів, отримають стимул залишатися в компанії на тривалий час і знизять ризик виходу (втрачені ділові контакти після цього можуть бути втрачені).

Однак, реалізація мотиваційних заходів повинна проходити під чітким увагою керівництва, в зв'язку з чим повинна бути сформована концепція оптимізації програми заохочування працівників ТОВ БГГ «Епіцентр К».

Враховуючи всі накопичені знання щодо досвіду різних країн з мотивації персоналу, варто проаналізувати існуючі аспекти та застосовувати найбільш ефективні та релевантні методи мотивації при формуванні програми заохочування працівників в ТОВ БГГ «Епіцентр К».

Головне завдання будь-якої ефективної організації — максимізувати потенціал своїх співробітників. Ось чому сучасні методи управління переорієнтовані на мотивацію, яка враховує глибокі особисті мотиви співробітників, а також неформальну структуру організації.

Основними напрямками розвитку персоналу є наступні:

1. Підвищити якість людських ресурсів, тобто виховувати необхідну здатність працівників оволодіти новими формами роботи, підвищувати робочий ентузіазм, розвивати комунікативні стосунки та вміння працювати в команді.
2. Підвищити організаційну культуру, у тому числі:
 - соціально-професійна адаптація працівників;
 - Поліпшити психологічну атмосферу в колективі;
 - Аналізуйте та узгодьте організаційну культуру з напрямком змін.

3. Удосконалити кадрову політику та організаційну структуру управління персоналом.

План заходів по навчанню персоналу на 2022 рік.

Таблиця 3.1

Заходи за для удосконалення системи управління персоналом

№	Заходи за для удосконалення управління персоналом	Проміжний очікуваний результат
1	Актуалізація навчальних матеріалів, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації.	Підвищення рівня зацікавленості працівників у набутті необхідних для роботи знань.
2	Програма та проведення тренінгів, курсів по адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів	Отримання керівниками практичного інструментарію для проведення ефективної адаптації для новачків, зокрема створення сприятливого емоційного середовища в колективі
3	Впровадження системи обліку продажів	Повна амортизація товаро-облікових процесів для продавців-консультантів, пришвидчення роботи з товаром.

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання кадрової звітності ТОВ БІТ «Епіцентр К»

Надалі детальніше розглянемо всі запропоновані заходи. Для вирішення проблеми відсутності актуальної інформації для навчання доцільним є розробка відповідних навчальних матеріалів, оновлення застарілих та їх систематизація в єдину інформаційну базу.

Процес навчання та адаптації також має передбачати певні форми контролю за виконанням.

Для керівників магазинів доцільно створити електронну форму контролю стажування нового працівника, яку після закінчення періоду адаптації необхідно буде надсилати відділу управління персоналом. Вона має знаходитися у вкладці

керівника в мобільному додатку, щоб її заповнення не потребувало значних витрат часу.

Кожну неділю ТОВ БГГ «Епіцентр К» проводить навчання та ознайомлення з процесами які проходять в роботі та відділами. Форма контролю наведена в табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Форма контролю стажування для нових працівників ТОВ БГГ
«Епіцентр К»**

Навчальна програма	Теоритична частина	Практичне застосування	Коментар наставника	Оцінка
Вступна Інформація	Слухають керівників	Наступного дня спілкуються с керівниками на тему засвоєння інформації	Виявляв зацікавленість та активно брав участь у діалозі, ставив питання	Керівники ставлять оцінку
Адміністратор	10:00-10:30	10:00-10:30		
Відділ Маркетингу	10:30-11:00	10:30-11:00		
Торгові відділи	11:00-13:00	11:00-13:00		
Відділ Комплексних продажів	14:00-14:30	14:00-14:30		
АСУ	14:30-15:00	14:30-15:00		
Відділ Управління Персоналу	15:00-15:30	15:00-15:30		

Відділ Кадрів	15:30-16:00	15:30-16:00		
Комерційний Директор	16:00-16:30	16:00-16:30		
Відділ Безготівкового Рорахунку	16:30-17:00	16:30-17:00		

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання кадрової звітності ТОВ БГТ «Епіцентр К»

Керівник стажування прописує основні етапи процесу адаптації нового працівника він зможе повторно подумки відмітити помилки стажера, його реакцію та швидкість розуміння інформації, і зробити висновки про необхідність повторення.

В кінці теорії у нового працівника є 30 хвилин для засвоєння інформації, питання до керівника і тд..

Наприкінці періоду стажування відділом кадрів має здійснюватися підсумковий контроль його результатів. Новий співробітник має скласти відповідний тест, що виявить на скільки добре чи погано засвоїв інформацію новий працівник. Для новачка оцінка у балах дає можливість прагнути до кращого результату у майбутньому.

