

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ТОСТАНОВСЬКОГО КИРИЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ТОСТАНОВСЬКОГО КИРИЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Інноваційні методи навчання персоналу торговельного підприємства» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 29.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти навчання персоналу як стратегічного ресурсу сучасної торговельного підприємства

5. Об'єкт дослідження: процес професійного навчання співробітників ТОВ «Дієса»

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Дієса».

Завдання:

6.1. Описати навчання персоналу як компоненту безперервного розвитку персоналу торговельних підприємств: сутність, підходи та форми організації;

6.2. Провести порівняльну характеристику традиційних та інноваційних методів навчання персоналу торговельних підприємств;

6.3. Надати організаційно-економічну характеристику та провести діагностику кадрового забезпечення діяльності ТОВ «ДІЄСА»;

6.4. Проаналізувати сучасну практику та здійснити оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Дієса»;

6.5. Обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методів навчання персоналу;

6.6. Розробити заходи провадження інноваційних методів навчання в систему розвитку персоналу

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

Науковий керівник _____ Герасименко Оксана Олександрівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Студент _____ Тостановський Кирил Олександрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Навчання персоналу як компонента безперервного розвитку персоналу торговельних підприємств: сутність, підходи та форми організації	9
1.2. Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних методів навчання персоналу торговельних підприємств	20
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДІЕСА»).....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика та діагностика кадрового забезпечення діяльності ТОВ «Дієса»	28
2.2. Аналіз сучасної практики та оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Дієса»	41
2.3. Оцінювання ефективності форм та методів навчання працівників	47
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ У ТОВ «ДІЕСА»	52
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційних методів навчання персоналу	52
3.2. Впровадження інноваційних методів навчання в систему розвитку персоналу	59
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний етап розвитку суспільства економісти часто характеризують як інформаційну економіку. В динамічному сьогодні для прийняття будь-якого управлінського рішення вже недостатньо простого інтуїтивного відчуття: управлінець змушений враховувати набагато більше факторів і більш точно розраховувати наслідки своїх дій, а для цього він повинен мати у своєму розпорядженні осяжніші обсяги знань, ніж його колега на початку ХХ століття. Це пов'язано з підвищенням ціни помилки і розвитком науки управління.

Ефективне управління знаннями має важливе значення практично для будь-якого бізнесу. Незалежно від його розміру або специфіки, компанія повинна використовувати знання, якими вона володіє, найбільш ефективним способом. Формування системи навчання персоналу на підприємстві допомагає компаніям довгий час утримувати конкурентні позиції на ринку та підвищувати продуктивність праці персоналу. Зокрема, відповідно з дослідженнями, що було проведено в американських компаніях, при зростанні витрат, пов'язаних з навчанням персоналу на підприємстві, на 10%, приріст продуктивності праці складає 8,5%.

Питання застосування інноваційних методів розвитку персоналу у вітчизняній практиці знайшли відображення у працях таких вчених як: В. Брич, Н. Маркова, В. Савченко, О. Грішнова., О. Гетьман, В. Стадник, О. Крушельницька, В. Щербак, Л. Балабанова, І. Костюк, А. Касич та ін. Незважаючи на різноманіття наукових досліджень, потреба вітчизняних підприємств у дієвих інноваційних методах навчання персоналу, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг на основі розвитку працівників, робить дану проблему актуальною й вимагає подальшого її опрацювання.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Дієса».

Для досягнення сформованої мети було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- описати навчання персоналу як компоненту безперервного розвитку персоналу торговельних підприємств: сутність, підходи та форми організації;
- провести порівняльну характеристику традиційних та інноваційних методів навчання персоналу торговельних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику та провести діагностику кадрового забезпечення діяльності ТОВ «ДІЄСА»;
- проаналізувати сучасну практику та здійснити оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Дієса»;
- обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методів навчання персоналу;
- розробити заходи провадження інноваційних методів навчання в систему розвитку персоналу

Об'єкт дослідження: процес професійного навчання співробітників ТОВ «Дієса».

Предмет дослідження: теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти навчання персоналу як стратегічного ресурсу сучасної торговельних підприємств.

