

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Студента 2-го курсу магістратури заочної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Корха Павла Павловича

Науковий керівник
д.е.н., проф. Шаульська Лариса Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від « 15 » _____ 05 _____ 20 23 р., протокол № 11 .

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	5
1.1 Сутність розвитку персоналу в умовах діджиталізації	5
1.2 Стратегічні підходи до розвитку персоналу компанії в умовах діджиталізації	10
1.3 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності розвитку персоналу	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	17
РОЗДІЛ II ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН».....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»	18
2.2 Діагностика системи розвитку персоналу ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН».	29
2.3 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»	36
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	40
РОЗДІЛ III НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»	42
3.1 Пропозиції щодо альтернатив розвитку персоналу компанії в умовах діджиталізації	42
3.2 Формування стратегії удосконалення системи розвитку персоналу компанії в умовах діджиталізації	47
3.3 Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів ..	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	59
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Розвиток персоналу є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої компанії. У сучасних умовах, коли діджиталізація перетворюється на вирішальний чинник у конкурентному середовищі, важливо звернути увагу на розвиток компетенцій працівників в цій галузі. Оскільки технологічні зміни змінюють не тільки способи виробництва, але й манеру спілкування з клієнтами, управління проектами та бізнес-процесами, компанії, які не враховують цей фактор, ризикують залишитися поза конкуренцією. У цьому контексті, розвиток персоналу в умовах діджиталізації має стати пріоритетним напрямком роботи для кожної компанії, яка мріє про стабільний і успішний розвиток.

Метою дослідження є визначення ефективних стратегій розвитку персоналу в умовах діджиталізації компаній.

Для досягнення мети дослідження потрібно вирішити такі завдання:

- проаналізувати тенденції діджиталізації у світі та в Україні;
- визначити ключові компетенції, які необхідні працівникам в умовах діджиталізації;
- дослідити практики розвитку персоналу в умовах діджиталізації вітчизняних та зарубіжних компаній;
- розробити рекомендації щодо вибору стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації для різних типів компаній;
- провести аналіз ефективності запроваджених стратегій розвитку персоналу в умовах діджиталізації.

Об'єктом дослідження є розвиток персоналу компанії в умовах діджиталізації.

Предметом дослідження є ефективні стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації компаній. В рамках дослідження будуть досліджені ключові компетенції працівників, практики розвитку персоналу в умовах діджиталізації, а також розроблені рекомендації щодо вибору стратегії розвитку персоналу для різних типів компаній.

Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань будуть застосовані наступні методи дослідження:

- аналітичний метод, для аналізу тенденцій діджиталізації у світі та в Україні;
- опитування та анкетування працівників компаній, для визначення ключових компетенцій, необхідних в умовах діджиталізації;
- статистичний метод, для аналізу даних про практики розвитку персоналу в умовах діджиталізації вітчизняних та зарубіжних компаній;
- метод експертної оцінки, для розробки рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку персоналу для різних типів компаній;
- метод спостереження та аналізу, для оцінки ефективності запроваджених стратегій розвитку персоналу в умовах діджиталізації.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що рекомендації, що будуть сформульовані, допоможуть компаніям визначити ефективні стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. За результатами дослідження компанії зможуть виявити ключові компетенції, необхідні для працівників, розробити програми навчання та розвитку персоналу, а також визначити, які нові технології необхідно впроваджувати для ефективного розвитку персоналу.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть стати базою для подальших наукових досліджень в галузі розвитку персоналу в умовах діджиталізації компаній. Результати дослідження можуть бути використані для поглиблення розуміння процесів діджиталізації, а також вдосконалення теорій та моделей розвитку персоналу.

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1 Сутність розвитку персоналу в умовах діджиталізації

Розвиток персоналу в контексті цифровізації стосується процесу набуття та розвитку необхідних навичок і компетенцій серед працівників, щоб вони могли процвітати в цифровому середовищі. Зі стрімким розвитком технологій компанії все частіше використовують цифрові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти постійні потреби своїх клієнтів. Це призвело до зростаючого попиту на робочу силу, яка здатна використовувати цифрові інструменти та технології для покращення бізнес-операцій, покращення досвіду клієнтів та стимулювання інновацій.

Ефективний розвиток персоналу в контексті цифровізації включає низку заходів, зокрема визначення навичок і компетенцій, необхідних для цифрової трансформації, надання відповідних можливостей для навчання та розвитку, а також сприяння культурі безперервного навчання та інновацій. Такий підхід може допомогти компаніям не лише адаптуватися до мінливого цифрового ландшафту, але й скористатися можливостями, які він надає.

По суті, розвиток персоналу в контексті цифровізації є важливим для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в бізнес-середовищі, що швидко розвивається. Інвестуючи в розвиток своєї робочої сили, компанії можуть створити культуру інновацій та зростання та позиціонувати себе для довгострокового успіху в епоху цифрових технологій.

Розвиток технологій управління персоналом характеризується сучасними тенденціями, серед яких можна виділити такі, як технічний прогрес; мобільність та інші особливості нового покоління; нові настанови в комунікації та груповій роботі персоналу. Певні тенденції переплітаються. Технічний прогрес змінює насамперед

самих людей, їхні звички, мобільність у комунікаціях. Крім того, змінюється структура організації, її інформаційне середовище.

Акцент в управлінні персоналом робиться на таких якостях людини, як емоційний інтелект, креативність, емоційність. Чітке збалансування різних видів діяльності компанії, зниження кількості повторюваних процесів та їх виконавців, підвищення частки творчої праці, надання більшої ваги творчим кадрам – це тенденції розвитку організації майбутнього. Технології управління персоналом охоплюють усі функції управління та мають спеціальні підфункції. Планування роботи персоналу базується на місії організації та потребах кожної конкретної людини, від стратегічного розвитку до оперативних планів. Взаємини між роботодавцем та працівником також еволюціонують як у формальному аспекті (нині працівники мають кількох роботодавців, працюють як фрілансери, контрактники тощо).

Крім цього, спостерігається зміна технологій співпраці та організації колективної роботи. Розвиток системи управління підприємством у вигляді екосистеми передбачає створення стратегії розвитку організації, кадрових стратегій, що містять цінності організації як виробника товарів і послуг та роботодавця; дає можливість розвивати корпоративну культуру і позиціонувати кожного співробітника в розвитку організації. Цей підхід дозволяє вивчати сучасні технології управління персоналом відповідно до основних підфункцій. Серед них: стратегічне кадрове планування; підбір, пошук працівників; навчання та розвиток колективу; управління продуктивністю підлеглих; кар'єрний розвиток персоналу; мотивація працівників через винагороди та визнання; мотивація до лідерства.

Технології управління змінюють усі види людського життя. Управління персоналом сьогодні – це нові управлінські та інформаційні технології. Під технологією менеджменту ми розуміємо методологію та сукупність функцій і операцій менеджменту для досягнення цілей. Інформаційна технологія — це методологія та сукупність інформаційних процесів, що здійснюються для формування, зберігання та використання електронних ресурсів і комунікацій. Автоматизація регламентних процесів у виробничо-управлінській діяльності

поєднує ці дві технології та дозволяє ефективно використовувати сучасні методи управління персоналом[40].

Сучасні успішні організації використовують наскрізне управління та інформаційні технології і значення їх розвитку в організації та управлінні персоналом не зменшується з часом. Тому метою дослідження є вивчення тенденцій розвитку технологій управління персоналом і розроблення пропозицій для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Серед багатьох наукових і прикладних публікацій, присвячених тенденціям управління персоналом, можна зупинитися на таких, як технічний прогрес; мобільність та інші особливості нового покоління; нові настанови в комунікації та груповій роботі персоналу. На розвиток таких тенденцій впливають глобалізаційні та геополітичні аспекти, демографічні чинники, рівень розвитку технологій тощо. Якщо аналізувати тенденції в управлінні персоналом, то серед них можна виділити такі, як активне використання штучного інтелекту; розробка електронних кабінетів та електронних портфоліо; виявлення талантів та їх ефективне використання; впровадження гейміфікації та методів змішаного навчання в управлінні та розвитку персоналу. Нова управлінська парадигма має враховувати сучасні тенденції розвитку управлінських технологій та формувати систему мотивації персоналу. Основною метою дослідження є визначення основних аспектів впровадження сучасних технологій у систему управління персоналом в умовах розвитку цифрової економіки.

Головним багатством будь-якої компанії в галузі інформаційних технологій в сучасному конкурентному середовищі є люди, їхній інтелект, креативність і здатність створювати ноу-хау. Тому необхідною умовою успішного функціонування підприємства та його розвитку є забезпечення високого рівня системи управління персоналом. Ефективне функціонування будь-якої організації, перш за все, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного стрімкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок здатність організації постійно підвищувати професійний рівень своїх співробітників є одним

із найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення обсягів виробництва товарів або надання послуг[14].

Розвиток персоналу – багатоаспектне та комплексне поняття, що охоплює широкий спектр взаємопов'язаних психолого-педагогічних, соціальних та економічних проблем. Одним із функціональних елементів системи управління персоналом є підсистема розвитку персоналу.

Розвиток персоналу включається в комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), які функціонують автономно, але спрямовані на досягнення однієї мети - ефективного та продуктивного управління. Підсистема управління розвитком персоналу - це комплекс організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Ці заходи включають питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки персоналу, планування ділової кар'єри та професійного просування персоналу, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Реалізація заходів з розвитку персоналу пов'язана з певними витратами, однак, як показує досвід, це сприяє прогресивним змінам [13].

Професійний розвиток персоналу передбачає наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптація, інтеграція співробітників в колектив, безпосереднє виконання трудових обов'язків, службове і професійне просування. Формування системи розвитку персоналу має базуватися на управлінні з використанням спеціально розроблених засобів управління розвитком персоналу [4-5].

Трансформаційні зміни ХХІ століття суттєво впливають на всі сфери суспільства, серед яких система економічних відносин між людьми така, що швидко реагує та є рушієм модернізації для інших сегментів. Ефективна економічна модель у цей період вимагає нових акцентів і джерел створення вартості, мейнстрімом є зосередження на нематеріальних активах і пріоритетна роль людського капіталу. У цьому контексті постає завдання виявлення нової парадигми управління персоналом, яка формується в провідних сегментах світової

економіки навколо питань формування та використання людського потенціалу на макрорівні, капіталізації його складових і концентрації. в бізнес-моделях, оновлюється. Передумовою модернізації систем управління персоналом є також революційні відкриття поведінкових наук, масове впровадження інформаційних і мережових технологій у всіх сферах, набуття економікою ознак нової постіндустріальної моделі, яка визначається більшість вчених як нова економіка, заснована на знаннях. Стрімка науково-технічна модернізація в поєднанні з відповідними інтелектуальними, ментальними та соціальними зрушеннями в якості людських ресурсів вимагає змін теоретичних, методологічних і практичних засобів управління ними в напрямку їх модернізації [6].

Трансформаційні зміни в парадигмі управління персоналом зумовлені швидкими змінами та нестабільністю економічних відносин. Персонал є найважливішим фактором конкурентних переваг сучасного підприємства. Основним джерелом економічного успіху сучасного підприємства є ефективне управління персоналом, а управлінський вплив на персонал здійснюється за допомогою спеціальних технологій управління персоналом, спрямованих на кожного окремого працівника. Еволюційні зміни в управлінні персоналом створили передумови для трансформації кадрових технологій у більш широке поняття – HRM-технології, більш адаптовані до умов сучасної економіки.

Технології управління персоналом у новій економіці – це комплекс інноваційних методів та інструментів управління персоналом, регламентованих процедурами, принципами, технічними та персональними засобами їх реалізації, які надійно забезпечують досягнення бажаних результатів у сфері управління людськими ресурсами організації. у процесах вирішення нагальних бізнес-задач відповідно до цільових стратегій розвитку. Нова економіка є тим об'єктивним соціально-економічним фоном, який визначає динаміку розвитку парадигм управління персоналом і HRM-технологій зокрема, тому дослідження тенденцій розвитку нової економіки є необхідною умовою для аналізу використання сучасного HRM. технологій підприємствами. Сучасні успішні організації використовують наскрізне управління та інформаційні технології в управлінні

персоналом. Визначення HRM-технологій, представлене в першому розділі, передбачає способи автоматизації/оцифрування[26]. Якщо проаналізувати тенденції розвитку автоматизованого управління персоналом, то серед них можна виділити такі, як: активне використання штучного інтелекту в процесах відбору та навчання персоналу; розробка електронних кабінетів та електронних портфоліо; використання комплексних інтеграційних інформаційних систем управління (для збору даних та кадрової аналітики, управління персоналом); впровадження методів гейміфікації та змішаного навчання в управлінні та розвитку персоналу.

1.2 Стратегічні підходи до розвитку персоналу компанії в умовах діджиталізації

Нові цифрові технології впливають на стратегії та операції в галузях (Li, 2020). Цифрова трансформація – це трансформація, викликана використанням цифрових технологій (Hess, Benlian, Matt, & Wiesböck, 2016). Це багатогранне явище (Tekic & Koroteev, 2019), яке дозволяє розробляти нові або покращені продукти та послуги та створює зміни в баченні компанії, стратегії, бізнес-моделі, організаційних структурах, процесах, можливостях і культурі (Gurbaxani & Dunkle, 2019). Це має різні аспекти та наслідки для різних компаній, оскільки використання нових цифрових технологій, таких як соціальні медіа, мобільні технології та аналітика, може сприяти суттєвим покращенням бізнесу, включаючи покращення досвіду клієнтів, підвищення операційної ефективності та створення нових бізнес-моделей (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2014; Tekic & Koroteev, 2019) [16].

Цифрова трансформація, яка вважається багатовимірним загальним терміном, безпосередньо пов'язана з використанням технологій, включаючи аналітику, блокчейн, хмару та Інтернет речей (IoT), а також різні типи платформ (Vial, 2019), і стає все більшою прийняті компаніями для полегшення операцій. Цифрові операції пов'язані з діями на операційному рівні в корпоративній сфері, оскільки вони пов'язані з технологією, яка обробляє цифрові входи та виходи; або

люди можуть діяти як користувачі інструментів, або основні операції організації можуть бути повністю засновані на технології (Salovaara, Lyytinen, & Penttinen, 2019). Таким чином, цифрові операції стосуються підтримки процесів компанії, частково або повністю, за допомогою цифрових технологій (Boute & Van Mieghem, 2021), які організація використовує для перебудови свого поточного середовища шляхом зміни свого бізнесу та операцій (Besson & Rowe, 2012). ; Matt et al., 2015; Vial, 2019). Boute, Gijbrecchts і Van Mieghem (2022) визначили цифрову операцію як «процес із цифровим робочим процесом», що означає, що вся інформація, необхідна для виконання функцій, наприклад робочі інструкції та дані, оцифрована, що забезпечує прозорість інформації та обмін між ними. різні актори. Corver and Elkhuizen (2014) зазначили, що оцифрування операцій за допомогою автоматизації, стандартизації та глобального сорсингу покращує гнучкість і реакцію компаній на зміни та надає кращі можливості для зростання та підтримки прибутковості. Таким чином, компанії змінюють свою діяльність за допомогою цифрових операцій; цифрові технології додають цінність, роблячи продукти, послуги та процеси кращими, швидшими, дешевшими або зручнішими (McGrath & McManus, 2020)[17].

