

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ**

(за матеріалами ТОВ «УКТ» м. Київ)

Студента 2-м курсу 9 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Дмитрук
Марії Віталіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Деєва
Наталія Едуардівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.1. Характеристика організаційно-економічних складових розвитку персоналу підприємства.....	5
1.2. Методичні засади формування та реалізації програми розвитку персоналу.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “УКТ”.....	21
2.1. Дослідження системи управління персоналом підприємства.....	21
2.2. Оцінка ефективності кадрової політики ТОВ “УКТ”.....	27
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
3.1. Обґрунтування пріоритетів розвитку персоналу на підприємстві.....	32
3.2. Розробка програми розвитку персоналу підприємства.....	39
3.3. Ефективність реалізації програми розвитку персоналу підприємства.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В час глобалізації та новітніх технологій не тільки найняти персонал, а й втримати його – питання номер один для всіх роботодавців світу. Кожна компанія розробляє свої заходи з втримання персоналу, але не всі вони є діють. Розвиток персоналу дозволяє не лише вибудувати лояльність до компанії та втримати його, але й мотивувати. Як побудувати систему розвитку так, щоб вона була дієвою – індивідуальне питання для кожної організації. Розвиток персоналу досліджувало безліч науковців, серед яких: Савченко В. [7], Том Н. [8], Мельничук Д. [8], Балабанова Л. [1], Сардак О. [1], Дороніна М. [5], Виноградський М. [2], Литовченко І. [5], Полубелова А. [5], Збрицька Г. [7] та інші. Актуальність теми полягає в тому, що в Україні звикли розглядати персонал як знеособлений ресурс, який є робочою силою підприємства, на відміну від інших країн, де і в досвідченого працівника і в працівника без досвіду інвестують для того щоб він не лише відповідав всім вимогам компанії, а розвивався як професіонал і відповідав стратегії розвитку організації. Існує проблема постійної зміни та вдосконалення технологій виробництва і управління, що призводить до того, що працівники не відповідають вимогам свого робочого місця. Цікавим є дослідження розвитку персоналу в сфері, яка динамічно розвивається та відносно нова для нашої країни – інтернет-реклама та в компанії, яка виконує замовлення не лише для українського ринку, але й для міжнародних партнерів.

Мета - дослідити систему розвитку та навчання персоналу компанії «УКТ», обґрунтувати напрями її вдосконалення та розробити програму розвитку персоналу організації.

У відповідності з метою дослідження ставляться такі завдання:

- визначення складових розвитку персоналу;
- обґрунтування методів дослідження розвитку персоналу;
- дослідження системи управління персоналом ТОВ «УКТ»;

- оцінка кадрової політики підприємства;
- обґрунтування пріоритетів розвитку персоналу «УКТ»;
- розроблення програми розвитку персоналу та пропозицій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу;
- здійснення оцінки ефективності впровадження заходів вдосконалення системи розвитку персоналу.

В якості об'єкта дослідження виступає процес розвитку та навчання персоналу компанії «УКТ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні основи формування системи розвитку персоналу організації в сучасних умовах.

У роботі було використано такі методи дослідження: метод ключових показників ефективності, який використовується для того, щоб показати наскільки ефективно працює організація; метод фотографування робочого дня дозволяє виявити прогалини у графіку працівників; побудувати його так як буде необхідно працівникам та компанії; моніторинг – використовується для виявлення помилок та проблемних місць в будь-якій системі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленій вдосконаленій системі розвитку персоналу, що включає всі елементи розвитку персоналу від роботи з кадровим резервом до соціального розвитку персоналу та дозволяє повністю описати процес розвитку на будь-якому підприємстві. Результати дослідження опубліковано у збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування» стаття «Складові розвитку персоналу підприємства» (Додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, додатків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 18 таблиць, 5 рисунків; список використаних джерел містить 44 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 8 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Характеристика організаційно-економічних складових розвитку персоналу підприємства

У сучасному робочому середовищі розвиток співробітників є головним фактором для збереження працівників. Найкращі методи розвитку співробітників, що використовуються організаціями, найчастіше включають програми навчання та програми розвитку лідерства. Інвестиції в навчання та розвиток співробітників безпосередньо впливають на залучення працівників та продуктивність праці, покращуючи загальні показники успіху в бізнесі.

Необхідність розвитку персоналу в сучасному динамічному світі важко переоцінити, якщо наприкінці ХХ ст. знання знецінювались через 10 років, у 2000-х роках за 5 років, при постійних змінах у світі на сьогоднішній день людина повинна постійно розвиватись та перенавчатись кожні 3 роки. За словами науковця Н. Мрочковського загальна сума людських знань кожні 2-3 роки подвоюється, але спостерігається і протилежна тенденція на скільки швидко об'єм знань зростає на стільки швидко застарівають особисті знання кожного. І це стосується не лише сфери менеджменту [24].

Що стосується досвіду і навичок, то це - безсумнівно, найважливіший багаж у знаннях кожного працівника, який ніколи не застаріє, незалежно від того, був він позитивним чи ні. Досвід фактично являє собою певні емпіричні знання, які слід обов'язково враховувати в роботі за будь-яких умов.

Компаніям доводиться діяти в мінливому середовищі, за умов швидкої зміни різноманітних факторів і при цьому залишатись конкурентоспроможними та успішними. Зростають вимоги ринку до компетенцій співробітників, їх підготовки та знань, що спонукає організації

інвестувати в навчання. Розвиток персоналу важливий не так для організації, як і, власне, для працівників, він може виявити невідомі до цього професійні та особисті можливості, допомогти в просуванні власної кар'єри та здобутті нових навичок. Варто зауважити, що лише за умови вірно обраної та поетапної програми розвитку це буде корисно як для працівника так і для компанії. Розвиток персоналу найбільш необхідний коли у підприємства знизилась ефективність діяльності, коли присутня велика плинність персоналу, незадовільна робота працівників, існують проблеми з ротацією.

Розвиток персоналу та його складові досліджували такі науковці: Савченко В. [7], Том Н. [8], Мельничук Д. [8], Балабанова Л. [1], Сардак О. [1], Дороніна М. [4], Крушельницька О. [8], Виноградський М. та Виноградська А. [2], Литовченко І. [4], Михайленко Д. [4], Полубєлова А. [4], Збрицька Г. [7] та інші; однак досі не існує єдиного визначення категорії «розвиток персоналу», як і не існує єдиної думки щодо складових цього процесу.

Розвиток за Законом України «Про професійний розвиток працівників», це набуття фаху та вдосконалення його рівня завдяки професійному навчанню персоналу, атестації та сертифікації. Організацію професійного навчання мають здійснювати роботодавець за допомогою навчання працівників та їх атестації [14].

Існує безліч підходів щодо визначення поняття «розвиток персоналу», розглянемо основні.

Досить часто поняття розвитку та навчання персоналу невірно ототожнюються. Варто наголосити, що розвиток персоналу полягає в постійному і безперервному процесі вдосконалення професійних та особистих якостей співробітників.

Окрім навчання персоналу, розвиток включає інші складові: соціальну, організаційну, особистісний розвиток та управління кар'єрою. Неможливо обрати одне з визначень, адже вони доповнюють одне одне та

характеризують явище з різних боків. Перелік трактувань науковцями поняття «розвиток персоналу» наведено в (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Сутність поняття «розвиток персоналу»

Автор та джерело	Трактування поняття «розвиток персоналу»
Савченко В. [7].	Автор розглядає розвиток персоналу, як широке за значенням та складне поняття, яке охоплює різноманітні психологічні, педагогічні, соціальні та економічні проблеми.
Том Н. [8].	Розвиток персоналу, як комплекс взаємопов'язаних елементів. Серед них Том Н виокремлює інформаційні, освітні. Вони сприяють підвищенню кваліфікованості працівників відповідно до цілей підприємства.
Дороніна М. [5].	Розвиток персоналу як сукупність заходів, що спрямовані на подальше удосконалення та збагачення персоналу з урахуванням стадії життєвого циклу знань, умінь та навичок працівника.
Виноградський М. Виноградська А. [2].	Розвиток персоналу – найважливіше завдання кадрової служби, яке охоплює навчання на виробництві, роботу з резервом кадрів, контроль ділової кар'єри та адаптацію.
Балабанова Л. Сардак О. [1].	Розвиток персоналу полягає в безперервному навчанні персоналу, управлінні кар'єрою та роботі з кадровим резервом.
Крушельницька О. Мельничук Д. [8].	Розвиток персоналу – це набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок.

Досвід зарубіжних країн показує наявність різних елементів розвитку персоналу в організаціях. В країнах Європейського Союзу лише у 2012 році було профінансовано 240 цільових проектів з розвитку персоналу з них 20% - проекти в малих компаніях, 30% - в середніх компаніях, 40% у великих компаніях, з кожним роком цифра збільшується. Варто зауважити, що фінансують ці проекти не роботодавці, а Європейський Соціальний Фонд.

Європейці вважають, що розвиток персоналу має переваги для усіх сторін організації, для роботодавця – це позитивний вплив на пропозицію кваліфікованої робочої сили, усунення помилок та недоліків в навичках та компетенціях працівника, підвищення продуктивності праці, позитивний вплив на персонал та його лояльність до компанії, для працівника – розвиток, набуття цінного досвіду, майстерності, впевненість та більша вмотивованість [12].

Розвиток персоналу закордоном – це розвиток талантів, як одне з найважливіших завдань. Компанія Panasonic, одна з найбільших у виробництві побутової техніки та електроприладів, має систему розвитку персоналу побудовану на навчанні та тренінгах, у яку залучені всі працівники усіх без виключення рівнів, і звичайний персонал і керівники і директори. Навчання проводиться лише для тільки найнятих на роботу, воно включає адаптацію та опанування новими знаннями потрібними для цієї посади [28]. Своїх працівників компанія підтримує та пропонує тренінги з розвитку нових навичок, при проведенні реформ, працівникам пропонують пройти тренінги за допомогою яких вони можуть працювати у інших визначених сферах або дозволяють працівникам направляти свої навички на роботу того відділу, у складі якого вони хочуть працювати і кидають собі виклик новими завданнями. Персонал вільно може розпочати нову «кар'єру», швидко перекваліфікуватись.

У компанії з світовим ім'ям «Тойота» є власна філософія розвитку персоналу, вони самостійно виховують своїх працівників. «Перед тим як створити автомобіль ми створюємо людей» – це гасло компанії. Тойота намагається розвинути у своїх працівників самостійне мислення і ініціативність, для того, щоб вони самостійно долучались до процесу, володіли довгостроковим баченням завдань, знаннями для виконання та вміннями. Управління базується на врахуванні винятковості працівників та дотриманні філософії компанії [9].

Навчання та розвиток для працівників має бути доступним, надаватись державою, роботодавцем або за бажанням особи, самостійним. Роботодавець має стимулювати професійне зростання працівників, проводити різноманітні заходи з розвитку персоналу не лише коли в організації існує потреба в нових кадрах, заміщенні посад, а навчати працівників так, аби проблем з вакантними посадами не виникало. Потрібно давати можливість працівнику навчатись, пропонувати додаткове навчання, ті працівники, які розвивають себе, свої професійні можливості та ростуть, мають лояльність до компанії та схильність працювати протягом великого проміжку часу у компанії. Обов'язково отримувати зворотній зв'язок від працівника.

Дуже часто має місце явище професійного вигорання, відбувається процес тому, що людина протягом тривалого періоду працює за однією професією на одному місці в тій самій компанії і просто не має змоги розвиватись.

Потрібно правильно налагодити процес розвитку персоналу, вірно визначити сутність та складові розвитку для того аби цей процес показував правильні результати.

Фахівці мають різні думки стосовно складових розвитку персоналу, так Крушельницька О. та Мельничук Д. вважають, що розвиток персоналу включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації [8]. Автори бачать умовну різницю між поняттями професійного розвитку та професійного навчання, оскільки навчання направлене на вирішення поточних проблем організації, а розвиток на майбутнє. Балабанова Л. Сардак О., також визначають такі складові розвитку працівників [1]. На думку Савченко Н. розвиток персоналу окрім професійного зростання включає і організаційний розвиток персоналу [7].

Розвиток персоналу може складатись з наступних елементів: навчання, професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації, зміни обов'язків, планування кар'єри, підготовки, ротатії, делегування повноважень, робота з

кадровим резервом, адаптації, розробці стратегії розвитку, прогнозування потреб в кадрах, тощо. Навчання є основною складовою розвитку підприємства. Не можна не виділяти і мотивацію, як складову розвитку персоналу, стимулювати працівників до розвитку необхідно і корисно для компанії.

Було розширено та поглиблено структуру складових елементів розвитку персоналу рис. 1.1.

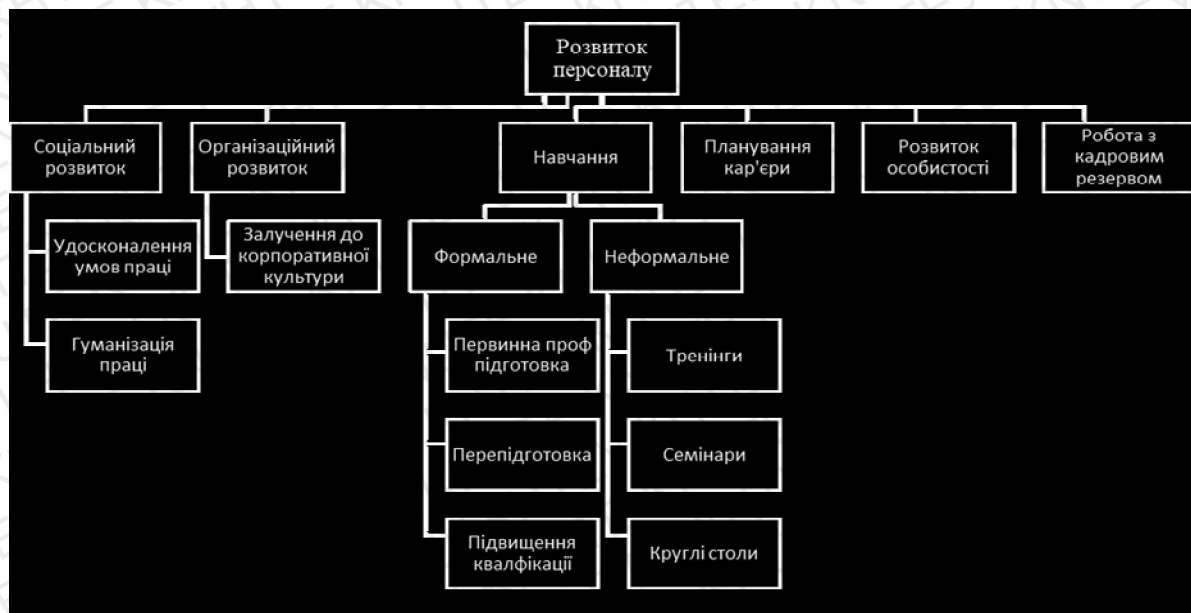


Рис. 1.1. Система розвитку персоналу [4]

Навчання відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» полягає в набутті нових та додаткових знань, навичок працівником, який може відбуватись шляхом формального та неформального підходів. Процес навчання допомагає розвинути персонал, що може посприяти підвищенню продуктивності праці, основна мета навчання персоналу – підвищення відповідності якості кадрів вимогам робочого місця [14].

Навчання персоналу поділяють на формальне та неформальне. Зазвичай під формальним навчанням розуміють таке, що надається певними закладами і обов'язково по його завершенні людина отримує свідоцтво про освіту встановленого зразка, на відміну від неформального, яке може бути здійснено поза межами навчальних закладів та організацій і відповідно після такого навчання свідоцтво не видається. У Положенні «Про професійне навчання» йдеться про те, що при формальному навчанні місце, строк навчання та форма навчання мають бути регламентованими [15].

Навчання персоналу різних рівнів відбувається по-різному, для людей, які займають керівні посади навчання полягає у перепідготовці, стажуванні, спеціалізації, підвищенні кваліфікації. Для робітників, зазвичай, це може бути пов'язане з професійною підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації [15].

Професійну підготовку можна визначити, як комплекс організаційних і педагогічних заходів, які формують професійні знання, навички та вміння [2].

Тобто, теоретична та практична підготовка працівників: освіта у ВНЗ, професійно-технічна освіта у спеціальних закладах, додаткова освіта. Професійна перепідготовка проводиться коли людина хоче змінити свою професію та у випадках коли відбувається розширення підприємства, реорганізація чи зміна профілю. Перепідготовка є особливим видом навчання, так як люди, які її проходять вже мають певну освіту та підготовку. Перепідготовка це післядипломна освіта, яка може здійснюватися у різних установах інститутах, академіях, у відповідних підрозділах в організації, якщо такі створені. Якщо говорити про перепідготовку робітників, то це буде стосуватись саме професійно-технічного аспекту діяльності.

Підвищення кваліфікації полягає у навчанні, яке спрямоване на вдосконалення та підтримку професійного рівня, знань вмінь та навичок працівників. Підвищення кваліфікації полягає в набутті компетентностей, їх

поглиблення або оновлення. Варто зауважити, що підвищення кваліфікації може бути здійснене за допомогою виробничо-технічних курсів, на факультетах підвищення кваліфікації ВНЗ та по спеціальних програмах закордоном. Нездоланною перешкодою може стати те, що працівники, які беруть участь у підвищенні кваліфікації вже володіють певними знаннями і можуть скептично ставитись до нового матеріалу [4].

Соціальний розвиток поєднує гуманізацію праці, як вдосконалення управління трудовою діяльністю на підприємстві за допомогою реалізації інтересів і потреб працівників та поліпшення умов праці [7].

