

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка комплексу функціональної підготовки менеджера»

(за матеріалами ТОВ «ДПШ ЕЙР ГАЗ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Бех Вікторії
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна Юлія
Олегівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА	5
1.1. Сутність та значення підготовки менеджерів	5
1.2. Особливості процесу розробки комплексу функціональної підготовки менеджера на підприємстві.....	8
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «ДІПШЕЙР ГАЗ»	13
2.1. Аналіз функціональної підготовки менеджерів на підприємстві	13
2.2. Оцінка ефективності системи підготовки менеджерів на підприємстві	22
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «ДІПШЕЙР ГАЗ»	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Запорукою успішної діяльності будь-якої організації є персонал. Від рівня його освіченості, професійних якостей, досвіду, мотивації залежить результативність бізнесу. Основними завданнями функціональної підготовки менеджерів є постійний розвиток і спонукання до самовдосконалення, підвищення його лояльності до організації шляхом розкриття прихованого потенціалу через професійний розвиток, підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання тощо. В умовах глобалізації соціально-трудових відносин та їх розгалуження вже недостатньо знайти висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти втримати, мотивувати і стимулювати до результативної праці, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, чим і визначається актуальність обраної теми дослідження.

Свій внесок у дослідження функціональної підготовки менеджерів зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: Козинець А.О., Станіславик В.О., Погорєлова Т.О., Ігнатєва Ю.І, Локтев Е.М. та інші. Така увага до функціональної підготовки менеджерів свідчить про її актуальність та потребу в дослідженні.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ розробки комплексу функціональної підготовки менеджера, а також розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані та вирішені такі *завдання*:

- 1) охарактеризувати сутність, значення підготовки менеджерів;
- 2) розглянути поняття комплексу функціональної підготовки менеджера та процесу його розробки на підприємстві;
- 3) провести аналіз функціональної підготовки менеджерів;
- 4) надати оцінку ефективності системи підготовки менеджерів;

5) обґрунтувати розробку комплексу функціональної підготовки менеджерів у ТОВ «Діпі Ейр Газ».

Об'єктом дослідження є процес розробки комплексу функціональної підготовки менеджера.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти функціональної підготовки менеджерів.

У роботі було використано такі *методи дослідження*: порівняння (під час дослідження сутності, значення та поняття комплексу підготовки менеджера), аналізу та синтезу (оцінюючи стан підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ»), графічний (для ілюстрації результатів дослідження), економіко-математичний (аналізуючи техніко-економічні показники діяльності підприємства) і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є дані з офіційного сайту ТОВ «Діпі Ейр Газ», фінансова звітність підприємства за останні 3 роки, напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, інтернет-джерела.

Практичне значення отриманих результатів. Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у діяльність ТОВ «Діпі Ейр Газ».

Структура роботи. Основний зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра викладено на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. робота містить 9 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Сутність та значення підготовки менеджерів

Успіх професійної діяльності зумовлений високим рівнем розвитку професійно значущих якостей особистості майбутнього керівника. Ці властивості сприяють систематичному пошуку невирішених нагальних проблем; визначенню нових шляхів вирішення виникаючих проблем; вмінню розрізняти найважливіші факти в масі інформації; здатність відмовитися від панівного стереотипу в мисленні та дії; швидкий перехід від репродуктивної діяльності до творчої діяльності і навпаки; здатність відмовитися від зробленого, коли воно не є оптимальним для вирішення професійної проблеми; постійне вдосконалення стилю, методів і прийомів своєї діяльності.

Дослідник Козинець А.О зазначає, що професійна діяльність майбутніх менеджерів включає такі етапи: входження в професійну діяльність, фази аналізу, пошуку та інтеграції, розпізнавання професійного стилю [20, с.83]. Але, перш ніж розкрити сутність та значення підготовки менеджерів, необхідно дослідити підходи до трактування поняття «менеджмент», табл.1.1.

Погоджуємось з наведеними трактуваннями вітчизняних та зарубіжних дослідників, та узагальнимо, що менеджмент це самостійна професійна діяльність, яка спрямована на досягнення певних поставлених цілей в рамках господарської діяльності підприємства, що діє в ринкових умовах, шляхом раціонального використання матеріальних і трудово-технічних ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів механізму управління.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності поняття «менеджмент»

Автор, джерело	Трактування поняття
Локтев Е.М. [23]	«Менеджмент – це цілеспрямований вплив на людей з метою організації та координації їх діяльності у виробничому процесі»
Блонська В.І. [2, с.123]	«Менеджмент – це система суміжних видів діяльності, що мають направляючу, координуючу та стимулюючу дію суспільства на тих, хто займається виробництвом»
Гительман Л. Д. [5]	«Менеджмент – це підготовка, прийняття та реалізація рішень у всіх сферах діяльності компанії, які спрямовані на досягнення основної мети».
Єкімова О. О. [16, с.35]	«Менеджмент – це самостійна професійна діяльність, яка спрямована на досягнення певних цілей компаній, які працюють в умовах ринку, шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів»
Матвієнко Ю.Д. [24]	«Менеджмент – це наука про раціональну організацію та управління компанією, яка спрямована на досягнення підприємницького успіху»
Лелі Ю. Г [22, с.100]	«Менеджмент – це свідомо, цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона організовує елементи зовнішнього середовища, суспільства, живої та неживої природи, техніки та підпорядковує їх своїм інтересам».

Джерело: складено автором на основі [23,2, 5.16, 24, 22]

Отже, якщо сутність менеджменту полягає в сфері діяльності, то «менеджер» це той, хто здійснює управління. Згрупуємо на рис.1.1 застосування терміну «менеджер».

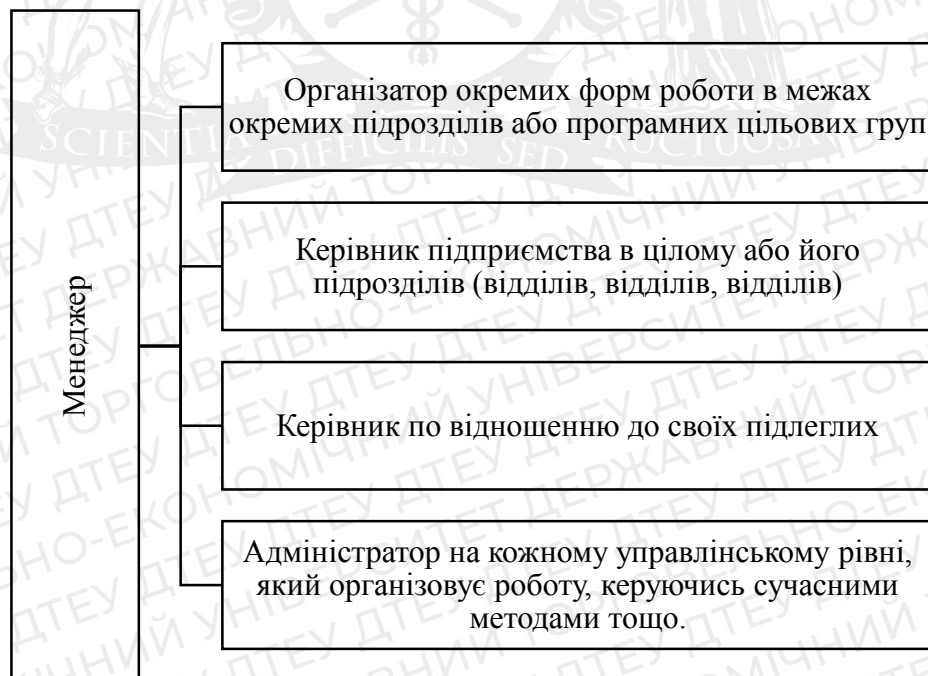


Рис.1.1. Сутність поняття «менеджер»

Джерело: складено автором на основі [32, с.42]

Отже, згідно рис.1.1 менеджер виступає в ролі керівника, організатора, адміністратора, а також в ролі лідера та психолога. Для того, щоб оволодіти

таким набором якостей потрібно пройти необхідну підготовку, яка на сьогодні розвинена на науковому рівні. Для того, щоб стати професіоналом у кожній сфері діяльності, керівнику необхідно спочатку пройти досить тривале навчання. З цією метою в кожній країні існує система професійної освіти, яка включає середню освіту та вищу професійну освіту.

За твердженням Станіславик В.О.: «Діяльність керівника – це суспільно необхідна діяльність, яка пов'язана з виконанням складних і відповідальних службових завдань» [31, с.21]. Тобто, центральним питанням, на яке намагається знайти відповідь кожна працююча людина, є питання, наскільки успіх її професійної діяльності залежить від неї самої. На нашу думку, таке питання виникає через те, що професія - це стійке соціальне виховання. Вона виражається в системі певних способів і норм дії, що мають своє історичне коріння, закріплені в певних засобах дії і знайшли визнання в суспільній свідомості. У соціальних відносинах, наприклад, керівник зобов'язаний дотримуватися певних правил професійної етики та професійного спілкування. В результаті професія висуває свої, досить високі вимоги до поведінки, діяльності та ставлення керівника. Ці обмеження прямо виражаються у вимогах до кожного керівника у вигляді професіограми.