Здатність компаній, які впроваджують цифрові операції, застосовувати нові цифрові технології стає все більш важливою для досягнення конкурентоспроможності. Управління цифровими операціями є складним завданням через їхню складність і невизначеність. Лідери вірять, що цифрові технології можуть зробити бізнес і операції більш ефективними, але вони також розчаровані труднощами досягнення результатів за допомогою нових цифрових технологій. Цифрова технологія сама по собі не додає великої цінності діяльності компанії без зв'язку зі стратегічним баченням і цілями компанії. Берман (2012) зазначив, що компаніям слід переорієнтуватися на стратегічний розвиток пропозицій цінності для клієнтів і вдосконалити свої операційні моделі за допомогою цифрових технологій. Крім того, Warner and Wäger (2019) повідомили, що цифрова трансформація часто призводить до масштабних змін у підходах компанії до співпраці, які, якщо їх правильно впровадити, призведуть до глибоких

змін в організаційній культурі. Для підтримки своєї бізнес-моделі та операційної моделі, культури та мереж співпраці компаніям потрібні нові види можливостей для полегшення цифрових операцій у цифровій трансформації.

Цифрову трансформацію та впровадження цифрових операцій можна розглядати як стратегічне питання, яке включає використання нових цифрових технологій, створює нові цифрові бізнес-моделі та створює нові способи створення цінності (Matt et al., 2015; Tabrizi et al., 2019). . Відповідно до попередніх досліджень Текіч і Коротеев (2019) заявили, що стратегія цифрової трансформації повинна враховувати використання цифрових технологій і готовність бізнес-моделі до цифрових операцій. Цифрові технології часто мають серйозні наслідки для різних сфер бізнесу, виходячи за межі компанії та впливаючи на бізнес-процеси, продукти, виробництво, ланцюги поставок, а також канали продажів і обслуговування (Horlach та ін., 2017; Matt та ін., 2015). Такі наслідки та трансформації вимагають від компаній прийняти стратегію, яка поєднує їхні цифрові технології та операції (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013)[17].

Стратегічна готовність — це стан постійної готовності всієї організації до комплексних і системних змін. Оскільки цифрові технології мають значні наслідки для поточного та майбутнього бізнесу, важливо оцінити загальну готовність компанії використовувати їх у контексті бізнес-цілей компанії. Таким чином, це дослідження визначило стратегічну готовність до цифрових операцій як стан постійної готовності всієї організації до комплексних і системних змін у напрямку впровадження цифрових технологій. Однак стратегічна готовність до цифрових операцій не виділяється окремо серед операцій компанії, оскільки вона включає різні процеси всередині компанії. Ми пропонуємо, щоб параметри стратегічної готовності включали процеси, які є надзвичайно важливою практикою для сприяння, вимірювання та зміцнення цифрових операцій. Ці параметри представлені далі та формують основу дослідження для управління цифровими операціями.

Цифровізація робочого місця глибоко вплинула на те, як працюють підприємства. Щоб залишатися конкурентоспроможними, організаціям необхідно розвивати свій персонал, враховуючи технологічні зміни та тенденції цифрової епохи. Ось кілька стратегічних підходів, які можуть допомогти компаніям розвивати свій персонал в умовах цифровізації:

Розвиток цифрової культури: компаніям необхідно створити культуру, яка цінує та приймає цифрові технології. Це передбачає створення середовища, у якому співробітників заохочують експериментувати з новими технологіями та їм надається свобода навчатися та розвивати свої навички.

Цифрове навчання: організації повинні надавати своїм співробітникам цифрове навчання, щоб допомогти їм розвинути навички, необхідні для ефективної роботи в цифровому середовищі. Це може включати навчання в таких сферах, як аналіз даних, цифровий маркетинг, соціальні медіа та хмарні обчислення.

Заохочування безперервного навчання. Щоб не відставати від технологічного ландшафту, який швидко змінюється, компаніям необхідно заохочувати своїх співробітників до постійного навчання. Цього можна досягти, пропонуючи онлайн-курси, програми наставництва та заохочуючи співробітників відвідувати галузеві заходи.

Стимулювання співпраці: цифровізація спростила співпрацю між співробітниками та командами, ніж будь-коли раніше. Компанії повинні заохочувати співпрацю, створюючи міжфункціональні команди, впроваджуючи інструменти для співпраці та надаючи платформу для обміну знаннями.

Гнучкість робочого процесу: цифровізація також дозволила співробітникам працювати будь-де в будь-який час. Компанії повинні прийняти цю гнучкість, надаючи своїм співробітникам інструменти та ресурси, необхідні для віддаленої роботи, наприклад хмарне програмне забезпечення та мобільні пристрої.

Впроваджуючи ці стратегічні підходи, компанії можуть розвивати свій персонал таким чином, щоб скористатися можливостями, які надає цифровізація. Це допоможе їм залишатися конкурентоспроможними та досягати успіху в епоху цифрових технологій.

1.3 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності розвитку персоналу

Управління розвитком персоналу потребує аналітичного забезпечення та вимірювання кадрових показників, для чого застосовуються традиційні та нові методичні прийоми. Ефективність розвитку персоналу можна оцінювати та аналізувати за допомогою різних методичних підходів. У цій частині роботи наведено характеристику деяких з широко використовуваних методів оцінки та аналізу ефективності розвитку персоналу: оцінка продуктивності, збір зворотного зв'язку, метод ROI, спостереження, фокус-групи.

Оцінка продуктивності. Оцінка продуктивності — це метод оцінки продуктивності працівників за певний період. Цей метод можна використовувати для оцінки ефективності розвитку персоналу шляхом порівняння результатів роботи співробітників до і після навчання. Це порівняння допоможе визначити, чи було навчання ефективним для підвищення ефективності роботи працівника.

Опитування зі зворотним зв'язком: збір зворотного зв'язку використовується для збору інформації про сприйняття працівниками програми навчання, з метою оцінювання рівня задоволеності системою винагород, умовами праці, змістом діяльності тощо. Зміст програм опитування та методичні засади їх проведення визначаються метою та потребою запланувати відповідні управлінські рішення на основі отриманих результатів. Наприклад, з метою удосконалення системи навчання персоналу можна проводити опитування через різні проміжки часу після навчання (безпосередньо після навчання, через місяць, шість місяців тощо), щоб оцінити вплив навчання на ефективність роботи працівника. Опитування для зворотного зв'язку має містити запитання, які оцінюють знання, навички та зміну поведінки працівника.

Повернення інвестицій (ROI): метод ROI використовується для оцінки фінансового впливу розвитку персоналу на організацію. Цей метод порівнює вартість програми навчання з грошовими вигодами, отриманими від навчання.

Розрахунок рентабельності інвестицій має включати вартість навчання, підвищення продуктивності та збільшення доходу в результаті навчання.

Спостереження - це метод оцінки ефективності розвитку персоналу шляхом спостереження за поведінкою співробітників на робочому місці. Спостерігачі можуть спостерігати за продуктивністю та поведінкою співробітників до та після програми навчання, щоб оцінити, чи вплинуло навчання на їх продуктивність.

Фокус-групи використовуються для збору інформації про сприйняття працівниками програми навчання. Можна зібрати групу співробітників, які пройшли навчання, щоб обговорити свій досвід роботи з програмою навчання. Фокус-група може дати цінну інформацію про ефективність навчальної програми та визначити сфери для покращення.

Оцінювання навчання використовується для оцінки знань і навичок працівника після навчання. Цей метод передбачає перевірку розуміння працівником навчального матеріалу шляхом письмового або практичного оцінювання. Оцінку навчання можна використовувати для визначення сфер, де працівник потребує додаткового навчання.

Підсумовуючи, оцінка та аналіз ефективності розвитку персоналу є важливою для будь-якої організації. Ефективність розвитку персоналу можна оцінити за допомогою різноманітних методичних підходів, включаючи оцінку ефективності, опитування зі зворотним зв'язком, повернення інвестицій, спостереження, фокус-групи та оцінювання навчання. Ці методи можуть дати цінну інформацію про вплив розвитку персоналу на ефективність роботи, знання та навички працівника. Оцінюючи та аналізуючи ефективність розвитку персоналу, організації можуть визначати сфери для вдосконалення та приймати обґрунтовані рішення щодо майбутніх навчальних програм.

Так, оцінювати та аналізувати ефективність розвитку персоналу важливо з кількох причин:

Визначення рентабельності інвестицій (ROI): оцінка та аналіз ефективності розвитку персоналу може допомогти організаціям визначити рентабельність інвестицій у програми навчання та розвитку. Вимірюючи ефективність розвитку

персоналу, організації можуть оцінити, чи дають їхні інвестиції в програми навчання та розвитку бажані результати.

Визначення сфери для вдосконалення: аналіз ефективності розвитку персоналу може допомогти визначити сфери для вдосконалення програм навчання, навчального плану та методів навчання. Оцінка ефективності розвитку персоналу може допомогти організаціям визначити сильні та слабкі сторони своїх навчальних програм і впровадити зміни для покращення результатів навчання.

Збільшення залученості працівників: ефективний розвиток персоналу може підвищити залученість працівників, задоволеність роботою та рівень утримання. Оцінка та аналіз ефективності розвитку персоналу може допомогти організаціям визначити вплив їхніх навчальних програм на залученість працівників і задоволеність роботою, що може допомогти їм розробити ефективні стратегії для покращення утримання працівників.

Підвищення ефективності організації: програми розвитку персоналу можуть підвищити продуктивність організації за рахунок вдосконалення навичок, знань і здібностей працівників. Оцінка та аналіз ефективності розвитку персоналу може допомогти організаціям визначити вплив їхніх навчальних програм на ефективність організації та розробити стратегії підвищення загальної ефективності організації.

Конкурентна перевага: організації, які інвестують у розвиток персоналу та оцінюють його ефективність, можуть отримати конкурентну перевагу, розвиваючи висококваліфіковану та обізнану робочу силу. Оцінка ефективності розвитку персоналу може допомогти організаціям виявити прогалини в навичках і знаннях і розробити навчальні програми для усунення цих прогалин, даючи їм конкурентну перевагу на ринку.

Підсумовуючи, оцінка та аналіз ефективності розвитку персоналу має важливе значення для організацій, щоб визначити рентабельність інвестицій своїх програм навчання та розвитку, визначити сфери для вдосконалення, підвищити залученість працівників, покращити ефективність організації та отримати конкурентну перевагу. Це важливий компонент будь-якої стратегії управління людськими

ресурсами, і організації, які інвестують у розвиток персоналу та оцінюють його ефективність, мають більше шансів досягти успіху в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Умови діджиталізації, які стали дедалі більш невід'ємним елементом сучасного бізнесу, вимагають від компаній нового підходу до розвитку персоналу. У процесі діджиталізації важливо не просто забезпечити працівників необхідними технологіями, але й забезпечити їх розвиток у цьому напрямку.

Теоретичні засади розвитку персоналу в умовах діджиталізації полягають у використанні сучасних методів та технологій навчання, а також врахуванні специфіки цього процесу. Для забезпечення успіху в цьому напрямку компанії повинні виробляти плани розвитку персоналу, визначати необхідні компетенції та забезпечувати навчання працівників у цих напрямках.

Крім того, важливим аспектом розвитку персоналу в умовах діджиталізації є підтримка та розвиток комунікаційних навичок працівників. Оскільки цифрова технологія створює нові форми спілкування, ефективна комунікація є ключовим елементом успішного впровадження діджиталізації.

Навчання та розвиток персоналу мають стати постійним процесом, який дозволить компанії забезпечити своє місце в ринковій конкуренції, розвиватись та просуватись до нових вершин. Успішна компанія повинна бути готова до змін і завжди працювати над підвищенням якості та ефективності роботи свого персоналу.

РОЗДІЛ II ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»

Туроператор ТОВ «Сант Валентин» був заснований в 2000 році і з самого початку займав лідируючі позиції на ринку дитячого туризму в Україні. Основний напрямок турів – Європа. З 1996 року засновник Стаучан Людмила Олександрівна організувала перші екскурсійні групи до Європи. З 1999 року почалися автобусні поїздки до різних міст Європи, що призвело до відкриття першої в Україні туристичної фірми для дітей та молоді «Сант Валентин». На початку 2020 року Торгово-промислова палата України за заслуги перед туристичною галуззю України призначила Стаучан Людмилу Олександрівну головою підкомітету з питань відпочинку дітей та молоді [7].

Команда фахівців має великий досвід у цій сфері та знає всі тонкощі та особливості дитячих групових подорожей. Кожен менеджер працює цілодобово і допоможе з будь-якими питаннями. Крім того, керівники груп є кваліфікованими та дуже досвідченими фахівцями своєї справи [7].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Сант Валентин» представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Сант Валентин»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ САНТ ВАЛЕНТИН
Скорочена назва	ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30861549
Дата реєстрації	29.03.2000 р.
Уповноважені особи	СТАУЧАН ЛЮДМИЛА ОЛЕКСАНДРІВНА
Розмір статутного капіталу	300 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Продовження таблиці 1.1

Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 79.12 Діяльність туристичних операторів Інші: 79.11 Діяльність туристичних агентств 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
Місцезнаходження юридичної особи	01034, місто Київ, ВУЛИЦЯ ГОНЧАРА ОЛЕСЯ, будинок 25 /ЛІТЕРА А/

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, ТОВ «Сант Валентин» зареєстроване 29.03.2000 р. за юридичною адресою: 01034, місто Київ, ВУЛИЦЯ ГОНЧАРА ОЛЕСЯ, будинок 25 /ЛІТЕРА А/. Керівником організації є Стаучан Людмила Олександрівна. Розмір статутного капіталу складає 300 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 20.02.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення [8].