Організаційний розвиток полягає у залученні працівників до корпоративної культури організації, для того аби працівник розумів стратегію компанії, цілі та принципи діяльності, формуванні лояльності до компанії. Оновлення знань необхідне, щоб жити зі змінами часу. Розвиток працівників проходить довгий шлях у навчанні, посилюючи вміння працівника та вдосконалюючи його наявні знання та здібності. Розвиток співробітників допомагає розвивати та виховати працівників, щоб вони стали надійними ресурсами і в кінцевому підсумку вигідні організації. В такому випадку і співробітники також розвивають відчуття прихильності до організації в результаті діяльності з розвитку співробітників.

Розвиток особистості – це самостійне навчання, яке не надається будь-якими установами чи організаціями, воно є добровільним і тривалість, кількість занять залежать від самого працівника.

Планування кар'єри направлене на побудову стратегії успішного просування працівника в організації, завдяки атестації персоналу можна визначити потенціал та можливості працівника, що є базою для планування його кар'єри [7]. Планування кар'єри побудоване на програмі кар'єрного зростання, плануючи трудову кар'єру працівника варто враховувати його особисті цілі, вміння та пріоритети.

Складова кадрового резерву має важливе місце в структурі розвитку персоналу, для того щоб сформувати кадровий резерв потрібно бути обізнаним у кадровому потенціалі організації. Формується резерв з числа представників компанії, які пройшли певний відбір та оцінку та можуть претендувати на вакантні місця в компанії. Спочатку потрібно виявити працівників, які можуть претендувати на посаду керівника, мають усі відповідні задатки, підготувати до роботи на посаді. Саме наявність кадрового резерву дозволяє забезпечити швидке заміщення вакансій професійними особами. На основі даних атестації персоналу приймаються рішення про зарахування в кадровий резерв, просування, навчання чи звільнення персоналу. Атестація – це своєрідна оцінка кадрів за спеціально розробленою процедурою [1].

Розвиток персоналу проводиться в двох формах: навчання на робочому місці та поза ним. Наприклад, такі як: інструктаж, ротацію, наставництво, які проводяться на робочому місці та інші: лекції кейси, ділові та рольові ігри, навчання дистанційно. Потрібно розуміти, що навчання на виробництві є ефективним, воно формує у працівників знання, навички та уміння для виконання поточних робіт та завдань, проте такий вид навчання включає особливості роботи, а не принципово нові знання [7]. Система розвитку може бути ефективною лише у тому випадку, якщо всі її складові елементи працюють злагоджено, дотримуючись усіх правил, принципів та цілей. Варто враховувати і законодавчу базу розвитку персоналу, окрім вищезазначених положень про розвиток, професійне навчання персоналу, Кодексу Законів про працю, Законів України. Персонал має бути компетентним, мати відповідну професійну підготовку, відповідні навички та досвід, якщо працівники не мають якогось з цих компонентів, необхідно застосувати навчання для набуття компетентності. Обов'язковою є оцінка проведених заходів та ведення документації та записів стосовно професійної підготовки,

освіти та досвіду персоналу. Оцінювання має на меті виявити відповідність персоналу вимогам трудової діяльності.

Проведені дослідження показали, співвідношення понять розвитку та навчання працівників, навчання персоналу вужче за значенням ніж розвиток, адже розвиток охоплює навчання та інші аспекти: соціальний, особистісний, організаційний, кар'єрний та кадровий. Розвиток персоналу покликаний забезпечити ефективну діяльність підприємства у відповідності з стратегічними цілями, розкрити потенціал працівників, оцінити, вдосконалити персоналу, враховує методи та принципи, необхідні для найкращої роботи персоналу, дозволяє швидко реагувати на зміни та підвищувати якість співробітництва.

1.2. Методичні засади формування та реалізації програми розвитку персоналу

Для оцінки та вдосконалення та реалізації програми розвитку персоналу необхідно проаналізувати не лише систему розвитку та навчання організації, а й всю систему управління персоналом.

Серед найбільш популярних методів можна виділити наступні: метод фотографування робочого дня, метод експертних оцінок, метод розрахунку згідно до норм обслуговування, метод екстраполяції. Метод фотографування робочого дня дуже трудомісткий, але при цьому дуже ефективний. Його суть полягає в тому, що для працівника визначається коло його обов'язків, виконання яких супроводжується реєстрацією в часі. В результаті застосування цього методу можна наочно визначити, які операції є зайвими в діях співробітника, з'ясувати необхідність наявності цього співробітника на робочому місці, або навіть при низьких обсягах роботи з'єднати дві штатні одиниці в одну [18].

Екстраполяція - метод моделювання ситуації в майбутньому, виходячи з сьогоденних даних. При використанні цього методу враховуються всі можливі зміни в країні: зростання цін, розвиток даної галузі, планована діяльність держави щодо цієї галузі та ін. [11]. Цей метод відмінно підходить для стабільної компанії, яка розвивається в стабільній державі. Тому використовувати його в нашій країні слід тільки на короткі проміжки часу.

Метод експертних оцінок - найпопулярніший метод, який використовується в різних організаціях. Потреба в персоналі визначається, виходячи з думки керівників підрозділів, і ґрунтується на їхньому професіоналізмі і бачення розвитку цієї галузі в майбутньому [26].

На сучасних підприємствах професійний розвиток персоналу має бути комплексним безперервним процесом, який повинен складатися з таких етапів [27]:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання.

Для того аби визначити потребу в навчанні працівників необхідно правильно оцінити ефективність їх роботи та виявити яким працівникам дійсно необхідне навчання. Систему «КРІ» називають однією з кращих, з її застосуванням можна не лише оцінити певні показники, а і зрозуміти чи вірно функціонує бізнес загалом [22].

У Wells Fargo, одному з найбільших за ринковою капіталізацією банків США, співробітників заохочували за кількість знову випущених кредитних карт. Від кількості цих карт залежали премії співробітників, їх бонуси і зарплата. Банківські службовці вирішили: «Ось вона, американська мрія!» І

почали відкривати клієнтам рахунки і кредитні карти, потім переводити з поточного рахунку клієнта на цей рахунок невелику суму грошей, а через деякий час повертати цю суму назад і тихо закривати «кредитний» рахунок.

Клієнти дізнавалися про появу у себе кредитних карт в основному постфактум, після їх закриття. Незадоволеним співробітники банку говорили, що сталася помилка в системі або плутанина вийшла через збіг з ім'ям і прізвищем іншої людини, який звертався в банк. Звичайно, ця імітація бурхливої діяльності не приносила банку прибутку. Зате і співробітники, і керівники відділень отримували матеріальне заохочення за успішне досягнення «KPI». Підсумком цієї заповзятливої діяльності Wells Fargo стали скандальні викриття і звільнення 5300 співробітників [23].

Хрестоматійним прикладом правильних орієнтирів досі залишається історія про слюсарів-ремонтників на автомобільному заводі Ford. Вони отримували погодинну зарплату. Але не за те, скільки часу витрачали на ремонт обладнання, а за те, скільки відпочивали. При всій удаваній парадоксальності ситуації ремонтники дійсно намагалися працювати швидко і якісно. Адже в разі поганого ремонту верстат б знову зупинився і довелося витратити час на його ремонт.

Якщо з ремонтом не все очевидно, то в сфері продажів та реклами, здається, виставити «KPI» і згідно з ними преміювати співробітника - завдання просте. Але якщо копнути глибше, то з'ясується, що і тут є чинники, від яких все залежить. Найцікавіше, що багато хто намагався впровадити «KPI» або намагаються зараз. Причому не дуже успішно, але це зовсім не означає, що система «KPI» не дієва.

Ключовий показник ефективності («KPI») - це вимірювана цінність, яка демонструє, наскільки ефективно компанія досягає ключових бізнес-цілей [27]. Пітер Друкер є основоположником не лише «Управління по цілях», а й системи оцінки досягнення результатів - цілей через ключові показники ефективності. Система «KPI» - вдосконалене «Управління по цілях» Друкера,

вона складається з елементів безлічі управлінських концепцій, що виникли за останні 3 десятиліття [22].

Організації використовують «KPI», щоб оцінити їх успіх у досягненні цілей. Вибір правильних показників буде залежати від галузі в якій функціонує компанія. Кожен відділ буде використовувати різні типи «KPI» для вимірювання успіху на основі конкретних бізнес-цілей і цілей. Вибравши основні бізнес-показники, ви хочете відстежувати ці «KPI» в інструменті звітування в реальному часі.

Є «KPI» ідеальні і фактичні. Ідеальні повинні бути високими, але при цьому цілком досяжними, щоб не викликати фрустрацію у співробітників [21]. Бонуси та премії нараховуються, якщо фактичні максимально близькі до ідеальних. Кількість метрик не повинно бути дуже великим, інакше їх складно контролювати і розробити чесну систему матеріальної мотивації, яка б враховувала всі метрики.

Порівняння досягнутих результатів з ідеальним «KPI» потрібно доручати незацікавленим особам, інакше результати такого аналізу будуть нечесними.

Також розрізняють «KPI» запізнілі і оперативні. Перші показують результати роботи за певний період, другі - поточну ситуацію. Вони дозволяють управляти ситуацією в межах певного відрізка часу, щоб в кінці звітнього періоду отримати очікуваний результат [20]. Щоб правильно інтерпретувати дані, зрізи повинні бути регулярними, кількість замірів - адекватним. Їх не повинно бути занадто багато. Експерти сходяться в тому, що чим молодша компанія, тим більше для стабільного зростання потрібен контроль, відповідно, тим частіше потрібно проводити виміри.

Варто врахувати, що існують і різні види «KPI», вони зазначені на рис. 1.2. [19]:

- результат діяльності;
- витрачені ресурси;

- функціонування (чи відповідає процес алгоритму його виконання і на скільки);
- продуктивність (співвідношення результату та часу затраченого на отримання цього результату);
- ефективність (співвідношення результату до затрат ресурсів).



Рис. 1.2. Види «КРІ» [19]

Перед тим, як виставляти «КРІ», потрібно прорахувати, чи не буде маневру для маніпуляцій. Для цього варто змоделювати, як буде вести себе співробітник протягом тривалого часу при заохоченні за досягнення «КРІ»; перевірити, чи не буде обхідного шляху, який дозволить отримувати матеріальне заохочення без відповідного результату. І переконатися в тому, що можливість отримати заохочення дійсно мотивує людину. Для того аби систему управління персоналом функціонувала високоефективно потрібно встановити правильні «КРІ» індикатори [17].

Не варто забувати, що одним з головних факторів виконання усіх планів та завдань є мотивація, як невідокремлена частина системи управління

персоналом. Мотивація допомагає стимулювати працівників до досягнення поставлених завдань та цілей.

Для дослідження оберемо показники зазначені в таблиці 1.2., які дозволять оцінити систему управління персоналом підприємства, потребу в персоналі та його розвитку.

Таблиця 1.2.

Показники оцінювання кадрової роботи

Показники	Обчислення	Характеристика
Блок 1		
1.1. Кількість відкритих вакансій	Кількість відкритих вакансій / кількість рекрутерів	Є показником нормування діяльності рекрутерів. Необхідно враховувати специфіку самих вакансій і ранжувати їх з точки зору ресурсів, що витрачаються на закриття.
1.2. Кількість закритих вакансій одним рекрутером	Кількість закритих вакансій / кількість рекрутерів	Характеризується продуктивність праці рекрутерів.
1.3. Відсоток вакансій, закритих внутрішніми кандидатами	$(\text{Кількість вакансій, закритих внутрішніми кандидатами} / \text{кількість закритих вакансій}) \cdot 100\%$	Показник, що характеризує систему навчання в організації, ефективність якої забезпечує ротацію фахівців.
1.4. Відсоток вакансій, закритих зовнішніми кандидатами	$(\text{Кількість вакансій, закритих зовнішніми рекрутерами} / \text{кількість закритих вакансій}) \cdot 100\%$	Показник варто оцінювати для аналізу витрачання коштів бюджету на підбір персоналу.
1.5. Відсоток вакансій, закритих внутрішніми фахівцями з підбору	$(\text{Кількість вакансій, закритих внутрішніми рекрутерами} / \text{кількість закритих вакансій}) \cdot 100\%$	Показник характеризує ефективність роботи внутрішніх рекрутерів і консультантів кадрових агентств.
1.6. Відсоток вакансій, закритих кадровими агентствами	$(\text{Кількість вакансій, закритих кадровими агентствами} / \text{кількість закритих вакансій}) \cdot 100\%$	Дозволяє оцінити ефективність роботи кадрових агенств.
1.7. Середні витрати на заповнення однієї вакансії, грн.	Витрати на підбір / кількість закритих вакансій	Дозволяє компанії оцінити вартість заповнення вакансій різних категорій.
Блок 2		
2.1 Коефіцієнт прийняття	Відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період до середньоспискової чисельності працівників	Показники дозволять виявити проблеми системи, виправити їх та уникати в майбутньому, дозволяє спланувати чисельність вакансій.

Продовження табл. 1.2

Блок 2	
2.2 Коефіцієнт вибуття	Відношення кількості усіх вибулих працівників до середньоспискової чисельності працівників
2.3 Коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості вибулих з неповажних причин до середньоспискової чисельності персоналу

- Джерело [3], ст. 106-110

За допомогою показників зазначених в (табл. 1.2.) можна чітко визначити ефективність кадрової політики підприємства, виявити на скільки вірно обрані цілі кадрової політики та на скільки поставлені завдання відповідають дійсності.

Отже, для дослідження варто обрати такі показники, які дозволять сформулювати програму розвитку персоналу в відповідності з усіма вимогами організації.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УКТ»

2.1. Дослідження системи управління персоналом підприємства

В компанії «УКТ» є президент, виконавчий директор, комерційний директор, інженерна служба, яка нараховує відділи маркетингу, технічної підтримки, аналітики, адміністрування, тестувальників та інші відділи, які ми можемо побачити в Додатку Б.

В компанії працює 1 HR менеджер, який займається всіма питаннями, що стосуються кадрів: пошуком рекрутерів, вирішенням усіх проблемних ситуацій, що виникають, веденням документації, організацією заходів для персоналу, тощо. Система управління та мотивації персоналу побудована на трьох званнях працівників, які вони можуть отримати послідовно, що дозволяє мотивувати та розвивати персонал.

«Junior» - початковий статус, який надається, коли людина починає працювати у компанії.

Передбачається, що працівник на цьому рівні може самостійно виконувати технічні завдання. Потрібно розуміти, що на завдання, які «Senior» вирішить за десять хвилин, працівнику статусу «Junior» може бути необхідно три підходи по годині щодня, а в процесі код доведеться переписувати повністю, витративши масу додаткової енергії. Для статусу «Junior» важливо наступне: бажання вчитись та розвиватись, енергія, цілеспрямованість, здатність спокійно сприймати критику [37].

Основна вимога до статусу «Middle» - здатність самостійно виконувати поставлені перед ним завдання. Дуже схоже на вимоги до попереднього та нижчого статусу «Junior», однак на новому рівні потрібно розуміти вимоги бізнесу і вміти переводити їх в рішення. Це дозволяє глибше зрозуміти завдання, а, значить, точніше оцінити і якісніше реалізувати. Якщо вимоги не

повністю покривають якийсь сценарій, хороший працівник статусу «Middle» зверне на це увагу на етап планування [38]. Для статусу «Middle» відомі стандартні шаблони і рішення, він розуміє і вміє їх застосовувати. «Middle» усвідомлює, що працює не один, він вміє взаємодіяти з іншими членами команди: може обговорити складний момент з дизайнером, уточнити у бізнес-аналітика вимоги або узгодити важливі технічне рішення з архітектором проекту (якщо такий є) і, звичайно, володіє відповідними інструментами колективної розробки.

Основне завдання для «Senior» - приймати правильні технологічні рішення в проекті. «Правильні» - це такі, які приносять максимальну користь бізнесу і мінімізують витрати. Хороший працівник статусу «Senior» не тільки розуміє, що розробляє команда, але думає, які завдання замовника виконає проект і чи відповідає він цим поставленим завданням. Він заздалегідь думає про вузькі місця системи, про можливості її масштабування, пам'ятає про уразливість і проблеми, викликані неправильним використанням інструментів. Такий фахівець робить дивовижну річ - вирішує проблеми ще до того, як вони з'явилися. З боку це нагадує дар передбачення.

«Senior» має здатність вирішувати кілька більш складніших завдань, робити це швидше або краще, ніж середній розробник [37]. Таке звання неможливо отримати швидко. Потрібно напрацювати великий досвід і зрозуміти, що відрізняє добре зроблений продукт від зробленого нашвидкуруч, необхідно самостійно прийняти важливі рішення і дати їм пройти випробування часом, інакше оцінити їх не вийде.