Як зазначено у словнику: «Професіограми – це науково обґрунтовані стандарти та вимоги професії до видів професійної діяльності та якостей особистості менеджера, що дозволяють йому ефективно відповідати вимогам професії з метою отримання необхідного суспільству продукту» [30]. Тобто, іншими словами – професіограма показує необхідний рівень «професіоналізму» керівника. А під професіоналізмом тут розуміють певну сукупність особистісних характеристик, що забезпечують успішність роботи [30].

На думку дослідників Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І: «професіоналізм у сфері управлінських професій, до якої входить і професія менеджера, – це категорія людського існування, що являє собою системний ансамбль

особистих, світоглядних, ділових, професійно-моральних якостей людини» [27, с.128].

Вважаємо доречним доповнити, що основними принципами професіоналізму в галузі управлінських професій є: взяття на себе відповідальності за прийняття управлінських рішень; високий рівень організації праці; особистий інтерес; належний рівень самокритики; соціалізація мотивів рішення тощо.

Отже, з наведеного, сутність та значення професійної підготовки керівника визначається як динамічна цілісність його діяльності, без якої неможливий успіх менеджера в ролі керівника та підприємства в цілому. Проаналізуємо далі сутність поняття комплексу функціональної підготовки менеджера.

1.2. Особливості процесу розробки комплексу функціональної підготовки менеджера на підприємстві

В системі розвитку управлінського персоналу на сьогоднішній день актуалізуються не тільки питання його професійної підготовки, а насамперед функціональної, адже в ході виконання обов'язків керівників в умовах прагнення підприємства (організації) до постійного економічного зростання ними виконуються відповідні функції, склад і характер яких змінюється.

Відповідно, доцільним є виділення цілого напрямку розвитку компетентностей і кваліфікованості управлінського персоналу, а саме його функціональної підготовки [1, с.47].

У словнику зазначено: «функціональний – це пов'язаний з виконанням певної функції, залежний від діяльності, призначення, а не від структури, будови» [30].

Узагальнені уявлення про функціональну підготовленість фахівця відображено у праці Матвієнко Ю.Д. Від так, дослідник зазначає наступне: «комплекс функціональної підготовки менеджера – це набір якісних

характеристик роботи менеджера (ефективність в роботі, психологічна стійкість, здатність реалізовувати потенціал тощо), які визначають ефективність і якість тих чи інших дій, що притаманні специфіці професійної діяльності менеджера» [24].

У дослідженні науковців, Гончар О.І. та Руденко Т.В., обґрунтовано наукове тлумачення економічного і управлінського змісту дефініції «функціональна підготовка управлінського персоналу». Встановлено, що під нею доцільно розглядати впорядковану сукупність засобів, інструментів і дій організації та її персоналу, орієнтованих на досягнення балансу цілей і інтересів розвитку, формування адекватних викликам зовнішнього і внутрішнього середовища компетентностей і здатностей персоналу управління, яке досягається за рахунок набуття персоналом нових знань, умінь і навиків як всередині організації, так і за рахунок споживання послуг з підготовки та перепідготовки за її межами, а також використання інших інструментів і засобів залучення необхідного персоналу для здійснення поступального розвитку організації [6].

Комплекс функціональної підготовки менеджера включає систематичне навчання та підвищення кваліфікації співробітників з орієнтацією на потреби компанії. Грамотний розвиток управлінського потенціалу персоналу дозволяє підприємству розвивати кваліфікованих робітників у своєму середовищі, що значно підвищує ефективність роботи персоналу. Структуруємо на рис.1.2 складові комплексу функціональної підготовки менеджерів підприємства.

Від так, комплекс функціональної підготовки менеджерів представляє собою чіткий бізнес-процес з окремими фазами, з якого проводиться аналіз потреби компанії в кваліфікованих кадрах та оцінка наявного управлінського персоналу.

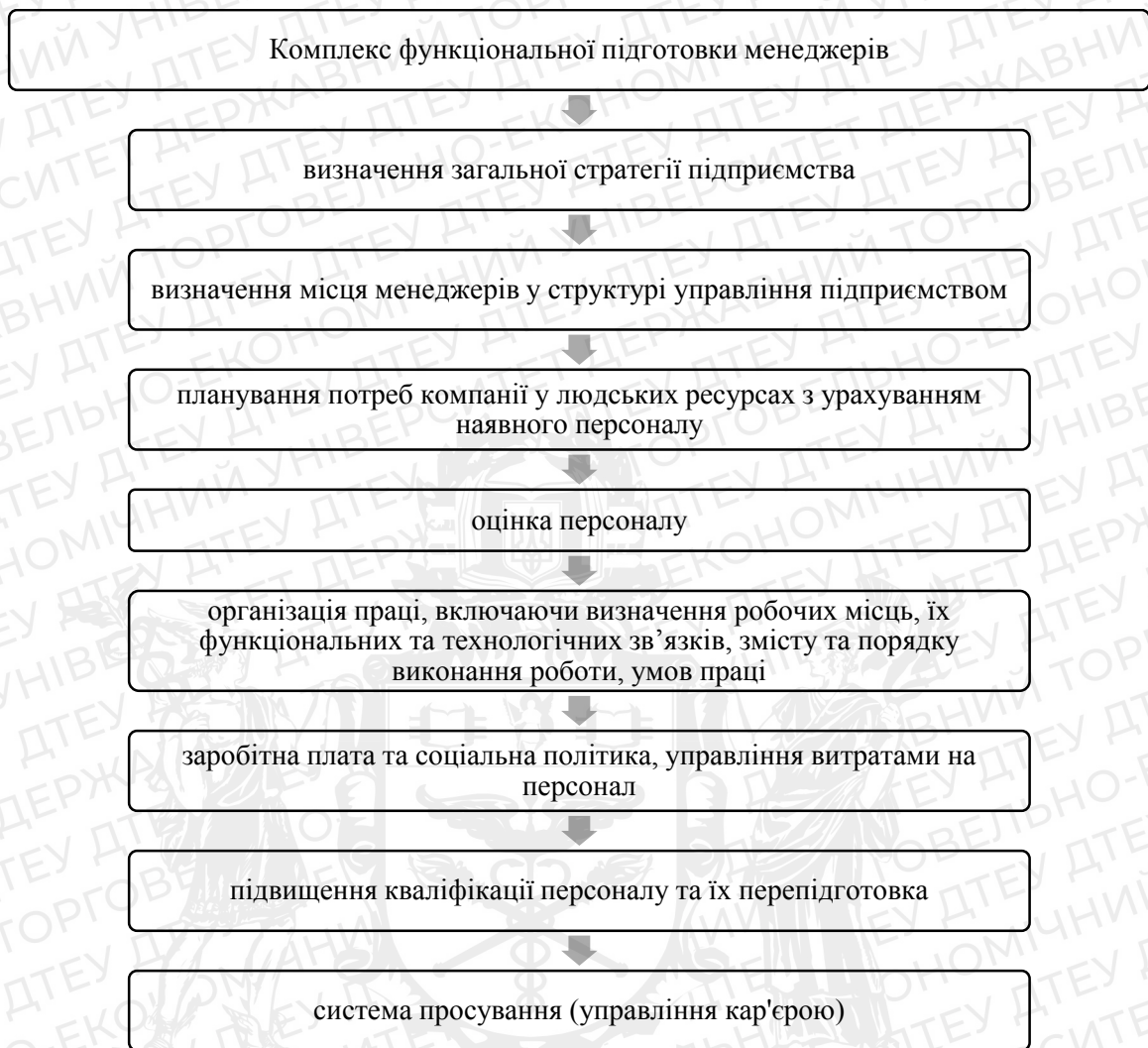


Рис.1.2. Комплекс функціональної підготовки менеджерів на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [8, с. 90]

На думку Гребенюк Г. М., у будь-якому управлінні важливо дотримуватися трьох умов:

- 1) формування і розвиток навичок і моделей поведінки менеджера, що відповідають цілям і завданням компанії;
- 2) створення сприятливих технічних та соціально-економічних умов для максимальної реалізації навичок менеджера;
- 3) врахування не тільки потреб компанії, а й інтересів самого менеджера [7, с.110].

Функціональна підготовка менеджерів включає комплекс заходів щодо професійної перепідготовки, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також планування кар'єри кожного працівника, що означає управління розвитком управлінського персоналу та включає ряд основних завдань. Узагальнимо даний процес на рис.1.3.



Рис.1.3. Процес функціональної підготовки менеджерів підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

На сьогодні, існує два методи функціональної підготовки менеджерів: в межах підприємства, в спеціальних тренінгових центрах, наставництво та саморозвиток.

По можливості навчальний процес краще організувати в стінах підприємства. В результаті працівники можуть почувати себе комфортніше, а

тренери можуть більш суттєво навчати працівників. Залежно від потреб у функціональній підготовці менеджерів використовуються наступні інструменти та методи:

- 1) навчальні програми – це тренінги, семінари та різноманітні орієнтаційні програми для нових співробітників;
- 2) практична частина – включає управління невеликими проектами та заміщення керівної посади під час відпустки керівника. Менеджеру можна довірити роботу в різних функціональних сферах, стажування в інших підрозділах, зміну роботи, спільну роботу в міжфункціональних групах [15].