При виконанні завдань даної роботи було використано такі **методи дослідження:** історичний аналіз, синтез – для розкриття теоретичних аспектів навчання персоналу організації; групування, системний аналіз – для діагностики кадрового забезпечення діяльності та оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Дієса», економіко-математичне моделювання – для обґрунтування впровадження інноваційних методів навчання в систему розвитку персоналу торговельних підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання авторських пропозицій, щодо впровадження інноваційних методів навчання в систему розвитку персоналу на ТОВ «Дієса» та інших підприємствах України.

Інформаційною базою дослідження є дані фінансової та статистичної звітності організації, наукові статті, монографії з проблематики інноваційних методів навчання персоналу торговельного підприємства, наукові посібники, експертні оцінки вітчизняних та зарубіжних аналітичних та інформаційно-статистичних установ.

Структура кваліфікаційної роботи включає: вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Навчання персоналу як компонента безперервного розвитку персоналу торговельних підприємств: сутність, підходи та форми організації

Запорукою досягнення високих показників діяльності будь-якого сучасного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку є персонал. Зокрема, від його рівня освіченості, творчості, креативності, досвіду, професійних якостей, мотиваційних переваг залежить ефективність та результативність ведення бізнесу. Професійний і якісний підбір-працівників є лише початковою умовою побудови успішної діяльності підприємства, адже в умовах сьогодення вже недостатньо лише віднайти та залучити до співпраці висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти утримати, постійно підвищуючи їх професійний рівень для якісного виконання поставлених завдань, що уможлиблюється шляхом їх розвитку.

А. Касич та О. Бурба визначають: «В умовах, коли конкуренція між торговельними підприємствами неухильно переміщається у сферу управління знаннями та людським капіталом, інновації в управлінні персоналом стають вирішальним чинником успіху. Стратегічним напрямом системи управління людськими ресурсами є формування потужного трудового потенціалу співробітників, які володіють необхідним набором компетенцій, високою самоорганізацією, внутрішньою мотивацією на виконання виробничих завдань і за якісними характеристиками відповідають потребам та цілям підприємства. Фактично це вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками» [41, с. 130].

Водночас розвиток персоналу є основним джерелом генерування нових ідей на торговельному підприємстві, які з часом можуть матеріалізуватися у

інновації (нові продукти, технології, бізнес-процеси тощо). Тому доволі актуальним питанням є дослідження проблематики ефективного управління навчанням персоналу на торговельних підприємствах.

На сьогодні, в науковій практиці не існує єдиного визначення терміну «розвиток персоналу», що обумовлено його багатогранністю та приналежністю не лише до економічної, але й педагогічної та соціально-психологічної категорій. Найпоширеніші трактування науковцями даного поняття відображені у Додатку А, результати дослідження яких дають підстави виділити наступні підходи щодо його сутності і змісту: процесний [25; 30], функціональний [11; 34; 49], якісний [42; 53] та системний [42]. Причому, на відміну від інших науковців, В. Маслов, А. Мельник, Н. Лучна та Й. Хентце акцентують свою увагу не на переліку організаційно-економічних заходів необхідних для розвитку персоналу, а перш за все на їх кінцевих результатах – розкриття інтелектуального, творчого та культурного потенціалу кожного працівника, набуття ним нових компетенцій для виконання нових завдань і функцій, заняття нових посад тощо та в цілому підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, необхідність розвитку персоналу обумовлюється факторами впливу на діяльність торговельного підприємства зовнішнього – швидкі темпи науково-технічного прогресу, перехід до інформатизованого типу суспільства, глобалізаційні та інтеграційні процеси тощо та внутрішнього середовища – зміна стратегії функціонування і розвитку, оволодіння прогресивними технологіями, освоєння нових видів продукції, бізнес-процесів, методів роботи, формування нової структури управління, вихід на міжнародні ринку збуту, прагнення зміцнити конкурентні позиції тощо. Виходячи з цього, управлінський вплив на розвиток персоналу торговельного підприємства має носити системний характер задля забезпечення збалансованості та цілеспрямованості у напрямку змін за всіма його структурними елементами. Тобто, виникає потреба побудови ефективної системи (механізму) управління процесами розвитку персоналу. Сьогодні у

практиці управління виділяють два типи систем управління розвитком персоналу: традиційна та інноваційна. За традиційною системою управління розвиток персоналу носить чисто формальний характер і спрямований в основному на формування у працівників тих знань, умінь та навиків, які необхідні для виконання ними типових (структурованих) виробничих завдань. Формування професійних компетенцій за традиційною системою здійснюється за трьома напрямками (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Традиційні напрями розвитку персоналу торговельного підприємства*