Для статусу «Senior» необхідні хороші комунікативні навички, тому що він повинен не тільки запропонувати правильне рішення, але і переконати в своїй правоті замовника і команду. Якщо ви не змогли відстояти хороше рішення і замість нього було прийнято погане, звинувачувати в цьому доведеться самого себе. Варіант «я ж казав» на рівні «Senior» вже не працює. «Senior» повинен мати вміння пояснювати так, щоб команда зрозуміла. Тоді

команда швидко зростає і набирається досвіду, уникаючи хворобливих помилок. Авторитарний підхід в такому випадку часто призводить до внутрішніх конфліктів, і ситуацію на проєкті аж ніяк не покращує - потрібно намагатися цього уникати.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що відповідно з званням зростає кількість знань, вмінь та навичок, і не менш важливо – відповідальності. Відтак, якщо Junior має право на помилку, то помилка працівника статусу Senior може коштувати не лише робочого місця, але й репутації компанії на ринку. Саме тому система оплати праці і базується на рівнях, адже можна мати більшу зарплатню, лише отримавши вищий рівень зазначений в (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Система оплати праці в компанії «УКТ»

№	Рівень	Оплата праці	Посади
1.	«Junior»	15 000грн. + % + бонуси	- менеджери інженерної служби
2.	«Middle»	20 000грн. + % + бонуси	- менеджери з продажів
3.	«Senior»	25 000грн. + % + бонуси	

У кожного звання є певні завдання, які кожен має закрити за квартал. Відповідно до звань змінюється і заробітна плата. Статус дає можливість формувати свій відділ і отримувати додаткові переваги в роботі. Головна перевага такої системи – це швидкий кар’єрний зріст, кожен в компанії розуміє, що потрібно робити і на скільки швидко він зможе збільшити не лише свою заробітну плату, а й розширити коло своїх повноважень. Більш за те, кожен може в процесі роботи в компанії створити свою команду з якою буде найбільш комфортно працювати.

Для того аби працівники мали змогу дійти від початкового до найвищого статусу, їх необхідно навчати та розвивати.

Розвиток в компанії побудований на 4 основних складових:

1. Навчання від керівника;
2. Навчання від власника;
3. Навчання від компанії «Google»;
4. Навчання особистого розвитку.

Навчання персоналу побудоване таким чином, що керівник кожного відділу навчає свій персонал. Також, влаштовуються різноманітні лекції від власника компанії «УКТ». В компанії використовують навчальну програму від академії «Google». Уроки від академії «Google» записані на відео, вони включають в себе навчання контекстній рекламі, підготовку сайту, пояснення як встановлювати «Google Tag Manager», як встановити цілі в «Google Analytics», як відстежити конверсію з сайту, налаштування рекламної кампанії, написання оголошень, стратегія маркетингу та інші [42,43,44]. Відео-уроки академії включають 19 навчальних відео, які пояснюють всі нюанси роботи в такому бізнесі не лише для новачків, але й для спеціалістів [42]. Також, компанія використовує різноманітні кейси від компанії «Google». Кейси поділяються на три категорії: SEO, E-mail маркетинг, контекстна реклама, всі вони зазначені на рис. 2.1. Усі кейси мають цілі, яких необхідно досягти та вхідні дані.



Рис. 2.1. Види кейсів для навчання персоналу від компанії «Google»

Цікавим є те, що кейси орієнтовані не лише на український ринок, а й ринок США. Кожен кейс має детальний опис як його вирішували на практиці, тому вони дійсно дуже корисні для співробітників компанії, адже вони бачать, як ту чи іншу ситуацію з різними даними на різних ринках можна вирішити і як її вирішити якнайкраще. Багато робіт підтвержені відгуками власників. Деякі кейси оновлюються, тому що з проектами працюють багато років. В академії «Google» можна знайти реальний досвід досягнення результату [39].

Розглянемо на прикладі один із кейсів, які використовує компанія для навчання своїх співробітників. Назва кейсу - просування агрегатора аптек YOD.UA, така ситуація дійсно мала місце у житті і працівники можуть побачити на скільки ефективно вона була вирішена. Працівникам даються вхідні дані про вік сайту, регіон просування, пошуковий трафік на момент звернення тощо, дані наведені в (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Приклад вхідних даних для кейсу

Вхідні дані				
Вік сайту	Регіон просування	Трафік	Наповнення сайту	Рекламна кампанія
3 місяці	Україна	40-50 люди/день	Часткове (деякі сторінки повністю відсутні)	Facebook

- Складено за [39].

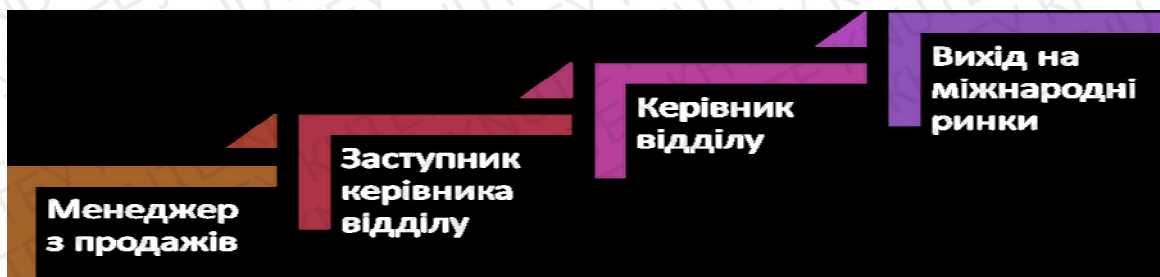
Зазначається, що на фармакологічній частині порталу реалізовано лише часткове наповнення сторінок по препаратам. Багато сторінок повністю відсутні. Інформаційні статті мають легкий для розуміння стиль написання та гарне оформлення ілюстрацій. На початку почалася робота команди проекту, введення рекламної кампанії в Facebook.

Цілі YOD.UA:

- отримати трафік про препарати для їх резервування в аптеках.
- збільшити цільовий трафік із пошукових систем у короткі терміни.
- розвивати інформаційну частину порталу.

На прикладі ситуацій з реального життя працівники можуть навчитись як діяти при тій чи іншій ситуації, яка може трапитись під час виконання проекту, навчаються не на своїх помилках, а отримують практичний досвід, приклад розв'язання кейсу можна побачити в додатку Д. Компанія має чудову модель кар'єрного зросту для працівників, кожен може піднятися до найвищої посади досить швидко, якщо гарно зарекомендує себе на кожному з рівнів. Для технічних працівників та маркетологів це зробити простіше, адже діє система статусів. Варто зауважити, що менеджер з продажів має пройти навчання від керівника для того, щоб приступити до роботи, що зрозуміло з рис 2.1.

Рис. 2.1. Кар'єра менеджера з продажів[44]



В розглянутому вище прикладі просування по кар'єрі на посаді менеджера з продажів, компанія пропонує систему розвитку від менеджера з продажів до спеціаліста з виходу на міжнародні ринки. Проте, вся система просування по кар'єрній драбині компанії для всіх інших відділів є неефективною, адже компанія не має кадрового резерву, найкращих кандидатів, які відповідають усім вимогам для заміщення вищих посад, тому вищезазначене просування просто не діє на практиці.

Отже, система навчання персоналу побудована на використанні навчання від керівника, виконанні різноманітних кейсів, що допомагають працівникам зрозуміти як діяти в тій чи іншій ситуації.

2.2. Оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «УКТ»

Кадрову політику можна назвати ефективною лише, коли всі ресурси, що є в організації задіяні максимально ефективно. Компанія постійно розвивається тому новий персонал – необхідність.

Для дослідження ефективності діяльності кадрової політики було обрано такі показники: кількість відкритих вакансій, кількість закритих вакансій, кількість вакансій закритих внутрішніми кандидатами, кількість вакансій, закритих зовнішніми кандидатами, кількість вакансій, закритих внутрішніми рекрутерами, кількість вакансій, закритих зовнішніми рекрутерами, кількість працівників, які отримали просування.

Компанія постійно розвивається та розширюється внаслідок чого виникає необхідність у новому персоналі, яке відбувається шляхом залучення зовнішніх рекрутерів, доцільно проаналізувати показники для того аби оцінити чи ефективно компанія використовує свої та зовнішні ресурси. З наведеного можна зробити висновок, що зовнішні рекрутери працюють ефективно, адже всі вакансії були закриті вчасно. Деякі з усіх вакансій були закриті внутрішніми рекрутерами, а саме HR менеджером, який займався підбором працівників на певну займану посаду кандидатів з працівників компанії. HR менеджер закрити 2 вакансії в 2015 р., 3 – в 2016 р. та 5 в 2017 р. відповідно. Зовнішніми рекрутерами було закрито 13 вакансій в 2015 р., в 2016 р. 16 вакансій та 24 вакансії в 2017 р., як ми бачимо основна кількість вакансій за досліджуваний період була закрыта зовнішніми рекрутерами. Кількість вакансій збільшилась на 26,67 % з 2015 р. По 2016 р., за аналогічний період наступного року на 52,63% відповідно на 4 вакансії в

2016 р. та на 10 вакансій у 2017 р.. Кількість вакансій закритих внутрішніми кандидатами має позитивну динаміку, проте, це лише 2 закриті вакансії в 2015р., 3 в 2016 р., та 5 в 2017 р. як можна побачити в (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

Показники кадрової роботи щодо підбору персоналу

Показники	Роки, од.			Абсолютне відхилення, од.	Абсолютне відхилення, од.	Відносне відхилення, %	Відносне відхилення, %
	2015 р.	2016 р.	2017 р.				
Кількість вакансій	15	19	29	4	10	26,67	52,63
Кількість закритих вакансій	15	19	29	4	10	26,67	52,63
Кількість вакансій закритих внутрішніми кандидатами	2	3	5	1	2	50,00	66,67
Кількість вакансій, закритих зовнішніми кандидатами	13	16	24	3	8	23,08	50,00
Кількість вакансій, закритих внутрішніми рекрутерами (HR менеджер)	2	3	5	1	2	50,00	66,67
Кількість вакансій, закритих зовнішніми рекрутерами	13	16	24	3	8	23,08	50,00
Кількість працівників, які отримали просування	3	4	4	1	0	33,33	0

Як ми можемо помітити кількість працівників компанії, які отримують просування є відносно невеликою, в 2015 р. 3 осіб ,а в 2016 р. та 2017 р. – 4 осіб, що свідчить про те, що робота з кадровим резервом не є достатньою, адже дуже невелика кількість вакансій закрита внутрішніми кандидатами.

Більшість вакансій (табл. 2.4.) 86,67% в 2015, 84,21% в 2016 та 82,76% в 2017 роках були закриті зовнішніми фахівцями з підбору або кадровими агентствами, HR менеджер займався відбором внутрішніх кандидатів на вакантні посади, але так як кадрового резерву в компанії не створено, тому заміщення однієї посади внутрішнім кандидатом займає велику кількість часу – близько 2 місяців.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників кадрової роботи щодо підбору персоналу

Показники підбору персоналу	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, 2016 р.-2015 р.	Абсолютне відхилення, 2017 р.-2016 р.
1. Відсоток вакансій, закритих внутрішніми кандидатами	13,33	15,79	17,24	2,46	1,45
2. Відсоток вакансій, закритих зовнішніми кандидатами	86,67	84,21	82,76	-2,46	-1,45
3. Відсоток вакансій, закритих внутрішніми фахівцями з підбору	13,33	15,79	17,24	2,46	1,45
4. Відсоток вакансій, закритих кадровими агентствами	86,67	84,21	82,76	-2,46	-1,45

«УКТ» – компанія, яка динамічно розвивається, як ми бачимо з попередніх таблиць кількість вакансій росте, необхідно визначити причину такого швидкого зростання, для цього доцільно проаналізувати показники прийняття та вивільнення персоналу та коефіцієнт плинності кадрів для того аби зрозуміти які рішення варто прийняти по відношенню до розвитку персоналу. З таблиці можемо побачити, що за період з 2015 по 2017 рік було звільнено 26 осіб, зокрема 6 осіб в 2015, 11 в 2016 р. та 9 осіб в 2017 р.

відповідно. Чисельність працівників компанії зросла з 184 до 220 за досліджуваний період, що обумовлено зростанням компанії. Коефіцієнт прийому кадрів в таблиці 2.5. має позитивну динаміку в 2015 р. становив 8,15%, в 2016 р. – 9,90%, в 2017 р. показник збільшився і досяг відмітки в 13,18%. Звільнення персоналу відбуваються з різноманітних причин, як об'єктивних так і суб'єктивних, це можуть бути: скорочення, досягнення пенсійного віку, перехід на іншу роботу, сімейні обставини, тощо. Доцільно проаналізувати коефіцієнт вибуття за останні 3 роки. В 2015р. значення показника було 3,26%, в наступному році значення збільшилось до 5,73%, що обумовлено більшою кількістю звільнених – 11 осіб, в 2017 р. показник зменшився до 4,09%.

Таблиця 2.5.

Показники змін кадрового складу в 2015 – 2017 р.р.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Чисельність працівників, (осіб)	184	192	220
Прийнято на роботу, (осіб)	15	19	29
Звільнено, (осіб)	6	11	9
Звільнено за власним бажанням, за прогул та порушення трудової дисципліни, (осіб)	5	8	9
Коефіцієнт прийому кадрів	8,15	9,90	13,18
Коефіцієнт вибуття	3,26	5,73	4,09
Коефіцієнт плинності кадрів	2,72	4,17	4,09

За власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та інших причин звільнилось 5 осіб в 2015 р. 8- в 2016, 9 в 2017 році. Саме тому показник плинності кадрів зріс з 2015 по 2016 рр. з 2,72 до 4,17 , в 2017 році зменшився до 4,09. Проте, варто зазначити, що показник плинності кадрів знаходиться в межах норми [6]. Необхідною є оцінка кількості чистого доходу, який припадає на одного працівника. Так, ми можемо побачити скільки доходу приносить компанії кожен працівник, дані наведені в Додатку Ж. В 2017 р. це значення склало 18,188 тис. грн., тобто 18,188 грн. чистого доходу приніс за 2017 рік кожен працівник компанії «УКТ».

Отже, значення показників говорить не лише про те, що у компанії немає проблем пов'язаних з плинністю персоналу, а й про відповідно хорошу адаптацію персоналу, бажання людей працювати в такій компанії.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування пріоритетів розвитку персоналу на підприємстві.

В організації аспектами, що стосуються персоналу займається безпосередньо HR-менеджер. В його функції включається: пошук рекрутерів, заміщення вакантних посад наявними працівниками, організація заходів, введення кадрового документообігу. Для компанії стає необхідністю створити свій HR відділ для того аби розвантажити HR менеджера, який є в компанії та самостійно вирішує безліч питань, пов'язаних з персоналом та введенням нових завдань для менеджера з персоналу.

З наведеної нижче таблиці можна побачити, скільки компанії коштує залучення зовнішніх рекрутерів та оплата праці внутрішнього рекрутера. Проаналізувавши витрати на залучення персоналу за досліджуваний період 2015 р. – 2017 р. варто зазначити, що сума коштів постійно збільшується, це відбувається шляхом впливу певних факторів: підвищення цін на ринку рекрутингових послуг, необхідність у більшій кількості кандидатів, складнощах в пошуку дійсно хороших кандидатів. В 2015 р. компанія витратила 340 500 грн. на оплату послуг зовнішніх рекрутерів, в 2016 р. цей показник зріс до 638 000 грн. В 2017 р. показник досяг відмітки 1 098 600 грн. і ми бачимо зростаючу динаміку, яка буде продовжуватись, адже компанія збільшується та розвивається, що передбачає необхідність в нових працівниках і відповідно збільшенні витрат на їх пошук. Доцільно розрахувати витрати на закриття однієї вакансії, як ми бачимо одна вакансія закрыта зовнішнім рекрутером вимагала витрат підприємства в середньому у розмірі більше 26192,30 грн. в 2015 р., а в 2017 р. цей показник досягає

відмітки в 45775 грн.. На відміну від оплати зовнішнього рекрутера, так, наприклад HR має заробітну плату в 168 000 за рік в 2017 р. показник збільшився до 192 000 грн. за рік, залучаючи внутрішнього рекрутера компанія б змогла економити кошти в майбутньому (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

Витрати на підбір персоналу ТОВ «УКТ» (грн.)

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення 2016 р. - 2015 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. – 2016 р.
Всього, грн.:	508 500	806 000	1 290 600	297500	484600
Оплата внутрішнього рекрутера, грн.	168 000	168 000	192 000	0	24000
Оплата зовнішнього рекрутера, грн.	340 500	638 000	1 098 600	297500	460600
Витрати на одну вакансію для компанії (оплата праці зовнішнього та внутрішнього рекрутера), грн.	33900,00	42421,05	44503,45	8521,05	2082,40
Витрати на закриття однієї вакансії зовнішнім рекрутером, грн.	26192,31	39875,00	45775,00	13682,69	5900,00

Можна обрахувати скільки організація витрачає на закриття однієї вакансії за досліджуваний період, як це видно з таблиці 3.2. для того аби зрозуміти на скільки ефективно організація використовує свої ресурси. Як ми бачимо організація витрачає в середньому від 33 900 грн. в 2015 році до 44 503,45 в 2017 році. На нижчі посади приблизно від 10 000 грн. до 50 000 грн. і більше на керівні посади. Середня заробітна плата рекрутера в Києві в 2016 році склала 9000 грн. за 2017-2018 роки цей показник знаходиться в межах 10 500 грн. [31], компанія ж може запропонувати достойну заробітну плату, що допоможе втримати працівників та мотивувати їх. До уваги можна

взяти і показник середньої заробітної плати в Києві по всім галузям, він складає 11134,5 грн в додатку Г., потрібно враховувати всі ці дані для того, аби встановити вірну заробітну плату для рекрутера компанії. Встановивши заробітну плату вище середньої на ринку компанія зможе найняти та втримати кваліфікованого рекрутера.

Варто зауважити, що в компанії працює лише 1 HR, зважаючи на те, що персонал в компанії більше ніж 200 осіб, це замало. HR виконує безліч функцій: від прийняття на роботу, вивільнення, до пошуку зовнішніх рекрутерів, про все це свідчить фотографія робочого дня працівника.

Таблиця 3.2.