На навчальних курсах і семінарах працівники отримують самостійні завдання відповідно до програми навчання. Рекомендується професійна навчальна література та інформація з веб-сайтів. Закріпленню нового матеріалу сприяє відвідування конференцій, презентацій.

Функціональна підготовка менеджерів методом наставництва, включає в себе виконання навчальних програм для колег, наставництво для новачків і створення інструкцій для бізнес-процесів. Така форма підготовки може включати відвідування курсу в навчальному закладі та наявність програми навчання.

Саморозвиток є важливою частиною будь-якого навчання. Про те виділяти його як окремий метод функціональної підготовки дослідники не рекомендують, що може бути пов'язано із недостатнім рівнем професійної підготовки, а отже невірним трактуванням понять та незасвоєнням матеріалу. Тому саморозвиток має бути продовженням наведених вище методів функціональної підготовки менеджерів [17, с.39].

Отже, можна зробити висновок, що сутність комплексу функціональної підготовки менеджерів полягає у наборі інструментів у напрямку розвитку персоналу для досягнення цілей підприємства. А сам процес реалізації даного комплексу на сучасних підприємствах складається з ряду етапів, що включають навчання, розвиток та контроль результатів функціональної підготовки менеджерів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «ДІПІ ЕЙР ГАЗ»

2.1. Аналіз функціональної підготовки менеджерів на підприємстві

Для дослідження, об'єктом аналізу було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Діпі Ейр Газ» (скорочено ТОВ «Діпі Ейр Газ»). Підприємство зареєстровано за адресою: м.Київ, узвіз Кловський, будинок 7-А, офіс 8-10.

Основним видом діяльності згідно КВЕД є 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Про те підприємство працює і в інших напрямках. Від так, ТОВ «Діпі Ейр Газ» є провідним національним постачальником технічних, медичних і чистих газів, харчових продуктів і зварювальних сумішей.

На офіційному сайті підприємства зазначено, що ТОВ «Діпі Ейр Газ» на сьогодні є лідером на ринку промислового газу, продає свою продукцію та послуги по всій Україні, а також у країни СНД та Європейського Союзу [26].

Головне завдання ТОВ «Діпі Ейр Газ» – надати можливість партнерам забезпечити безперебійний та безпечний виробничий процес шляхом якісного, надійного та стабільного постачання технічних, медичних та чистих газів, харчових та зварювальних сумішей [26].

Разом з проектною компанією DP Engineering, ТОВ «Діпі Ейр Газ» бере на себе відповідальність за всі процеси газопостачання:

- 1) планування, монтаж та обслуговування технічних систем газопостачання на території Вашого підприємства;
- 2) ремонт і перевірка криогенного обладнання та газових балонів;
- 3) продаж і оренда криогенних резервуарів і ємностей, балонів і моноблоків;

4) гарантія безперебійного та надійного постачання підприємства промисловими газами [26].

Висококваліфіковані фахівці штату ТОВ «Діпі Ейр Газ» надають необхідні консультації та пропонують оптимальні шляхи вирішення поставлених завдань, проводять навчальні курси, курси та семінари.

Місія ТОВ «Діпі Ейр Газ»: «надати нашим клієнтам найкращі послуги промислового та медичного газопостачання! З найкращою якістю та ціною! Ми прагнемо до максимальної технічної підтримки та допомоги у використанні газів у виробництві замовника! Ми інформуємо наших клієнтів про можливості нових технологій у використанні газів» [26].

У ТОВ «Діпі Ейр Газ» підготовка менеджерів складається з двох основних аспектів: організаційного та функціонального.

Організаційний аспект включає всіх працівників та всі структурні сфери компанії, які відповідають за роботу з персоналом, та складається з процедури прийому, навчання та адаптації працівників.

У функціональному відношенні підготовка менеджерів включає такі основні елементи діяльності ТОВ «Діпі Ейр Газ»:

1) визначення загальної стратегії підприємства та місце в ній кожного менеджера.

Загальна стратегія ТОВ «Діпі Ейр Газ» полягає в забезпеченні максимальної ефективності діяльності за рахунок компетентності та досвідченості працівників, а також використанні технологій на найвищому рівні [26]. Отже, для досягнення цілей поставленої стратегії необхідно, щоб підприємство було забезпечене кваліфікованим персоналом.

Керівництво поточною діяльністю ТОВ «Діпі Ейр Газ» здійснює генеральний директор. В його обов'язки входить представництво інтересів товариства, укладання договорів, відкриття поточних рахунків у банках, розпорядження коштами товариства, затвердження штатних і посадових інструкцій, видання наказів і розпоряджень, обов'язкових для виконання всіма працівниками.

Генеральному директору підпорядковані комерційний директор та директор з виробництва.

Комерційний директор займає керівну посаду в ТОВ «Діпі Ейр Газ» 6 років, із них 4 роки на посаді комерційного директора. Має 2 вищі освіти за напрямом підготовки «Фінанси та кредит» і «Менеджмент (Управління проектами)». Щороку проходить тренінги та курси для комерційних директорів в бізнес-школах м. Києва та м. Львова. Базовим функціоналом комерційного менеджера є формування та стабільне збільшення потоку прибутків, та ефективне розпорядження ресурсами підприємства.

У розпорядженні комерційного директора знаходяться:

- 1) головний бухгалтер (організовує ведення бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності організації та контролює економне використання матеріалів, трудових та фінансових ресурсів, а також збереження майна організації. А також нарахування та розрахунок заробітної плати працівникам підприємства);
- 2) начальник відділу збуту (відповідає за роботу компанії з клієнтами в цілому та надає послуги клієнтам за умовами договору. Менеджер зі збуту регулює обробку укладених договорів і контролює стан пакету замовлення);
- 3) господарський відділ підприємства, до якого входять працівники, що забезпечують функціонування апарату управління та інших відділів підприємства.

Директор з виробництва займає керівну посаду в ТОВ «Діпі Ейр Газ» 8 років, має 2 вищі освіти за спеціальністю: «Інженер-технолог» та «Промислова фармація». Він забезпечує раціональну організацію логістичних процесів, якість продукції та послуг, експедиторських послуг та супроводу вантажів відповідно до встановлених норм і стандартів, технічних умов і вимог. Здійснює керівництво та організацію всіх видів робіт по кожній ділянці свого підпорядкування. Не допускає організації роботи без специфікації та іншої технологічної документації.

У свою чергу, директору з виробництва підпорядковані:

- 1) менеджер з логістики (управляє матеріально-технічним постачанням та закупівлями, розробляє плани; координує пошук постачальників; керує аналізом умов договорів поставок та надійності поставок; забезпечує складання та своєчасне розміщення замовлень у постачальників);
- 2) інженер-технолог (розробляє технологічні нормативи, інструкції, схеми складання, маршрутні карти, карти технічного рівня та якості продукції та іншу технологічну документацію, вносить зміни до технічної документації);
- 3) виробничі дільниці (займають безпосереднім виготовленням продукції та наданням необхідних послуг в різних регіонах України).

Безпосередньо підпорядковані генеральному директору завідувач аптечного складу, інженер з якості та начальник лабораторії.

Згідно проведеного аналізу, діяльність ТОВ «Діпі Ейр Газ» структурована за лінійно-функціональною моделлю. Це означає, що всі підрозділи компанії перебувають у тісному контакті між собою та апаратом управління. Перед прийняттям на роботу, кожного менеджера ознайомлюють із його посадовими обов'язками та узгоджують рівень оплати праці. У Додатку А наведена організаційна структура управління підприємством.

Планування потреб в управлінському персоналі. На підприємстві відсутній відділ кадрів, який займається питанням персоналу, а тому обов'язки за фундаментальну підготовку менеджерів покладено на безпосередніх керівників. Відобразимо в табл. 2.1 аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі.

Отже, вцілому спостерігається тенденція до скорочення працівників у 2020 р. порівняно з 2018 р. Від так у 2018 р. загальна кількість становила 123 особи із них 90 осіб виробничого персоналу (73%) та 33 особи управлінського (27%). На 1 особу управлінського персоналу припадало 3 особи виробничого персоналу. Така структура вважається нераціональною та потребувала змін.

Таблиця 2.1

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
ТОВ «Діпі Ейр Газ» за категоріями зайнятих за 2018–2020 рр.**

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, від 2020р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018р.	2019р.
Управлінський персонал	33	26,83	26	26,26	19	22,09	-14	-7
у тому числі:							0	0
Керівники	7	5,69	5	5,05	3	3,49	-4	-2
Спеціалісти	9	7,32	8	8,08	6	6,98	-3	-2
Технічні працівники	17	13,82	13	13,13	10	11,63	-7	-3
Виробничий персонал	90	73,17	73	73,74	67	77,91	-23	-6
Разом	123	100,00	99	100,00	86	100,00	-37	-13
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	3	X	3	x	4	x	0,80	0,72
Частка управлінського персоналу, %	36,67	X	26,26	x	22,09	x	-14,57	-4,17

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

Таким чином, у 2019 р. спостерігається тенденція до скорочення управлінського персоналу на 7 одиниць (за рахунок, 2 осіб керівників, 1 особи спеціаліста та 4 осіб технічних працівників), частка в структурі не змінилась, становить майже 27%. Тоді як скорочення виробничого персоналу відбулось на 13 осіб.