Туристична компанія ТОВ «Сант Валентин» вирізняється високими показниками якості послуг дитячого туризму та відповідними позитивними відгуками існуючих та потенційних клієнтів. За 21 рік свого існування ТОВ «Сант Валентин» отримала десятки нагород і відзнак, таких як:

- «Свідоцтво про державну реєстрацію прав на авторський твір (6 туристичних турів для дорослих; 24 туристичні тури для дітей);
- у 2004 р. лауреат загально укр. рейтингу професійних досягнень «Лідер України»;
- у 2006 р. - краща туристична фірма з дитячого та молодіжного відпочинку;
- краща туристична фірма з дитячого та молодіжного відпочинку у 2010 році.
- 2014 р. - національний сертифікат «Лідер галузі» тощо[7].

Усі дипломи та нагороди, отримані компанією у сфері дитячого туризму, знайшли гідне місце на відповідних стендах візуалізації в центральному офісі компанії, що свідчить про активний підхід до позиціонування свого бренду серед відвідувачів головного офісу компанії.

Дослідження показують, що міжнародна діяльність туристичної компанії ТОВ «Сант Валентин» відбувається в умовах жорсткої конкуренції на ринку

туристичних послуг і неминуче пов'язана з факторами, що впливають на конкурентний розвиток компанії. Конкурентне середовище на ринку туристичних послуг України представлено великою кількістю компаній, що надають послуги туристичним агентствам, туроператорам, іншим службам бронювання та суміжною діяльністю.

Динаміка кількості суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2011-2021 рр. представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка кількості суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2011-2021 рр., од.

Роки	Загальна кількість, од.	Туристичні агентства		Туристичні оператори		Надання інших послуг з бронювання	
		од.	% до заг.кільк.	од.	% до заг.кільк.	од.	% до заг.кільк.
2011	10486	8336	79,50	860	8,20	1290	12,30
2012	8560	6362	74,32	1272	14,86	926	10,82
2013	8226	6108	74,25	1220	14,83	898	10,92
2014	9829	7299	74,26	1472	14,98	1058	10,76
2015	10270	8085	78,72	1299	12,65	886	8,63
2016	9392	7274	77,45	1294	13,78	824	8,77
2017	9936	7122	71,68	1095	11,02	1719	17,30
2018	10093	7590	75,20	1108	10,98	1395	13,82
2019	10520	8144	77,41	1218	11,58	1158	11,01
2020	11576	8990	77,66	1261	10,89	1325	11,45
2021	11116	8740	78,63	1198	10,78	1178	10,60
2021 р. до 2020 р., +/-	-460	-250	x	-63	x	-147	x
2021 р. до 2020 р., %	-3,97	-2,78	x	-5,00	x	-11,09	x

Джерело: складено за [6]

Аналіз наведених у таблиці даних показав, що загальна кількість компаній, які працюють на ринку туристичних послуг у 2021 році, становила 11116 одиниць. 78,63% (8740 одиниць) найбільша частка припадає на туристичні агентства. Частка туроператорів у загальній кількості компаній склала 10,78%, а частка інших компаній у сфері надання інших послуг бронювання – 10,60%. Негативним зрушенням слід вважати зменшення загальної кількості одиниць туристичного

ринку у 2020 році на 460 одиниць або на 3,97%. Найбільше скорочення спостерігалось в інших компаній, що надають інші послуги з бронювання – 147 одиниць або 11,09%.

На вітчизняному ринку туристичних послуг діють компанії, що відрізняються за обсягом надання послуг і розміром. За таких умов необхідно провести аналіз динаміки кількості суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва на ринку туристичних послуг України у 2011-2021 рр., який представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Динаміка кількості суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва на ринку туристичних послуг України у 2011-2021 рр., од.

Роки	Загальна кількість, од.	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
		од.	% до заг. кільк.	од.	% до заг. кільк.	од.	% до заг. кільк.	од.	% до заг. кільк.
2011	10486	0	0,0	126	1,2	10360	98,8	9676	93,4
2012	8560	0	0,0	86	1,0	8474	99,0	7974	94,1
2013	8226	0	0,0	74	0,9	8152	99,1	7663	94,0
2014	9829	0	0,0	69	0,7	9760	99,3	9233	94,6
2015	10270	0	0,0	62	0,6	10208	99,4	9677	94,8
2016	9392	0	0,0	47	0,5	9345	99,5	8906	95,3
2017	9936	0	0,0	60	0,6	9876	99,4	9254	93,7
2018	10093	0	0,0	50	0,5	10043	99,5	9541	95,0
2019	10520	0	0,0	53	0,5	10467	99,5	9923	94,8
2020	11576	0	0,0	46	0,4	11530	99,6	10919	94,7
2021	11116	0	0,0	44	0,4	11072	99,6	10618	95,9
2021 р. до 2020 р., +,-	-460	0	x	-2	x	-458	x	-301	x
2021 р. до 2020 р., %	-3,97	0,00	x	-4,35	x	-3,97	x	-2,76	x

Джерело: складено за [6]

Аналіз даних, наведених у таблиці, показав, що на ринку туристичних послуг в Україні відсутні великі підприємства, а середні підприємства займають незначну частку в структурі суб'єктів господарювання. Найбільшу питому вагу у 2021 році, а саме 99,6%, мають малі підприємства, які кількісно становили 11072 одиниць, що

на 458 одиниць або 3,97% менше, ніж у 2020 році. Мікропідприємства становлять 95,9% від загальної кількості суб'єктів малого підприємництва у туристичних послугах. ринку України.

Оцінка конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України передбачає моніторинг діяльності найбільших туристичних компаній (топових операторів туристичного ринку). Інформаційною основою дослідження обрано дані аналізу інтернет-видання «Turprofi.com.ua» [9], проведеного провідними фахівцями.

Результати дослідження та сформований рейтинг за кількістю туристів, обслугованих провідними туроператорами України у 2020-2021 роках, представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2020–2021 рр.

Позиція	Туристичний оператор	Кількість обслугованих туристів, тис. осіб		Абсолютне відхилення, тис.
		2020 р.	2021 р.	
1	Anex Tour	714,3	903,5	189,2
2	Join Up	657,8	688,9	31,1
3	TPG	373,1	503,1	130,0
4	TEZ Tour	236,9	325,4	88,5
5	TUI Ukraine	291,5	301,2	9,7
6	Coral Travel	198,7	259,3	60,6
7	Pegas Touristik	83,5	154,1	70,6
8	Аккорд-тур	77,9	144,8	66,9
9	Travel Company	63,2	102,1	38,9
10	Mouzenidis Travel	42,7	73,8	31,1

Джерело: складено за [9]

За результатами аналізу було встановлено, що трійку лідерів туроператорів за кількістю обслугованих туристів складають провідні туроператори, такі як Anex Tour, Join Up і TPG. При цьому кількість туристів, обслугованих компанією Anex Tour, у 2021 році зросла на 189,2 тис. осіб; Join Up – на 31,1 тис. осіб, TPG – на 130,0 тис. осіб. При цьому найвищі темпи зростання на ринку туристичних послуг показала компанія TPG.

Крім того, експерти сайту Turprofi.com.ua провели опитування туристичних агентств щодо довіри до співпраці з туроператорами за найпопулярнішими напрямками (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Результати опитування турагентств за показником
«Найнадійніший туроператор 2021 р.»

Позиція	Туристичний оператор	Кількість отриманих голосів представників турагенцій
1	Coral Travel	434
2	TEZ Tour	312
3	TUI Ukraine	207
4	Pegas Touristik	83
5	TPG	45
6	Anex Tour	41
7	Join Up	32
8	Аккорд-тур	29
9	Travel Company	25
10	Zeus Travel	18

Джерело: складено за [9]

Таким чином, на ринку туристичних послуг України існує жорстка конкуренція між кількома туроператорами, які пропонують повний пакет туристичних продуктів. Загалом стан конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України можна охарактеризувати як олігополістичний, де діють кілька потужних туроператорів, які займають значну частку ринку. Однак, з появою нових технологій та зростанням популярності онлайн-бронювання туристичних послуг, з'являються нові учасники, що можуть скористатися можливостями для залучення клієнтів та розвитку свого бізнесу.

Вирішення завдань оцінки факторів ринкового середовища впливу на діяльність ТОВ «Сант Валентин» відбувається з використанням методу SWOT-аналізу. З метою оцінки впливу факторів ринкового середовища на забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «Сант Валентин» будується матриця SWOT, яка зображена на рис. 2.1.

Фактори впливу	Можливості	Загрози
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий професіоналізм менеджерів 2. Високий рівень якості надання послуг 3. Висока репутація та імідж в галузі 4. Пропозиція широкого вибору країн відповідно до смаку і доходу клієнта 6. Наявність сучасного обладнання і комп'ютерного забезпечення 7. Можливість працювати в системі on-line 5. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільність законодавства 2. Зниження податкового тиску 3. Підвищення рівня платоспроможного попиту населення 4. Спрощення візового режиму з іншими державами 5. Стабільність і мир у взаємовідносинах між державами 6. Вступ держави до міждержавних політичних та економічних союзів 7. Сприяння з боку держави розвитку туризму <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий професіоналізм менеджерів та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на ринку туризму 2. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку 3. Можливість працювати в системі on-line дозволить отримати вищу агентську винагороду, а отже і збільшити рівень прибутку підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність законодавства Підвищення податкового тиску 2. Зниження рівня платоспроможного попиту населення 3. Посилення візового режиму з іншими державами 4. Нестабільність у взаємовідносинах між державами 5. Відмова від вступу держави до міждержавних політичних та економічних союзів <ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску 4. Наявність сучасного комп'ютерного забезпечення та можливість працювати в системі on-line дозволить впровадити в Україні нові світові досягнення і розробки 3. Пропозиція широкого вибору країн відповідно до смаку і доходу клієнта дозволить адекватно реагувати на зниження платоспроможного попиту населення
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока ціна туристичних послуг 2. Недостатня інтенсивність рекламних заходів 3. Недостатня інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства 4. Не досить розвинена система знижок 5. Висока собівартість надання послуг 6. Досить низькі темпи зростання фонду оплати праці 7. Відсутність системи планування діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну 2. Високий професіоналізм менеджерів дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів 3. Пропозиція широкого вибору країн відповідно до смаку і доходу клієнта збільшить інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства 4. Можливість працювати в системі on-line дозволить підвищити рентабельність господарської діяльності 	<p>У цій ситуації необхідно усунути слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згорнути діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі.</p>

Рис. 2.1. Оцінка впливу факторів ринкового середовища стратегічний розвиток

ТОВ «Сант Валентин» на основі методу SWOT-аналізу

Джерело: складено автором

З результатів використання SWOT-аналізу визначено, що найважливішими можливостями для успішного стратегічного розвитку ТОВ «Сант Валентин» є підвищення рівня платоспроможного попиту населення, спрощення візового режиму з іншими державами, зниження податкового тиску, вступ нашої держави до міждержавних політичних та економічних союзів, сприяння з боку держави розвитку туризму, адже це дозволить підприємству розширити спектр послуг, що надаються ним. Імовірність настання даних можливостей досить висока. Навпаки, зниження рівня платоспроможного попиту населення, ускладнення візового режиму з іншими державами та посилення податкового тиску можуть негативно позначитися на діяльності ТОВ «Сант Валентин».

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сант Валентин» є інструментом систематичного та повного контролю, а також порівняння досягнутих результатів з рівнем, який був досягнутий у минулих роках. Перш за все, потрібно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Сант Валентин» згідно даних табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «Сант Валентин»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	651,9	106,9	363,4	-288,50	-44,26
Валовий прибуток, тис. грн.	651,9	106,9	363,4	-288,50	-44,26
Чистий прибуток, тис. грн.	4,6	-63,9	18,7	14,10	306,52
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– оборотних активів	35,50	19,30	65,05	29,55	83,24
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	18,36	5,54	5,59	-12,78	-69,58
Продуктивність праці, тис. грн.	93,13	15,27	51,91	-41,21	-44,26
Рентабельність господарської діяльності, %	0,71	-59,78	5,15	4,44	629,26

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що ТОВ «Сант Валентин» характеризується нестабільними обсягами господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2021 році

склав 363,4 тис.грн., що на 288,5 тис.грн. або на 44,26 % менше, ніж у 2019 році. Чистий прибуток підприємства у 2020 р. був негативним (підприємство отримало чистий збиток) в розмірі 63,9 тис.грн. Підприємство наростило власний майновий потенціал, оскільки має тенденцію до збільшення показник середньорічної вартості оборотних активів. Якщо в 2019 році цей показник становив 35,50 тис.грн., то в 2021 році його значення збільшилось на 83,24 %. Слід відзначити, що підприємство було низькорентабельним у 2021 р., оскільки рентабельність господарської діяльності становила 5,15 %.

Аналіз головних показників ліквідності ТОВ «Сант Валентин» будемо вести виходячи з даних табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Сант Валентин»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,16	0,19	0,77	-2,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,16	0,19	0,77	-2,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,16	0,01	0,77	-2,39
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	19,00	-44,90	-36,30	-55,30
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,94	0,85	0,98	0,05

Джерело: складено автором

Як свідчить аналіз, підприємство ТОВ «Сант Валентин» має недостатній запас ліквідності. Загальний коефіцієнт покриття являється вагомим показником платоспроможності. У 2021 році значення цього показника було значно нижче нормативу, а саме 0,77, що на 2,39 пунктів менше показника 2019 року. Також у 2021 році значення коефіцієнту швидкої ліквідності було на рівні 0,77, що є меншим, ніж в 2019 році на 2,39 пунктів. Нормативне значення цього показника повинно бути більше 0,5. Підприємство характеризується негативним значенням чистого оборотного капіталу, що засвідчує низький рівень платоспроможності.