Фотографія робочого дня HR менеджера ТОВ «УКТ»

Завдання	Витрачений час, (хв)	Час початку	Час завершення
Прочитання звітів за минулий день	20	8.00	8.20
Обговорення вимог до підбору персоналу з виконавчим директором	15	8.21	8.36
Формування та опис вимог до кандидата	25	8.37	9.02
Пошук рекрутерів	60	9.03	10.03
Перерва	5	10.04	10.09
Оформлення наказів про прийняття на роботу	30	10.10	10.40
Оформлення наказів про звільнення	30	10.41	11.11
Зустріч кандидатів на співбесіду	60	11.12	12.12
Проведення ввідного інструктажу при прийомі на роботу для 3 нових співробітників	60	12.13	13.13
Перерва	5	13.14	13.19
Робота зі звітністю персоналу	80	13.20	14.40
Робота з особистими справами співробітників	45	14.41	15.26
Проведення атестації відділу маркетингу	63	15.27	16.30
Аналіз результатів стажування	32	16.30	17.02
Аналіз даних атестації відділу маркетингу	94	17.03	18.37

Як ми бачимо робочий день HR менеджера перевищує нормативне значення в 8 годин, натомість, ненормований робочий графік та невірний розподіл часу, постійне напруження через велику кількість завдань.

Схожа ситуація спостерігається в роботі комерційного директора (табл. 3.3.) - топ-менеджера, який комплексно керує продажами та маркетингом компанії. Комерційний директор в «УКТ» приймає безпосередню участь в організації розвитку персоналу всієї компанії, займається організацією різноманітних зустрічей, тренінгів для персоналу окрім своїх безпосередніх обов'язків, це займає досить багато часу, внаслідок чого директор не встигає контролювати та координувати роботу свого відділу.

Таблиця 3.3.

Фотографія робочого дня директора комерційного відділу ТОВ «УКТ»

Завдання	Витрачений час, (хв)	Час початку	Час завершення
Прочитання звітів за минулий день	20	8.00	8.20
Завершення розробки проекту	180	8.21	11.21
Перерва	7	11.22	11.29
Переговори з партнерами	220	11.30	15.10
Перерва	23	15.11	15.34
Розробка плану розвитку менеджерів з продажу	65	15.35	16.40
Перевірка показників продажів	20	16.41	17.01
Організація тренінгу для маркетингового відділу компанії (пошук приміщення, пошук тренерів та менторів)	60	17.02	18.02

Комерційний директор, також, не вкладається у свій 8-годинний робочий день, часто залишається після роботи для того, аби виконати завдання, що стосуються навчання та розвитку персоналу компанії.

З наведених вище даних випливає, що компанія потребує власного внутрішнього рекрутера, який би займався пошуком кандидатів, їх відбором та підбором. Отже, можна виокремити такі причини відкриття відділу персоналу:

1. Велике навантаження на HR менеджера та комерційного директора;
2. Великі витрати на зовнішніх рекрутерів;
3. Швидке зростання компанії.

Компанія «УКТ» динамічно розвивається та росте, постійно виникає необхідність у нових кадрах. Створення відділу HR буде найкращим рішенням компанії в такій ситуації. HR відділ буде складатись з таких співробітників: менеджера з навчання та розвитку персоналу, рекрутера, HR менеджера рис. 3.1. Рекрутер підбиратиме персонал, разом з керівниками відділів та генеральним директором плануватиме, якими якостями повинен володіти працівник, проводитиме експертизу вакансій. Складатиме анкет-заявки з метою ефективного підбору кандидатів. Використовуватиме інформаційні бази ринку праці, засобів масової інформації та Інтернету в пошуку необхідних кандидатів. Менеджер з навчання та розвитку буде займатись адаптацією персоналу, ознайомленням всіх кандидатів з умовами праці та необхідними вимогами в компанії, організовуватиме навчання персоналу, займатиметься плануванням кар'єри, створенням кадрового резерву, атестацією персоналу, тощо. Керівник HR відділу матиме свої обов'язки, це виявлення потреби в кадрах, прийняття рішень з приводу кадрової політики підприємства, братиме участь в контролі ведення кадрового діловодства в компанії, здійснюватиме методичне керівництво і координацію діяльності фахівців і інспекторів по кадрам підрозділів підприємства, контролюватиме виконання керівниками підрозділів законодавчих актів і постанов уряду, постанов, наказів і розпоряджень керівника підприємства з питань кадрової політики і роботи з персоналом. Проводитиме систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розроблятиме пропозиції щодо її поліпшення, займатиметься заходами щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів.

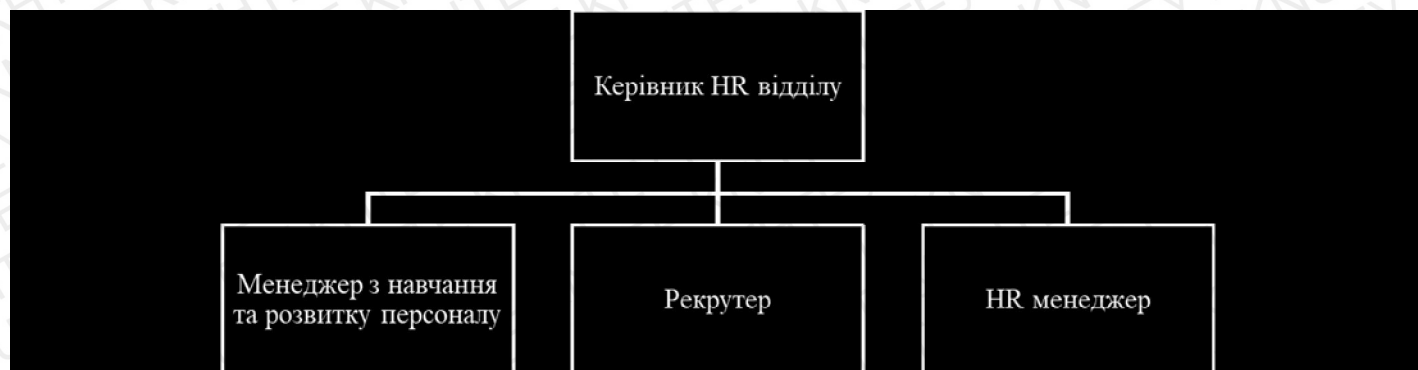


Рис. 3.1. Пропозиція структури відділу персоналу ТОВ «УКТ»

Заробітна плата рекрутера має складатись не лише з основної частини, адже для того, щоб найняти дійсно достойного кандидата потрібно багато працювати, саме тому заробітна плата формується з додаванням бонусів та премії. Якщо рекрутер закриває вакансію, то отримує відповідний бонус, так за закриття вакансії Junior та Middle рекрутер отримує додаткову оплату, за закриття вакансії Senior доплата буде вища.

Якщо кандидат працює більше 3 місяців і не звільняється, то рекрутер після проходження цього терміну отримує премію в розмірі 1500 грн, дивитись (табл. 3.4.) Зрозуміло, що навантаження та об'єм роботи різняться і залежать від різноманітних чинників, проте заробітна плата рекрутера буде залежати від того на скільки швидко та якісно він може виконувати поставлені завдання. Така система оплати праці дозволяє мотивувати співробітника на ефективну роботу.

Таблиця 3.4.

Пропозиція оплати праці рекрутера ТОВ «УКТ»

Заробітна плата рекрутера			
Основна частина	Бонуси 1	Бонус 2	Премія
Незмінна	1 закрита вакансія рівня Junior та Middle	1 закрита вакансія рівня Senior	Якщо кандидат пропрацював понад 6 місяців
11 000 грн.	200 грн.	500 грн.	1500 грн.

HR-менеджер отримає підвищення і буде здійснювати управління HR відділу та разом з тим і нові функції. Для того аби новий керівник HR відділу правильно побудував роботу своєї команди необхідно дати HR менеджеру нові знання, навчання або тренінг в цьому випадку – найкраще рішення. В нові функції керівника будуть входити: організація та контроль за роботою відділу, координування, участь в прийнятті рішень по найму, переведенню, просуванню, звільненню співробітників, участь в плануванні, соціальному розвитку. Новий HR менеджер займатиметься введенням особових справ працівників, аналізуватиме ринок праці, оформленням трудових контрактів, договорів, систематизуватиме та вестиме кадрову документацію, вирішувати трудові спори та конфлікти в колективі, в його обов'язки буде входити і виявлення потреби в персоналі. Для дослідження системи розвитку персоналу доцільно проаналізувати освітньо - кваліфікаційний рівень кожного, для того аби знати, як можна вдосконалити систему навчання та розвитку персоналу та які співробітники потребують навчання (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Освітньо – кваліфікаційні рівні працівників ТОВ «УКТ»

Показник	Чисельність працівників за 2017 р., осіб	О-к рівень молодший спеціаліст	О-к рівень спеціаліст	О-к рівень бакалавр	О-к рівень магістр	Не мають о-к рівня
Чисельність працівників за 2017 р., осіб	220	36	5	110	56	13
Відсоток працівників, %	100	16,36	2,27	50,00	25,45	5,91

Повна таблиця з розподілом освітньо – кваліфікаційного рівня по посадах ТОВ «УКТ» в Додатку Є. Варто зазначити, що деякі працівники відділу дизайнерів та відділу «SEO» не мають вищої освіти взагалі, тому підприємству варто звернути на це особливу увагу.

Отже, як ми бачимо з вищенаведених даних, доцільно впровадити запропоновану структуру HR відділу для того, аби зменшити навантаження на HR менеджера та комерційного директора.

3.2. Розробка програми розвитку персоналу підприємства

Пошук великих талантів важкий, але ще більш складним є збереження таланту, яке виконує компанія, щоб вони залишилися. Якщо ви не постійно реінвестуєте, розвиваючи своїх співробітників з успішним тренінгом та постійним навчанням, вони допомагають їм досягти повного потенціалу - вони можуть піти, і ви опинитесь у квадраті, який намагається залучити більше талантів. Цей процес може бути тимчасовим циклом, що викликає стрес. Незважаючи на ці знання, не здається, що організації роблять значний прогрес у цій галузі.

Програма розвитку персоналу має складатись з таких пунктів:

- план підбору персоналу;
- план навчання співробітників;
- план роботи з кадровим резервом;
- план стимулювання персоналу.

Як ми бачимо кількість працівників організації постійно збільшується, з'являється необхідність залучити зовнішніх рекрутерів. HR, який працює в компанії вже не може виконувати повний обсяг роботи. Доцільно було б не залучити спеціалістів із зовні, а найняти рекрутерів, адже ціни на пошук персоналу зростають з кожним роком, а необхідність у нових співробітниках виникає постійно. План підбору персоналу включатиме закриття таких вакансій як: менеджер з навчання та розвитку персоналу, рекрутер, HR менеджер. Для того аби найняти на роботу саме тих людей, які відповідатимуть вимогам компанії буде використано допомога кадрових агентств та зовнішнього рекрутингу. Всі запропоновані кандидати будуть

відібрані за критеріями та вимогами організації до майбутніх працівників, аналізі їх анкетних даних та по фінальній співбесіді з керівником (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Проект плану підбору персоналу ТОВ «УКТ»

Вакансія	Дата подачі заявки	План роботи	Термін виконання
Менеджер з навчання та розвитку персоналу	01.10.18	Первинний відбір кандидатів, які відповідають кваліфікаційним вимогами	02.10.18 -03.10.18
		Аналіз анкетних даних, співбесіда, передача пакету документів кандидатів, які беруть участь в фінальному відборі	15.10.18 -17.10.18
		Фінальна співбесіда з керівником	18.10.18
		Прийняття рішення про прийомі на роботу або відмови кандидату	18.10.18
Канали пошуку	01.10.18	Розміщення оголошень на сайтах Robota.ua, Work.ua hh.ua, залучення послуг кадрових агентств.	
Рекрутер	01.10.18	Первинний відбір кандидатів, які відповідають кваліфікаційним вимогами	02.10.18 -03.10.18
		Аналіз анкетних даних, співбесіда, передача пакету документів кандидатів, які беруть участь в фінальному відборі	15.10.18 -17.10.18
		Фінальна співбесіда з керівником	18.10.18
		Прийняття рішення про прийомі на роботу або відмови кандидату	18.10.18
Канали пошуку	01.10.18	Розміщення оголошень на сайтах Robota.ua, Work.ua hh.ua, залучення послуг кадрових агентств.	
HR менеджер	01.10.18	Первинний відбір кандидатів, які відповідають кваліфікаційним вимогами	02.10.18 -03.10.20 18
		Аналіз анкетних даних, співбесіда, передача пакету документів кандидатів, які беруть участь в фінальному відборі	15.10.18 -17.10.18
		Фінальна співбесіда з керівником	18.10.18
		Прийняття рішення про прийомі на роботу або відмови кандидату	18.10.18
Канали пошуку	01.10.18	Розміщення оголошень на сайтах Robota.ua, Work.ua hh.ua, форуми, залучення послуг кадрових агентств.	

Навчання та розвиток персоналу – важлива складова успіху будь-якої організації. Так, як в компанії планується створити новий відділ, відділ, що

безпосередньо буде займатись кадровою роботою та усіма питаннями пов'язаними з персоналом, необхідно провести навчання таблиця 3.7.

Таблиця 3.7.

**Проект плану навчання співробітників
ТОВ «УКТ»**

Напрямок	Підрозділ	Посада	Форма навчання	Тема навчання	Місце навчання	Терміни
Продажі	Відділ продажів	Менеджери з продажів	Внутрішнє	Тренінг продажів	На території компанії	12.10.18 – 13.0.18
Управління персоналом	HR менеджер	HR менеджер	Зовнішнє	Ефективне управління	На території бізнес центру «Бізнес Прайм»	15.10.18 – 17.10.18
			Внутрішнє	Стратегічні цілі компанії в управлінні кадрами	На території компанії	13.10.18
Побудова команди	Інженерна служба, Відділ продажів	Всі працівники відділів	Зовнішнє	Побудова команди	На території компанії	27.11.18

HR менеджер отримає підвищення та стане керівником відділу, але варто зауважити, що для цього йому необхідне навчання, доцільним стане не лише навчання від виконавчого директора та власника, а й зовнішнє навчання для розуміння як краще скоординувати роботу відділу так, як буде найрезультативніше для організації, як мотивувати персонал, тощо. Через систему мотивації та прагнення до вищої посади важко створити дійсно гарну команду, яка буде працювати на спільний результат. Саме тому доцільно проведення тренінгів з побудови команди та довіри один до одного для працівників та побудові найбільш результативної команди, адже робота

часто відбувається так, що команди формуються з різних працівників, тому важливо знайти підхід до кожного співробітника.

Наступним і не менш важливим є «План роботи з кадровим резервом» (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8.

Проект плану роботи з кадровим резервом

Перелік робіт	Зміст роботи	Термін виконання
Складання прогнозу передбачуваних змін у складі кадрів	Вивчення організаційно-нормативних документів. Розробка нового переліку посад. Проведення аналізу складу і розстановки кадрів. Визначення кількості потрібних посад.	10.09.2018- 14.09.2018
Підбір і попереднє вивчення кандидатів в резерв	підбір кандидатів проводиться на конкурсній основі серед фахівців, які позитивно зарекомендували себе на практичній роботі і мають вищу/незакінчену вищу освіту	17.09.2018- 28.09.2018
Комплектування резерву, погодження та затвердження резерву	Розгляд пропозицій щодо зарахування в резерв кадрів. Подання пропозицій директору. Розгляд та затвердження складу резерву директором	01.10.2018- 05.10.2018
Робота з резервом кадрів	Визначення напрямків підготовки осіб, зарахованих до резерву, з урахуванням ступеня підготовки кожного Розробка та затвердження індивідуальних планів підготовки, організація роботи щодо їх виконання	15.10.2018- 19.10.2018
Контроль за підготовкою резерву кадрів	Періодичний розгляд ходу підготовки резерву кадрів директором	14.09.2018- 19.10.2018
Визначення готовності резерву кадрів для призначення на посади	Визначення ступеня готовності резерву кадрів по кожній посаді і подання пропозицій директору. Аналіз директором представлених пропозицій. Ухвалення відповідного рішення	22.10.2018- 25.10.2018

Організація не має кадрового резерву як такого, дуже мало вакансій закривається внутрішніми кандидатами. Для посад вищого рівня доцільно було б сформувати кадровий резерв, який би полегшив роботу HR відділу по заміщенню вакантних посад. Оптимальний кількісний склад резерву

планується з урахуванням прогнозу потреби в кадрах на найближчу і віддалену перспективу. На неї впливають поява додаткових керівних посад, освіта вакансій, пов'язаних з відходом на пенсію, скорочення штатів, наявність вже підготовленого резерву, інтенсивність вибуття працівників з різних причин з його складу. Величина резерву залежить також від готовності людей зайняти вивільнені посади.

Організація має власну систему стимулювання праці, яка полягає в матеріальних заохоченнях: преміях, бонусах за виконанні завдання та просуванню по кар'єрній драбині. Проте, вона не враховує командну роботу співробітників, які постійно працюють над певним проектом, тому доцільно буде ввести командні бонуси за успішне виконання проекту для всіх і провести моніторинг результатів, наскільки ефективно це діє на співробітників (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Проект плану стимулювання персоналу ТОВ «УКТ»

Перелік робіт	Зміст роботи	Термін виконання	Відповідальна особа
Введення змін до стимулювання праці рекрутера	Ввести командні премії для стимулювання роботи рекрутера	01.11.2018-30.11.2018	Керівник відділу кадрів
Введення змін до стимулювання праці маркетингового та технічного відділів	Ввести командні премії для стимулювання роботи в команді для маркетингового та технічного відділів	01.11.2018-30.11.2018	Керівник відділу кадрів
Розробка методів вдосконалення моделі	Дізнатись думку працівників про те, який метод мотивування до праці вони вважають найдієвішим. Врахувати специфіку відділів.	21.11.2018-30.11.2018	HR менеджер
Впровадження плану та моніторинг результатів	Відстежувати всі успіхи і невдачі введених змін стимулювання персоналу	Початок – 01.12.2018	Керівник відділу кадрів

На втілення проекту відведено 4й квартал 2018 року. Проект потребує наявності коштів у розмірі 211 600 грн.. Проект дозволить здійснити необхідні зміни у штатному розкладі підприємства, а саме створити HR

відділ, сформувати кадровий резерв, вдосконалити систему мотивації, (табл 3.10.)