У 2020 р. структура персоналу була наступною : управлінський персонал – 19 осіб (на 7 осіб менше від 2019 р. за рахунок скорочення на 2 особи керівників, 2 особи спеціалістів та 3 особи технічних працівників) або 22% у структурі, виробничий персонал 67 осіб, або 78% у структурі скорочення відбулось на 6 осіб.

Графічне відображення структури персоналу у 2020 р. наведено на рис.2.1.

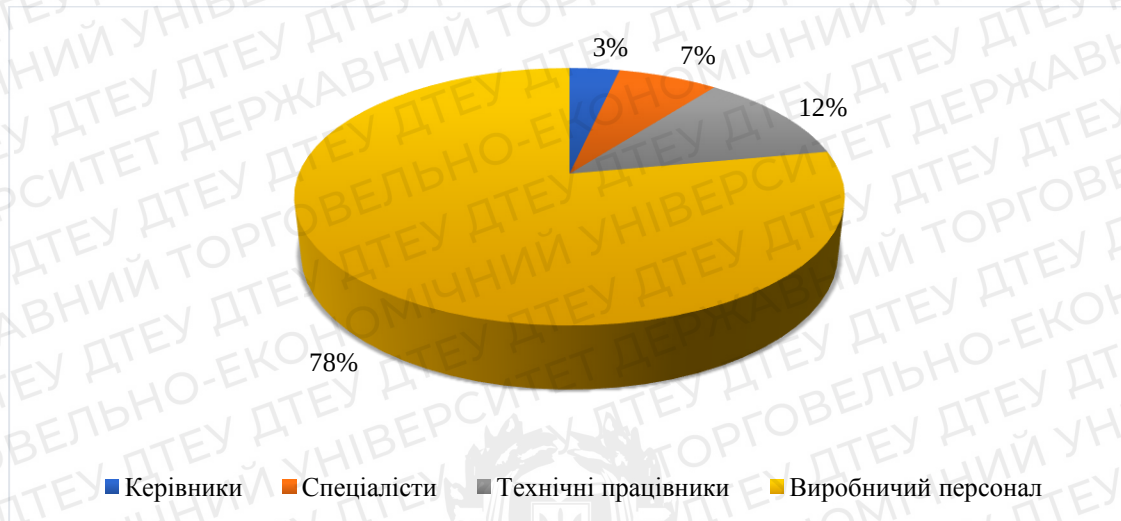


Рис.2.1. Структура персоналу ТОВ «Діпі Ейр Газ» за категоріями зайнятих у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

Отже, виробничий персонал у 2020 р. становить 78%, управлінський – 22%. Основну частку серед управлінського займають технічні працівники – 12%, а найменше керівники, що пов'язано із простою лінійною структурою управління. Згідно проведеного аналізу, вплив управлінського персоналу на виробничий персонал має високе значення та може бути скорочений для ефективності управління;

Щодо проведення оцінки персоналу, то для цього на ТОВ «Діпі Ейр Газ» використовується метод бальної оцінки, в якій приймають участь: вище керівництво, підлеглий, колега із протилежного відділу, а також сам респондент проводить самооцінку. Шкала оцінювання: від 1 (погано) до 5 (відмінно). На основі отриманої оцінки приймається рішення про компетентність менеджера та відповідність займаній посаді. У випадку отримання середніх показників оцінки (30-40 балів) для менеджера організовується програма навчання. При виявленні низьких балів (менше 25 із 50 можливих) менеджер знімається із займаної посади.

Відобразимо результати оцінки управлінського персоналу, а саме начальника відділу збуту (Н.в.з) та начальника відділу технічного контролю (Н.в.т.к), у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка компетентності начальників відділу збуту та технічного контролю ТОВ «Діпі Ейр Газ»

Критерій оцінки	Експерт 1 (Ген. Директор)		Експерт 2 (Підлеглий)		Експерт 3 (Керівник ін. віділу)		Самооцінка		Середня оцінка	
	Н В.З	Н В.Т.К	Н В.З	Н В.Т.К	Н В.З	Н В.Т.К	Н В.З	Н В.Т.К	Н В.З	Н В.Т.К
Здатність до створення та введення оригінальних рішень	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3,5
Вміння створити в колективі нормальний психологічний клімат	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4,25
Здатність оперативно оцінювати ситуацію та приймати відповідні рішення	4	5	5	5	4	5	4	5	4,25	5
Прагнення професійного росту та постійному підвищенню кваліфікації	4	5	3	5	3	4	5	4	3,75	4,5
Дисциплінованість та організованість	5	5	3	5	4	5	5	5	4,25	5
Ініціативність	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4,5
Вміння досягати злагоди в рішеннях та діях людей	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4,5
Здатність з ентузіазмом та захватом відноситись до справи	4	4	5	4	4	4	4	4	4,25	4
Комунікабельність	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,25
Здатність проявляти інтерес до сумісних спеціальностей	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4,75
Разом									42,5	44,25

Джерело: складено автором

Структуруємо на рис.2.2 результати проведеної оцінки.



Рис.2.2. Багатокутник компетентності начальників відділу збуту та технічного контролю ТОВ «Діпі Ейр Газ»

Джерело: складено автором

Згідно аналізу, можна зробити висновок, що начальник відділу збуту більш компетентний від начальника відділу технічного контролю за показниками: оригінальність управлінських рішень та комунікабельність. Тоді як начальник технічного відділу контролю є більш дисциплінованим, здатним до прийняття релевантних рішень та ініціативним. В цілому оцінка начальника відділу технічного контролю вища на 2 бали. Проте, в цілому оцінка знаходиться на високому рівні (із 50 максимально можливих балів).

Підвищення кваліфікації персоналу та їх перепідготовка. На ТОВ «Діпі Ейр Газ» проводяться навчання працівників виробничого та управлінського складу в межах підприємства та із залученням зовнішніх фахівців методом тренінгів та семінарів. Відповідальність за фундаментальну підготовку

менеджерів покладено на керівників структурних підрозділів, тоді як розвиток самих керівників контролюється директором.

На початку календарного року, на основі результатів проведеної оцінки компетентності, складається графік навчання. Тривалість навчання та його різновид залежить від спеціалізації менеджера та поточного рівня кваліфікації. Підприємство співпрацює з агенством «HR-master» - це перший спеціалізований тренінг-центр (м. Київ, вул. Велика Васильківська, 2, оф. 12). Дане агентство проводить навчання по відділам для управлінського та виробничого персоналу в межах підприємства без відриву від виробництва. А також організовує галузеві семінари для керівників.

Представимо в табл.2.3 аналіз динаміки навчання працівників за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3

Показники навчання управлінського персоналу ТОВ «Діпі Ейр Газ» у 2018-2020 рр.

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників, осіб		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Внутрішнє навчання	15	18	10	9	8	6
Навчання на семінарах та тренінгах	4	6	3	12	12	19
Зарубіжне навчання	4	1	0	2	2	0
Стажування	6	8	1	2	2	2
Разом	29	33	24	x	x	x

Джерело: складено автором

Згідно аналізу табл. 2.3, у 2020 р. скоротилась кількість фундаментальної підготовки менеджерів за внутрішнім навчанням з 9 осіб до 6 у 2020 р. Повністю відсутні у 2020 р. зарубіжні навчання, що пов'язано із карантинними обмеженнями та низьким рівнем урегульованості питань подорожування за кордон.

В цілому, за результатами аналізу фундаментальної підготовки менеджерів зроблено такі висновки: на навчання можуть направлятися лише адміністративно-управлінський персонал, а також інженерно-технічні

працівники. Підприємство приймає на роботу робітників з необхідним професійним досвідом, відповідним розрядом і спеціалізацією, а тому навчання робочої категорії не передбачається.

Система просування (управління кар'єрою). На сьогодні, на ТОВ «Діпі Ейр Газ» відсутня чітка розроблена система кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади відбувається у випадку звільнення попереднього керівника або за особистим призначенням генерального директора. Відтак, рядовий менеджер, який розпочинає свою кар'єру з основ діяльності може стати керівником відділу лише у випадку звільнення вакансії керівника. У випадку просування персоналу, пріоритет надається працівникам із резерву, а не зовнішнім фахівцям. Керівник рекомендує на заміщення вільної вакансії внутрішнього працівника, після проходження співбесіди та виконання завдань, за якими оцінюється компетентність та кваліфікація претендента, відбувається призначення на посаду.