*Джерело: побудовано на основі [49]

Ключовими елементами системи розвитку персоналу за традиційним підходом є професійний розвиток і навчання, адаптація, атестація, оцінювання, стимулювання, службове просування, планування трудової кар’єри, формування резерву та ротація кадрів. У свою чергу, характерними ознаками такої системи є: періодичність (як правило, навчання проводиться для окремих категорій персоналу), циклічність (наявність певних циклів відновлення знань, в яких нові знання за якісним складом мало чим відрізняються від попередньо сформованих), системність, статичність і директивність (програми розвитку є майже незмінними у часі). Таким чином, традиційна система розвитку персоналу будується в основному локально (як

реакція на певні виробничі потреби) та найбільш прийнятна для тих підприємств, які функціонують за стабільних умов та не орієнтовані на інноваційний шлях розвитку.

В. Стадник «Система розвитку персоналу інноваційно-орієнтованого торговельного підприємства має значно відрізнятись від традиційної, що зумовлено необхідністю швидкого реагування підприємства на зміни у бізнес-середовищі і, відповідно, високим рівнем новизни виконуваних працівниками завдань. Для забезпечення цього необхідно розвивати у працівників здатність до командної роботи, креативність та лідерство (ініціативність), удосконалювати навички прогнозування ринкових трендів, прийняття мало структурованих рішень, роботи зі стейкхолдерами – тобто, що забезпечуватиме нарощування інтелектуального капіталу підприємства, зростання його інноваційного потенціалу та віддачі від інноваційної діяльності» [60, с. 212].

І. Костюк «Під системою управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого торговельного підприємства слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівників на основі розширення їх ключових компетенцій і системи відносин між ними для нарощення інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу підприємства; це підвищуватиме його конкурентні позиції на ринку. Такий процес має бути безперервним, послідовним та цілеспрямованим, що готуватиме працівників до вирішення інноваційних завдань» [44, с. 91].

Мотиви розвитку персоналу можна розглядати як з позиції підприємства – підвищення якості та ефективності праці (а особливо інтелектуальної), що є передумовою зростання його прибутковості, так і окремого працівника – підвищення власної конкурентоспроможності на рівні підприємства та на ринку праці в цілому, саморозвиток тощо. По завершенню програм розвитку кожен працівник має стати більш креативним,

творчим, ініціативним, мотивованим та здатним до вирішення складних завдань, створення чогось нового.

О. Гетьман зазначає: «Інноваційна система розвитку персоналу є унікальною для кожного окремого підприємства; вона повинна будуватися системно (щоб забезпечувати безперервний розвиток співробітників), спонукати до розвитку, враховувати потенціал кожного працівника, задіяного в інноваційні процеси та відповідати сформованій загальній і інноваційній стратегії розвитку підприємства» [28, с. 556].

Водночас при побудові системи управління розвитком персоналу на інноваційних підприємствах слід враховувати гетерогенність (неоднорідність) їх персоналу – за статевовіковою та освітньою структурою, кваліфікаційними характеристиками, досвідом і стажем роботи, мотиваційними перевагами, ціннісними орієнтирами тощо, що аргументовано висвітлюється у наукових працях [17; 60]. Як було підкреслено нами це зокрема важливо при формуванні робочих груп, здатних розвивати колективне знання та активно генерувати нові і водночас корисні ідеї з їх подальшою ефективною комерціалізацією в напрямку інноваційного розвитку, так і при безпосередньому виборі програм розвитку для різних категорій персоналу – для досягнення кумулятивного ефекту. Характерні ознаки інноваційної системи розвитку персоналу наведені на рис. 1.2.

В. Стадник та Л. Гризовська підкреслюють: «Основними елементами системи управління розвитком персоналу торговельного підприємства є розвиток ключових компетенцій працівників та їх лідерських навиків, сприятливий інноваційний клімат, висока інноваційна культура та ефективний мотиваційний механізм, що стимулює працівників до саморозвитку і самореалізації» [22, с. 12].