Таблиця 3.10.

**Проект бюджету на втілення
програми розвитку персоналу ТОВ «УКТ»**

№ з/п	Назви функціональних планів-проектів	Пункти функціональних планів	Кошти на реалізацію (грн)
1.	План підбору персоналу	Витрати на підбір кадрів	80 000
		Витрати на друк документів	200
		Витрати на користування сайтами Robota.ua, Work.ua hh.ua тощо	2000
2.	План навчання співробітників	Витрати на оплату тренінгів з продажу від Google	30 000
		Витрати на оплату тренінгу HR менеджера з ефективного управління персоналом	5500
		Витрати на оплату тим білдіngu для технічного та маркетингового підрозділів	50 000
3.	План роботи з кадровим резервом	Витрати на з/п менеджера з розвитку та навчання персоналу	15000
		Витрати на користування сайтами Robota.ua, Work.ua hh.ua тощо	900
		Витрати на надбавку до з/п спеціалістів, які будуть навчати резерв	9500
		Витрати на моніторинг функціонування кадрового резерву	1500
4.	План стимулювання персоналу	Витрати на оплату праці HR менеджера, який буде займатись питаннями мотивації персоналу	16000
		Витрати на дослідження ефективності діючої системи стимулювання праці персоналу	1000
5.	ВСЬОГО		211 600

Отже, програма включає проекти планів, які доцільно застосувати на практиці, наприклад, розробка HR відділу, що дозволить більш ефективно використовувати людські ресурси компанії та вдосконалити систему навчання та розвитку персоналу.

3.3. Ефективність реалізації програми розвитку персоналу підприємства

Для того аби організація досягла всіх своїх стратегічних цілей фактичні компетентності персоналу мають відповідати поставленим стратегічним цілям.

Компанія динамічно розвивається, з кожним роком чисельність вакансій збільшується, адже сфера інтернет-реклами росте високими темпами. «УКТ» залучаючи зовнішніх рекрутерів, кадрові агенства, витрачає досить багато коштів, хоча половина кандидатів навіть не проходять 3 дні стажування з керівником. Відкриття HR відділу, вдосконалення системи мотивації, заходи з навчання персоналу дозволять організації вирішити ряд питань:

1. Зменшення навантаження на HR менеджера та комерційного директора
2. Вчасне виконання усіх поставлених задач
3. Економія коштів
4. Компанія матиме рекрутера, який знайде саме такий персонал, який найбільше відповідає вимогам організації
5. Зменшення конфліктів та конкуренції під час виконання проектів
6. Стабілізація соціально-психологічного клімату в колективі
7. Лояльність до організації
8. Зменшення кількості звільнених
9. Підвищення професійної компетентності персоналу

З нижче наведених даних випливає, що при умові використання послуг власного внутрішнього рекрутера, це дозволить зекономити більш ніж 1 млн. грн. в рік на послугах кадрових агентств та зовнішніх рекрутерів. Як ми бачимо з таблиці оплата внутрішнього рекрутера в 2018 році обійдеться в 192 000 грн., як і в 2017 році, за досліджуваний період економія могла б скласти 2 077 100 грн. за 2015 – 2017 роки, в майбутньому це показник буде

значно більшим. Компанія обрала спосіб шукати персонал через кадрові агентства, що значно дорожче ніж найняти власного рекрутера, проте досить часто кадрові агентства не зовсім орієнтуються в тому, який саме кандидат, з якими якостями та компетенціями на ту чи іншу посаду потрібен компанії, тут перевага буде у внутрішнього спеціаліста. Як показує (табл. 3.11.) кількість вакансій постійно збільшується і відповідно бюджет на наймання персоналу зовнішніми рекрутерами теж, і якщо раніше не було необхідності в внутрішньому рекрутері, то зараз вона виправдана і дозволить не лише зменшити витрати на закриття вакансій, а й зробити підбір якіснішим.

Таблиця 3.11.

**Показники оцінювання переваг залучення внутрішнього рекрутера
ТОВ «УКТ»**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютна зміна 2015 р. - 2016 р.	Абсолютна зміна 2016 р. - 2017 р.
Всього, (грн):	508 500	806 000	1 290 600	297500	484600
Оплата внутрішнього рекрутера, (грн)	168 000	168 000	192 000	0	24000
Економія, (грн)	340 500	638 000	1 098 600	297 500	460 600

Система мотивації працівників, яка діє в компанії орієнтована на відділ продажів та інженерний підрозділ, що передбачає просування та кар'єрне зростання. Діюча система зорієнтована на результат кожного працівника, проте вона не враховує той факт, що робота даних підрозділів - це завжди робота над певним проектом, тобто, робота в команді. Тому, компанія стикається з проблемою, що співробітники просто не вміють та не хочуть працювати командою, а більше орієнтуються на власний результат, тому виникає дуже багато суперечок між членами команди, що негативно впливає

на роботу. Доцільно додати бонуси за командну роботу, що позитивно вплине на мотивацію до співпраці та роботи в команді всіх її членів. За успішно виконаний проект кожен отримуватиме бонуси, які напряму залежать від результату всієї команди.

Отже, запропонований проект вдосконаленої програми розвитку персоналу не лише дозволять створити відділ персоналу, а й уникнути жорсткої конкуренції між співробітниками за підвищення, працівників зможуть мотивувати бути командними гравцями, які працюють не на свій власний результат, а на благо всієї команди та організації в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток персоналу покликаний забезпечити ефективну діяльність підприємства у відповідності з стратегічними цілями, розкрити і потенціал працівників, оцінити, вдосконалити персоналу, враховує методи та принципи, необхідні для найкращої роботи персоналу, дозволяє швидко реагувати на зміни та підвищувати якість співробітництва.

В роботі було визначено складові розвитку персоналу: навчання персоналу, соціальна складова, організаційна складова, особистісний розвиток, управління кар'єрою, робота з кадровим резервом, залучення до корпоративної культури, мотивація.

Проаналізовано такі показники як: кількість вакансій закритих зовнішніми та внутрішніми кандидатами, кількість вакансій закритих зовнішніми та внутрішніми рекрутерами, чистий дохід на кожного працівника, відсоток працівників з певним освітньо – кваліфікаційним рівнем, коефіцієнти прийняття та вибуття персоналу. Зовнішніми фахівцями з підбору або кадровими агентствами було закрито 86,67% в 2015, 84,21% в 2016 та 82,76% в 2017 роках. Чисельність працівників компанії склала 184 особи в 2015 р., 192 особи в 2016 р., та 220 в 2017 р., що обумовлено зростанням компанії. Коефіцієнт прийому кадрів мав позитивну динаміку в 2015 р. становив 8,15%, в 2016 р. – 9,90%, в 2017 р. показник збільшився і досяг відмітки в 13,18%. Варто зазначити, що показник плинності кадрів знаходиться в межах норми від 3 до 5%, це говорить про те, що у компанії немає проблем пов'язаних з плинністю персоналу. 18,188 грн. чистого доходу приніс за 2017 рік кожен працівник компанії «УКТ». Щодо освітньо-кваліфікаційного рівня, більше 50% працівників мають рівень бакалавра, 25,5% - магістра і 6% взагалі не мають освітньо-кваліфікаційного рівня.

Кадрова політика підприємства не зовсім відповідає його потребам, управління персоналом в компанії виконується HR менеджером, який

займається пошуком рекрутерів, вирішенням усіх проблемних ситуацій, що виникають, веденням документації, організацією заходів для персоналу. Компанія має чудову модель кар'єрного зросту для маркетингового та технічного підрозділів, проте для всіх інших співробітників, діє інша система оплати праці, що включає лише ставку та премії. Для всіх інших відділів кар'єрний зріст – майже неможливе завдання. В компанії відсутній кадровий резерв.

Програма розвитку персоналу складатиметься з функціональних планів: плану підбору персоналу, що включає формування складу нового HR відділу; плану навчання персоналу, який дозволить вдосконалити роботу компанії, шляхом навчання продажам менеджерів з продажів, навчання керівника HR відділу зовнішнє та внутрішнє, плану роботи з кадровим резервом.

Було оцінено, що програма розвитку персоналу підприємства дозволить зекономити підприємству кошти у розмірі більше 1 000 000 грн. на рік та зменшити навантаження на HR менеджера та комерційного директора, вчасно виконувати усі поставлені задачі, компанія матиме рекрутера, який знайде саме такий персонал, який найбільше відповідає вимогам організації. Вдосконалення системи мотивації дозволить зменшити кількість конфліктів та конкуренції під час виконання проектів, стабілізує соціально-психологічного клімат в колективі, підвищить лояльність до організації. План навчання персоналу дозволить підвищити професійну компетентність персоналу, зменшити кількість звільнених.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Управління персоналом.– К.: Центр учбової літератури, Балабанова Л. В., Сардак О. В. Підручник 2011. – 468 с.
2. Виноградський М. Д., Управління персоналом 2-ге видання: Навч. посіб. Центр учбової літератури, М. Д. Виноградський, А.М., Виноградська, Шканова О.М. — К.: 2009. — 502 с
3. Володіна Н., Бібліотека «КРІ»: показники підбору та адаптації // Довідник з управління персоналом. Н. Володіна, А. Сафанюк / 2010. № 6. С. 106-110.
4. Дмитрук М. В. Складові розвитку персоналу підприємства //Управління і адміністрування: зб. Наук. Ст. студ. Ден. форми навч. / відп. Ред. С.І. Бай. – Київ: Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2018. – Ч.2. – 500 с.
5. Дороніна М. С., Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», М. С. Дороніна, І.В. Литовченко, Д. Г. Михайленко, А. О. Полубедова / 2014. – 368 с.
6. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С.439-452.
7. Збрицька Т. П, Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ За заг. ред. М.С. Татаревської. / Т.П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська – Одеса: Атлант. / 2013. — 427 с
8. Крушельницька О.В., Управління персоналом Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К., «Кондор». / 2005. – 308 с.
9. Купчак П.М., Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 6-Ч. 2 – Серія «Економічні науки» П.М. Купчак, О.А. Чередніков – С. 222–225

10. Лайкер К. Д. Філософія Тойота 14 принципів роботи злагодженої команди/пер. з англ. Наталія Валевська. - 2-ге вид. – К.: Наш формат, 2018. – 424с.
11. Мельников І. В. Кадровик: розробка концепції маркетингу персоналу / І. В. Мельников., 2012. – 54 с.
12. Пуховська Л. П., Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник /; за наук. ред. Л. П. Пуховської. / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу – Київ: ПІТО НАПНУ. / 2015. – 176 с.
13. Ульріх Д. HR у боротьбі за конкурентну перевагу / Д. Ульріх, В. Брокбенк. – Москва: Претекст, 2014. – 362 с.
14. Закон України «Про професійний розвиток працівників» {З змінами, внесеними згідно із Законом № 5067-VI від 05.07.2012, ВВР, 2013, № 24, ст.243}
15. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві {З змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства праці та соціальної політики N 92/147 (z0223-08) від 03.03.2008}
16. Eckerson W. W. Performance management strategies. How to Create and Deploy Effective Metrics / W. W. Eckerson. // 1. – 2009. – №1. – С. 32.
17. Архипова Н. И., Седова О. Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. Н. И. Архипова, О. Л. Седова – Москва : Проспект, 2016 – 232с.
18. Беянинова О. В. Актуальные вопросы нормирования труда и систем заработной платы / О. В. Беянинова, Н. Г. Пономарева, К. В. Хасин., 2013. – 250 с.
19. Строев, В.В. Митрофанова Разработка сбалансированной системы показателей в управлении персоналом таможенных органов: методология и практика [Текст]: Монография / В.В. Строев, В.В. Батаев, Е.А.

Митрофанова, Р.А. Ашурбеков, Р. Н. Геворгян, К.В. Трубицын, Ю.Н. Горбунова, А.Е. Митрофанова – Москва: Изд-во Проспект, 2016. – 156 с.

20. Иванов И. А., Система оценки персонала в организации / [И. А. Иванов, Е. В. Камнева, И. А. Кохова та ін.]. – Москва: Прометей, 2018. – 350 с.

21. Кибанов А.Я., Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография [текст] / А.Я. Кибанов., Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова и др. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 156 с.

22. Макота Е. М. Максимальный результат, или Как воспитать ответственных и инициативных / Е. М. Макота. – Москва: Грифон, 2014. – 464 с.

23. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации Департамент научно-технологической политики и образования Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Красноярский государственный аграрный университет» СТУДЕНЧЕСКАЯ НАУКА – ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ Материалы XIII Всероссийской студенческой научной конференции (4 апреля 2018 г.) Часть 6.

24. Мрочковский Н. Тор-менеджер. Как сделать карьеру на российском финансовом рынке / Н. Мрочковский. – Москва: Эксмо, 2009. – 256 с.

25. Позубенкова, Э.И. Менеджмент / Э.И. Позубенкова .— Пенза : РИО ПГСХА, 2015 .— 222 с.

26. Шестакова Е.В. Планирование кадров: учебное пособие / Е.В. Шестакова – Оренбург : ИПК ГОУ ОГУ, 2009. – 168 с.

27. Эффективное государственное и муниципальное управление как фактор социально-экономического развития России. Сборник статей Лицевая обложка Под ред. Ивлевой Г.Ю. Издательство ««Проспект»», 5 нояб. 2014 г.

- Всего страниц: 752

Електронні ресурси:

28. HR Development and Diversity [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/employee/development.html>
29. ОБ'ЄМ РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ 2017 ТА ПРОГНОЗ ОБ'ЄМІВ РИНКУ 2018. ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ РЕКЛАМНОЇ КОАЛІЦІЇ. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://vrk.org.ua/ad-market/>.
30. Рекламный рынок Украины 2018: обзор и факты. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://mmr.ua/show/reklamnyy_rynok_ukrainy_2018_obzor_i_fakty#1678503928.1535296536.
31. Ринок інтернет-реклами в Україні зростає на 33% за підсумками року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://mmr.ua/show/reklamnyy_rynok_ukrainy_2018_obzor_i_fakty#1678503928.1535296536.
32. Средняя заработная плата по г.Киев за последние годы (грн.) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/%D0%9A%D0%B8%D0%B5%D0%B2>.
33. Online Marketing Trends 2016 to 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ironpaper.com/webintel/articles/online-marketing-trends-2016-2017/>.
34. What is Employee Development ? - An Overview [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: 23. <https://www.managementstudyguide.com/employee-development.htm>.
35. Рынок интернет-рекламы в Украине лидирует по динамике роста [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://ubr.ua/market/media-market/rynok-internet-reklamy-v-ukraine-lidiruet-podinamike-rosta-3864199>.

36. ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА В УКРАИНЕ: КРАСИВО, НО ЭФФЕКТИВНО ЛИ? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://igate.com.ua/news/13392-internet-reklama-v-ukraine-krasivo-no-ehffektivno-li>.

37. Junior, middle и senior разработчики: в чём отличие — отвечают эксперты [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://tproger.ru/experts/junior-middle-senior-developers-differences/>.

38. Junior, Middle, Senior, Lead - what's the difference? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.dataart.com.ar/news/junior-middle-senior-lead-what-s-the-difference/>.

39. Кейси для интернет маркетингу [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://livepage.pro/cases/>.

40. Обзор статистики зарплат профессии «Помощник рекрутера» в Киеве [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://kiev.trud.com/salary/12/52579.html>.

41. Selecting the Right «KPI»s for Better Business Performance and Profitability A Dundas Article January 2016 Dundas Data Visualization, Inc. 500 – 250 Ferrand Drive, Toronto, ON, Canada M3C 3G8 [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.dundas.com/resource/getarticle?articleName=15-01-2016-Selecting-the-Right-KPIs-for-Better-Business-Performance-and-Profitability%2FDundas-Article-Selecting-the-Right-KPIs-for-Better-Performance-1.15.16.pdf>

42. Відео Контекстная реклама для начинающих (2017). Обучение Google Adwords и Яндекс Директ. Юлия Курилова [Электронный ресурс] Режим доступа : <https://www.youtube.com/watch?v=COFdK3P3qPA>

43. Відео Как установить Google Tag Manager и Google Analytics на ваш сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу :

<https://www.youtube.com/watch?v=386uEu5sS7E&t=20s>

44. Презентація Кар'єра і розвиток міжнародних ІТ компаніях: як українські ІТ компанії допомагають розвивати європейський бізнес, презентація К. Фещук, А. Павленко.