Отже, підсумовуючи аналіз фундаментальної підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ» можна зробити висновок про наявність певних елементів комплексу, які виконуються. Проте, загальний рівень підготовки менеджерів є недостатнім, оскільки відбувається стихійне та несистематизоване навчання. Менеджери самостійно визначають потребу у підготовці та подальшому розвитку, оскільки відсутній відділ кадрів, який би займався цим питанням. Також у ТОВ «Діпі Ейр Газ» відсутня чітко розроблена система управління кар'єрою. Тому далі варто провести оцінку ефективності системи підготовки менеджерів на досліджуваному підприємстві.

2.2. Оцінка ефективності системи підготовки менеджерів на підприємстві

Показники ефективності системи підготовки менеджерів в першу чергу відображені показниками техніко-економічної діяльності підприємства. Динаміку техніко-економічних показників діяльності досліджуваного

підприємства представимо в табл.2.4. Фінансова звітність ТОВ «Діпі Ейр Газ» відображено в Додатку В. Згідно аналізу табл.2.4, спостерігається тенденція зростання показників прибутковості підприємства у 2020 р. порівняно з 2018 р.

Таблиця 2.4

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності
ТОВ «Діпі Ейр Газ» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 200/2018	Темп зміни 2020/2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	65961	94151	112868	46907	71,11
Середньоспискова чисельність, осіб:					
-керівників	12	12	12	0	0,00
-робітників	111	87	74	-37	-33,33
Середньорічний виробіток, тис.грн	536,27	951,02	1312,42	776,150312	144,73
-одного керівника	5496,75	7845,92	9405,67	3908,91667	71,11
-одного робітника	594,24	1082,20	1525,24	931	156,67
Фонд оплати праці, тис.грн	9096,00	23983,00	9913,00	817	8,98
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	8669,52	14567,40	6341,20	-2328,32	-26,86
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	32437,00	46373,00	79404,00	46967	144,79
Оборот із прийняття	11	4	12	1,00	9,09
Оборот із звільнення	6	24	12	6,00	100,00
Рівень плинності,%	5	24	14	0,09	186,05
Інтенсивність обороту прийнятих,%	9	4	14	0,05	56,03
Чистий прибуток всього, тис.грн	951,00	1365,00	1503,00	552	58,04
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,49	0,49	0,70	0,21175178	43,06
Рентабельність продукції, %	203,35	203,03	142,14	-61,207139	-30,10

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Від так, чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році зріс порівняно 2018 роком майже у 2 рази: з 65961 тис. грн. до 112868 тис. грн., що на 71,11% більше ніж в 2018 р. Середньооблікова чисельність працівників помітно зменшилась у 2020 році порівняно з 2018 роком на 37 осіб за рахунок

зменшення виробничого персоналу. Про те фонд оплати праці щороку збільшувався – з 9096 тис. грн у 2018р. до 23983 тис. грн. у 2018 р., і до 9913 тис. грн. у 2020 році, тобто на 8,98 % відносно базового 2018 р. Збільшення фонду оплати праці зумовлено зменшенням чисельності працівників. Не зважаючи на цю тенденцію, рівень оплати праці 1 працівника скоротився з 8669,52 тис.грн до 6341,2 тис.грн у 2020 р. Це пов'язано із пандемією, яка вплинула на кількість відпрацьованих годин, зростання рівня витрат на виготовлення продукції та надання послуг, а отже і рівень заробітної плати.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 році становила 532437 тис. грн., у 2020 році – 79404 тис. грн., тобто збільшилась на 144 % порівняно з базовим роком. Це є негативним явищем для підприємства, оскільки зростають витрати на виготовлення продукції. Позитивним є те, що зростає чистий прибуток – з 951 тис. грн. у 2018 році до 1365 тис. грн. у 2019 р., а у 2020 р. він становив 1503 тис. грн., тобто зріс на 58%. Зі збільшенням собівартості, витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли з 0,49 грн. у 2018-2019 рр. р. до 0,7 грн. у 2020 р. Значне скорочення рентабельності продукції свідчить про те, що кошти на переробку продукції витрачаються недостатньо ефективно, але оскільки значення становить більше 100% то рівень вважається прийнятним.

Наведемо на рис.2.3 прогнозні показники на 2022 р. для ТОВ «Діпі Ейр Газ».

Згідно наведеному прогнозу, у 2022 р очікується тенденція скорочення працівників до 66 осіб в середньому, тоді як показники прибутковості підприємства зростуть на 21,42%.

Аналізуючи показники руху персоналу, спостерігається тенденція зростання плинності кадрів у 2020 р. порівняно з 2018 р, про те скорочення порівняно з 2019 р. Це пов'язано із загальним рівнем скорочення штату працівників, причина звільнення – за власним бажанням. Що свідчить про негативну атмосферу в колективі та в системі управління персоналом в цілому.



Рис.2.3. Прогнозні значення показників діяльності ТОВ «Діпі Ейр Газ» на 2022 р.

Джерело: розраховано автором

Підсумовуючи проведене дослідження, можемо зробити висновки, що ТОВ «Діпі Ейр Газ» ефективно розпоряджається ресурсами, а отже менеджери мають достатній рівень фундаментальної підготовки.

Оцінка економічної ефективності системи підготовки менеджерів включає залежність між витратами грошових коштів на розвиток і практичними результатами роботи менеджерів. Розглянемо більш детально категорії навчених менеджерів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Категорії менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ», що пройшли навчання за 2020 р.

Посада	Мета навчання	Термін навчання, акад.год	Вартість навчання, грн
1	2	3	4
Директор комерційний	1) Навчання дистанційного управління за допомогою 1С;	2	300,00
Директор з виробництва	2) Управління персоналом в умовах пандемії;	8	4200,00
	3) Попередження професійного вигорання	8	5000,00
Начальник лабораторії	Навчання дистанційного управління за допомогою 1С	1	150,00

Продовження табл.2.5

1	2	3	4
Начальник відділу збуту	1) Навчання дистанційного управління за допомогою ІС	1	150,00
	2) Просування продукції: топ 10 інструментів 21 століття	4	2500,00
Начальник відділу технічного контролю	1) Навчання дистанційного управління за допомогою ІС;	1	150,00
	2) Налагодження комунікацій між працівниками	6	1800,00
Керівник групи автоматизації виробничих процесів	Налагодження дистанційного управління за допомогою ІС	9	4500,00
Менеджер зі збуту	1) Навчання дистанційного управління за допомогою ІС;	1	150,00
	2) Професійна іноземна мова (англійська)	36	18000,00
Менеджер з адміністративної діяльності	1) Навчання дистанційного управління за допомогою ІС;	1	150,00
	2) Рекомендації МОЗ щодо забезпечення безпеки працівників в умовах карантинних обмежень	2	0
Разом		80	37050

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, навчання пройшли 8 категорій працівників, загальна кількість академічних годин, витрачених на фундаментальну підготовку менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ» становить 80 год, рівень витрат – 37050 грн. Через виникнення карантинних обмежень, частина підприємства змогла перейти на дистанційну роботу за допомогою необхідно обладнання та програмного забезпечення. Для цього проводилось внутрішнє навчання керівником групи автоматизації виробничих процесів для управлінського персоналу.

Вище керівництво пройшло навчання за допомогою семінарів та тренінгів як за професійним спрямуванням, так й орієнтованим на особистісний розвиток. Рівень витрат в цілому на двох становить 9500 грн.

Менеджер зі збуту окрім внутрішнього навчання, отримала сертифікат про закріплення знань з професійної іноземної мови (англійська) за допомогою дистанційного навчання. В умовах пандемії, необхідно забезпечити

дотримання карантинних умов всіх працівників ТОВ «Діпі Ейр Газ», тому було прослухано вебінар від Міністерства охорони здоров'я [33, с.89].

Відобразимо в табл.2.6 показники ефективності навчання в ТОВ «Діпі Ейр Газ».

Таблиця 2.6

Показники ефективності навчання ТОВ «Діпі Ейр Газ» за 2020 р.

Назва показника	Значення
Частка охоплених навчанням в середньосписковій чисельності працівників, %	9,30
Фактор витрат на навчання	37050,00
Витрати на навчання в розрахунку на 1 працівника	4631,25
Частка витрат на навчання до фонду оплати праці, %	0,37
Освітня місткість (відношення суми витрат на навчання до чистого прибутку), %	2,47
Звільнення за власним бажанням як % від загальної середньоспискової кількості працівників	13,95
Витрати на навчання за академ.год., грн	463,13

Джерело: розраховано автором

Отже, згідно проведеної оцінки, показники ефективності навчання мають низькі значення. Так, частка працівників, які пройшли навчання, становила лише 9%, а вартість навчання одного працівника становила 4631,25 грн. Все це говорить про те, що на даному етапі навчання персоналу підприємство не приділяє достатньої уваги і втрачає свій персонал (частка звільнених за власним бажанням складає 14%).

Таким чином, ТОВ «Діпі Ейр Газ» приділяє мало уваги навчанню своїх менеджерів. Проведена оцінка показників ефективності свідчить про низький рівень віддачі інвестицій у навчання управлінського персоналу, незважаючи що підприємство має достатньо фінансових ресурсів для формування системи управління кар'єрним зростанням, створення відділу кадрів та покращення показників підготовки менеджерів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «ДІПІ ЕЙР ГАЗ»

В попередньому розділі роботи було виявлено проблеми системи підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ», а саме:

- 1) відсутність системи управління кар'єрним зростанням;
- 2) відсутність відділу кадрів;
- 3) низькі показники ефективності інвестицій в підготовку та навчання менеджерів.