До того ж, для ефективного управління процесами розвитку персоналу підприємство може використовувати різноманітні типи моделей. До прикладу, Н. Маркова виділяє такі моделі розвитку персоналу [73]: «технікоцентрична, бюрократична, соціоцентрична, партисипативна та

знаннеорієнтована». І якщо перші три моделі управління є більш придатними для великих компаній, які намагаються зміцнити свої конкурентні позиції на ринку за рахунок створення власних або залучення зовні прогресивних технологій, розвитку професійних компетенцій працівників в межах займаної посади або ж поліпшення організаційної взаємодії, то для торговельних підприємств цього не достатньо. Тому, з нашої точки зору, розвиток персоналу таких підприємств вимагає застосування саме партисипативної та знаннеорієнтованої моделей.



Рис. 1.2. Характерні ознаки системи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого торговельного підприємства*

*Джерело: побудовано на основі [24, с. 52]

«Партисипативна модель розвитку персоналу орієнтована перш за все на залучення працівників до процесів управління інноваційною діяльністю та діяльністю підприємства в цілому; працівники разом із керівництвом самостійно визначають вектори свого розвитку, в результаті чого формується лояльний, високо мотивований персонал, спроможний вирішувати завдання будь-якого рівня складності. Це дає можливість уникати опору змінам з боку працівників.

У свою чергу, знаннеорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей «ключових» співробітників у напрямі їх розвитку з тим, щоб

акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу торговельного підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності» [73].

На думку К. Капінос «Ядром системи управління персоналом на торговельному підприємстві, у тому числі їх розвитком, є кадрова політика» [39, с. 52-56]. Відмітимо, що кадрова політика інноваційно-орієнтованого торговельного підприємства є дещо відмінною від традиційної (як правило, основна форма розвитку працівників – підвищення кваліфікації), адже основним об'єктом її управління виступає розкриття та розвиток інтелектуального потенціалу кожного працівника, набуття ним ключових компетенцій для створення чогось нового. Вона спрямована не лише на отримання економічного ефекту, але й соціального.

З цього випливає, що в основу такої політики, окрім диференційованого підходу, покладено ще й компетентнісний підхід, який акцентує увагу перш за все не на наявності у працівників певного рівня знань, умінь та навиків, а на здатності уміло використовувати ці компетенції у їх професійній діяльності та у напрямку особистого саморозвитку і самовдосконалення. Тобто, важливим стає, які функції, завдання, види робіт тощо зможе виконувати персонал по завершенню програм розвитку, а не який обсяг знань він має опанувати. Кадрова служба такого типу підприємств покликана створювати злагоджений колектив однодумців, здатних до реалізації інноваційних рішень; атмосферу довіри та підтримки для забезпечення ефективних комунікаційних процесів; ефективний механізм стимулювання працівників до впровадження інновацій; гнучкий графік роботи працівників-новаторів тощо. При цьому, щоб ефективно реалізовувати кадрову політику, кадрова служба інноваційно-орієнтованого підприємства має використовувати прогресивні форми та методи під час управління розвитком різних категорій персоналу.

Як зазначалося у праці [17, с.129], традиційна система спрямована на професійний розвиток персоналу під яким розуміють набуття працівником

нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Плануючи професійний розвиток працівників, слід орієнтуватися на оволодіння ними тих компетенцій, що дадуть змогу торговельному підприємству досягнути поставлених цілей та накопичити інтелектуальний капітал, який є основним джерело його процвітання на ринку.

В. Стадник стверджує: «У сучасних умовах висококваліфіковані кадри розглядаються як важлива конкурентна перевага, яку можна використовувати протягом тривалого часу і яке не можуть оперативно «скопіювати» інші компанії. Фірма здатна підвищити свою ефективність, якщо працівники розуміють її місію, цілі розвитку і стратегію. Це пояснюється тим, що підвищується причетність персоналу до реалізації завдань компанії і росте мотивація, а окремі співробітники прикладають зусилля до досягнення одних і тих же цілей. Систематичне навчання працівників дозволяє найповніше розкрити їх можливості. В даний час фірми прагнуть здійснювати не просто традиційну підготовку та перепідготовку співробітників, а їх навчання і розвиток, що відповідають потребам бізнесу» [22, с. 124].