Кафедра менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ
до
випускної кваліфікаційної роботи

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ**
(за матеріалами ТОВ «УКТ» м. Київ)

Студентки 2-м курсу 9 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Дмитрук
Марії Віталіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Київ 2018

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту, кафедра економічної теорії
та конкурентної політики, кафедра економіки та фінансів
підприємства

**УПРАВЛІННЯ
І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Збірник наукових статей студентів денної форми
навчання, які здобувають освітній ступінь
магістра за спеціальностями 073 «Менеджмент»
(спеціалізації «Менеджмент організацій»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент
персоналу», «Менеджмент інноваційної
діяльності», «Менеджмент інвестиційної
діяльності», «Управління в сфері економічної
конкуренції») та 281 «Публічне управління
та адміністрування»**

Частина 2

Київ 2018

ДЕМИДЕНКО С.	
Система контролінгу персоналу на підприємстві.....	92
ДМИТРУК М.	
Складові розвитку персоналу підприємства.....	99
ІЛЬІНА А.	
Значення організаційної культури в діяльності підприємства.....	105
КОВАЛЬ М.	
Сутність соціально-трудових відносин на підприємстві.....	110
KOSTYSHYNA D.	
The role of organizational culture in the activities of organizations enterprises.....	116
ЛЕОНОВИЧ А.	
Сучасні підходи до формування кадрової політики підприємства.....	121
МОНЧУК В.	
Алгоритм пошуку персоналу за технологією рекрутменту.....	127
НАРОУШВІЛІ Л.	
Оцінка кадрового потенціалу підприємства.....	132
ПАНАСЮК С.	
Сутність, роль та стимулювання управління діловою кар'єрою.....	138
СОЛОВАНЮК Б.	
Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.....	143
СПІЦІН П.	
Методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства.....	149
СТРИЖАК Ю.	
Компетентнісний підхід в системі управління персоналом.....	155
СHERVAK U.	
Social development strategy of the enterprise.....	164
ЮХИМЕНКО С.	
Технології формування та підтримки репутації підприємства.....	170
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
ANTONENKO M.	
Tools and methods of selection enterprise's development strategy.....	180
ГУБИЧ Ю.	
Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі.....	186

СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ДМИТРУК М., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»

У статті визначено складові розвитку персоналу підприємства, розглянуто проблеми розвитку персоналу в Україні, досвід та підходи до розвитку працівників в міжнародних компаніях. Запропоновано вдосконалену структуру розвитку персоналу підприємства. Вказано відмінності між навчанням та розвитком персоналу та виявлено, що розвиток персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

The article outlines the components of personnel development at the enterprise, considers the problems of personnel development in Ukraine, the experience and approaches to the employees development in international companies. The improved structure of personnel development is offered. In the article are indicated differences between the training and development of personnel, and proved that personnel development improves labour productivity and helps to achieve its strategic goals.

Компаніям доводиться діяти в мінливому середовищі, в умовах швидкої зміни різноманітних факторів і при цьому залишатись конкурентоспроможними та успішними. Зростають вимоги ринку до компетенцій працівників, їх підготовки та знань, що спонукає організації інвестувати в навчання. Розвиток персоналу потрібен не тільки організації, а й, власне, співробітникам; він може виявити невідомі до цього професійні та особисті можливості, допомогти в просуванні кар'єрою та здобути нові навички. Варто зауважити, що лише за умови вірної обраної та поетапної програми розвитку це буде корисно як для працівника, так і для компанії. Розвиток персоналу найбільш необхідний коли у підприємства знизилась ефективність діяльності, коли присутня велика плинність персоналу, незадовільна робота працівників, існують проблеми з ротацією.

Актуальність теми полягає в тому, що в Україні звикли розглядати персонал як знеособлений ресурс, який є робочою силою підприємства, на відміну від інших країн, де і в досвідченого працівника і в працівника без досвіду інвестують для того, щоб він не лише відповідав всім вимогам компанії, а розвивався як професіонал і відповідав стратегії розвитку організації.

Існує проблема постійної зміни та вдосконалення технологій виробництва і управління, що призводить до того, що працівники не відповідають вимогам свого робочого місця. Аспект, який потребує вирішення – це і люди, які знаходять роботу не за спеціальністю, що вимагає затрат на їх навчання, розвиток, перекваліфікацію.

Розвиток персоналу та його складові досліджували такі науковці: Савченко В., Том Н., Мельничук Д., Балабанова Л., Сардак О., Крушельницька О., Шканова О., Виноградський М. та Виноградська А., Дороніна М., Літовченко І., Михайленко Д., Полубелова., Кримов А., Ярних В., Іванова С., Криклій Н., Збрицька Г., Ничикало Н., Пазюра Н., Радкевич В., та інші; однак досі не існує єдиного визначення категорії «розвиток персоналу», як і не існує єдиної думки щодо складових цього процесу.

Через недостатність дослідження даного питання важко точно визначити складові розвитку персоналу в організації, тому метою статті є аналіз існуючих елементів розвитку персоналу та розробка вдосконаленої системи розвитку персоналу.

За даними Державної служби статистики України кількість працівників, які проходять навчання постійно зменшується, найвищий показник осіб, які проходять підготовку та підвищення кваліфікації спостерігається в промисловості, освіті та охороні здоров'я.

Досвід зарубіжних країн показує наявність різних елементів розвитку персоналу в організаціях. В країнах Європейського Союзу лише у 2012 році було профінансовано 240 цільових проектів з розвитку персоналу з них 20% – проекти в малих компаніях, 30% – в середніх компаніях, 40% у великих компаніях, з кожним роком цифра збільшується. Варто зауважити, що фінансують ці проекти не роботодавці, а Європейський Соціальний Фонд. Європейці вважають, що розвиток персоналу має переваги для усіх сторін організації. Для роботодавця – це позитивний вплив на пропозицію кваліфікованої робочої сили, усунення помилок та недоліків в навичках та компетенціях працівника, підвищення продуктивності праці, позитивний вплив на персонал та його лояльність до компанії. Для працівника – розвиток, набуття цінного досвіду, майстерності, впевненість та більша вмотивованість [10].

Японці вважають розвиток основним елементом ефективності роботи організації, 85,3% менеджерів зазначили, що базова умова для досягнення усіх стратегічних цілей організації полягає в постійному розвитку персоналу.

Розвиток персоналу закордоном – це розвиток талантів, як одне з найважливіших завдань. Компанія Panasonic, одна з найбільших у виробництві побутової техніки та електроприладів, має систему розвитку персоналу побудовану на навчанні та тренінгах, у якій задіяні всі працівники усіх без виключення рівнів, і звичайний персонал і керівники і директори. Навчання проводиться лише для тільки найнятих на роботу, воно включає адаптацію та опанування новими знаннями потрібними для цієї посади [1]. Своїх працівників компанія підтримує та пропонує тренінги з розвитку нових навичок, при проведенні реформ, працівникам пропонують пройти тренінги за допомогою яких вони можуть працювати у інших визначених сферах або дозволяють працівникам направляти свої навички на роботу того відділу, у складі якого вони хочуть працювати і кидають собі виклик новими завданнями. Персонал вільно може розпочати нову «кар'єру», швидко перекваліфікуватись.

У компанії з світовим ім'ям «Тойота» є власна філософія розвитку персоналу, вони самостійно виховують своїх працівників. «Перед тим як створити автомобіль ми створюємо людей» – це гасло компанії. Тойота намагається розвинути у своїх працівників самостійне мислення і ініціативність, для того, щоб вони самостійно долучались до процесу, володіли довгостроковим баченням завдань, знаннями для виконання та вміннями. Управління базується на врахуванні винятковості працівників та дотриманні філософії компанії [8].

За дослідженням В. Бартца та Х. Шайбла погляди працівників та роботодавців на розвиток та управління персоналом значно різняться, сторони дотримуються різних точок зору, керівники вважають, що основним та головним є планування персоналу, а підвищення кваліфікації є не таким важливим, на відміну від працівників, які визначили останній пункт, як найважливіше у їх роботі.

Навчання та розвиток для працівників має бути доступним, надаватись державою, роботодавцем або за бажанням особи, самостійним. Роботодавець має стимулювати професійне зростання працівників, проводити різноманітні заходи з розвитку персоналу не лише коли в організації існує потреба в нових кадрах, заміщенні посад, а навчати працівників так, аби проблем з вакантними посадами не виникало. Потрібно давати можливість працівнику навчатись, пропонувати додаткове навчання, ті працівники, які розвивають себе, свої професійні можливості та ростуть, мають лояльність та схильність працювати протягом великого проміжку часу у компанії. Обов'язково отримувати зворотній зв'язок від працівника.

Дуже часто має місце явище професійного вигорання, відбувається процес тому, що людина протягом тривалого періоду працює виконуючи рутинну роботу на одному місці в тій самій компанії і просто не має змоги розвиватись.

Потрібно правильно налагодити процес розвитку персоналу, вірно визначити сутність та складові розвитку для того аби цей процес показував правильні результати.

Розвиток за Законом України «Про професійний розвиток працівників», це процес набуття фаху та підвищення його рівня через професійне навчання персоналу, атестацію та сертифікацію. Організацію професійного навчання мають здійснювати роботодавець шляхом навчання працівників та їх атестації [5].

Існує безліч підходів щодо визначення поняття «розвиток персоналу», розглянемо основні.

Таблиця 1

Поняття розвитку персоналу

Автор	Трактування поняття «розвиток персоналу»
Савченко В.	Автор розглядає розвиток персоналу, як широке за значенням та складне поняття, яке охоплює різноманітні психологічні, педагогічні, соціальні та економічні проблеми [6]
Том Н.	Розвиток персоналу, як комплекс взаємопов'язаних елементів. Серед них, Том Н виокремлює інформаційні, освітні. Вони сприяють підвищенню кваліфікованості працівників відповідно до цілей підприємства [6]
Дороніна	Дороніна визначає розвиток персоналу як сукупність заходів, що спрямовані на подальше удосконалення та збагачення персоналу з урахуванням стадії життєвого циклу знань, умінь та навичок працівника [4]
Виноградський М. Виноградська А.	Розвиток персоналу – найважливіше завдання кадрової служби, яке охоплює навчання на виробництві, роботу з резервом кадрів, контроль ділової кар'єри та адаптацію [3]
Крушельницька О. Мельничук Д.	Розвиток персоналу – це набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок [7]
Балабанова Л. Сардак О.	Розвиток персоналу полягає в безперервному навчанні персоналу, управлінні кар'єрою та роботі з кадровим резервом [2]

Досить часто поняття розвитку та навчання персоналу невірно ототожнюються. Варто наголосити, що розвиток персоналу полягає в постійному і безперервному процесі вдосконалення професійних та особистих якостей співробітників. Окрім навчання персоналу, розвиток включає інші складові: соціальну, організаційну, особистісний розвиток та управління кар'єрою.

Фахівці мають різні думки стосовно складових розвитку персоналу, так Крушельницька О. та Мельничук Д. вважають, що розвиток персоналу включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації [7]. Автори бачать умовну різницю між поняттями професійного розвитку та професійного навчання, оскільки навчання направлене на вирішення поточних проблем організації, а розвиток на майбутнє. Балабанова Л., Сардак О., також визначають такі складові розвитку працівників [2]. На думку Савченко Н. розвиток персоналу окрім професійного зростання включає і організаційний розвиток персоналу [6].

Було розширено та поглиблено структуру складових елементів розвитку персоналу. Розвиток персоналу може включати такі елементи: навчання, професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації, зміну обов'язків, планування кар'єри, підготовку, ротацию, делегування повноважень, роботу з кадровим резервом, адаптацію, розробку стратегії розвитку, прогнозуванню потреб в кадрах, тощо.

Навчання є основною складовою розвитку підприємства. Навчання відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» полягає в набутті нових та додаткових знань, навичок працівником, який може відбуватись шляхом формального та неформального підходів. Процес навчання допомагає розвинути персонал, що може посприяти підвищенню продуктивності праці, основна мета навчання персоналу – підвищення відповідності якості кадрів вимогам робочого місця.

Навчання персоналу поділяють на формальне та неформальне. Зазвичай під формальним навчанням розуміють таке, що надається певними закладами і обов'язково по його завершенні людина отримує свідоцтво про освіту встановленого зразка, на відміну від неформального, яке може бути здійснено поза межами навчальних закладів та організацій і відповідно після такого навчання свідоцтво не видається. Неформальне навчання – це тренінги, семінари, лекції, круглі столи, конференції, тощо. У Положенні «Про професійне навчання» йдеться про те, що при формальному навчанні місце, строк навчання та форма навчання мають бути регламентованими.

Навчання персоналу різних рівнів відбувається по-різному, для людей, які займають керівні посади навчання полягає у перепідготовці, стажуванні, спеціалізації, підвищенні кваліфікації. Для робітників – це професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації [9]. Не обов'язково проводити навчання витрачаючи на це великі кошти, при залученні власних співробітників і самостійно розробивши програму, також можна розвивати персонал, дозволяючи співробітникам робити це у зручний час.

Професійна підготовка – це комплекс організаційних і педагогічних заходів, які формують професійні знання, навички та вміння [3]. Тобто, теоретична та практична підготовка працівників: освіта у ВНЗ, професійно-технічна освіта у спеціальних закладах, додаткова освіта. Навчання проводиться в спеціальних центрах підготовки, наприклад у країнах Європи – Данії, Португалії, Італії учні та студенти віком від 15 до 25 років можуть пройти спеціальний теоретичний та практичний курс на підприємстві. Підготовка може включати стажування, якщо людина має вищу освіту.

Професійна перепідготовка проводиться коли людина хоче змінити свою професію та у випадках коли відбувається розширення підприємства, реорганізація чи зміна профілю. Перепідготовка є особливим видом навчання, так як люди, які її проходять вже мають певну освіту та підготовку. Перепідготовка – це післядипломна освіта, яка може здійснюватись у різних установах: інститутах, академіях, у відповідних підрозділах в організації, якщо такі створені. Якщо говорити про перепідготовку робітників, то це буде стосуватись саме професійно-технічного аспекту діяльності.

Підвищення кваліфікації полягає у навчанні, яке спрямоване на вдосконалення та підтримку професійного рівня, знань вмінь та навичок працівників. Підвищення кваліфікації полягає в набутті компетентностей, їх поглиблення або оновлення. Варто зауважити, що підвищення кваліфікації може бути здійснене за допомогою виробничо-технічних курсів, на факультетах підвищення кваліфікації ВНЗ та по спеціальних програмах закордоном. Нездоланною перешкодою може стати те, що працівники, які беруть участь у підвищенні кваліфікації вже володіють певними знаннями і можуть скептично ставитись до нового матеріалу.

Соціальний розвиток поєднує гуманізацію праці, як вдосконалення управління трудовою діяльністю на підприємстві за допомогою реалізації інтересів і потреб працівників та поліпшення умов праці [6].

Такою складовою розвитку часто користуються відомі компанії в галузі комунікацій та технологій Google, AMC BRIDGE тощо.

Організаційний складово розвитку персоналу полягає у залученні працівників до корпоративної культури організації, для того аби працівник розумів стратегію компанії, цілі та принципи діяльності, формуванні лояльності до компанії. Грамотно сформована корпоративна культура впливає на працездатність співробітників та злагодженість колективу.

Розвиток особистості – це самостійне навчання, яке не надається будь-якими установами чи організаціями, воно є добровільним і тривалість, кількість занять залежать від самого працівника.

Планування кар'єри направлене на побудову стратегії успішного просування працівника в організації, завдяки атестації персоналу можна визначити потенціал та можливості працівника, що є базою для планування його кар'єри [6]. Планування кар'єри побудоване на програмі кар'єрного зростання, плануючи трудову кар'єру працівника варто враховувати його особисті цілі, вміння та пріоритети.



Рис 1. Складові розвитку персоналу [3, 4, 6, 7, 8]

Складовою кадрового резерву має важливе місце в структурі розвитку персоналу. Для того щоб сформувати кадровий резерв потрібно бути обізнаним у кадровому потенціалі організації. Формується резерв з числа представників компанії, які пройшли певний відбір та оцінку та можуть претендувати на вакантні місця в компанії. Спочатку потрібно виявити працівників, які можуть претендувати на посаду керівника, мають усі відповідні задатки, підготувати до роботи на посаді. Саме наявність кадрового резерву дозволяє забезпечити швидке заміщення вакансій професійними особами. На основі даних атестації персоналу приймаються рішення про збереження в кадровий резерв, просування, навчання чи звільнення персоналу. Атестація – це своєрідна оцінка кадрів за спеціально розробленою процедурою.

Існує безліч причин, які впливають на бажання співробітників навчатись. Поставлені завдання мають бути чіткими та зрозумілими, але цього недостатньо. Адже окремою складовою розвитку варто виділити мотивацію, яка є однією із найважливіших чинників в будь-якій організації. Процес мотивації досить складний, адже люди мають різні потреби та ставлять різні цілі. Важливим аспектом є показати зв'язок між навчанням та кар'єрним зростом. Більшість людей прагнуть до просування по службі, поваги та визнання, нових корисних знайомств, тощо. Заохочення, матеріальна винагорода, похвала, всі вони мають відповідати потребам конкретного працівника. Співробітники, які знають, що їм є куди рости і правильне навчання – два найважливіші фактори успішного розвитку персоналу. Стимули допомагають людині розвиватись, адже працівник ставить перед собою певні цілі і досягає їх за допомогою навчання та розвитку. Головне – бачити різницю між позитивною мотивацією та негативною, яка може призвести до протилежного ефекту, а саме ефекту демотивації та повністю змінити ставлення співробітника до розвитку, своєї посади та організації в цілому.

Розвиток персоналу проводиться в двох формах: навчання на робочому місці та поза ним. Наприклад: інструктаж, ротация, наставництво; які проводяться на робочому місці та інші: лекції кейси, ділові та рольові ігри, навчання дистанційно. Потрібно розуміти, що навчання на виробництві є ефективним, воно формує у працівників знання, навички та уміння для виконання поточних робіт та завдань, проте такий вид навчання включає особливості роботи, а не принципово нові знання.