Для вирішення наведених проблем, пропонуємо сформувати комплекс функціональної підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ», який буде складатись з наступних елементів, рис.3.1.



Рис.3.1. Рекомендований комплекс функціональної підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ»

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально наведені рекомендації.

Якісна кадрова стратегія ТОВ «Діпі Ейр Газ» є основою позитивних змін функціональної підготовки менеджера, підвищення задоволеності та професійного розвитку співробітників. Для того щоб менеджер працював ефективно, необхідно створити якісну систему, елементи якої – підбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка, мотивація. Всі елементи системи повинні бути тісно взаємопов'язані між собою, зміни в одній з функцій повинні моментально викликати трансформації в інших елементах системи.

Нова кадрова стратегія ТОВ «Діпі Ейр Газ» повинна відповідати комплексу функціональної підготовки менеджерів та включати її складові (рис.3.2).



Рис.3.2.Схема запропонованої кадрової стратегії для ТОВ «Діпі Ейр Газ»

Джерело: складено автором

Кожен з перерахованих блоків рис.3.2, повинен підтримуватися певними практичними діями, що, в свою чергу, вимагає формування функціональних підсистем по кожному блоку. Крім того, запропонована кадрова стратегія повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

Серед перерахованих складових найбільш проблемними на ТОВ «Діпі Ейр Газ» є підсистема підготовки менеджера та підсистема кар'єрного зростання, саме для цих складових необхідно розробити нові заходи.

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо поліпшення процесу функціональної підготовки менеджерів, які в результаті мають скоротити рівень плинності кадрів та підвищити показники прибутковості.

Отже, розроблена кадрова стратегія має сприяти:

- 1) посиленню можливостей ТОВ «Діпі Ейр Газ» протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні;
- 2) збільшенню конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого управлінського персоналу;
- 3) розкриттю здібностей менеджерів до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, але і особистих цілей працівників.

Для вдосконалення оцінювання рівня підготовки менеджера, пропонуємо використовувати комбіновані методи, тобто поєднання експертної оцінки із оцінкою ефективності за економічними показниками. Відобразимо на рис.3.3 структуру оцінки за трьома ключовими аспектами.

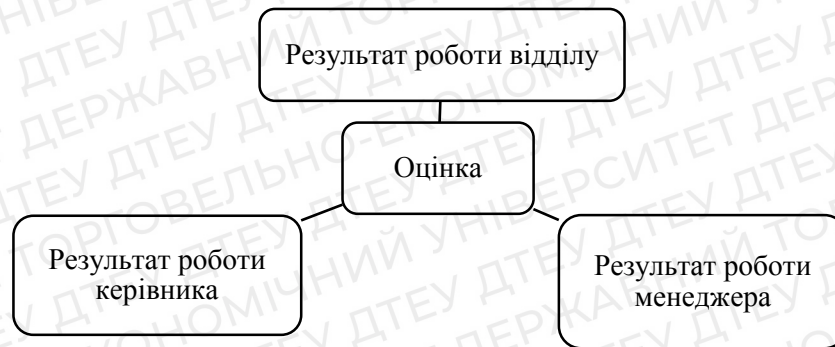


Рис.3.3. Комплексна оцінка рівня підготовки менеджера
ТОВ «Діпі Ейр Газ»

Джерело: складено автором

Від так, оцінка підготовки менеджера повинна базуватись не лише на якісних характеристиках менеджера, але й на кількісних показниках його роботи. Для цього необхідно порівняти планові показники та фактичні за трьома аспектами, згідно рис.3.3. Цікавим є врахування показника менеджера на його керівника. Оскільки будь-яке підприємство є відкритою системою, отже показник ефективності відділів, підрозділів та працівників є суміжні. У випадку неефективності роботи менеджера відділу збуту, знизяться і показники роботи менеджера з логістики, що призведе до скорочення ефективності директора з виробництва та комерційного директорка і т.д. І навпаки, у випадку загального скорочення обсягу діяльності (як у випадку із пандемією) скоротяться показники ефективності більшості менеджерів і останні не зможуть на це вплинути. Саме тому проведення комплексної оцінки рівня підготовки менеджера дасть загальну картину про підготовку менеджера та його навиків до подолання кризових ситуацій.

Наступним заходом є формування системи підготовки менеджерів, оскільки існуюча не має системного характеру. Метою системи підготовки менеджерів буде створення такої системи навчання, яка здатна дати нові знання всім категоріям управлінського персоналу і не завдати підприємству колосальних втрат, а, навпаки, буде вигідною інвестицією.

Основними принципами такої підготовки будуть:

- 1) забезпечення організації висококваліфікованими кадрами;
- 2) підготовка може проходити як з ініціативи працівника, так і з ініціативи роботодавця.

Для початку, необхідно сформувати програму підготовки, на основі результатів оцінки менеджерів. Так, програма складатиметься з 2 блоків – професійного навчання та розвитку навиків, а також особистісного навчання. Заходи проводитимуть для груп по 4-6 осіб. Зобразимо рекомендовану структуру програми підготовки менеджерів в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендована програма підготовка менеджерів

ТОВ «Діпі Ейр Газ»

№	Захід програми	Тип заходу	Мета	Тривалість (акад.год)	Дата
1.	Ознайомлення зі стратегією підприємства	Лекція	Для усвідомлення місця та значення менеджера в ефективності діяльності підприємства	2	2 рази на рік
2.	Навчання за спеціалізацією	Семінар	Подолання слабких сторін в компетентності, виявлених при оцінці персоналу	12	Кожного 2-го числа
3.	Практична підготовка	Тренінг	Відпрацювання отриманих знань на семінарі	24	Кожного 10-го числа
4.	Уникнення професійного/емоційного вигорання	Семінар	Одна із проблем плинності кадрів – професійне вигорання, тож комплекс заходів допоможе зменшити показник та покращити клімат на підприємстві	4	2 рази на рік
5.	Практична підготовка	Тренінг	Відпрацювання отриманих знань на семінарі	6	2 рази на рік
6.	Командний дух	Тренінг	Для покращення клімату в колективі та налагодження зворотного зв'язку між керівником та підлеглим	8	4 рази на рік
7.	Лідерство та креативність	Тренінг	Навики лідерства та креативності є одними з ключових для менеджера і їх можна розвивати	4	2 рази на рік
8.	Наставництво	Тренінг	Як бути наставником та як обрати собі наставника	4	2 рази на рік
Разом				64	

Джерело: складено автором

Наведена програма подається для ознайомлення на початку року із

зазначенням дати навчання, учасників та тривалості навчання. Тривалість рекомендованої програми для групи 4-6 осіб становить 64 академічних годин, ціль програми – залучити до підготовки щонайменше 70% менеджерів (14 осіб або 3 навчальні групи).

Про те, у випадку проведення навчання для 70% менеджерів, виникне проблема додаткових витрат пов'язаній як із організацією та проведенням навчання, так і з простоем основної діяльності. Для вирішення цих проблем, на нашу думку, буде актуальним створення в ТОВ «Діпі Ейр Газ» дистанційного навчання відповідно до комп'ютерних технологій, що зараз розвиваються. Безсумнівними перевагами такої підготовки для ТОВ «Діпі Ейр Газ» будуть:

- 1) самостійна розробка програми навчання персоналу;
- 2) підготовка проходить без перерви в роботі;
- 3) підготовка проводиться з урахуванням специфіки ТОВ «Діпі Ейр Газ», при цьому дозволяє менеджерам отримати більше практичних, ніж теоретичних знань;
- 4) зниження вартості освітньої діяльності.

Основною роллю методології дистанційного навчання буде організація підготовки менеджерів, навчання, підвищення їх кваліфікації.

На ТОВ «Діпі Ейр Газ» кожен комп'ютер та кожен менеджер має доступ до Інтернету, що робить їх навчання ще легшим і доступнішим. Менеджер може вивчати інформацію, виконувати вправи та контрольні точки для опрацювання матеріалу. Також до такого навчання можна залучити викладачів не лише з Києва, але будь-якої точки України, що значно дешевше, за рахунок відсутності витрат на відрядження та відрив від виробництва, але не менш ефективно.

Участь у дистанційному навчанні одночасно можуть приймати 12-15 осіб. Також в такому виді підготовки присутня можливість зворотного зв'язку – лектор задає запитання, а менеджери дають відповідь і навпаки.

Недоліком цього методу є те, що для деяких людей характерне зорове

сприйняття інформації. Цей фактор також необхідно враховувати при виборі методу підготовки.