Навчання покликане підготувати персонал до правильного рішення більш широкого кола завдань і забезпечити високий рівень ефективності в роботі. При цьому воно дозволяє не тільки підвищувати рівень знань працівників і виробляти необхідні професійні навички, але й формувати у них систему цінностей і установок, відповідну сьогodнішнім реаліям і підтримуючу ринкову організаційну стратегію.

На думку В. Брич та О. Гуцул «Зростання ролі навчання в процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства та організаційного розвитку обумовлено наступними факторами:

По-перше, навчання персоналу служить найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна робота компанії в умовах постійно зростаючої конкуренції неможлива без підвищення ефективності роботи на всіх рівнях організації. Головні перешкоди, що

заважають досягненню більш високих робочих результатів, - не тільки недостатній рівень професійної підготовки персоналу, але також старі підходи до роботи на різних рівнях організації. Ці перешкоди можна подолати тільки за умови розробки та практичної реалізації нової політики у сфері внутрішньофірмового навчання, що включає різноманітні форми навчання та навчальні програми для всіх категорій працівників.

По-друге, навчання - найважливіший засіб підвищення цінності людських ресурсів організації. Деякі організації не приділяють належної уваги навчанню свого персоналу, оскільки не розглядають цю статтю витрат як необхідну, вважаючи, що без навчання можна з легкістю обійтися, якщо, скажімо, брати на роботу фахівців, вже володіють необхідною кваліфікацією. Проте рано чи пізно керівництву будь-якої організації неминуче доводиться стикатися з тим, що якщо не інвестувати гроші в підвищення рівня знань і розвиток професійних навичок своїх працівників, то віддача від людських ресурсів організації з кожним роком стає все менше.

По-третє, без своєчасного навчання персоналу проведення організаційних змін сильно ускладнюється або стає неможливим» [25, с. 13].

Отже, навчання персоналу – це діяльність спрямована на розвиток персоналу задля підтримання його професійних навичок на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності. Метою навчання персоналу підприємства є досягнення максимального рівня ефективності роботи персоналу за допомогою підвищення рівня знань та професійних навичок працівників.

О. Грішнова наводить таке визначення: «Професійне навчання – це систематичний процес формування у працівників торговельного підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи» [10, с. 88].

Виділяють три форми професійного навчання: первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Професійна підготовка працівників спрямована безпосередньо на набуття ними тих знань і вмінь, які необхідні для виконання прямих посадових обов'язків на торговельному підприємстві. Вона може бути загальною та спеціалізованою (оволодіння певною функцією, методом роботи тощо). Перепідготовка працівників полягає в опануванні ними абсолютно нової або суміжної професії. У свою чергу, підвищення кваліфікації здійснюється з метою підтримки, удосконалення, поглиблення, раніше здобутих працівниками професійних знань, вмінь та практичних навичок, що обумовлено їх швидким старінням у часі та просторі.

На торговельних підприємствах навчання персоналу — це комплексний безперервний процес, який складається з кількох етапів. Організацію професійного навчання персоналу торговельного підприємства показано на рис. 1.3.

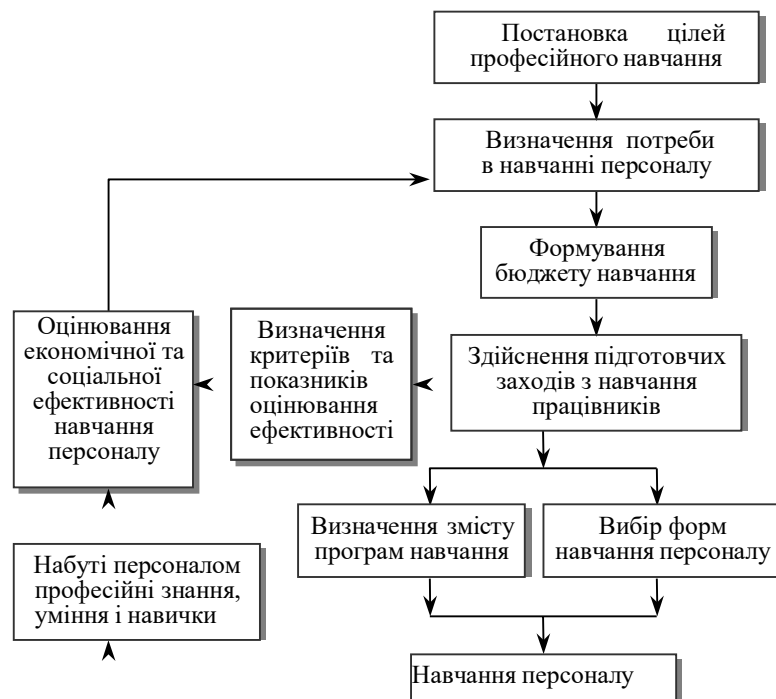


Рис. 1.3. Організація професійного навчання персоналу компанії*

*Джерело: побудовано на основі [20, с.69]