Таблиця 3.3

**Витрати на навчання та розвиток системи управління на підприємстві
ТОВ БГТ «Епіцентр К» м.Бровари на 2022 рік**

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат на 2021р грн	Сума витрат, на 2022р грн	Темпи зростання, %
1	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління персоналу	142000	162 000	14,08
2	Удосконалення	ІТ відділ	113 000	120 000	6,19

	Програми				
3	Тестування нових програм та наповнення контентом. Курси, тренінги.	Працівник відділу управління персоналу	125 000	145 000	16,00
4	Технічна справність програм	Системний адміністратор	115 000	135 000	17,39
5	Оцінювання ефективності програм	Керівник відділу управління персоналу	42 000	55 000	30,95

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання кадрової звітності ТОВ БІТ «Епіцентр К»

Тому економічний ефект проявляється у зниженні управлінських витрат та покращенні співпраці з професіоналами; зниженні витрат через недостатній контроль за роботою експертів шляхом впровадження системи керівництва; впровадженні та вирішенні проблем, які заважають працівникам працювати ефективно; підвищенні цінності експертів. в компанії.

Наслідки відображаються у підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом та нещодавно найнятими експертами, підвищенні поінформованості про цілі, стратегії та поточній роботі організації, підвищенні рівні прихильності з боку експертів вашої організації та покращенні психосоціального клімату в команді.

Таким чином планові витрати у 2022 році складуть 617 000 грн або 51 417 грн в середньому щомісяця, коли у 2021 році вони становили 537 000 грн та 44 750 грн відповідно.

Отже, значення ефективності витрат на навчання та розвиток системи управління у 2022 році складатиме 80 000 грн, або ж 14,9%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом проведення дослідження є обґрунтування напрямів управління розвитком персоналу підприємства. Отримані результати дозволяють зробити висновки, про ефективність роботи системи розвитку персоналу на підприємстві.

Для досягнення кінцевого результату були виконані всі поставленні нами завдання, а саме:

- Охарактеризували різноманітні теоритичні підходи, думки різних науковців, були використані наукові статті;
- Проаналізовано загальні особливості діяльності компанії, історію її створення, організаційно-управлінську структуру, нинішні стратегії, місію, цінності;
- Дослідили як науковці пропонують оцінювати ефективність і результативність процесу управління розвитком персоналу підприємства;
- Виконано фінансовий аналіз результатів економічної діяльності за останні три роки. В результаті аналізу з'ясувалося, що фінансовий стан компанії є стабільним, а показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності мають хороше значення;
- Досліджено теоретичні основи обраної нами теми про конкурентоспроможність, проаналізовано літературні джерела за даною тематикою та методи, які можуть бути використані для вирішення поставленої нами задачі.
- Проаналізували наскільки ефективно здійснюється процес розвитку персоналу на підприємстві;

Для покращення системи розвитку персоналу ТОВ БГГ «ЕПІЦЕНТР К» було заплановані планові витрати в 2022 році, які складуть 617 000 грн або 54,417 тис. грн. в середньому щомісяця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 2015. – 294 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. ТИ: УПКГС, 2014. – 173 с.
3. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.
4. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. – Н. : Просвіта, 2013. 132 с.
5. Бондаренко С. М. Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Бондаренко, В. В. Голембівська // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 195-200. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-17/24-stati-17/2137-bondarenko-s-m-golembivska-v-v>
6. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 200-208.
7. Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
9. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
10. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція

формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. (Укр. мов).

11. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, С. М. Невмержицька // Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135.

12. Уткін Н, Ю. Професія менеджер. – К.: Видавництво, 2014. – 84 с.

13. Хміль Ф. І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 2015. – 318 с.

15. Чухно А. А., Ещенко П. С. Основи економічної теорії. – К.: Вища школа, 2011. – 292 с.

16. Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. – ВЗУЧП, 2011. – 140

17. Управління персоналом: навч. посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2012. – 310 с.

18. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.

19. Формування маркетингових стратегій підприємств у співвідношенні з ефективністю управління персоналом . / Н.Г. Челядінова. //

20. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз[Електронний ресурс] / М. П. Сагайдак //Актуальні проблеми економіки. - 2013. - No 7. - С. 110-117. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr_2013_7_15

21. Сагайдак М.П. Економіко-математична модель управління підсистемою "Персонал" у системі внутрішнього маркетингу підприємства Бізнес Інформ

22. Сардак О.В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства[Електронний ресурс] / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.1. - С. 177-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24

23. Сардак О.В. Сучасна концепція управління персонал-маркетингом підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.6. - С. 258-265. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22

24. Сардак Е.В. Маркетинговый подход к мотивации персонала предприятия [Електронний ресурс] / Е. В. Сардак // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2010. - No 4(3). - С. 133-136. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4\(3\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4(3)_30)

25. Сардак О.В. Формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом підприємств [Електронний ресурс] / О. В.

26. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / Ходикіна І. В. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка» – Випуск № 2(4). – Частина 2. – 2015

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf> (дата звернення 02.03.2016 р.).

27. Іванілов О. С. Економіка підприємства : [підручник] / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.] - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 727 с.

28. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017. — No 59. — С 284—290.

29. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ / О. С. Мороз ; МОН України, ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 326 с.

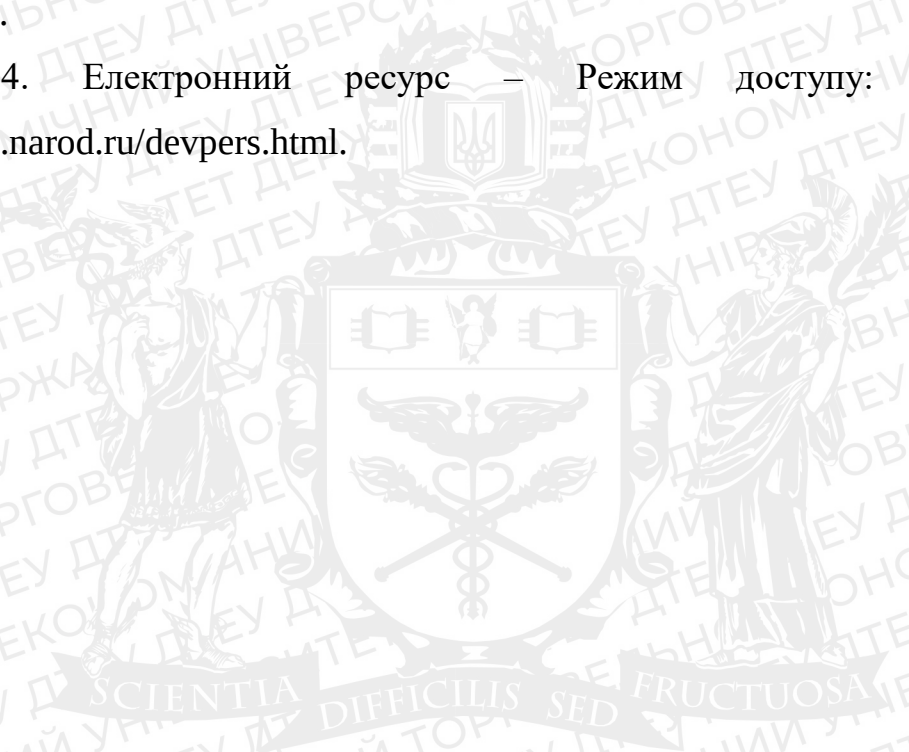
30. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — No1.

31. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки . – 2010. – Вип.17. – С. 210–218.

32. Остапук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – No 47. – С. 137-142.

33. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — No1.

34. Електронний ресурс — Режим доступу: <http://www.ukc-razvitie.narod.ru/devpers.html>.



ДОДАТКИ

Додаток А

АКТИВ	Код рядка	Звітний рік			Відносне відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
		3	4	5	8	9
1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи	1000	4872	11906	31944	244,37	131,6396275
первісна вартість	1001	32579	44846	73004	137,65	162,79
накопичена амортизація	1002	27707	32940	41060	118,88	124,65
Незавершенні капітальні інвестиції	1005	2 988 907,00	1917208	3673112	64,14	191,59
Основні засоби	1010	6 357 432,00	12585095	15311611	197,96	121,66
первісна вартість	1011	9371658	16586157	21558620	176,98	129,98
знос	1012	3014226	4001062	6247009	132,74	156,13
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	1 959 811,00	1 941 029,00	2 644 947,00	99,04	136,27
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	11311022	16455238	21661614	145,48	131,64
II. Оборотні активи в тому числі:	1195	18613335	21729166	22706055	116,74	104,50
Запаси	1100	13482298	15322903	15555378	113,65	101,52
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	773920	891696	1813997	115,22	203,43
Дебіторська заборгованість за рахунками з виданими авансами	1130	-	-	-	-	-
з бюджетом	1135	2	-	1	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-

Продовження додатку А

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3380490	4345345	4303830	128,54	99,04
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-		
Гроші та їх еквіваленти	1165	698228	921052	642802	128,5418682	69,78997928
Витрати майбутніх періодів	1170	2 845,00	30589	55760	1 075,18	182,29
Інші оборотні активи	1190	277552	217581	334287	78,39	153,64
III. Необоротні активи, утримувані для прокажу, та групи вибуття	1200	-	4	-		
Баланс	1300	29926357	38184408	44367669	127,59	116,19
ПАСИВ						
I. Власний капітал в тому числі:	1495	12993717	16145621	17540370	124,26	108,64
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158610	158610	158610	100,00	100,00
Капітал у дооцінках	1405	269361	-	-		
Додатковий капітал	1410	-	191	-		
Резервний капітал	1415	-	-	-		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12565746	15986820	17381760	127,23	108,73
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)	-	-
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	(-)		
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення (1500+1510+1515+1520+1525)	1595	9545544	2247385	4209261	23,54	263 903,51
III. Поточні зобов'язання	1695	15987096	19791402	22618038	123,80	114,28
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-		-