Зараз співробітники багатьох компаній також обмінюються інформацією через внутрішні чати. Цей метод дозволяє дистанційно спілкуватися з різними співробітниками компаній у різних містах. Тому безсумнівними перевагами дистанційного навчання є:

- 1) поширення онлайн-програм навчання серед широкої аудиторії працівників, які можуть навчатися в різних місцях, на роботі чи вдома;
- 2) заощадити на витратах на відрядження;
- 3) економія на навчанні персоналу.
- 4) можливість самостійного навчання працівників;
- 5) викладач може обрати метод навчання на власний розсуд: вебінар, аудіоконференцію, електронні лекції, інформаційні блоки та інші методи.

Як і будь-яка інновація, методи дистанційного навчання мають свої недоліки, оскільки вони вимагають від менеджерів знання комп'ютерних технологій та наявність сучасного обладнання для проведення трансляції. Також певна частина працівників може не сприймати таке навчання серйозно. А метод самонавчання взагалі не передбачає постійного спілкування з викладачем, тому працівник не може вчасно отримати відповідь на своє запитання.

Наслідками впровадження дистанційного методу підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ» будуть:

- 1) підвищення продуктивності товарів і послуг в організації;
- 2) додаткова мотивація працівників компанії;
- 3) зменшення грошових витрат на навчання.

Для реалізації проекту дистанційної методики навчання необхідно створити його основи. Реалізація такої системи вимагає одноразових і фіксованих витрат. За даними ТОВ «Діпі Ейр Газ», щорічно виділяється близько 37 тис. грн на рік на функціональну підготовку менеджерів. Хоча цей метод навчання допомагає підвищити ефективність роботи управлінського

персоналу, він практично не окупився. Тож формуємо таблицю витрат (табл.3.2) на впровадження методів дистанційного навчання для оцінювання ефективності заходів.

Таблиця 3.2

**Витрати на реалізацію проекту з дистанційної підготовки
менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ»**

Стаття витрат	Витрати, тис.грн
<i>Одноразові витрати</i>	
Придбання програмного забезпечення для дистанційного навчання	120000,00
Налаштування дистанційного навчання	55000,00
Навчання управлінського персоналу користування програмним забезпеченням	12000,00
<i>Поточні витрати</i>	
Оплата послуг за проведення вебінарів для менеджерів (за рік)	134400,00
Надбавка до заробітної плати системного адміністратора (за рік)	39000,00
<i>Разом</i>	360400,00

В табл.3.2 включено витрати на технічне забезпечення дистанційного навчання, а також на оплату послуг тренерів на рік. Вартість 1 академічної години групового тренінгу дистанційно оцінюється в розмірі 350-700 грн. На рік планується проведення 64 академічних годин навчання для 1 групи, отже для 3 груп вартість буде становити $700 \cdot 64 \cdot 3 = 134400$ грн.

Оскільки на ТОВ «Діпі Ейр Газ» присутній системний адміністратор в штаті, залучати ззовні додаткову одиницю персоналу для обслуговування навчання не потрібно. Проте за збільшення зобов'язань нарахуємо премію системному адміністратору в розмірі 25% від посадового окладу $(25\% \cdot 130000) \cdot 12 = 39000$ грн на рік.

Отже, загальний розмір витрат на реалізацію дистанційного навчання для підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ» становить 360400 грн на рік.

Аналізуючи показники руху персоналу, виявлено – основна причина це звільнення за власним бажанням. Від так, боротьба на ринку праці за висококваліфікованих кадрів і потенційно успішних новачків за останні роки суттєво загострилася. У результаті виникає потреба зміни ставлення до

працівників, особливо, якщо в них були вкладені певні інвестиції (навчання, тренінги, курси, адаптація, наставництво тощо). Працівники пенсійного віку все частіше називають зниження ділової активності через неможливість задовольнити свої кар'єрні потреби в компанії як провідний фактор для початку пошуку роботи, а не дрібні матеріальні багатства.

Діяльність всього трудового колективу ТОВ «Діпі Ейр Газ», як ряд окремих заходів, безпосередньо залежить від прояву активності кожного працівника. Якість роботи менеджера безпосередньо залежить від його кар'єрних прагнень, від поставлених перед ним бізнес-цілей і завдань, від того, ким він бачить себе в ТОВ «Діпі Ейр Газ» через певний час. Недостатньо вказати місце в компанії, ознайомлюючи зі стратегією підприємства. Необхідно дати працівнику чіткий орієнтир – в якому напрямку йому рухатись, щоб досягнути більшого.

Кожен найнятий менеджер в ТОВ «Діпі Ейр Газ» планує своє майбутнє, виходячи зі своїх потреб і з урахуванням соціально-економічних умов, що склалися в цій компанії. При цьому можливості реалізації кар'єрного зростання працівником на етапах організаційного та командного формування різні. Керуючи підрозділами, керівник підрозділу має вибір: або він вибудовує взаємодію з урахуванням колективу та кар'єрного статусу трудового колективу, або змушує колектив робити щось своє. В останньому випадку працівники не виправдають очікувань керівника. А звідси – і всі наступні наслідки: конфлікт цілей, зацікавленість у результатах роботи та досягнення цілі, зниження лояльності співробітників до керівництва та компанії в цілому.

Кар'єрний розвиток співробітника – це довготривалий процес, який може охоплювати кілька сфер. До цих напрямків належать:

- 1) підвищення кваліфікації (перепідготовка, стажування) у системі безперервної освіти;
- 2) включення до кадрового резерву для просування на керівні посади;
- 3) призначення на вищу посаду (за результатами підготовки в резерві, рішенням конкурсу, атестаційної комісії, рішенням керівництва);

4) участь працівника в процесі планування кар'єри є добровільною.

Кар'єра зазвичай планується мінімум на 5 і максимум на 10 років. План розвитку кар'єри створюється самим працівником за підтримки керівника підрозділу та навчально-виробничого центру. Менеджеру необхідно знати не тільки свої короткострокові та довгострокові перспективи, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб очікувати підвищення.

Про те не всі працівники можуть прагнути до підвищення, як і не всі менеджери можуть прагнути керувати. Від так, існує безліч методик для виявлення рівня прагнення кар'єрного зростання. На нашу думку, актуальним буде розробити систему горизонтального та вертикального зростання.

Горизонтальне зростання - передбачається, що менеджери, які успішно пройшли оцінку функціональної підготовки, отримають підвищення по службі. Але оскільки не кожен менеджер бажає та може керувати, для таких працівників слід створювати різні варіанти так званого горизонтального розвитку. Це може бути підвищення кваліфікації всередині ТОВ «Діпі Ейр Газ», що підвищить кваліфікацію до рівня унікального «суперменеджера». Або менеджер може функціонально розвиватися, змінюватися або розширюватися в межах посади. Можна також розробити галузевий розвиток, коли менеджер отримує нову спеціалізацію і може перейти в інший відділ.

Вертикальний розвиток передбачає безпосереднє підвищення від рядового менеджера, який відповідає за досягнення певних показників і до топ-менеджера, що керує людьми та процесами в діяльності ТОВ «Діпі Ейр Газ». При такому типі кар'єрного зростання можливе відкриття нових офісів, філіалів та їхнє очолення, організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства та інші аспекти, які будуть формуватися з ініціативи самого менеджера.

Отже, програма кар'єрного зростання повинна обговорюватись із працівниками ще на етапі прийняття та оформлення на роботу. А також проходити моніторинг за допомогою різних інструментів з метою виявлення ініціативних та перспективних менеджерів в колективі.

Одним із інструментів, який сьогодні допомагає отримати вичерпну інформацію про кар'єрні можливості в компанії, стимулювати професійний розвиток та ефективну роботу, є внутрішній портал, який побудований на платформі Microsoft SharePoint та порталі IBM WebSphere [25]. З їх допомогою керівництво ТОВ «Діпі Ейр Газ» матиме можливість швидко та якісно створювати та публікувати інформацію про кар'єрні перспективи в компанії у вигляді різноманітних кар'єрних компасів. Кожен менеджер, який зацікавлений у власному розвитку та плануванні кар'єри в компанії, може звернутися до спеціального розділу порталу «Компас кар'єри». У цій сфері менеджери можуть знайти вичерпну інформацію про кар'єрні можливості та професійний розвиток у компанії.

Портал кар'єри для ТОВ «Діпі Ейр Газ» дасть можливість не тільки швидко та ефективно показати всі можливості розвитку та кар'єрного росту співробітників, а й проводити онлайн-тренінги, тестування та опитування з метою виявлення дійсно талановитих та перспективних працівників. Крім того, на порталі співробітники можуть знайти потрібну інформацію та рекомендації для успішного підвищення кваліфікації, перелік необхідних навчальних та заочних курсів, книги, статті та багато іншої корисної інформації для управління кар'єрним зростанням у компанії.

Це дасть зацікавленим працівникам ТОВ «Діпі Ейр Газ» отримати ефективний інструмент для власного кар'єрного розвитку, а підприємство отримує високопрофесійного спеціаліста.

Вартість реєстрації на порталі IBM WebSphere для підприємства становить 21 тис.грн/на місяць, а отже на рік – 252 тис.грн. Про те у випадку придбання програми та інтеграції її в існуюче програмне забезпечення на підприємстві, одноразова вартість буде 152 тис.грн.