Основною метою навчання персоналу торговельного підприємства є підвищення вартості її людських ресурсів — людського капіталу. Досягнення

цієї мети передусім залежить від того, наскільки цілі навчання відповідають стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організацією.

Постановка цілей навчання вирішує такі завдання в торговельному підприємстві:

- визначення орієнтирів для розробки робочих навчальних планів і програм;
- з'ясування вимог до тих, хто проходитиме навчання;
- надання орієнтирів викладачам, майстрам виробничого навчання, працівникам служби персоналу, на що потрібно зосередити основні зусилля, тобто виділити пріоритети в процесі навчання;
- забезпечення відповідності між цілями та формами й методами навчання персоналу.

Обираючи форми й методи навчання персоналу, підприємству варто брати до уваги їх вплив на групи слухачів, які навчатимуться. Важливо також враховувати психологічні, соціальні та професійні особливості навчання дорослих людей. Позитивні результати, досягнуті працівниками у процесі навчання, мають належним чином оцінюватися їхніми керівниками.

За інформацією джерела [9, с. 32] застосування андрагогічної моделі навчання персоналу торговельного підприємства має ґрунтуватися на таких основних принципах:

- пріоритет самостійної навчальної діяльності слухача;
- урахування і використання професійного, соціального досвіду слухача у навчанні, повторення вивченого матеріалу;
- індивідуалізація навчання (орієнтація на потреби і мету навчання з урахуванням наявних знань, умінь, практичних навичок, психологічних, когнітивних особливостей слухача);
- систематичність навчання (відповідність мети, змісту, форми, методів, засобів навчання й оцінювання його результатів);

- контекстність навчання (врахування параметрів професійної діяльності, що мають вплив на характер організації та ефективність навчання);
- актуалізація результатів навчання (безвідкладне застосування на практиці набутих знань, умінь і практичних навичок);
- спільна навчальна діяльність слухача і викладача з планування, реалізації, оцінювання та корекції процесу навчання, що має забезпечити тісний зворотний зв'язок з викладачем;
- усвідомлення слухачем усіх параметрів процесу навчання;
- розвиток потреб у слухачів у подальшому навчанні (формування позитивного ставлення до навчання, мотивації до подальшого професійного удосконалення).

На практиці не існує якоїсь універсальної форми навчання. Кожна форма має свої переваги та вади. Тому навчальні програми поєднують різні способи подання навчального матеріалу: різні типи уроків; лекції; теоретичні семінари; лабораторно-практичні заняття; відеофільми; ділові ігри; навчальні ситуації; моделювання; індивідуальні заняття; консультації; виконання учнями, слухачами індивідуальних завдань (розрахункова робота, випускна кваліфікаційна робота тощо); самостійна робота над засвоєнням навчального матеріалу; навчальна екскурсія; інші форми.

За таких обставин працівники служби персоналу мають ураховувати сильні й слабкі сторони кожної з форм навчання, розробляючи відповідні плани та програми.

1.2. Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних методів навчання персоналу торговельних підприємств

В умовах динамічного техніко-технологічного розвитку та інформатизації економіки й суспільства, надзвичайно актуалізувалося питання трансформації підходів щодо ефективної організації навчання

персоналу як найціннішого ресурсу торговельного підприємства. Традиційна система розвитку потроху втрачає свій потенціал, адже не цілком спроможна задовольнити нові вимоги щодо забезпечення високопродуктивної роботи персоналу під час генерування, продукування та поширення інновацій, що вимагає застосування на практиці більш прогресивних форм та методів їх розвитку із врахування потреб як самого підприємства, так і кожного його працівника, а також змін, що виникають у зовнішньому середовищі.