Діагностику фінансової стійкості підприємства ТОВ «Сант Валентин» будемо проводити з використанням коефіцієнтного підходу виходячи з даних табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Сант Валентин»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,70	-3,39	-0,28	-0,99
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,30	4,39	1,28	0,99
Коефіцієнт фінансової залежності	1,42	-0,30	-3,52	-4,94
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	2,38	-0,77	-0,22	-2,60
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,42	-1,30	-4,52	-4,94
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,68	-4,16	-0,30	-0,99
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,91	1,04	1,06	0,15
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	2,16	-0,81	-0,23	-2,39

Джерело: складено автором

Як показав аналіз, проведений в табл. 1.8., підприємство ТОВ «Сант Валентин» має негативний стан по ряду показників його фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2021 році становить (-0,28) при нормативному значенні не нижче 0,5. Показник коефіцієнта фінансової залежності в 2019 році дорівнював 1,42, а в 2021 році відбулося його скорочення на 4,94 пункти, що склало (-3,52) пунктів. Нормативне значення цього показника має бути не більше 2,0, тому коефіцієнт фінансової залежності має позитивне значення. Коефіцієнт фінансової стабільності в базовому році становив 2,38, а в 2021 році – (-0,22), при нормативному значенні більше за 1. У 2021 році показник коефіцієнта маневреності власного капіталу був на рівні, що перевищує критичне значення 0,5, що свідчить про достатню гнучкість у використанні власних коштів підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Сант Валентин» представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Сант Валентин»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	4,60	-63,90	18,70	14,10	4,60
Коефіцієнт оборотності активів	17,43	5,04	5,43	-12,00	17,43
Тривалість обороту активів, дні	20,94	72,39	67,24	46,30	20,94
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	18,36	5,54	5,59	-12,78	18,36
Тривалість обороту оборотних активів, дні	19,88	65,90	65,34	45,46	19,88
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	24,79	-9,67	-9,39	-34,18	24,79
Тривалість обороту власного капіталу, дні	14,73	-37,73	-38,87	-53,60	14,73
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	58,73	8,07	4,65	-54,08	58,73
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	6,21	45,24	78,44	72,23	6,21

Джерело: складено автором

Дані табл. 1.12 показують, що в 2021 році ТОВ «Сант Валентин» мало нестійке фінансове становище, оскільки додана вартість підприємства має низьке значення. Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2019 році склав 18,36 оборотів, а в 2021 році скоротився до 5,59 обороти, тобто на 12,78 оборотів. Цей показник виявляє шляхи більш ефективного використання коштів та можливість вивільнення їх з господарської діяльності. Загальні активи підприємства характеризуються досить негативними термінами оборотності, оскільки у 2021 році відбулося їх уповільнення на 46,30 дня. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості підприємства становив 4,65 у 2021 р., що на 54,08 пункти менше, ніж у 2019 р.

Підсумовуючи, аналіз господарської діяльності підприємства є складним процесом, який потребує вивчення кількох сфер діяльності підприємства. Розуміючи фінансові показники, частку ринку, задоволеність клієнтів і внутрішні процеси компанії, можна визначити сфери для вдосконалення та реалізувати стратегії для підвищення загального успіху компанії.

2.2 Діагностика системи розвитку персоналу ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»

Діагностика системи розвитку персоналу передбачає оцінку ефективності програм і процесів розвитку співробітників організації. Вона спрямована на визначення областей для вдосконалення та забезпечення того, щоб робоча сила організації мала необхідні навички та знання для досягнення її стратегічних цілей, також вона висвітлює професійні потреби та побажання працівників, оцінює можливості кар'єрного розвитку, а ще визначає ефективність комунікаційних каналів та взаємодії між різними підрозділами організації. Результати діагностики дозволяють розробити персоналізовані плани розвитку для кожного працівника, що сприяє підвищенню ефективності роботи, задоволенню працівників та забезпеченню компанії необхідними навичками та знаннями для досягнення стратегічних цілей.

Одним з найефективніших методів діагностики розвитку персоналу є система опитувань працівників, що дозволяє зібрати значну кількість інформації про різні аспекти роботи та оцінки працівниками ефективності різних процесів, що відбуваються в компанії. Цей метод є корисним інструментом для виявлення проблем в компанії та вдосконалення процесів роботи, а також може допомогти збільшити задоволеність працівників та знизити показники текучості кадрів.

Організації важливо проводити оцінку своїх програм навчання та розвитку, щоб визначити їх ефективність. Під час оцінки визначається наскільки ці програми співпадають зі стратегічними цілями компанії, наскільки вони охоплюють широкий спектр тем та є актуальними. Також під час діагностики можуть розглядатись методи навчання, які використовуються, кваліфікація тренерів, механізми зворотного зв'язку та результати навчальних програм.

Оцінка програм навчання та розвитку працівників за опитуванням менеджерів та керівників по шкалі від 1 до 10 в компанії ТОВ «Сант Валентин» наведена у табл. 1.10

Таблиця 1.10

Оцінка програм навчання та розвитку за проведеним опитуванням
працівників компанії ТОВ «Сант Валентин»

Критерії оцінки	Опис критеріїв	Результат оцінки
Стратегічні цілі	Узгодженість програм навчання та розвитку зі стратегічними цілями компанії.	8
Комплексність	Наскільки програми навчання та розвитку охоплюють широкий спектр тем та питань, які відображають більшість потреб співробітників.	5
Актуальність	Відповідність програм навчання та розвитку до сучасних вимог ринку та нових технологій.	7
Методи навчання	Ефективність методів навчання та розвитку в програмах компанії.	8
Тренери	Досвідченість та кваліфікованість тренерів, які проводять програми навчання та розвитку.	9
Механізми зворотного зв'язку	Ефективність впровадження відгуків співробітників щодо програм навчання та розвитку.	6
Результати навчальних програм	Ефективність програм навчання та розвитку в контексті досягнення бізнес-цілей компанії.	7

Джерело: складено автором

Таблиця показує, що компанія забезпечує узгодженість програм навчання та розвитку зі стратегічними цілями та використовує ефективні методи навчання та розвитку. Тренери, які проводять програми навчання та розвитку, мають високу кваліфікацію та досвідченість. Програми навчання та розвитку відповідають вимогам ринку та новим технологіям. Однак, комплексність програм може бути покращена, а механізми зворотного зв'язку щодо програм навчання та розвитку можуть бути більш ефективними. Загалом, компанія має ефективну систему розвитку персоналу, але є деякі області для покращення.

Важливим напрямком діагностики системи розвитку персоналу є оцінка системи управління продуктивністю, котра визначає чи система управління продуктивністю є ефективною для виявлення та вирішення проблем ефективності. Для цього, оцінюється частота перевірок ефективності, ясність очікувань від керівництва, послідовність відгуків керівництва та ефективність програм винагороди та визнання. Оцінка системи управління продуктивністю за опитуванням менеджерів та керівників по шкалі від 1 до 10 в компанії ТОВ «Сант Валентин» представлена в табл.1.11

Таблиця 1.11

Оцінка системи управління продуктивністю компанії

Критерії оцінки	Опис критеріїв	Результат оцінки
Частота перевірок ефективності	Регулярна, частота перевірок відповідає потребам компанії	9
Ясність очікувань від керівництва	Очікування керівництва ясно сформульовані та зрозумілі	6
Послідовність відгуків керівництва	Керівництво надає свої відгуки регулярно та послідовно	8
Ефективність програм винагороди та визнання	Програми винагороди та визнання мотивують працівників до досягнення кращих результатів	7
Процес постановки цілей	Процес постановки цілей добре організований та відповідає потребам компанії	6

Джерело: складено автором

З оцінки системи управління продуктивністю видно, що компанія має регулярну перевірку ефективності та послідовність відгуків керівництва, що є важливими аспектами ефективної системи управління продуктивністю. Однак, є певні питання з ясністю очікувань від керівництва та ефективністю програм винагороди та визнання. Також, процес постановки цілей потребує покращень для відповідності потребам компанії. Необхідно вдосконалити ці аспекти, щоб забезпечити більш ефективну систему управління продуктивністю та підвищити продуктивність працівників.

Проводячи діагностику системи розвитку персоналу, організація може визначити сфери для вдосконалення та реалізувати стратегії для підвищення ефективності своїх програм і процесів розвитку співробітників. Це може призвести до підвищення залученості співробітників, продуктивності та задоволеності роботою, а також до більш кваліфікованої та мотивованої робочої сили, яка краще підготовлена для досягнення стратегічних цілей організації.

Суть процесу управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Сант Валентин» полягає в цілеспрямованому впливі на роботу персоналу підприємства з метою координування та організації їх дій в процесі створення та реалізації туристичного продукту.

Уся робота на підприємстві ТОВ «Сант Валентин» є чітко структурованою, кожен працівник має свої завдання, внаслідок чого робота на фірмі йде злагоджено і фірма є прибутковою.

Прийом на роботу працівників кожного підприємства здійснюється власником, управлінцем або іншою особою, якій надане таке право. Прийом на роботу відбувається, опираючись на трудовий договір чи контракт, що укладається з працівником у письмовій формі. Система оплати праці, тарифні ставки, оклад та інші способи оплати визначаються власником або вповноваженою особою, проте мінімальна заробітна плата не може бути встановленою нижче рівня, законодавчо затвердженого державою.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Під організаційною структурою туристичного підприємства розуміють сукупність елементів, які пов'язані між собою та перебувають в сталих відносинах задля забезпечення їх якісного функціонування та розвитку як єдиного цілого.

Кожен працівник, служба чи ланка, яка бере участь в діяльності підприємства є елементом структури. Відносини між різними елементами відбуваються завдяки зв'язкам горизонтального (робота працівників одного рангу або різних відділів) та вертикального (керівник-підлеглий) рівнів.

Чим більш досконала організаційна структура управління, тим більш ефективним є вплив управління на процес виробництва (надання послуг).

Вагомий вплив на процес створення та діяльності організаційних структур управління здійснює система факторів, що стосуються і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед них можна виділити як регульовані, так і нерегульовані, а також фактори, що справляють вплив безпосередньо чи опосередковано.

Найбільш вагомими факторами є:

- масштаб підприємства та кількість працівників;
- виробничий профіль: вузькоспеціалізоване виробництво туристичного продукту одного типу (наприклад, виключно бізнес-туризм) чи широка спеціалізація і надання великої кількості різних послуг;
- характер продукції, що виробляється;
- сфера інтересів (зорієнтованість на локальний, національний або зовнішній ринок);
- масштаби зовнішньоекономічної діяльності (наявність закордонних дочірніх фірм);
- характер об'єднання (концерн, фінансово-промислова група тощо).

Типовий офіс туристичної компанії ТОВ «Сант Валентин» є невеликим підприємством, на якому працюють до 10 осіб: керівник офісу, керівники відділів внутрішнього та зовнішнього туризму, бухгалтер та менеджери.

Ефективність господарчої діяльності підприємства, незалежно від його спеціалізованості, залежить як від дотримання вірних принципів організації виробничого процесу, так і від знань, умінь, компетентності членів колективу, їх кваліфікованості.

Однією з якісних характеристик персоналу підприємства є його професійно-кваліфікаційний склад. Рівень кваліфікації таких категорій, як керівники, службовці і спеціалісти характеризується рівнем освіти та досвідом роботи на певних посадах.

На підприємстві ТОВ «Сант Валентин» працює переважна більшість працівників вищої кваліфікації, з профільною освітою та багаторічним досвідом роботи. При цьому в колективі може бути один-два працівники з незакінченою вищою освітою, які працюють паралельно з навчанням. Кожен працівник – від

керівника до рядового менеджера добре знає свою роботу і зможе задовольнити вимоги найвибагливішого туриста.

Для кращого розуміння структури наявних на підприємстві ТОВ «Сант Валентин» трудових ресурсів, їх вікової диференціації, статі, рівня освіти та кваліфікованості всі дані згруповані в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Структура трудових ресурсів ТОВ «Сант Валентин»

Критерій	Чисельність, осіб.		
	2019	2020	2021
За віком			
До 30-ти років	3	4	2
30-45 років	4	4	5
45-55 років	2	2	2
Понад 55 років	-	-	-
За статтю			
Чоловіків	4	5	4
Жінок	5	5	5
За освітою			
Вища освіта	8	8	9
Незакінчена вища освіта	1	2	-
За стажем			
До 5-ти років	2	3	1
5-10 років	4	4	5
10-15 років	2	2	2
Понад 15 років	1	1	1
Всього			
Разом	9	10	9

Джерело: складено автором

За даними наведеними у таблиці 1.10 можемо бачити, що є працівники як з великим стажем так і з малим, тобто плинність кадрів можна назвати помірною, також видно, що в компанії цінується не тільки вища освіта, а ще й креативність та професіоналізм, на це вказує інформація про працівників з незакінченою вищою освітою.

Проведене дослідження сприяло визначенню клієнтського контингенту та напрямів діяльності підприємства. Туристичний продукт, виробленням якого займається фірма, дозволяє бути конкурентоспроможним, адже програми, пакетні тури та інші види дозвілля, пропоновані клієнтам є якісно розробленими та

знаходяться в різних цінових діапазонах, що дає змогу задовольнити найвибагливіших клієнтів.

Лінійно-функціональна організаційна система, впроваджена на підприємстві дозволяє доволі вдало та точно виконувати всі поточні завдання та досягати поставлених цілей. Водночас має серйозні недоліки, які заважають використовувати як сильні сторони старшого кваліфікованого персоналу, так і розкривати потенціал талановитих працівників. Це пов'язане з політикою узгодження важливих рішень з топ-менеджментом та недостатньою свободою дій керівників середньої ланки. Більш детально та структуровано отримані дані з переваг та недоліків існуючої організаційної системи даного підприємства знаходяться в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Сильні та слабкі сторони організаційної структури ТОВ «Сант Валентин»

Переваги	Недоліки
Висока компетентність спеціалістів, що працюють над конкретними завданнями	Координаційні проблеми при вирішенні завдань із залученням різних відділів підприємства
Узгодженість структури управління зі стратегією діяльності підприємства	Впровадження інновацій неможливе без узгодження з топ-менеджментом
Спеціалізація управління та єдність управлінських рішень	Занадто сильний ефект вертикальної складової
	Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань

Джерело: складено автором

На підприємстві ТОВ «Сант Валентин» працює переважна більшість працівників вищої кваліфікації, з профільною освітою та багаторічним досвідом роботи. При цьому в колективі може бути один-два працівники з незакінченою вищою освітою, які працюють паралельно з навчанням. Це дає змогу новим співробітникам навчатись в справжніх спеціалістів та переймати багаторічний досвід старшого покоління.

Співробітники підприємства працюють ефективно, що дозволяє підприємству забезпечувати високу якість надання послуг та захоплювати більшу частку ринку, а також покращувати фінансові показники.

Як бачимо, управління персоналом даного підприємства не має на меті виділення талановитих та перспективних працівників з метою їх розвитку та утримання в колективі. Тому керівництво стикається з проблемою плинності талановитих кадрів, які не бачать для себе перспектив та переходять до конкурентів.

2.3 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»

Оцінка ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві є важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно реалізовується стратегія розвитку персоналу і які результати досягнуті. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві здійснюється різними методами.

Аналіз показників ефективності роботи персоналу - це оцінка ефективності роботи співробітників підприємства, яка дозволяє визначити, наскільки персонал компетентний і продуктивний. Для проведення такого аналізу можуть бути використані різні показники, такі як витрати на оплату праці, відсоток працівників, які пройшли навчання, якісні показники продукції, терміни виконання робіт тощо.