Також, для успішної реалізації рекомендованого на рис.3.1 комплексу підготовки менеджерів, на нашу думку, потрібно створити відділ кадрів. Адже однією з проблем функціональної підготовки ТОВ «Діпі Ейр Газ» є відсутність відповідальної особи за рівень підготовки менеджерів. Кожен менеджер

займається самостійно навчанням та розвитком як підлеглих, так і власним розвитком. Такий підхід на сьогодні є неактуальним, адже замість того, щоб приділяти час основним обов'язкам, менеджер займається оцінкою компетентності працівників, що в цілому не відноситься до його посадових обов'язків і не завжди є в межах компетентності.

Відділ кадрів ТОВ «Діпі Ейр Газ» буде складатись з 2 осіб – начальника відділу кадрів та менеджера з підготовки та навчання працівників.

Основна ціль створення відділу кадрів полягає у формуванні системи підготовки, навчання та розвитку персоналу ТОВ «Діпі Ейр Газ».

Завданнями відділу у відношенні підготовки менеджерів будуть:

- 1) участь у формуванні кадрової стратегії та постановці цілей для менеджерів;
- 2) організація та проведення оцінки рівня підготовки менеджерів за запропонованою комбінованою методикою;
- 3) участь в проведенні дистанційної підготовки та навчання менеджерів (формування програми навчання; участь в розробленні семінарів та тренінгів);
- 4) оцінка результатів проведеного навчання;
- 5) реалізація системи кар'єрного зростання.

Для функціонування відділу кадрів, необхідно виділити кошти на утримання працівників. Середньоринкова заробітна плата в м. Київ начальника відділу кадрів [28] становить 13000 грн, менеджера відділу кадрів – 9000 грн. Від так на рік потрібно виділити кошти на заробітну плату в розмірі 264000 грн, а також ЄСВ 22% - $264000 \cdot 22\% = 58080$ грн.

Отже, загальний розмір витрат на формування відділу кадрів становить $264000 + 58080 = 322080$ грн.

Наведені заходи з розробки комплексу функціональної підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ» потребують економічного обґрунтування. Оскільки очікуваний приріст прибутку становить (згідно прогнозу рис.2.3) 21,42% або 1825 тис.грн. На основі методики [29, с.145], розрахуємо термін окупності проекту:

$$T_o = \frac{360400+152000+322080}{1825000} = 0,457 \text{ або } 5,5 \text{ місяців.}$$

Отже, окупність проекту становить майже 6 місяців, що робить його прийнятним для реалізації.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо зробити висновок про реалізацію наступних заходів для розробки комплексу функціональної підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ»:

- 1) формування кадрової стратегії підприємства;
- 2) вдосконалення оцінки рівня підготовки менеджерів;
- 3) формування програми підготовки менеджерів;
- 4) впровадження дистанційної системи підготовки та навчання;
- 5) формування горизонтальної та вертикальної системи кар'єрного зростання на базі порталу IBM WebSphere;
- 6) створення відділу кадрів із 2 осіб.

Для реалізації наведених заходів потрібно виділити кошти в сумі 834480грн. Термін окупності проекту становить 5,5 місяців.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі проведено дослідження щодо розробки комплексу функціональної підготовки менеджерів. Підсумовуючи, можемо зробити наступні висновки:

Сутність та значення професійної підготовки керівника визначається як динамічна цілісність його діяльності, без якої неможливий успіх менеджера в ролі керівника та підприємства в цілому. Далі було проаналізовано сутність поняття комплексу функціональної підготовки менеджера.

Розглянувши поняття комплексу функціональної підготовки менеджера, ми дійшли висновку, що він полягає у наборі інструментів у напрямку розвитку персоналу для досягнення цілей підприємства. А сам процес реалізації даного комплексу на сучасних підприємствах складається з ряду етапів, що включають навчання, розвиток та контроль результатів функціональної підготовки менеджерів.

Для проведення аналізу функціональної підготовки менеджерів, об'єктом дослідження було обрано ТОВ «Діпі Ейр Газ». Підсумовуючи аналіз функціональної підготовки менеджерів ТОВ «Діпі Ейр Газ» можна зробити висновок про наявність певних елементів комплексу, які виконуються. Проте загальний рівень підготовки менеджерів є недостатнім, оскільки відбувається стихійне та несистематизоване навчання. Менеджери самостійно визначають потребу у підготовці та подальшому розвитку, оскільки відсутній відділ кадрів, який би займався цим питанням. Також у ТОВ «Діпі Ейр Газ» відсутня система управління кар'єрою.

Таким чином, було проведено оцінку ефективності системи підготовки менеджерів на досліджуваному підприємстві. Згідно проведеної оцінки, показники ефективності навчання мають низькі значення. Так, частка працівників, які пройшли навчання, становила лише 9%, а вартість навчання одного працівника становила 4631,25 грн. Все це говорить про те, що на

даному етапі навчання персоналу підприємство не приділяє достатньої уваги і втрачає свій персонал (частка звільнених за власним бажанням складає 14%).

Все це дозволило обґрунтувати розробку комплексу функціональної підготовки менеджерів у ТОВ «Діпі Ейр Газ», а саме реалізацію наступних заходів:

- 1) формування кадрової стратегії підприємства;
- 2) вдосконалення оцінки рівня підготовки менеджерів;
- 3) формування програми підготовки менеджерів;
- 4) впровадження дистанційної системи підготовки та навчання;
- 5) формування горизонтальної та вертикальної системи кар'єрного зростання на базі порталу IBM WebSphere;
- 6) створення відділу кадрів із 2 осіб.

Для реалізації наведених заходів потрібно виділити кошти в сумі 834480грн. Термін окупності проекту становить 5,5 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 236 с.
2. Блонська В.І. Персонал та напрямки ефективного управління ним у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. С. 123-127.
3. Височин І. Інформаційне забезпечення управління персоналом виробничого підприємства. *Економіка*. №7. 2018. С. 3-7.
4. Ворфоломеев А.В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 24 с
5. Гительман Л. Д. Умови вдосконалення і професійного саморозвитку URL: http://reff.net.ua/48817-USloviya_rovershenstvovaniya_i_professional_nogo_samorazvitiya.html (дата звернення: 17.12.2021).
6. Гончар О.І. Руденко Т.В. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_20). (дата звернення: 10.12.2021).
7. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 109-116.
8. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : [монографія] / В.М. Гриньова [та ін.]. Харків : ХНЕУ, 2019. 256 с.

9. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 6. С. 223–228.
10. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2017. №6(120) 382 с.
11. Дехтяренко І.В. Аналіз методичних підходів та методів оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком*. URL:[http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? Pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Pdf). (дата звернення: 17.12.2021).
12. Дибленко В.І. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2016. № 6. С. 277–281.
13. Дідченко О. І. Сутність системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_047.pdf (дата звернення: 14.12.2021).
14. Дмитренко О. М. Управління трудовим потенціалом підприємства на базі розробки нової методики оцінки трудового потенціалу працівника. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 55-62.
15. Економіка праці та соціально-трудові відносини. URL: http://pidruchniki.com/12810419/ekonomika/trudoviy_potentsial_ponyattya_struktura_pokazniki_otsinki (дата звернення: 04.12.2021).
16. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2020. Вип. 1, Т.3. 340 с.
17. Жибак М.М. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 38–40.

18. Зикіна В.О. Аналіз використання трудового потенціалу як фактора впливу на продуктивність праці. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4/5. С. 41–47 .
19. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2018. № 4. С. 52-54.
20. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Менеджмент: теорія і практика*. 2019. № 3. С. 83-86.
21. Корчагин Ю. А. Человеческий капитал и инновационная экономика: монографія. Воронеж: ЦІРЭ, 2020. 244 с.
22. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства . *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. Вип. 1, Т.2. 348 с.
23. Локтєв Е.М. Удосконалення управління персоналом підприємствами України [URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Loktev.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Loktev.pdf). (дата звернення: 13.12.2021).
24. Матвієнко Ю.Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки* [URL: http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf](http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf). (дата звернення: 13.12.2021).
25. Офіційний сайт компанії NTTDATA [URL: https://nttdata-solutions.com/ua](https://nttdata-solutions.com/ua). (дата звернення: 26.12.2021).
26. Офіційний сайт ТОВ «Діпі Ейр Газ» [URL: https://dpairgas.com.ua/?page_id=1050](https://dpairgas.com.ua/?page_id=1050) (Дата звернення 02.12.2021)
27. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2019. № 21(994). С. 127-134.

28. Портал з пошуку роботи Work.ua
URL:<https://www.work.ua/ru/jobs-kyiv> ((Дата звернення 29.12.2021))
29. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2018. С. 140–147.
30. Словники на Академіку URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/47718> (дата звернення: 03.12.2021).
31. Станіславик В.О. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №3. С. 20–24
32. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2. С. 41-47.
33. Хандій О. О. Досвід роботи вітчизняних підприємств в умовах карантинних обмежень: соціально-трудові аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 89–94.
34. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2019. № 3. С. 217–223.
35. Шершнева Ю. В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии / URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua>. (дата звернення: 23.12.2021).