Професійне навчання може здійснюватися безпосередньо на робочому місці (без відриву від виробництва) та поза робочим місцем (з відривом від виробництва). Систематизуємо традиційні методи професійного навчання, які можна використати для набуття працівником нових знань, умінь, навичок або ж удосконалення існуючих, у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Традиційні методи професійного навчання торговельного персоналу*

З відривом від виробництва	Без відриву від виробництва
Лекції	Адаптація нових працівників
Семінари	Делегування повноважень
Ділові ігри	Наставництво
Курси підвищення кваліфікації	Передача досвіду
Самонавчання	Ротація
Участь у проектах, навчальних програмах	Консультування
Рольові ігри	Інструктаж на робочому місці
Моделювання ситуацій	Розширення кола обов'язків
Виставки, симпозиуми	Чергування робочих операцій

* Джерело: розроблено на основі [71, 47]

Охарактеризуємо найпоширеніші традиційні методи навчання.

«Лекція — традиційний метод навчання, у процесі якого відбувається монолог викладача перед аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. При цьому викладач може використовувати наочні засоби навчання, плакати, слайди тощо» [21, с. 32].

«Ділова гра — колективне заняття з використанням комп'ютерів, воно передбачає розбір навчального матеріалу на основі ситуації, яка моделює конкретні аспекти професійної діяльності слухачів. У процесі навчання

учасники гри отримують ролі в діловій ситуації, виробляють рішення та обговорюють імовірні наслідки їх упровадження. Ця форма навчання ефективна за умови наближення ситуації до реальної виробничої діяльності слухачів» [50, с. 132].

«Моделювання — метод навчання, що передбачає відтворення реальних умов на робочому місці з допомогою тренажерів, макетів тощо» [62, с. 31].

«Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) передбачають, що слухач ставить себе на чие-небудь місце з метою набуття практичного досвіду роботи (здебільшого в міжособистісному спілкуванні) й отримує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (зазвичай через фільми)» [15, с. 295].

За В. Дериховською: «Самостійне навчання є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації. Для його здійснення не потрібні ані викладачі, ані навчальні приміщення, ані визначений час навчання, адже учень чи слухач вчиться там і тоді, коли йому зручно. Тим часом підприємства можуть отримати користь від самостійного навчання за умови розроблення та надання учням і слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників тощо» [36, с. 44].

Підсумовуючи, можна зазначити, що «...навчання на робочому місці порівняно недороге. Воно більш ефективне для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства. У процесі навчання працівники, виконуючи виробничі завдання, отримують доволі повний зворотний зв'язок про результативність засвоєння ними знань, умінь і практичних навичок. Економічно виправданим навчання на виробництві є й тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами в підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання» [51, с. 172].

Проте навчання безпосередньо на робочому місці здебільшого неефективне для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі усталеної трудової поведінки.

На думку В. Щербак: «Навчання персоналу поза робочим місцем в організації або за її межами в навчальних закладах дає змогу працівникам установити тісні зв'язки з колегами інших структурних підрозділів організації чи споріднених підприємств, поділитися власним досвідом і перейняти передові досягнення колег. При цьому навчання персоналу на курсах підприємства краще здійснювати тоді, коли організація не має достатніх коштів для навчання працівників у навчальних закладах» [74, с. 92].

Однак відмітимо, що оскільки в умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій відбувається зміна підходів щодо ефективної організації робочих процесів та поширення їх дистанційних форм, поняття «робоче місце» в контексті розвитку персоналу починає втрачати свою актуальність. Проте, науковці все дедалі більше наголошують на використанні такого терміну як «навчальний простір», адже важливо не «де», а «як» здійснюється процес навчання працівників. Виділяють п'ять граней навчального простору: емоційний, фізичний, соціальний, віртуальний та когнітивний [30].

На сьогодні, широкої популярності набувають такі інноваційні методи навчання працівників як тренінг, коучинг, мозковий штурм, кейс-навчання, баскет-метод, екшн-навчання, Shadowing, Secondment, Buddying, майстер-клас, сторітеллінг, а також особливу роль в умовах поширення світової пандемії та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій відіграє електронне навчання (E-learning). Розкриємо сутність кожного із цих методів нижче у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Інноваційні методи навчання персоналу торговельного підприємства*