За даними вищого керівництва компанії ТОВ «Сант Валентин» з початку 2020 по кінець 2022 року у менеджерів з'явилися нові задачі та при їх розподілу між менеджерами, кожному додалось по два нових обов'язки, при цьому кожен менеджер має 10 задач на день, за рахунок чого підвищилась швидкість роботи. Також керівництво порахувало, що в порівнянні з 2020 роком у 2022 році менеджери почали закінчувати основні обов'язки на 24 хвилини раніше. Крім цього за інформацією вищого керівництва кількість незадоволених клієнтів на рік зменшилось з 40 незадоволених клієнтів у 2020 році до 38 незадоволених клієнтів у 2022 році, що свідчить про якіснішу роботу співробітників. Щодо командної роботи, вище керівництво відмічає, що у 2020 році кількість конференцій у Zoom

була близько 528, а в 2022 році це число змінилось на 554 конференцій у Zoom, не враховуючи те, що менеджери стали частіше контактувати між собою для вирішення робочих задач. Аналіз ефективності роботи співробітників представлено у табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Оцінка ефективності роботи співробітників у 2022 році відносно 2020 року

Назва	Менеджери	Керівники	Загальний приріст
Швидкість роботи	25%	10%	17,5%
Якість роботи	5%	5%	5%
Кількість задач	20%	10%	15%
Командна робота	5%	10%	7,5%

Джерело: складено автором

За результатами оцінки роботи співробітників ми можемо бачити, що загалом найбільше виросла швидкість роботи та збільшилась кількість задач, це дає нам розуміння того, що через кризу підприємство не могло збільшувати робочий штат і багатьом співробітникам прийшлося ставати більш багатозадачними та навчатись новим обов'язкам, але збільшенню швидкості роботи посприяло спрощення процесів у туристичному бізнесі та неможливість виїзду за кордон. Також видно, що підприємство зуміло адаптуватись до складних умов кризи та зберегти високий рівень продуктивності.

Опитування співробітників - це оцінка думок і поглядів співробітників щодо ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві. Такий підхід дозволяє виявити проблемні зони та отримати пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу. Також цей підхід може збільшити мотивацію та залученість до робочого процесу працівників за рахунок того, що вони будуть бачити що їхні думки та пропозиції важливі для компанії. Це дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно працює система розвитку персоналу, які її переваги та недоліки, які аспекти потребують удосконалення.

Опитування проведені на підприємстві показані в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

Опитування співробітників щодо змін у роботі на підприємстві

Чинник	Менеджери	Керівники
Як змінилась робота?	Кількість роботи зменшилась, але з'явилися нові обов'язки.	З'явилось більше задач по створенню нових програм.
Наскільки ефективніше стало працювати підприємство?	Через стан у світі та країні підприємство почало шукати нові шляхи для заробітку.	Через стан у світі та країні підприємство почало шукати нові шляхи для заробітку.
Як змінилась структура обов'язків?	Щоденних обов'язків стало менше, але більшість працівників стали більш багатозадачними.	Стало більше обов'язків, бо почали з'являтися нові робочі процеси.
Як змінилась командна робота?	Командна робота майже ніяк не змінилась, тільки атмосфера в команді стала приємнішою, бо у створенні нових турів почали приймати участь менеджери.	Командна робота стала більш ефективною, бо менеджери стали приймати участь у більшій кількості процесів.

Джерело: складено автором

З проведеного опитування, можна зробити висновок, що з часом держава почала спрощувати та автоматизувувати деякі процеси в туристичному бізнесі, наприклад, коли в країні з'явився безвізовий режим, то більше не було потреби у подачі документів на отримання візи і це об'легшувало роботу менеджерів. Але з іншої сторони Covid-19 та війна в Україні привнесли зміни в роботі туристичних фірм, тобто підприємствам треба було починати шукати нові види поїздок, наприклад переформуватись на українські тури і тому подібне, для цього почали цінитись навички вирішення проблем та знаходження нових ланок бізнесу.

Порівняння з галузевими еталонами - це оцінка системи розвитку персоналу підприємства в порівнянні з галузевими еталонами. Таке порівняння дозволяє визначити, чи є система розвитку персоналу конкурентоспроможною в галузі та чи

є можливості для вдосконалення. Порівняння з іншими туристичними фірмами проведені у табл. 1.16.

Таблиця 1.16

Стан туристичних фірм

Join UP!	Припинив роботу у 2021
Coral Travel	Припинив роботу у 2022
TUI Ukraine	Припинив роботу у 2020
Мандри	Функціонує на ринку, кількість клієнтів зменшилось вдвічі
Tez Tour	Припинив роботу у 2020
Lanta-Tur	Припинив роботу у 2019
Правильні подорожі	Припинив роботу у 2019
АСТА-Тур	Припинив роботу у 2021
Атлетік Тур	Припинив роботу у 2022
Атлас Тур	Припинив роботу у 2020
Sakums	Функціонує на ринку, залишилось ~10% клієнтів
Dav Club	Функціонує на ринку, кількість клієнтів зменшилось вдвічі
Anga Travel	Функціонує на ринку, залишилось 25% клієнтів
Elita Tour	Припинив роботу у 2022
SV Group	Припинив роботу у 2022

Джерело: складено автором

Порівняння стану більшості конкурентів, показує, що мало компаній вирішило змінити формат роботи та постаратись втриматись на ринку. Ця статистика показує те, що в більшості компаній працівники мали конкретні обов'язки і за допомогою цього був гарно налагоджений робочий процес, але у цих компаній були погано розвинені процеси антикризових рішень. Компанії, що досі функціонують змогли перелаштувати свій формат роботи, це стало можливим завдяки співробітникам, що змогли пристосуватись до нових обов'язків та до інших темпів роботи.

Аналізуючи дані, отримані за допомогою використаних методів, можна визначити, що система розвитку персоналу була зосереджена не на удосконаленні конкретних вмінь, а на удосконаленні багатозадачності, така система розвитку персоналу дала змогу підприємству залишитись на плаву, під час різних криз, але така система може підійти тільки малим підприємствам, адже у великих компаніях все працює як на конвеєрі і це є одночасно і плюсом і мінусом, тому що це дає можливості масштабування та стабільного функціонування, але такий процес дуже важко переорієнтувати на другий вид та темп роботи. Щодо маленького підприємства, котре не має на меті масштабування, то система розвитку персоналу зосереджена на багатозадачності робітників може бути прийнятною у тому випадку, якщо ця система не буде погіршувати якість виконання персоналом основних задач.

Підсумовуючи, можна сказати, що ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН» не має чітко налагодженої системи розвитку персоналу, але гарно підлаштовує розвиток персоналу для подальшого функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

На підприємстві ТОВ «Сант Валентин» працює переважна більшість працівників вищої кваліфікації, з профільною освітою та багаторічним досвідом роботи. При цьому в колективі може бути один-два працівники з незакінченою вищою освітою, які працюють паралельно з навчанням. Це дає змогу новим співробітникам навчатись в справжніх спеціалістів та переймати багаторічний досвід старшого покоління.

Компанія забезпечує узгодженість програм навчання та розвитку зі стратегічними цілями та використовує ефективні методи навчання та розвитку. Тренери, які проводять програми навчання та розвитку, мають високу кваліфікацію та досвідченість. Програми навчання та розвитку відповідають вимогам ринку та новим технологіям. Однак, комплексність програм може бути покращена, а

механізми зворотного зв'язку щодо програм навчання та розвитку можуть бути більш ефективними. Загалом, компанія має ефективну систему розвитку персоналу, але є деякі області для покращення.

Ефективність господарчої діяльності підприємства, незалежно від його спеціалізованості, залежить як від дотримання вірних принципів організації виробничого процесу, так і від знань, умінь, компетентності членів колективу, їх кваліфікованості.

Співробітники підприємства працюють ефективно, що дозволяє підприємству забезпечувати високу якість надання послуг та захоплювати більшу частку ринку, а також покращувати фінансові показники.

За результатами оцінки роботи співробітників ми можемо бачити, що загалом найбільше виросла швидкість роботи та збільшилась кількість задач, це дає нам розуміння того, що через кризу підприємство не могло збільшувати робочий штат і багатьом співробітникам прийшлося ставати більш багатозадачними та навчатись новим обов'язкам, але збільшенню швидкості роботи посприяло спрощення процесів у туристичному бізнесі та неможливість виїзду за кордон.

Підсумовуючи, можна сказати, що система розвитку персоналу ТОВ «Сант Валентин» була зосереджена на удосконаленні багатозадачності, а не конкретних вмінь, що дало змогу підприємству залишитись на плаву, але не дає можливості масштабування та стабільного функціонування, також ТОВ «Сант Валентин» не має чітко налагодженої системи розвитку персоналу, але гарно підлаштовує розвиток персоналу для подальшого функціонування підприємства.

РОЗДІЛ III НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САНТ ВАЛЕНТИН»

3.1 Пропозиції щодо альтернатив розвитку персоналу компанії в умовах діджиталізації

Один з компонентів стратегії розвитку працівників на підприємстві полягає у стимулюванні їх професійного розвитку та навчання, що дозволяє покращити ефективність роботи персоналу та досягти основної мети - отримання максимального прибутку. Матеріальне стимулювання персоналу може бути здійснене різними способами, такими як форми, методи та системи оплати праці, а також організація системи преміювання. Важливо, щоб матеріальне стимулювання персоналу спрямовувалось на задоволення потреб працівників у більш високооплачуваній роботі, досягненні якої можливо через підвищення рівня професійної майстерності. У розвинених країнах з ринковою економікою почали використовувати систему оплати праці, що базується на знаннях.

Така система оплати базується на принципі винагороди працівників за набути знання, вміння та навички, які вони можуть застосовувати в своїй роботі, а не за їх потенційний вклад у досягненні цілей організації відповідно до посади. Важливо, щоб компанія, яка застосовує таку систему, визначила, за які конкретні знання, вміння та навички вона готова винагороджувати персонал. Вибір цих навичок повинен базуватися на стратегії розвитку підприємства та стратегії управління професійним розвитком персоналу. Важливо зазначити, що такий набір навичок може змінюватися залежно від зміни стратегічних цілей компанії.

Потреба в професійному розвитку працівників обумовлена впровадженням нової техніки, технології та знань, освоєнням та виробництвом нової чи модернізованої продукції, динамікою зміни зовнішнього середовища, виходом на нові, в тому числі світові ринки. Також одним з факторів, що впливає на

необхідність постійного професійного розвитку працівників є те, що підприємству більш вигідним є збільшення віддачі від уже стабільно працюючих робітників за допомогою постійного їх розвитку, ніж залучення нових[39].

Для будь-якої організації основним фактором успіху на ринку є рівень розвитку її працівників. У світі, де знання старіють швидко, важливо мати систему, яка дозволяє постійно покращувати професійні навички та знання свого персоналу. Професійний розвиток - це постійний і цілеспрямований процес навчання, що має на меті підвищення кваліфікації працівників та їхню адаптацію до нових вимог ринку протягом всієї трудової діяльності.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до головних показників прогресивності суспільства. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше підприємств беруть на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають головними функціями служби управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі стабільного економічного зростання[11]. Приводом для зацікавленості можуть бути бажання здобути нову професію, забезпечення стабільності або збільшення доходів, отримання нових знань, незалежність від роботодавців та підвищення конкурентоздатності на ринку праці.

Система стимулювання професійного розвитку працівників в туристичній фірмі ТОВ «Сант Валентин» складається з таких основних елементів:

- 1) нематеріального стимулювання у вигляді заслуження визнання за досягнення та зростання по кар'єрній лінії, визначення престижу та авторитетності, участі в неформальних організаціях та похвали. Щоб створити ефективну систему стимулювання працівників на підприємстві, повинні проводитись щорічні опитування співробітників, які допоможуть встановити ієрархію їхніх мотивацій;
- 2) матеріального стимулювання у вигляді участі працівників у прибутках підприємства; дотриманням залежності рівня прикладених зусиль та оплати праці; підвищення заробітної плати відповідно до зростаючої кваліфікації.

На багатьох підприємствах України сьогодні використовуються лише деякі елементи системи стимулювання та мотивації професійного розвитку персоналу, але в цілому система стимулювання знаходиться в незадовільному стані і потребує вдосконалення[39].

Метою управління по питанням безперервного професійного розвитку на підприємстві ТОВ «Сант Валентин» є забезпечення:

- можливості просування працівників у професійній сфері;
- умов для мобільності працівників для створення раціональної їх зайнятості;
- відповідного професійного рівня працівників вимогам посади.

У ТОВ "Сант Валентин" професійний розвиток сприймається як безкінечний процес, що включає в себе професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Щоб здійснити концепцію розвитку персоналу, компанія має створити гнучку систему професійного навчання, яка буде націлена на досягнення стратегічних цілей організації. Навчання та освіта виконують об'єднувальну роль в досягненні цілей та мети. Управління професійним розвитком є важливим елементом роботи лінійних керівників, оскільки вони мають детальну інформацію про знання та навички своїх працівників.

Шляхом використання системи безперервного навчання, ТОВ «Сант Валентин» може забезпечити максимальну відповідність структури працівників вимогам робочих місць, з урахуванням всіх потрібних компетенцій для працівників.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу ТОВ «Сант Валентин» є:

- проведення первинного навчання з урахуванням завдань компанії;
- надання можливості навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- організація навчання співробітників для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- надання можливості навчання з метою оволодіння новими методами виконання трудових операцій.

Можливості визначають, як знання можуть бути використані та наскільки вони є корисними, і визначають способи їх реалізації. Розвиток персоналу полягає у пристосуванні знань та навичок працівників до вимог компанії. Кожен працівник розвивається, враховуючи свої особисті можливості, що дає змогу набирати необхідний професійний досвід.

Для активізації та формування знань, поведінкових чинників і можливостей в ТОВ «Сант Валентин» застосовуються дві групи методів:

- методи формування та розвитку загального кадрового потенціалу;
- методи розвитку потенціалу кожного окремого працівника.

В першу групу входять такі методи:

- техніка групової праці менеджера;
- метод організаційного розвитку;
- метод покращення стилю управління;

В другу групу входять такі методи:

- навчання та перенавчання працівників, фахівців, професіоналів і керівників;
- підвищення рівня професійної майстерності;
- організація семінарів, конференцій та дискусій.