Система розвитку може бути ефективною лише у тому випадку, якщо всі її складові елементи працюють злагоджено, дотримуючись усіх правил та принципів. Врахування інтересів співробітників, їх мотивація, індивідуальний підхід, врахування можливостей кожного працівника – все це допомагає механізму функціонувати на благо організації.

Варто враховувати і законодавчу базу розвитку персоналу, окрім вищезазначених положень про розвиток, професійне навчання персоналу, Кодексу Законів про працю, Законів України, правове забезпечення розвитку персоналу включає міжнародні стандарти ISO 9001, ISO 9004. У стандартах йдеться про те, що персонал має бути компетентним, мати відповідну професійну підготовку, відповідні навички та досвід, якщо працівники не мають якогось з цих компонентів, необхідно застосувати навчання для набуття компетентності.

Обов'язковою є оцінка проведених заходів та ведення документації та записів стосовно професійної підготовки, освіти та досвіду персоналу. У стандартах зазначено 8 принципів роботи підприємства, один з них це постійне вдосконалення персоналу. Оцінювання має на меті виявити відповідність персоналу вимогам трудової діяльності.

Висновок: Зміни, які відбуваються в різних сферах діяльності висувають нові вимоги як до працівників так і до процесу навчання та розвитку персоналу. Кожна сучасна людина повинна не лише володіти професійною освітою, а й мати необхідні вміння та навички для того аби бути конкурентоспроможною на ринку праці та досягти успіху в будь-якій організації.

Проведені дослідження показали відмінність понять розвитку та навчання працівників, навчання персоналу вужче за значенням ніж розвиток, адже розвиток охоплює навчання та інші аспекти: соціальний, особистісний, організаційний, кар'єрний та кадровий. Розвиток персоналу покликаний забезпечити ефективну діяльність підприємства у відповідності з стратегічними цілями, розкрити потенціал працівників, оцінити, вдосконалити персонал. Навчання використовується для розширення можливостей персоналу, генерування нових ідей для вирішенні проблемних питань. Розвиток піднімає самооцінку колективу, дозволяє мислити більш креативно. Успішний розвиток враховує мотивацію, методи та принципи, необхідні для найкращої роботи персоналу, дозволяє швидко реагувати на зміни та підвищувати якість співробітництва.

Список використаних джерел

1. HR Development and Diversity [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/employee/development.html>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. – Київ : Центр навч. літ., 2011. – 468 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканов. – 2-ге вид. – Київ : Центр навч. літ., 2009. – 502 с.
4. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / М. С. Дороніна, І. В. Литовченко, Д. Г. Михайленко, А. О. Полубедова. – Харків : ІНЖЕК, 2014. – 368 с.
5. Закон України «Про професійний розвиток працівників» {із змінами, внесеними згідно із Законом № 5067-VI від 05.07.2012, ВВР, 2013, № 24, ст. 243}.
6. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., переробл. й допов. – Київ : Кондор, 2005. – 308 с.
8. Лайкер К. Джефрі Філософія Тойота 14 принципів роботи злагодженої команди / пер. з англ. Наталія Валевська. – 2-ге вид. – Київ : Наш формат, 2018. – 424 с.
9. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві {із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства праці та соціальної політики № 92/147 (з0223-08) від 03.03.2008}.
10. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник /; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ : ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БАЯ С. І.

Додаток Б

Відомості про компанію «УКТ»

Організаційно – правова форма господарювання - товариства з обмеженою відповідальністю. Створена в 2008 р. Дмитром Павловим, має статус «Кваліфікованого партнера Google», перший сертифікований партнер «Google» по «Adwords». З 2013 року партнер «Google» по «Analytics», з 2014 року компанія стала сертифікованим агенством «Яндекс Дірект», а в 2016 отримали статус «Premier Partner» від «Google».

Компанія «УКТ» має 3 напрямки своєї діяльності - WEB, Просування та Маркетинг.

WEB напрямок включає: створення сайтів, айдентіку, техпідтримку.

Просування полягає в застосуванні: медійної реклами, «SEO», «Social Media Marketing». Складова Маркетинг поєднує в собі: «Video production», маркетинговий аналіз, аналітику.

Чисельність працівників в 2015р. – 184 особи, в 2016 р. – 192 особи, в 2017 р. – 220 осіб.

Штатний розпис

1) Президент	1	1	1
помічники Президента;	2	2	2
2) Chief Executive Officer	1	1	1
помічники CEO;	2	2	2
3) Commercial Director:	1	1	1
помічники CD	2	2	2
керівники філій	7	7	8
керівники (Senior) ;	8	8	9
менеджери Middle;	13	15	19
менеджери (Junior)	54	59	62
4) Інженерна служба:			
відділ маркетингу (керівник і маркетологи);	6	6	7
відділ АМ (керівник і менеджери);	5	5	6

відділ Tech. Support K20 (керівник і менеджери);	6	6	7
відділ SMM (керівник і менеджери);	10	10	14
відділ SEO (керівник і менеджери);	11	11	15
відділ Програмісти 1С (керівник і менеджери);	3	3	4
відділ Копірайтери(керівник і менеджери);	4	4	5
відділ Аналітики(керівник і менеджери);	4	4	4
відділ адміністрування (керівник і адміни);	3	3	4
відділ дизайнерів (керівник і менеджери);	6	6	7
відділ web developer(керівник і менеджери);	12	12	15
відділ тестувальників (керівник і менеджери).	8	8	9
5) Фінансова служба (керівник і менеджери).	5	5	5
6) HR	1	1	1
7) Академія УКТ (керівник і наставники).	3	3	3
8) охорона (керівник і охоронці).	6	7	7
Чисельність персоналу	184	192	220

Додаток В

Аналіз ринку інтернет-реклами

Маркетинг - невід'ємна частина сучасного суспільства. Реклама присутня у всіх сферах нашого життя, від магазину, де ми купуємо продукти до нашого смартфона яким ми користуємось. Ринки перенасичені товарами, а кожна компанія намагається конкурувати за свою частку, з цим найефективніше допомагає реклама. Особливої популярності за останні роки набула інтернет реклама, адже кількість інтернет-користувачів постійно збільшується. І відповідно збільшується кількість реклами в просторі мережі. [30] Ріст інтернету в Україні, показаний на рисунку 1, як і в усьому світі є фундаментом «Глобальної діджиталізації» і обумовлюється переліком таких ключових факторів:

- зростання доступності Інтернету та пристроїв для доступу до мережі
- перехід бізнесів в онлайн мережу

Ера телебачення та телевізійної реклами відходить, адже телебачення програє інтернету з точки зору досвіду користувача. Завдяки інтернету та смартфонам користувачі самі вирішують, що і коли дивитись, всі ці зміни повільно, але поступово впливають і нас старше покоління. Телебачення – одnobічний канал комунікації – тепер, цього не достатньо. Якщо звернутись до статистики, то можна побачити, що в 2017 році 9% українців до 30 років взагалі не дивляться телебачення. В 2012 році цей відсоток був 2%. Аудиторія телебачення за останні 5 років знизилась на 5 %, в деякій мірі і за рахунок покоління Z, яке переключається на онлайн- контент. З 2015 року показник перегляду телевізору почав значно падати, за 2 роки показник значно зменшився.

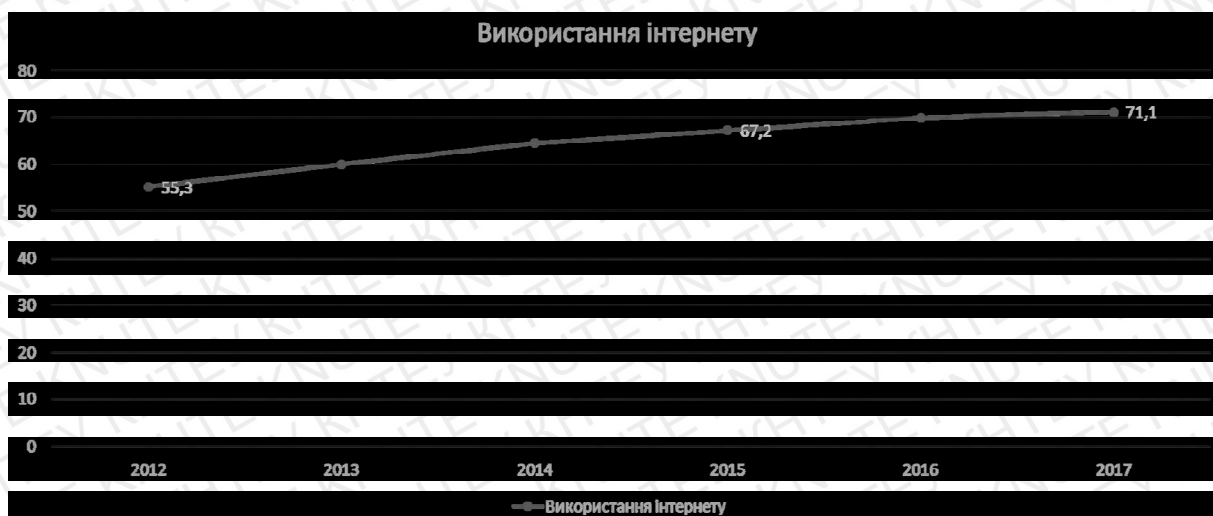


Рис. 1 Використання інтернету за період з 2012 р. по 2017 р.

Дуже цікавим є факт, що користувач телебачення та інтернету стає старше, але наслідки для каналів зовсім протилежні. Телебачення втрачає молоду аудиторію, а інтернет навпаки нарощує кількість користувачів категорії 45+ рис 2.

Як ми бачимо на рисунку щоденний обсяг медіа каналів за віком. Червоним кольором позначена аудиторія інтернету, сірим – телебачення.

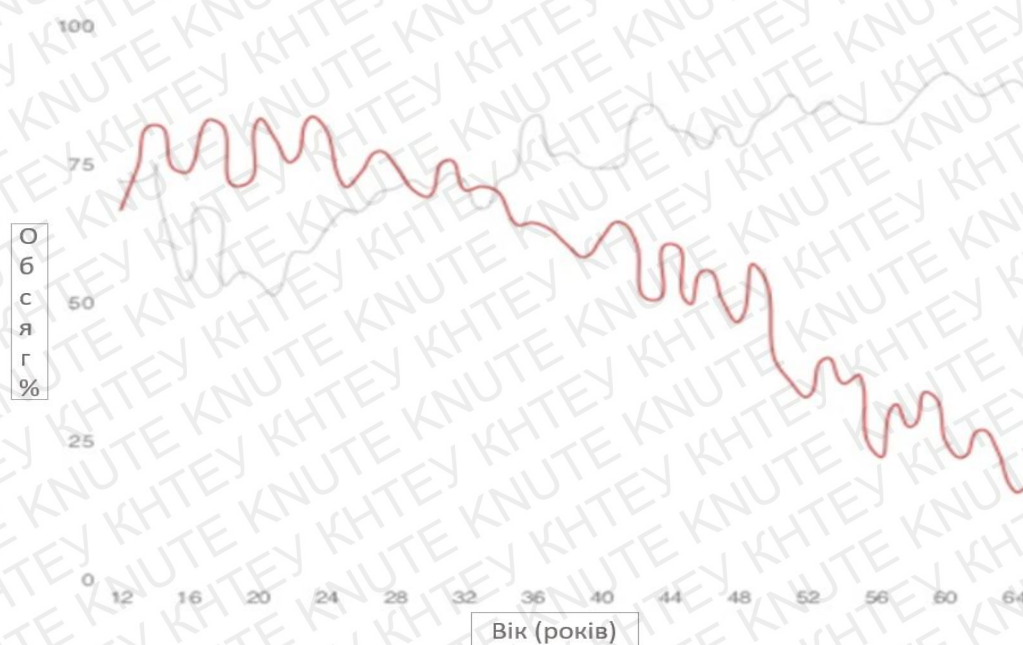


Рис. 2 Розподіл обсягу користування інтернетом та телебаченням за віком

За даними Consumer Barometer від Google 55% аудиторії до 34 років відволікаються на інші пристрої під час перегляду телевізора.

Діджитал має вплив і на друковану пресу та видавців. Аудиторія друкованої преси з 2012 року по 2017 рік скоротилась на 35%.

Дані свідчать про стабілізацію кількості інтернет-користувачів в Україні. Починаючи з 2015 року вона коливається близько відмітки 21-22 млн користувачів старше 15 років. При цьому з урахуванням зменшення загальної чисельності населення України інтернет-проникнення за цей період дещо збільшилось і станом на травень 2018 р. складає 64,9% (кількість інтернет-користувачів на 100 жителів).

Також спостерігається поступове зменшення «цифрового розриву» – нерівності використання сучасних цифрових технологій (насамперед, Інтернету) різними соціальними групами. Так, сукупна частка інтернет-користувачів у селах і містах з населенням до 100 тис. збільшилась з 51% три роки тому (на кінець 2-го кварталу 2015 р.) до приблизно 56% сьогодні, а інтернет-проникнення в українських селах досягло 53%. Решта 44% інтернет-користувачів проживає у містах з населенням понад 100 тис., проникнення там сягає 75%.

Частка інтернет-користувачів старше 55 років збільшилась за три роки з 12% до 15%. Проникнення у віковій категорії 55-64 роки сягає сьогодні 44%, користуються Інтернетом 15% українців старше 65 років.

Вирівнюється також інтернет-проникнення по регіонах України. Гендерний «цифровий розрив» було ліквідовано ще на початку «десятих».

Ринок інтернет-реклами відносно нова галузь в Україні. За останнє десятиліття ця галузь стрімко розвивається і якщо після 2013 року показники впали, то в 2017 вже перевищили рівень минулих років. [29]. За статистикою компанії «Google» у всьому світі 74% мобільних користувачів переглядають сайти з свого смартфона. Більш ніж 67% надають перевагу придбанню товарів чи послуг через мобільні додатки чи сайти. За прогнозами компанії

близько 2,6 млрд. осіб, що більше 1/3 будуть користуватись смартфонами для покупок, вже до кінця цього року.[32]



Рис. 3. Динаміка зміни аудиторії преси з 2012 р. по 2017 р.

Як можна побачити з вищенаведеної статистики інтернет, як простір для рекламного бізнесу має хороші перспективи на майбутнє, тому зрозуміло, що саме ця галузь буде динамічно розвиватись.

Варто зауважити, що зараз більшість людей не лише дивляться відео з мобільного телефону, а й купують товари та послуги. Онлайн-покупки стають все популярнішими, адже це економить не тільки час, ай гроші, так як все більш популярними стають «кешбек» додатки, які повертають певний відсоток коштів з покупок. Все це призводить до збільшення інвестицій з боку електронної комерції. - зазначають у ВРК.

Варто розуміти, що включає в себе інтернет-реклама: банерна реклама, нестандартна реклама, спонсорство, цифрова відеореклама та мобільна реклама. У таблиці наведені види інтернет-реклами та їх характеристика.

Основними драйверами зростання в поточному році експерти називають мобільну рекламу, пошук, цифрове відео, а також інші діджитал. До 2021 роздрібна інтернет-торгівля досягне відмітки в 4,5 трильйони доларів.

Експерти також вважають, що зростання попиту на цифрове відео від великих міжнародних клієнтів та електронної комерції спровокував дефіцит

non-Youtube відео-графіку з літа 2016, однак це стимулює продавців працювати над збільшенням відео-інвентаря. Крім того, пошук продовжив традиційне зростання за рахунок доступності інструменту і низький поріг входу. У той же час Інший діджитал зріс за рахунок збільшення неукраїнського попиту на виробництво і, відповідно, валютних гонорарів і цін. [30]

Таблиця 1

Розподіл напрямів реклами за 2015 – 2016 роки

Напрямок (згідно класифікації IAB)	Підсумки 2015 рік, млн грн	Підсумки 2016 рік, млн грн	Відсоток зміни 2016 року до 2015 року	Прогноз, 2017 рік, млн грн	Відсоток зміни 2017 року до 2016 року, прогноз
Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN	880	1 200	36 %	1 650	38%
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich медіа	680	750	10 %	830	11%
Спонсорство	120	160	33 %	180	13%
Мобільна реклама	150	250	67 %	370	48%
Цифрове відео, вкл Youtube	325	460	42 %	580	26%
УСЬОГО ринок за класифікацією IAB	2 155	2 820	31 %	3610	28%
Інший Діджитал	200	320	60 %	400	25%

Ситуація з медіа каналами всередині цього напрямку настільки динамічно змінюється, що дослідники не встигають міняти і вдосконалювати навіть власне методики оцінки обсягів рекламного ринку в діджиталі.

Для оцінки річного обсягу пошукової реклами була застосована гіпотеза, що внесок першого півріччя становить 40%. Обсяг категорії «пошук» складе близько 6 500 млн грн в 2018 році, з них близько 2 167 млн грн – це органічне зростання, а 1 633 млн грн отримані за рахунок застосування нової методології оцінки. Так, в комітеті досліджень нещодавно створеного ІАВ Україна, група ринкових експертів вже почала роботу над черговою новою методологією оцінки Інтернет ринку, що ймовірно призведе до нового уточнення обсягів ринку. Так що, цифри будуть коректуватися і, можливо, не раз. Поки ж ті дані, які ринок вважає валідними на цей момент, зведені в табл. 2.

Таблиця 2.

Прогнозне значення показників Digital реклами за 2017 р.