Продовження додатку А

Поточна заборгованість за рахунками та інші задовгострокові зобов'язання	1610	775123	728751	1025493	94,02	140,72
товари, роботи, послуги	1615	13332335	15669825	16290045	117,53	103,96
розрахунки з бюджету	1620	180877	272880	324132	150,86	118,78
у тому числі з податку на прибуток	1621	131174	215081	244420	163,97	113,64
розрахунки зі страхування	1625	60280	24716	17379	41,00199071	70,31477585
розрахунки з оплати праці	1630	143530	160205	137988	111,62	86,13
Поточні забезпечення	1660	183925	478 767,00	508435	260,3055593	106,1967512
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1311026	2456258	4314566	187,35	175,66
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротним і активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-
Баланс	1900	29926357	38184408	44367669	127,5945749	116,1931566

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 18 р.

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 457 062	33 704 164
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(30 456 842)	(24 499 967)
Валовий: прибуток	2090	11 000 220	9 204 197
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	266 093	119 354
Адміністративні витрати	2130	(549 281)	(445 059)
Витрати на збут	2150	(6 620 644)	(5 029 013)
Інші операційні витрати	2180	(333 284)	(172 727)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 763 104	3 676 752
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	180 589	5 820
Інші доходи	2240	52 152	71 465
Фінансові витрати	2250	(91 071)	(44 178)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(207 978)	(208 790)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 696 796	3 501 069
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(671 524)	(637 303)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 025 272	2 863 766
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 025 272	2 863 766

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВІТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	754 094	568 770
Витрати на оплату праці	2505	3 989 482	3 041 813
Відрахування на соціальні заходи	2510	807 840	602 090
Амортизація	2515	605 286	396 309
Інші операційні витрати	2520	1 813 826	1 454 882
Разом	2550	7 970 528	6 063 864

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Генеральний директор

Головний бухгалтер



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ рік 20 19 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 685 421	41 457 062
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32 451 672)	(30 456 842)
Валовий:			
прибуток	2090	13 233 749	11 000 220
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	571 753	266 093
Адміністративні витрати	2130	(747 248)	(549 281)
Витрати на збут	2150	(8 067 966)	(6 620 644)
Інші операційні витрати	2180	(537 910)	(333 284)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 452 378	3 763 104
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 037	122
Інші доходи	2240	672 607	232 619
Фінансові витрати	2250	(148 084)	(91 071)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(398 687)	(207 978)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 582 251	3 696 796
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(861 839)	(671 524)
І Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 720 412	3 025 272
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 720 412	3 025 235

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	897 073	754 096
Витрати на оплату праці	2505	4 711 766	3 989 482
Відрахування на соціальні заходи	2510	952 162	807 840
Амортизація	2515	1 101 154	605 286
Інші операційні витрати	2520	2 621 449	1 813 826
Разом	2550	10 283 604	7 970 530

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Генеральний директор

Головний бухгалтер

Михайлишин П.Й.

Захарків Т.Д.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 20 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 537 955	43 562 239
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(37 702 925)	(32 441 164)
Валовий:		14 835 030	11 121 075
прибуток	2090		
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	1 124 750	540 391
Адміністративні витрати	2130	(871 751)	(748 412)
Витрати на збут	2150	(9 176 323)	(7 730 610)
Інші операційні витрати	2180	(1 270 723)	(605 747)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		4 640 983	2 576 697
прибуток	2190		
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	211 555	31 599
Інші доходи	2240	169 775	354 754
Фінансові витрати	2250	(297 039)	(179 291)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(93 705)
Інші витрати	2270	(1 230 339)	(153 234)
Фінансовий результат до оподаткування:		3 494 935	2 536 820
прибуток	2290		
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(899 163)	(862 215)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:		2 595 772	1 674 605
прибуток	2350		
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 595 772	1 674 605

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 272 227	1 089 387
Витрати на оплату праці	2505	5 208 093	4 711 766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 056 667	952 162
Амортизація	2515	1 743 092	1 130 996
Інші операційні витрати	2520	3 537 350	2 679 420
Разом	2550	12 817 429	10 563 731

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Генеральний директор

Головний бухгалтер

Михайлишин Т.І.

Захарків Т.Д.