Умовами розвитку персоналу ТОВ «Сант Валентин» можуть бути:

- визначення потреб у персоналі, створення запасу кваліфікованих працівників на майбутнє, просування та розвиток цього запасу в ролі майбутніх керівників, здійснення заходів щодо підвищення кваліфікації працівників та встановлення відповідної оплати праці.
- визначення мінімальних вимог до кваліфікації працівника як на даний момент, так і з огляду на майбутнє.
- визначення здібностей і можливостей персоналу;

Кожен працівник має за мету виконання своїх завдань, які перед ним ставляться. Також він повинен відчувати задоволення від своєї роботи, поліпшувати свою репутацію, мати можливість зростання у кар'єрному плані; отримувати стабільне місце роботи та достатню заробітну плату, покращувати своє становище на ринку праці, брати на себе відповідальність.

Розвиток персоналу ТОВ «Сант Валентин» - це комплекс заходів, спрямованих на отримання та підвищення кваліфікації персоналу, тобто:

- надання освіти, яка пропонує необхідні знання, навички та досвід;
- підвищення кваліфікації, що означає вдосконалення професійних навичок та знань;
- перекваліфікація, яка фактично є додатковим навчанням, тобто професійна орієнтація, можливість опанувати нову професію;
- навчання в школі керівництва та управління, що забезпечує необхідні знання та навички для підготовки до призначення на керівну посаду та розвитку кар'єри в галузі керівництва.

Питання кадрового забезпечення системи професійного навчання персоналу відіграють важливу роль у підвищенні якості професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Для держави забезпечення на належному рівні і в потрібних обсягах професійного навчання працівників на виробництві – це підвищення якості та ефективності використання робочої сили, а звідси – зростання конкурентоспроможності виробленої продукції. Для підприємства – це зростання продуктивності праці, норм виробітку, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму. Для працівника – це сприяння підвищенню продуктивності праці, професійне зростання, зростання заробітної плати, просування по службі[12].

Для забезпечення організації висококваліфікованими працівниками необхідна підготовка та підвищення професійного рівня персоналу. За останнє десятиліття в Україні зафіксовано негативну тенденцію зменшення кількості працівників, які отримали професійну підготовку.

3.2 Формування стратегії удосконалення системи розвитку персоналу компанії в умовах діджиталізації

Вважаємо, що одним з сучасних напрямів розвитку персоналу в компанії ТОВ «Сант Валентин» є впровадження комплексної концепції TMS (Talent Management System). Використання моделі TMS включатиме 3 елементи:

1. Оцінка здатності організації до управління талантами.
2. Оцінка можливості проведення поліпшень організації.
3. Розробка практичних рекомендацій для підвищення рівня зрілості.

Представлена модель TMS на рис. 3.1 ґрунтується на еволюційному розвитку і неприпустимості «пропуску» етапів розвитку. Кожен рівень розвитку утворює основу для більш раціональної та ефективної реалізації процесів TMS на наступних рівнях. До тих пір, поки для них не буде закладений і сформований відповідний фундамент на попередній стадії, ці процеси не будуть реалізовані максимально повно, не виникне основа для подальшого вдосконалення.

В процесі дослідження було визначено такі рівні розвитку системи управління талантами ТОВ «Сант Валентин».

Рівень 1 - «Управління персоналом» характеризується тим, що в організації не існує прийнятих процедур управління талантами. Діяльність фахівця по роботі з персоналом відбувається на інтуїтивному рівні виконання базових процесів: підбір, кадровий документообіг, розрахунок заробітної плати, звільнення.

Рівень 2 - «Управління людськими ресурсами» передбачає наявність певної впорядкованості в здійсненні процедур на основі стихійно накопиченого досвіду, вище керівництво більш усвідомлено оцінює необхідність ефективно управляти талантами. На цьому рівні здійснюються кроки по розробці корпоративних регламентів по управлінню талантами компанії ТОВ «Сант Валентин». Діяльність відділу по роботі з персоналом відбувається відповідно до розроблених регламентів, вносячи коригування і включає в себе такі функції, як підвищення кваліфікації, розвиток індивідуальних здібностей, планування людських ресурсів.

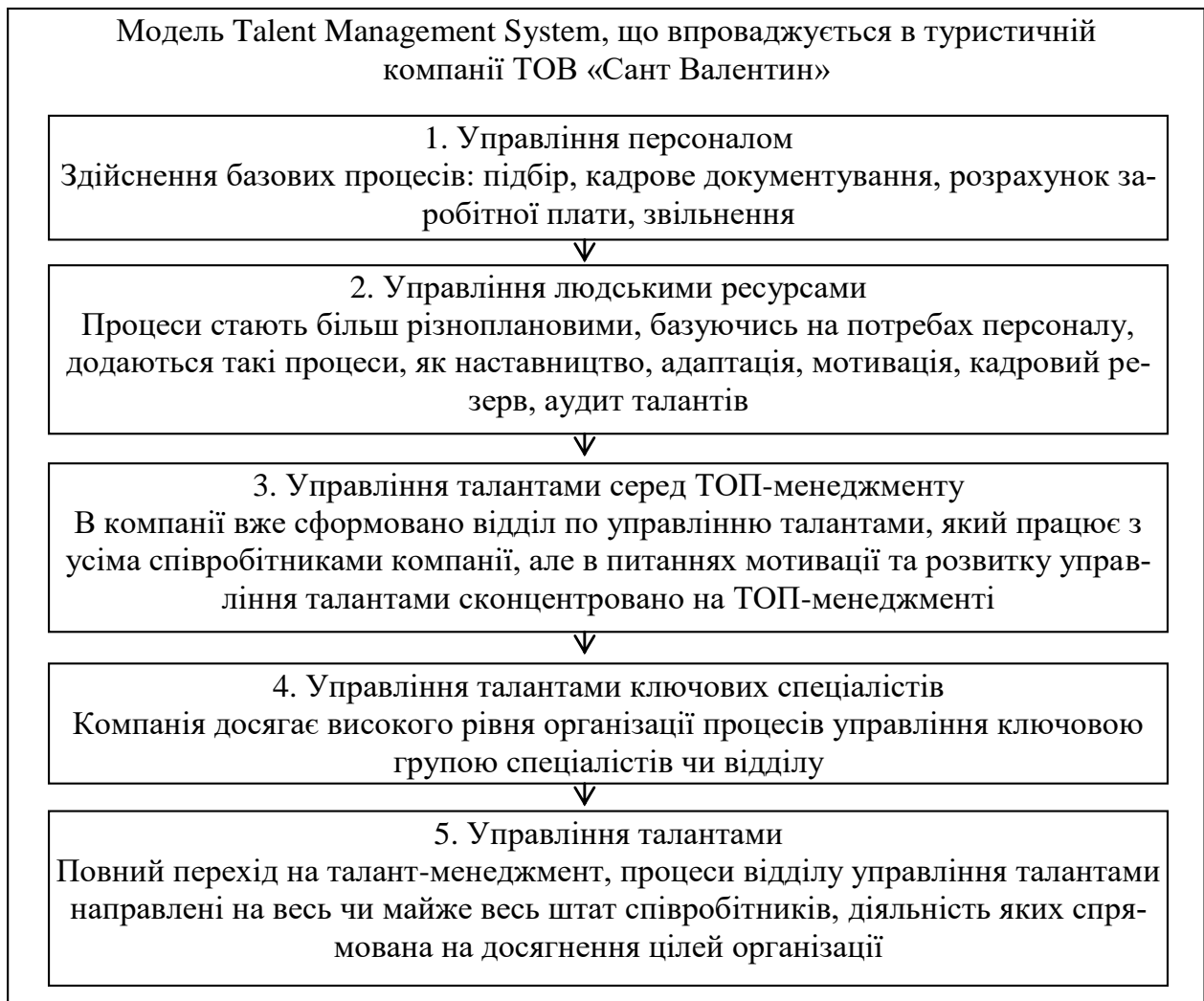


Рис. 3.1. Модель Talent Management System, що впроваджується в туристичній компанії ТОВ «Сант Валентин»

Джерело: розроблено автором

Рівень 3 - «Управління талантами серед ТОП-менеджмента» відповідає високому ступеню підтримки процесів управління талантами з боку вищого керівництва. На даному рівні в компанії вже сформований відділ з управління талантами, який працює з усіма співробітниками компанії, але в питаннях мотивації і розвитку управління талантами сконцентровано на ТОП-менеджменті.

Рівень 4 - «Управління талантами серед ключових фахівців» - компанія досягає високого ступеня організації процесів управління ключовою групою фахівців або відділу. Під ключовими фахівцями маються на увазі співробітники від діяльності яких залежить фінансовий результат компанії.

Рівень 5 - «Управління талантами» характеризується повним переходом на талант-менеджмент, процеси відділу управління талантами спрямовані на весь або майже весь штат співробітників, діяльність яких спрямована на досягнення цілей компанії «Феєрія мандрів». Всі процеси управління добре налагоджені, тим не менш, здійснюється постійне вдосконалення методології та технології управління талантами.

За допомогою розробленої моделі організаційної зрілості управління талантами можна визначити основні напрямки подальшого вдосконалення системи управління талантами, сформувавши програму системного розвитку талант менеджменту в компанії ТОВ «Сант Валентин». Модель зрілості допомагає організації:

1. Визначити поточний і цільовий рівень розвитку управління талантами.
2. Визначити здатності, які організація повинна сформувати для досягнення бажаних результатів.
3. Розставити пріоритети в поліпшенні системи управління талантами.
4. Проводити інтегровані поліпшення послідовно.
5. Оцінити ефективність поліпшень процесів.

З метою впровадження комплексної концепції TMS (Talent Management System) необхідно залучення професійних фахівців (коучів), які мають необхідний досвід, професійні знання та вміння у сфері пошуку, розвитку талантів та здібностей серед персоналу підприємства.

Таким чином, впровадження системи коучингу в реалізацію комплексної концепції TMS (Talent Management System) компанії ТОВ «Сант Валентин» - це не тільки потужний інструмент особистісного розвитку, але і один з сучасних підходів до управління талантами компанії.

Коучинг - якраз та технологія, яка допомагає людям в цих змінах. Він спрямований не тільки на досягнення мети з найбільш оптимальним вкладенням ресурсів, а й на розвиток людини. А вже сам розвиток передбачає зміни. Коучинг створює те середовище, в якій зміни відбуваються найбільш легко і природно [5].

На відміну від консалтингу, який, як правило, пропонує бізнесу технологічні речі, реалізація проекту коучингу TMS (Talent Management System) компанії ТОВ «Сант Валентин» допоможе співробітникам працювати ефективніше за рахунок «включення» і задіяння їх внутрішніх ресурсів та талантів. Причому це не означає, що співробітники не хочуть працювати добре, просто коучинг допомагає їм знайти в собі ті здібності, яких вони поки не бачать, але які, зрештою, допоможуть їм працювати набагато ефективніше для досягнення цілей компанії [4, с.97].

Мета проекту впровадження системи коучингу концепції TMS в компанії ТОВ «Сант Валентин» - оптимізувати досягнення цілей компанії за рахунок підвищення ККД, розкриття потенціалу і задіяння прихованих талантів її співробітників і команди в цілому.

Основні завдання реалізації проекту впровадження системи коучингу Talent Management System в компанії ТОВ «Сант Валентин» полягають в наступному:

1. Створити компетенційні передумови для вищого керівництва для розробки якісної стратегії управління талантами.
2. Навчити персонал розуміти та впроваджувати зміни у власних компетенціях на всіх етапах розвитку компанії.
3. Підготувати персонал компанії для прийняття складних, неочевидних рішень в умовах розвитку власних талантів.
4. Навчити спрямовувати зусилля проектної команди для модернізації, розробки будь-яких нововведень в системі управління талантами.
5. Створити умови для об'єднання команди однодумців та професіоналів для розвитку талантів на підприємстві.
6. Створити організаційні та професійні передумови для створення нових напрямків, проектів розвитку талантів.
7. Сформувані організаційні та професійні передумови для налагодження взаємодії між підрозділами компанії у сфері пошуку та розвитку талантів.

Реалізація проекту впровадження системи коучингу Talent Management System в компанії ТОВ «Сант Валентин» відбуватиметься шляхом залучення в штат персоналу на тимчасовій основі (за трудовою угодою) коучів з особистісного

розвитку та виявлення талантів. Усі коучі - це сильна команда цілеспрямованих і творчих людей. Ядро компанії - консультанти, тренери і фахівці - практики в різних областях управління особистісним розвитком.

Планується залучення трьох коучів, які спеціалізуються на різних сучасних методиках впровадження концепції Talent Management System:

- коуч 1, спеціалізується на впровадженні системи управління талантами серед ТОП-менеджменту, керівників компанії;

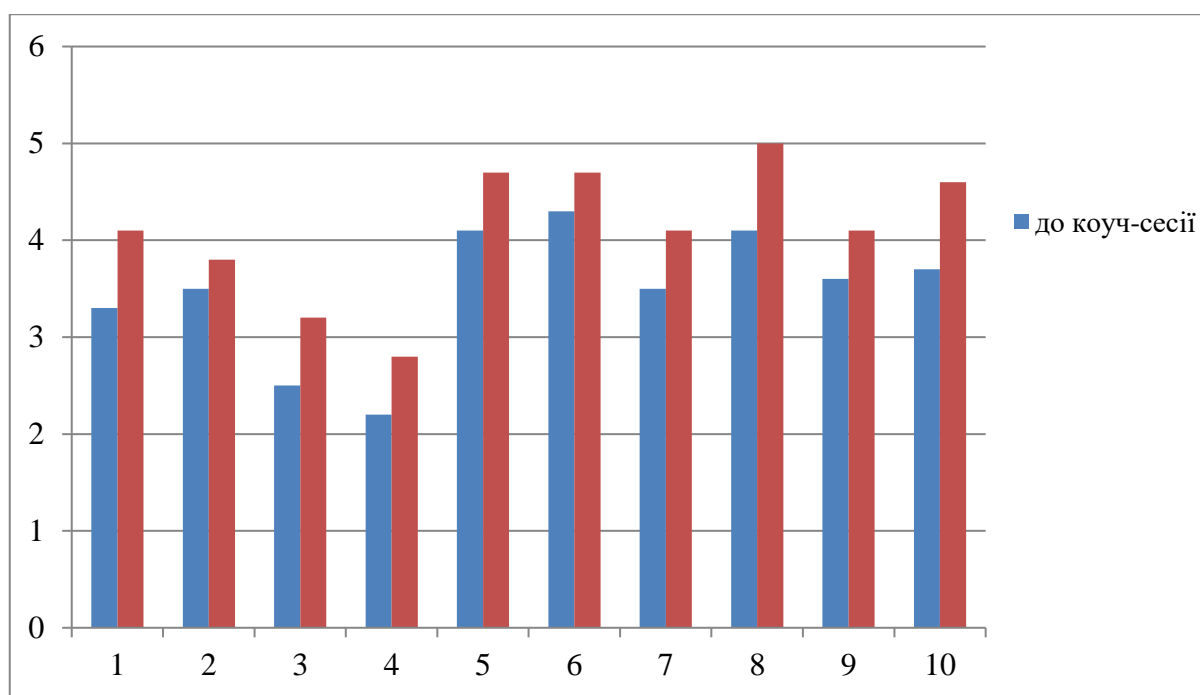
- коуч 2, спеціалізується на впровадженні системи управління талантами серед ключових спеціалістів, фахівців компанії;

- коуч 3, спеціалізується на впровадженні комплексної системи управління талантами та взаємодії між різними групами та командами в компанії.