	Підсумки 2017р., млн грн	Прогноз на 2018 р., млн грн, грудень	Відсоток змін 2018 до 2017, грудень	Прогноз на 2018 р., млн грн, серпень	Відсоток змін 2018 до 2017, серпень	Доля мобільної реклами
Пошук (платна видача у пошукових системах), включаючи частину GDN	1 800	2 700	50%	6 500	Технічний ріст	63%
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich медіа	825	920	12%	951	15%	56%
Спонсорство	181	230	27%	210	16%	53%
Мобільна реклама	426	Врахована в кожному із структурних напрямків у вигляді частки				
Цифрове відео, вкл. Youtube	713	1 300	82%	1 359	91%	60%
Інший діджитал	400	500	25%	520	30%	-
Всього:	4 345	5 650	30%	9 540	Технічний ріст	-

Таким чином, рекламний медіа ринок України продовжує зростати (або відновлюватися, якщо завгодно) з пристойною швидкістю – більше 25% до попереднього року – і досягне до кінця року перевищуючих 2 мільярди гривень значень.

Явним лідером за швидкістю зростання виступає цифрове відео, а що стосується пошукової та деяких інших видів digital реклами, то, на погляд ВРК, рекламно-маркетингове співтовариство ще чекають дискусії, які з

об'ємів даного сегменту включати в традиційний медіа-мікс. Втім, не виключено, що самі слова «традиційний медіа-мікс» – вже застарілий оксюморон.[28]

Істотно змінена база цифрового відео за рахунок частки Youtube і додавання частки мобільного трафіку, що дало технічне зростання 82%. Зростання ринку в 2018 році очікується в першу чергу за рахунок пошуку і цифрового відео, частка мобільного трафіку складе не менше 55% в пошуку і близько 35% в цифровому відео. Ключовим фактором позитивної динаміки ринку в 2018 стане органічне зростання споживання мобільного Інтернет як медіа. Спонсорство виростає в основному за рахунок зростання попиту великих рекламодавців на комплексні проекти. Друге півріччя 2017 року не принесло помітних сюрпризів і розвиток практично всіх медіа каналів проходив за запланованою траєкторією. Український медіа ринок у 2017 році показує зростання, якому багато сегментів бізнесу можуть тільки позаздрити: +30% відносно 2016 року. У 2018 року ВРК очікує, що рекламодавці продовжать нарощувати інвестиції в різні канали комунікації. Однак, динаміка зростання при цьому буде знижуватися. Попередні два роки рекламний ринок розвивався набагато швидше ніж більшість товарних категорій та економіки України в цілому, оскільки продовжував відновлюватися після кризи. З кожним наступним роком ефект відкладеного попиту знижується і зростання рекламних інвестицій буде все більше корелювати з загальними економічними реаліями. За попередніми прогнозами український медіа ринок в 2018 році зростає на 26%, і в грошовому вираженні перевалить за позначку в 20 мільярдів гривень

Додаток Г

Середня заробітна плата по м. Київ за 2016-2017 роки (грн.)

Місяць	Середня заробітна плата	Зміна відносно попереднього місяця		Відхилення середньої заробітної праці по Україні	
		Зміна	Відсоток	Відхилення	Відсоток
січень 2016	7126	-1360	-16.0%	2764	63.4%
лютий 2016	7886	760	10.7%	3301	72.0%
березень 2016	8364	478	6.1%	3444	70.0%
квітень 2016	8228	-136	-1.6%	3333	68.1%
травень 2016	8080	-148	-1.8%	3096	62.1%
червень 2016	8550	470	5.8%	3213	60.2%
липень 2016	8649	99	1.2%	3275	60.9%
серпень 2016	8586	-63	-0.7%	3384	65.1%
вересень 2016	8705	119	1.4%	3347	62.5%
жовтень 2016	8751	46	0.5%	3401	63.6%
листопад 2016	9008	257	2.9%	3602	66.6%
грудень 2016	11094	2086	23.2%	4619	71.3%
Середня заробітна плата за 2016 рік	8585,5				
січень 2017	9292	-1802	-16.2%	3284	54.7%
лютий 2017	9832	540	5.8%	3623	58.4%
березень 2017	11010	1178	12.0%	4258	63.1%
квітень 2017	10788	-222	-2.0%	4129	62.0%
травень 2017	10558	-230	-2.1%	3718	54.4%
червень 2017	11091	533	5.0%	3731	50.7%
липень 2017	11412	321	2.9%	4073	55.5%
серпень 2017	11073	-339	-3.0%	3959	55.7%
вересень 2017	11423	350	3.2%	4072	55.4%
жовтень 2017	11454	31	0.3%	4077	55.3%
листопад 2017	11643	189	1.7%	4164	55.7%
грудень 2017	14035	2392	20.5%	5258	59.9%
Середня з/п за 2017 рік	11134,3				

Додаток Д
“Планування робіт по просуванню сайту”

Кейс (вирішення)

При аналізі конкурентів основний наголос зробили на наступні напрямки:

- джерела трафіку конкурентів,
- особливості структури сайтів і посадочних сторінок,
- виявлення кластерів трафікогенеруючих сторінок,
- контент на сторінках конкурентів,
- посилальні стратегії.

В аптечній семантиці також присутні запити, пов'язані з категоріями препаратів, косметикою, гігієнічної продукцією, медичною технікою та іншими супутніми товарами, які вимагають окремого пророблення, так як складніше стандартизуються під регулярні вирази. Для більш глибокого розуміння особливостей сайтів в тематиці медичних порталів і аптек був обраний пул з більш ніж 30 основних конкурентів просувається з видачі в пошукових системах Яндекс і Google.

Були проаналізовані основні показники цих сайтів по SerpStat, Ahrefs, Similarweb і CheckTrust (семантика, посилання, розшарювання головної сторінки і трасових). За отриманими даними була побудована зведена таблиця, фрагмент якої наведено нижче:

Зведена таблиця за показниками в SerpStat, Ahrefs, Similarweb і CheckTrust

Далі, виходячи з даних зведеної таблиці, проводився більш детальний аналіз посилальної маси окремих конкурентів, які відповідали наступним параметрам:

- ті, у кого висока видимість, але при цьому кількість доменів нижче середнього;
- ті, у кого найвищий траст;
- ті, у кого мало посилань, але при цьому висока видимість серед конкурентів;

- ті, у кого були високі всі показники і видимість, і трастових, і посилальні.

При аналізі посилального профілю конкурентів було виявлено, що:

На форумах часто ведеться обговорення ліків, люди діляться посиланнями на інформаційний контент про здоров'я і препаратах. Ймовірно, за цим посиланням йдуть переходи на портали.

Медичні портали широко використовують партнерські банерні посилання і наскрізні посилання з брендом порталу:

Аналіз контенту конкурентів був розділений на 2 етапи. В першу чергу, був проведений аналіз аптечної частина контенту, і в ньому були проаналізовані такі моменти:

Наскільки унікальний текст на сторінках препаратів?

Як він оформлений і зручно його читати?

Чи відповідає він на всі питання користувача, пов'язані з препаратом?

У другу чергу було проаналізовано інформаційні статті в ТОП 10 Google на:

- повноту розкриття інформації,
- зручності читання і верстки,
- довжини статей.

Аптечний контент

Було виявлено, що всі сторінки ліків в аптеках і агрегаторах, в основному, не мають унікального контенту. У всякому разі, це не заважало сайтам перебувати в топі за запитами.

У кращому випадку, унікальний фрагмент у кожного препарату - це блок тексту до 500 символів без пробілів, який є автоматично генеруються характеристиками ліків, і відгуки (якщо вони є на сторінці).

Приклад подібного автоматично генерується контенту має вигляд (рис. 4):

Дозировка	Нимесил гранулы д/ор. сусп., 100 мг/2 г по 2 г в пак. №15
Производитель	Берлин-Хеми АГ (Менарини Групп), Германия
МНН	Nimesulide
Фарм. группа	Неселективные нестероидные противовоспалительные средства.
Регистрация	№ UA/9855/01/01 от 10.07.2014. Приказ № 483 от 10.07.2014
Код АТХ	M Средства, влияющие на опорно-двигательный аппарат M01 Противовоспалительные и противоревматические средства M01A Нестероидные противовоспалительные и противоревматические средства M01AX Прочие нестероидные противовоспалительные и противоревматические средства M01AX17 Нимесулид

Рис. 4 Генерація контенту

На всіх посадочних сторінках препаратів присутня інструкція ліки, яка взята безпосередньо з офіційною інформацією препарату, є унікальні, так як переходить з сайту на сайт.

Крім того, у цілому ряду ресурсів, незважаючи на те, що весь контент сайту представлений російською мовою, інструкції були викладені на українському, і це не заважало їм ранжуватися по обох мов в Google.

У разі присутності великої кількості відгуків по препарату саме вони давали велику ступінь унікальності контенту.

Оформлення інструкцій не завжди було зручним для сприйняття, так як верстка інструкції часто мала вигляд просто довгого одноманітного тексту без заголовків, списків і будь-яких інших елементів верстки.

статейний контент

Конкуренти використовують дуже довгі статті з повним розкриттям тематики, які, на відміну від аптечного контенту, є унікальними.

Крім того, основна маса статей в ТОП Google мала зручну для сприйняття верстку, яка включала в себе використання підзаголовків, списків, виділень фрагментів тексту жирним і курсивом, а також розмежування різних блоків тексту за допомогою фотографій і таблиць.

Хоча подібні статті і були більшими за обсягом, за рахунок зручної для сприйняття верстки та легкому для сприйняття стилю написання, не сприймали, як довга простирадло нудного тексту.

Стратегія просування агрегатора цін аптек:

Після вивчення даних конкурентів була складена розгорнута стратегія просування сайту на 6 місяців.

Основна мета - фокусувати увагу на діях, які точно принесуть результат.

Розширення семантичного ядра з ліків і БАДів за рахунок генерації з максимальною швидкістю посадкових сторінок під ліки і БАДи з інструкціями російською мовою, під типові частотні шаблони запитів.

Внесення правок в класифікатор аптечної частини порталу з метою розробки більш зручної структури для пошуку ліків. В даному напрямку були проведені роботи:

Створення класифікатора препаратів за алфавітом і висновок алфавіту класифікатора на всіх сторінках сайту. Приклад подібного класифікатора (рис. 5):

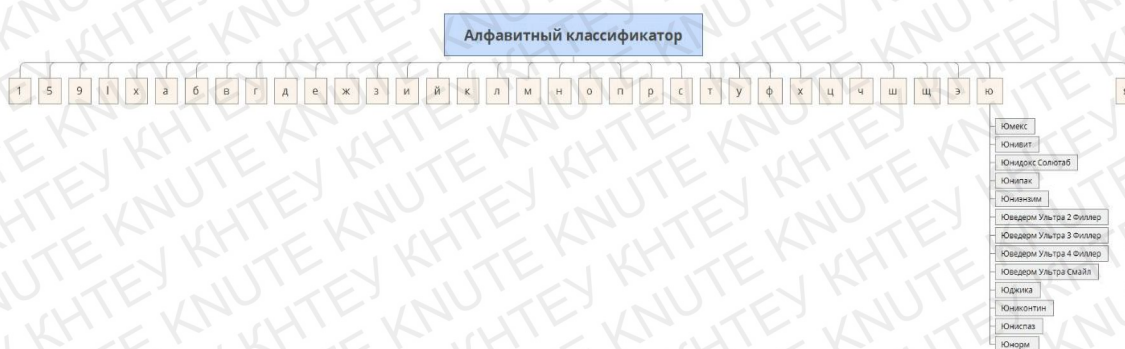


Рис. 5 Алфавітний класифікатор

Виправлення наявного класифікатора аптечної продукції з метою виділення більш зрозумілих для користувача груп для іншої аптечної продукції (косметики, товарів з розділу гігієна, товари медичного призначення і т. П.). приклад (рис.6):



Рис. 6. Класифікатор косметики

В першу чергу, були складені рекомендації щодо усунення таких технічних помилок і дублів на сайті:

- Велика кількість дубльованих і смітєвих сторінок, що знаходяться в індексі.
- Низька швидкість завантаження сторінок через неоптимізованих картинок і Яваскрипт.
- Биті посилання і картинки на сайті.
- Сторінки з внутрішнім 301 перенаправленням.

- Помилки в карті сайту.
- Дублюються метадані на однотипних сторінках. Для вирішення даної проблеми були розроблені шаблони мета-даних (заголовків h1, title і description для типових сторінок порталу).
- Відсутність на картках ліків корисних тематичних блоків з цінами на препарати, відгуками і аналогами. Спочатку при розробці всі ці блоки були винесені на окремі сторінки і, при цьому, багато хто з них були порожні. Тому було запропоновано звести ці блоки на одну сторінку - основну посадочну сторінку препарату - і оптимізувати підзаголовки блоків під відповідні блокам запити.

Помилки в мобільній версії сайту.

Відсутність будь-якої мікророзмітки сайту. Аптечна частина даного сайту є аптечним агрегатором, а для сайтів подібного типу одним з елементів типу Must-have є впровадження мікророзмітки, такий як: Product, AggregateOffer, AggregateRating, Review, BreadcrumbList. Дане впровадження при наборі певної авторитету сайтом дозволяє отримати гарний сниппет у видачі, який краще клацають.

Робота над контентом на сайті

Контент сторінок препаратів

Для отримання швидкого зростання сайту було запропоновано створювати від 500 сторінок препаратів в місяць. При цьому, виходячи з аналізу конкурентів, вирішено було запуснути експеримент з метою визначити необхідність написання унікальної інструкції до препарату, або можливість використання оригінальної інструкції від виробника, оптимізованої під основний пул запитів за допомогою підзаголовків. Для експерименту були написані 20 повністю унікальних посадочних сторінок для препарату з використанням наступного. Роботи, які були проведені за час просування:

- Складено технічні завдання для програмістів на проведення технічних правок.

- Складено технічні завдання на розробку модуля регіональних сторінок.
 - Розширено і виправлена структура сайту.
 - Створено понад 150 ТЗ на нові статті для тематичної частини порталу.
 - Проведено аналіз конкурентів.
 - Проведена реєстрація порталу в авторитетних білих каталогах сайтів.
 - Розміщені прес-релізи на авторитетних медичних і новинних майданчиках.
 - Розміщений наскрізний рекламний банер на портал з авторитетного порталу близької тематики.
 - Проводилась підтримка порталу на гілках про здоров'я та медицині популярних форумів України.
- Отримані результати просування медичного сайту
- Результатом став ріст трафіку в 75 разів за 10 місяців.

Трафік виріс з 40-50 осіб до 6600 осіб в день за 8 місяців. Просування великого проекту будується на ретельному аналізі конкурентів, виявленні їх сильних і слабких сторін, опрацювання власного проекту з використанням отриманої інформації.

Додаток Е

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «УКТ» за 2015-2017 рр.

Актив	Код рядка	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	76,8	88,48	-
Основні засоби:	1010	479,28	528,8	1795,28
первісна вартість	1011	-	866	2428,56
знос	1012	(260,4)	(337,2)	(633,28)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	36,24	42,48	-
Усього за розділом I	1095	592,32	659,76	1795,28
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	3404,8	3228,8	508
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89,92	20	1918,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	962,64	642,64	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11,44	14,64	21,44
Витрати майбутніх періодів	1170	1015,92	1095,92	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-
Усього за розділом II	1195	5484	5002	2447,68
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	6076,32	5661,76	4242,96

Пасиви	Код рядка	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	326,32	4,96	1027,44
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	586	676,8	1793,44
Неоплачений капітал	1425	-	-	-

Усього за розділом I	1495	912,32	681,76	2820,88
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування тазабезпечення				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	4988,08	4938,96	-
за розрахунками з бюджетом	1620	-	-	269,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	187,12
за розрахунками зі страхування	1625	16,72	12,88	13,28
за розрахунками з оплати праці	1630	159,2	28,16	49,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	1090,4
Усього за розділом III	1695	5164	4980	1422,08

Додаток Є
Освітньо – кваліфікаційні рівні працівників ТОВ «УКТ»

Структурний підрозділ	Кількість працівників, осіб	О-к рівень молодший спеціаліст, осіб	О-к рівень спеціаліст, осіб	О-к рівень бакалавр, осіб	О-к рівень магістр, осіб	Не мають о-к рівня, осіб
Президент	1			1		
Помічники Президента	2			2		
Виконавчий директор	1			1		
Помічники ВД	2			2		
Комерційний директор	1				1	
Помічники КД	2			1		1
Керівники філій	8			4	4	
Керівники департаментів (Senior)	9			2	7	
Керівники відділів (Middle)	19	2		3	14	1
Менеджери (Junior)	62	16		31	15	
Відділ маркетингу	7			3	4	
Відділ АМ	6			6		
Відділ SMM	14	1		11	2	
Відділ Tech.support	7			7		
Відділ SEO	15	2	3	6		4
Відділ Програмісти ІС	4	1	1	1	1	
Відділ Копірайтери	5	1		2	1	1
Відділ Аналітики	4	1		3		
Відділ адміністрування	4			4		
Відділ дизайнерів	7	1		3		3
Відділ web developer	15	2		8	4	
Відділ тестувальників	9	3	1	4	1	
Фінансова служба	5	1		2	2	
HR	1	1				
Академія УКТ	3			2		1
Охорона	7	4		1		2
Всього:	220	36	5	110	56	13

Додаток Ж

Частка чистого доходу на 1 працівника 2015р. – 2017 р.

Стаття	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5592,08 тис. грн	17028 тис. грн	4001,36 тис. грн
Чисельність працівників	184 осіб	192 осіб	220 осіб
Частка чистого доходу на 1 працівника	30,39 тис. грн	88, 69 тис. грн	18,188 тис. грн

Чистий дохід зі звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «УКТ»