Отже, коучинговий підхід в управлінні талантами Talent Management System в компанії ТОВ «Сант Валентин» повинен покращити взаємовідносини між керівниками та персоналом, які призводитимуть до зростання впевненості та мотивації підлеглого до самореалізації власних талантів, підвищенню його мотивованості у розвитку, і значить, до збільшення ефективності і результативності роботи компанії в цілому.

Основою процесу коучингу в управлінні талантами Talent Management System в компанії ТОВ «Сант Валентин» стануть так звані «групи динамічного коучингу». Група динамічного коучингу буде майданчиком, де члени колективу компанії зможуть поділитися своїми професійними труднощами і проблемами, а також можливістю розвивати власні таланти у виробничому середовищі. Команда коучів буде розбирати актуальні професійні ситуації учасників і вести групове обговорення. Кожен з учасників зможе ділитися своїм професійним досвідом, допомагаючи іншим побачити нові горизонти в своєму розвитку, а також набувати досвіду, що все може бути набагато простіше, легше і радісніше.

Формат коучинг-групи - сесія з 18:30 до 21:30 в приміщенні компанії ТОВ «Сант Валентин». Форма роботи - індивідуальний і груповий коучинг, робота за запитом учасників.



Пояснення: працюю з повною віддачою сил, тому що: 1 – існує визнання моїх талантів; 2 – існує можливість розвиватись; 3 – створюються умови для матеріального стимулювання моїх талантів; 4 – є можливість спілкуватись з цікавими людьми; 5 – підвищуються перспективи кар'єрного росту на основі власних здібностей і талантів; 6 – розвинене постійне прагнення до досягнення успіху; 7 – можна реалізувати власні творчі здібності; 8 – існує підтримка керівництва у розвитку талантів; 9 – підвищується мотивація самоствердитися; 10 – праця стає більш цікавою.

Рис. 3.2. Рівень мотиваційного потенціалу роботи персоналу до та після проведення коуч-сесії Talent Management System в компанії ТОВ «Сант Валентин»

Джерело: розроблено автором

Отже, реалізація даного проекту матиме важливе соціальне значення, адже дозволить підвищити рівень свідомості працівників в розкритті власних талантів. Це в свою чергу може призвести до збільшення мотивації та продуктивності на робочому місці, що сприятиме не тільки розвитку кар'єри працівників, а й позитивно вплине на результати діяльності компанії в цілому. Крім того, реалізація даного проекту може допомогти зменшити текучість кадрів, оскільки працівники будуть більш задоволені своєю роботою та матимуть більше можливостей для професійного зростання. Також, підвищення свідомості працівників щодо власних талантів може стати важливим фактором в запобіганні вигорання на роботі, що є

важливою проблемою в сучасному світі бізнесу. Оцінка приросту мотиваційного потенціалу, розрахована за результатами опитування(за шкалою від 1 до 10) до та після коуч сесії, представлена у табл.1.17

Таблиця 1.17

Оцінка приросту мотиваційного потенціалу після коуч сесії

№	До коуч сесії	Після коуч сесії	Приріст мотиваційного потенціалу
Існує визнання моїх талантів	3.3	4.1	24.24%
Існує можливість розвиватись	3.5	3.8	8.57%
Створюються умови для матеріального стимулювання моїх талантів	2.5	3.2	28.00%
Є можливість спілкуватись з цікавими людьми	2.2	2.8	27.27%
Підвищуються перспективи кар'єрного росту на основі власних здібностей і талантів	4.1	4.7	14.63%
Розвинене постійне прагнення до досягнення успіху	4.3	4.7	9.30%
Можна реалізувати власні творчі здібності	3,5	4,1	17,14%
Існує підтримка керівництва у розвитку талантів	4,1	5	21,95%
Підвищується мотивація самоствердитися	3,6	4,1	13,89%
Праця стає більш цікавою	3,7	4,6	24,32%
Середнє значення всіх показників	3,4	4,1	18,93%

Джерело: складено автором

За результатами цього аналізу ми бачимо, що загалом приріст позитивний. Тому, якщо регулярно проводити такі заходи, то показники ефективності компанії можуть збільшитись. Ці показники показують на ті чи інші потреби працівників і це дає можливість опрацювати ці потреби під час коуч сесії та створити більш

вмотивовану команду. Також коуч-сесії можуть вказати на те, які зміни в компанії потрібно реалізувати для покращення ситуації підприємства.

Наявність умов для матеріального стимулювання може також сприяти підвищенню мотивації працівників до більш високоякісної та продуктивної роботи.

Зв'язок з цікавими людьми та підтримка керівництва у розвитку талантів можуть допомогти створити сприятливу атмосферу в колективі, що в свою чергу може позитивно вплинути на ефективність роботи працівників.

Також, згідно з дослідженнями, які проводилися у цій області, працівники, які мають можливість розвиватись та використовувати свої здібності, зазвичай більш задоволені своєю роботою, що в свою чергу може вплинути на їхню продуктивність.

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

Ефективне управління талантами має вирішальне значення для успіху будь-якої організації, оскільки воно безпосередньо впливає на залучення, утримання та продуктивність співробітників. Тому важливо впроваджувати заходи, які сприяють розвитку та використанню талантів працівників. Запропоновані заходи спрямовані на створення компетентних передумов для вищого керівництва, розробки якісної стратегії управління талантами, навчання персоналу розумінню та впровадженню змін у власних компетенціях, підготовка персоналу до прийняття складних та неочевидних рішень, стимулювання зусиль проектної команди. Також запропоновані заходи створюють організаційні та професійні передумови для нових проектів розвитку талантів, а ще формують організаційні та професійні передумови для налагодження взаємодії між підрозділами компанії у сфері пошуку та розвитку талантів.

Для ефективного управління талантами необхідно постійно вдосконалювати процеси оцінювання та розвитку працівників. Для цього варто використовувати сучасні методики та інструменти, які дозволять об'єктивно оцінювати навички та

потенціал співробітників. Одним з важливих кроків в ефективному управлінні талантами є створення корпоративної культури, яка підтримує розвиток талантів. Важливо, щоб керівництво компанії демонструвало приклад лідерства, який буде надихати співробітників на саморозвиток і розвиток своїх навичок. Керівництво повинно забезпечити ресурси та підтримку для реалізації стратегії управління талантами, а співробітники повинні бути залучені до процесу пошуку та розвитку талантів у своїй команді. Також важливо забезпечувати рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від їхнього статусу та посади, та створювати сприятливі умови для їх розвитку.

Окрім цього, ефективне управління талантами передбачає використання інноваційних технологій та взаємодію зі спільнотами талановитих людей. Залучення експертів та фахівців з зовнішніх джерел може сприяти пошуку та розвитку нових талантів в організації. Крім того, важливо розвивати мережі співробітників, щоб забезпечити швидкий та ефективний обмін знаннями та досвідом між співробітниками.

Реалізація проекту з підвищення рівня свідомості працівників в розкритті власних талантів може стати важливим інструментом для забезпечення рівності в організації. Дана ініціатива може допомогти виявити талановитих працівників, які можуть не мати достатньої підтримки в організації через різні причини, такі як соціальний статус або стереотипи. Це може стати першим кроком до створення більш рівних умов для всіх працівників, що в свою чергу може сприяти розвитку більш справедливого та ефективного бізнесу.

Крім того, реалізація даного проекту може мати позитивний вплив на імідж компанії в очах співробітників, клієнтів та громадськості. Компанія, яка вкладає в професійний розвиток своїх працівників та підтримує їхні таланти, може сприйматися як більш відкрита та дружелюбна. Це може допомогти залучати нових талантів та підвищувати рівень лояльності клієнтів. У цілому, реалізація даного проекту може мати значний вплив на ефективність та успішність діяльності компанії. Зміни приросту показників роботи персоналу та чистого прибутку показані у табл. 1.18.

Таблиця 1.18

Зміни приросту показників роботи персоналу та чистого прибутку

Показник\Рік	2023	2024	2025
Якість роботи	6%	7,2%	8,6%
Швидкість роботи	21%	25,2%	30,2%
Командна робота	9%	10,8%	12,9%
Чистий прибуток	20%	20%	20%

Джерело: створено автором

За результатами оцінки приросту показників персоналу та чистого прибутку, ми можемо бачити, що запровадження коуч сесії дасть більш стрімкий розвиток персоналу, що насамперед збільшить прибуток компанії, а також створить більш ефективно виконання роботи персоналом. За допомогою покращення якості роботи у компанії буде зменшуватись кількість негативних відгуків клієнтів та буде менше негативних випадків під час виконання роботи. Покращення командної роботи призведе до кращої атмосфери в компанії та збільшить приріст швидкості роботи. Також, покращення швидкості роботи створить можливості для збільшення прибутку підприємства, а також це дасть компанії нові можливості для створення нових турів чи іншого виду поїздок.

Введення коуч сесій може також покращити лідерські якості управління персоналом, що стане важливим чинником для підвищення ефективності в компанії. За допомогою коучингу, керівники зможуть навчитися краще розуміти потреби свого персоналу та створювати більш ефективні стратегії управління, що в свою чергу дозволить збільшити прибуток та зменшити затрати.

Крім того, введення коучингу може також стати важливим інструментом для залучення та утримання талановитого персоналу. Із зростанням конкуренції на ринку праці, компанії повинні забезпечувати своїм працівникам можливість для розвитку та розширення їхніх навичок, що стає ключовим фактором для утримання талантів у компанії та забезпечення її довгострокового успіху.

Тому, проведення коуч сесій, у компанії може стати важливим фактором для забезпечення її розвитку та довгострокової стійкості на ринку. Вона забезпечить покращення роботи персоналу та підвищення їхніх навичок, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку та покращення репутації компанії.

Крім того, реалізація даного проекту може допомогти зменшити текучість кадрів, оскільки працівники будуть більш задоволені своєю роботою та матимуть більше можливостей для професійного зростання. Також, підвищення свідомості працівників щодо власних талантів може стати важливим фактором в запобіганні вигорання на роботі, що є важливою проблемою в сучасному світі бізнесу.

Створення компетентних передумов для вищого керівництва для розробки якісної стратегії управління талантами має вирішальне значення для успіху організації. Вище керівництво має розуміти важливість управління талантами та мати необхідні навички та знання для розробки ефективних стратегій управління талантами. Забезпечуючи вище керівництво необхідними інструментами, ресурсами та навчанням, організація може забезпечити пріоритетність та ефективно впровадження управління талантами.

Навчання персоналу розумінню та впровадженню змін у власні компетенції на всіх етапах розвитку компанії має важливе значення для успіху організації. У міру того, як організація розвивається, працівники повинні адаптуватися та розвивати свої навички, щоб відповідати мінливим вимогам бізнесу. Забезпечуючи співробітників необхідним навчанням і підтримкою, організація може гарантувати, що співробітники оволодіють навичками та знаннями, необхідними для успішного виконання своїх функцій.

Підготовка персоналу компанії до прийняття важких, неочевидних рішень з точки зору розвитку власних талантів є важливою для успіху організації. Розвиток талантів часто вимагає від співробітників прийняття складних рішень, наприклад вибору між різними можливостями розвитку або прийняття нових обов'язків. Готуючи співробітників приймати ці рішення, організація може переконатися, що вони роблять правильний вибір і мотивовані розвивати свої таланти.

Навчитися спрямовувати зусилля команди проекту на модернізацію, розробку будь-яких інновацій у системі управління талантами – це важливо для успіху організації. Оскільки організація розвивається, це може знадобитися оновлення та вдосконалення системи управління талантами. Спрямовуючи зусилля команди проекту, організація може забезпечити відповідність модернізації та розвитку системи управління талантами цілям і пріоритетам організації.

Створення умов для згуртування команди однодумців і професіоналів для розвитку талантів на підприємстві є важливим для успіху організації. Створюючи середовище, де співробітники можуть співпрацювати та ділитися своїми знаннями та навичками, організація може забезпечити, щоб розвиток талантів був спільною відповідальністю та щоб співробітники були мотивовані розвивати свої таланти.

Створення організаційних і професійних передумов для створення нових напрямків і проектів розвитку талантів є важливим для успіху організації. Створюючи середовище, в якому співробітників заохочують до нових ідей і проектів, організація може забезпечити, щоб розвиток талантів залишався пріоритетом і щоб співробітники були мотивовані робити внесок в успіх організації.

Формування організаційних та професійних передумов для налагодження взаємодії між підрозділами компанії у сфері пошуку та розвитку талантів є важливим для успіху організації. Встановлюючи ефективну комунікацію та співпрацю між різними підрозділами, організація може переконатися, що розвиток талантів є спільною відповідальністю, а співробітники мотивовані робити внесок в успіх організації.

Крім того, реалізація даного проекту може допомогти зменшити текучість кадрів, оскільки працівники будуть більш задоволені своєю роботою та матимуть більше можливостей для професійного зростання. Також, підвищення свідомості працівників щодо власних талантів може стати важливим фактором в запобіганні вигорання на роботі, що є важливою проблемою в сучасному світі бізнесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Впровадження системи постійного навчання, може створити стабільний розвиток персоналу, а також змінити атмосферу в команді та зробити більш зацікавлене ставлення до компанії.

Вважаємо, що одним з сучасних напрямів розвитку персоналу в компанії ТОВ «Сант Валентин» є впровадження комплексної концепції TMS (Talent Management System). Мета проекту впровадження системи коучингу концепції TMS в компанії ТОВ «Сант Валентин» - оптимізувати досягнення цілей компанії за рахунок підвищення ККД, розкриття потенціалу і задіяння прихованих талантів її співробітників і команди в цілому. Отже, реалізація даного проекту матиме важливе соціальне значення, адже дозволить підвищити рівень свідомості працівників в розкритті власних талантів.

Коучинговий підхід в управлінні талантами Talent Management System в компанії ТОВ «Сант Валентин» повинен покращити взаємовідносини між керівниками та персоналом, які призводитимуть до зростання впевненості та мотивації підлеглого до самореалізації власних талантів, підвищенню його мотивованості у розвитку, і значить, до збільшення ефективності і результативності роботи компанії в цілому.

За результатами оцінки приросту мотиваційного потенціалу після коуч сесії ми бачимо, що загалом приріст позитивний. Тому якщо регулярно проводити такі заходи, то показники ефективності компанії можуть збільшитись. Ці показники показують на ті чи інші потреби працівників і це дає можливість опрацювати ці проблеми під час коуч сесії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Умови діджиталізації, які стали дедалі більш невід'ємним елементом сучасного бізнесу, вимагають від компаній нового підходу до розвитку персоналу. У процесі діджиталізації важливо не просто забезпечити працівників необхідними технологіями, але й забезпечити їх розвиток у цьому напрямку.

2. Теоретичні засади розвитку персоналу в умовах діджиталізації полягають у використанні сучасних методів та технологій навчання, а також врахуванні специфіки цього процесу. Для забезпечення успіху в цьому напрямку компанії повинні виробляти плани розвитку персоналу, визначати необхідні компетенції та забезпечувати навчання працівників у цих напрямках.

3. Навчання та розвиток персоналу мають стати постійним процесом, який дозволить компанії забезпечити своє місце в ринковій конкуренції, розвиватись та просуватись до нових вершин. Успішна компанія повинна бути готова до змін і завжди працювати над підвищенням якості та ефективності роботи свого персоналу.

4. Компанія забезпечує узгодженість програм навчання та розвитку зі стратегічними цілями та використовує ефективні методи навчання та розвитку. Тренери, які проводять програми навчання та розвитку, мають високу кваліфікацію та досвідченість. Програми навчання та розвитку відповідають вимогам ринку та новим технологіям. Однак, комплексність програм може бути покращена, а механізми зворотного зв'язку щодо програм навчання та розвитку можуть бути більш ефективними. Загалом, компанія має ефективну систему розвитку персоналу, але є деякі області для покращення.

5. На підприємстві ТОВ «Сант Валентин» працює переважна більшість працівників вищої кваліфікації, з профільною освітою та багаторічним досвідом роботи. При цьому в колективі може бути один-два працівники з незакінченою

вищою освітою, які працюють паралельно з навчанням. Це дає змогу новим співробітникам навчатись в справжніх спеціалістів та переймати багаторічний досвід старшого покоління.

6. Ефективність господарчої діяльності підприємства, незалежно від його спеціалізованості, залежить як від дотримання вірних принципів організації виробничого процесу, так і від знань, умінь, компетентності членів колективу, їх кваліфікованості.

7. За результатами оцінки роботи співробітників ми можемо бачити, що загалом найбільше виросла швидкість роботи та збільшилась кількість задач, це дає нам розуміння того, що через кризу підприємство не могло збільшувати робочий штат і багатьом співробітникам прийшлося ставати більш багатозадачними та навчатись новим обов'язкам, але збільшенню швидкості роботи посприяло спрощення процесів у туристичному бізнесі та неможливість виїзду за кордон.

8. Визначено, що система розвитку персоналу ТОВ «Сант Валентин» була зосереджена на удосконаленні багатозадачності, а не конкретних вмінь, що дало змогу підприємству залишитись на плаву, але не дає можливості масштабування та стабільного функціонування, також ТОВ «Сант Валентин» не має чітко налагодженої системи розвитку персоналу, але гарно підлаштовує розвиток персоналу для подальшого функціонування підприємства.

9. Ефективне управління талантами має вирішальне значення для успіху будь-якої організації, оскільки воно безпосередньо впливає на залучення, утримання та продуктивність співробітників. Тому важливо впроваджувати заходи, які сприяють розвитку та використанню талантів працівників.

10. Вважаємо, що одним з сучасних напрямів розвитку персоналу в компанії ТОВ «Сант Валентин» є впровадження комплексної концепції TMS (Talent Management System). Мета проекту впровадження системи коучингу концепції TMS в компанії ТОВ «Сант Валентин» - оптимізувати досягнення цілей компанії за рахунок підвищення ККД, розкриття потенціалу і задіяння прихованих талантів її співробітників і команди в цілому. Отже, реалізація даного проекту

матиме важливе соціальне значення, адже дозволить підвищити рівень свідомості працівників в розкритті власних талантів.

11. За результатами оцінки приросту мотиваційного потенціалу після коуч сесії ми бачимо, що загалом приріст позитивний. Тому якщо регулярно проводити такі заходи, то показники ефективності компанії можуть збільшитись. Ці показники показують на ті чи інші потреби працівників і це дає можливість опрацювати ці проблеми під час коуч сесії.

12. Коучинговий підхід в управлінні талантами Talent Management System в компанії ТОВ «Сант Валентин» повинен покращити взаємовідносини між керівниками та персоналом, які призводитимуть до зростання впевненості та мотивації підлеглого до самореалізації власних талантів, підвищенню його мотивованості у розвитку, і значить, до збільшення ефективності і результативності роботи компанії в цілому.

13. За результатами оцінки приросту мотиваційного потенціалу після коуч сесії ми бачимо, що загалом приріст позитивний. Тому якщо регулярно проводити такі заходи, то показники ефективності компанії можуть збільшитись. Ці показники показують на ті чи інші потреби працівників і це дає можливість опрацювати ці проблеми під час коуч сесії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бараш Ю.С. Розвиток туризму в Україні. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. 2015. Вип. 8. С. 7-11.
2. Брич В.Я. Організація туризму: підручник. Тернопіль : Економ. думка ТНЕУ, 2017. 448 с.
3. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65-69.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2015. 152с.
5. Мельниченко О.А. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Видавництво НУЦЗУ, 2017. 153 с.
6. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua>
7. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сант Валентин». URL: <https://santvalentin.com.ua/uk>
8. Електронний ресурс. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30861549/
9. Рейтинг опитування турагентств за показником «Найнадійніший туроператор 2021 р. Офіційний сайт онлайн журналу для професіоналів турбізнесу Turprofi.com.ua. URL: <http://turprofi.com.ua/analitika/obzory>
10. Шевченко О.Л. Бренд-менеджмент. К.: КНЕУ. 2010. 400 с.
11. Петюх В.М. Управління персоналом. Київ Видавництво: КНЕУ, 2000.- 124 с.
12. Харчук С.А., Реморов Я.С. «Необхідність підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві в сучасних умовах господарювання» Praha : Publishing House "Education and Science", 2014 – 50-54 с.

13.Брич В., Борисьяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.

14.Захаров Д.М. Вимірювання соціальних нематеріальних активів як фактора впливу на формування соціального капіталу. Економіка управління та адміністрування. 2020. Вип.3(93). С. 28–34. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-3\(93\)-28-34](https://doi.org/10.26642/ema-2020-3(93)-28-34). 5. Матвійків О., Ткаченко С., Хаханов В. Інженерне проектування складних об’єктів і систем. 2016. 261 с.

15.Шевченко О.С., Євтушенко Г.І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2019. № 10(74). DOI: <https://doi.org/10.32839/23045809/2019-10-74-156>.

16.Zeljko Tekic, Koroteev D. Business Horizons: From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. 2019. Vol. 62(6), P. 683-693. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>

17.Holopainen M., Ukko J., Saunila M. Digital Business: Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations. 2022. Vol. 2(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100039>

18.Barykin S.Y., Kapustina I.V., Sergeev S.M., Yadykin V.K. Algorithmic foundations of economic and mathematical modeling of network logistics processes. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2020. Vol. 6(4), P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040189>.

19.Bell E., Bryman A., & Harley B. Business research methods (5th ed.). Oxford University Press. 2019.

20.Bughin J., Hazan E., Ramaswamy S., Chui M., Allas T., Dahlström P., Henke N., Trench M. Artificial intelligence: The next digital frontier? McKinsey Global Institute, 2017. 80 p.

21.Gbadegeshin S.A. The effect of digitalization on the commercialization process of high-technology companies in the life sciences industry. Technology Innovation Management Review. 2019. Vol.9(1). P. 49–63. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1211>.

22. Gueutal H., Stone D.L., & Salas E. The brave new world of eHR: Human Resources in the Digital Age. 2015. Pfeiffer. 352 p.

23. Liboni L.B., Cezarino L.O., Jabbour C.J.C., Oliveira B.G., & Stefanelli N.O. Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2019. Vol.24(1), P. 124–146. DOI: <http://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0150>.

24. Malik A., Froese F.J., & Sharma P. Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*, 2020. Vol. 109. P. 524–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>.

25. Schallmo D.R.A., Williams C.A. *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5>.

26. Гуцуляк Н.П. Розвиток HRM-технологій в новій економіці. Вінниця: Донецький Національний Університет Імені Василя Стуса, 2021. – 297 с.

27. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Серета // *Економіка і організація управління*. – 2019. – № 2 (34). – С.93-101. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12.

28. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики / О.А. Грішнова, О.С. Заїчко // *Вісник економічної науки України*. – 2016. – № 2. – С. 52-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14.

29. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко // *Галицький економічний вісник*. – 2020. – №3 (64). – С. 147-156. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.

30. *Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.

31.Ткаль Я. С. Особливості використання інформаційних систем і технологій обліку / Я. С. Ткаль // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу – 2014. – № 2 (26). – С.127-130.

32.Турчак В. В. Проблеми міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. Одеса, 2017. Т. 19. Вип. 3/1. С. 108-112.

33.Шамардак О.А. ІС: Підприємство як сучасний спосіб вирішення економічних завдань. URL:

<https://uesit.org.ua/index.php/itse/article/download/187/171/> (Дата звернення: 16.04.2021).

34.Щербак А. М. Інформаційні процеси в управлінні сучасним промисловим підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Щербак // Інфраструктура ринку. – 2018. – №20. – С. 156–161. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/20-2018>.

35.Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. // Економіка і організація управління. 2016. - № 4 (24). С. 269–276.

36.Літорович О.В., Карий О.І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. Економічний простір. 2020. № 159. С. 58–62.

37.Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 20 травня 2020 р. Тернопіль 2020. С. 100–101

38.Калашніков Р. В. Трансформація системи управління підприємства як складова діджиталізації економічних процесів в Україні. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 52-53.

39.Вишницька, О.І. Стимулювання професійного розвитку працівників підприємства [Текст] /О.І. Вишницька, В.О. Білолюбська // Економічні проблеми

сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. - Суми : СумДУ, 2015. - С. 421-422.

40.Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О. А. Дороніна // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 3. - С. 23-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2020	01	01
Підприємство	ТОВ «Сант Валентин»	за ЄДРПОУ		
Територія	м. Київ	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	туризм	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	м. Київ, вул. Олеся Гончара, 25 літера А			
		30861549		
		8030100000		
			240	
				79.12

1. Баланс
на 31 грудня 2019 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	289,3	289,3
знос	1012	289,3	289,3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	0	0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	43,2	27,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	43,2	27,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1,9	1,9
Баланс	1300	45,1	29,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300,0	300,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-264,3	-275,1
Неоплачений капітал	1425	-4	-4
Усього за розділом I	1495	31,7	20,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	13,4	8,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	13,4	8,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	45,1	29,7

**2. Звіт про фінансові результати
за 2019 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	651,9	593,2
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	651,9	593,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Інші операційні витрати	2180	647,3	577,5
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	647,3	577,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4,6	15,7
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4,6	15,7

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2021	01	01
Підприємство	ТОВ «Сант Валентин»	за ЄДРПОУ 30861549		
Територія	м. Київ	за КОАТУУ 8030100000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності	туризм	за КВЕД 79.12		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон м.Київ, вул. Олеся Гончара, 25 літера А				

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
---------------------------------------	--------------------	-------------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	289,3	289,3
знос	1012	289,3	289,3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	0	0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	27,8	0,6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		10,2
Усього за розділом II	1195	27,8	10,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1,9	1,9
Баланс	1300	29,7	12,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300,0	300,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-275,1	-339
Неоплачений капітал	1425	-4	-4
Усього за розділом I	1495	20,9	-43
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		17,7
розрахунками з бюджетом	1620	8,8	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		38
Усього за розділом III	1695	8,8	55,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	29,7	12,7

2. Звіт про фінансові результати за 2020 р.			
			Форма N 2-м
			Код за ДКУД
			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	106,9	651,9
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	106,9	651,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Інші операційні витрати	2180	170,8	647,3
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	170,8	647,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-63,9	4,6
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-63,9	4,6
Керівник	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер	(підпис)		(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
		2022	01	01		
Підприємство	ТОВ «Сант Валентин»	за ЄДРПОУ	30861549			
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	8030100000			
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	240			
Вид економічної діяльності	туризм	за КВЕД	79.12			
Середня кількість працівників, осіб						
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	м.Київ, вул. Олесь Гончара, 25 літера А					
1. Баланс на 31 грудня 2021 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД		1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду			
1	2	3	4			
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000					
первісна вартість	1001					
накопичена амортизація	1002					
Незавершені капітальні інвестиції	1005					
Основні засоби:	1010					
первісна вартість	1011	289,3	289,3			
знос	1012	289,3	289,3			
Довгострокові біологічні активи	1020					
Довгострокові фінансові інвестиції	1030					
Інші необоротні активи	1090					
Усього за розділом I	1095	0	0			
II. Оборотні активи						
Запаси:	1100					
у тому числі готова продукція	1103					
Поточні біологічні активи	1110					
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125					
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135					
у тому числі з податку на прибуток	1136					
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155					
Поточні фінансові інвестиції	1160					
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,6	119,3			
Витрати майбутніх періодів	1170					
Інші оборотні активи	1190	10,2				
Усього за розділом II	1195	10,8	119,3			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1,9	1,9			
Баланс	1300	12,7	121,2			

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300,0	300,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-339	-330,4
Неоплачений капітал	1425	-4	-4
Усього за розділом I	1495	-43	-34,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17,7	130
розрахунками з бюджетом	1620		8,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	38	17,1
Усього за розділом III	1695	55,7	155,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700			
Баланс	1900	12,7	121,2

2. Звіт про фінансові результати за 2021 р.			
		Форма N 2-м Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	363,4	106,9
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	363,4	106,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Інші операційні витрати	2180	344,7	170,8
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	344,7	170,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18,7	-63,9
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	18,7	-63,9
Керівник	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер	(підпис)		(ініціали, прізвище)