Метод	Можливості використання (опис)
1	2
Методи навчання на робочому місці:	
Коучинг	Сукупність методів індивідуального консультування і традиційного наставництва досвідченими працівниками над молодими. Мета – навички самостійного вирішення завдань.
Buddying	Інструмент, заснований на обміні інформацією між учасниками навчальної групи, що забезпечує ефективний зворотній зв'язок при досягненні цілей, пов'язаних із засвоєнням нових навичок.
Secondment («відрядження»)	Тимчасове переміщення співробітників на певний термін в інші структури для отримання необхідних професійних навичок та знань.
Job Shadowing («стеження»)	Прикріплення «тіні» до працівника, що займає певну посаду. «Тінню» виступає працівник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника, за яким він закріплений.
Екшн-навчання	Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації.
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника.
Мозковий штурм	Дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення.
Методи навчання поза робочим місцем:	
Кейс-навчання	Розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності фірми, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій.
Тренінг	Мінімум теоретичної інформації і максимум вправ на відпрацювання нових практичних навичок шляхом моделювання різних виробничих ситуацій. Інструменти – ділова, імітаційна та рольова гра, дискусії тощо.
E-Learning	Корпоративне навчання за допомогою мережі Інтернет і мультимедіа, яке забезпечує створення мережевого інформаційного середовища в організації.
Сторітеллінг	Метод навчання нових співробітників для ознайомлення їх із специфікою діяльністю організації.
Поведінкове моделювання	Метод, що спрямований на вироблення у працівників певної моделі поведінки в звичайних і нестандартних ситуаціях.
Майстер-клас	Метод активного навчання, під час якого провідний фахівець розповідає і показує певній групі зацікавлених осіб як правильно використовувати на практиці новий метод роботи, нову технологію тощо.

* Джерело: розроблено на основі [28; 66]

Відмітимо, що проаналізовані методи навчання (традиційні та інноваційні) доцільно використовувати індивідуально для кожної із категорій персоналу торговельного підприємства (табл. 1.3). Так, для керівників є більш оптимальними такі методи навчання як рольові ігри, моделювання

ситуацій, баскет-метод, кейс-навчання, екшн-навчання, для спеціалістів – ротація, семінари, виставки, тренінги, Secondment тощо; для продавців – лекції, курси підвищення кваліфікації, наставництво, інструктаж, майстер-класи тощо, а для нових працівників – адаптація і сторітеллінг.

Таблиця 1.3

Методи професійного навчання за категоріями персоналу
торговельного підприємства *

Категорія персоналу	Традиційні методи		Інноваційні методи	
Керівники	Рольові ігри, моделювання ситуацій	Ротація, ділові ігри, самонавчання, виставки, семінари	Баскет-метод, кейс-навчання, екшн-навчання	Мозковий штурм, E-Learning, Shadowing, Secondment, тренінг, поведінкове моделювання
Фахівці	Лекції, наставництво, курси підвищення кваліфікації тощо		Інструктаж	
Службовці				
Продавці				
Нові співробітники	Адаптація		Сторітеллінг	

Джерело: систематизовано на основі [28; 66]

Проведений аналіз дає підстави сформулювати основні відмінності між традиційними та інноваційними підходами до організації процесів навчання персоналу на торговельному підприємстві (табл. 1.4).

Отже, розвиток персоналу торговельних підприємств вимагає застосування нового (інноваційного) підходу до його організації, основними постулатами якого є перехід від навчання, спрямованого на засвоєння знань, до навчання створювати нові знання та ефективно їх використовувати в умовах невизначеності зовнішнього середовища; формування сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу та емоційного інтелекту кожного працівника та групи; широке використання як стаціонарних форм навчання, так і дистанційних; заміна пасивних методів навчання на активні та інтерактивні; приділення значної уваги груповій взаємодії, командній роботі;

застосування стратегічного підходу під час організації навчання та створення можливостей для ефективної реалізації результатів навчання в контексті довгострокового продуктивного розвитку торговельного підприємства.

Таблиця 1.4

Характерні відмінності традиційного та інноваційного підходів до організації процесу навчання персоналу *

Процес навчання	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Мета	Навчання працівників новим знанням, вмінням та навичкам	Навчання працівників умінню вчитися та генерувати нові знання
Зміст	Орієнтація на знання, розвиток здатності ефективно використовувати їх під час вирішення поставлених завдань в умовах чітко регламентованої діяльності	Спрямованість на знання і розвиток інтелектуального потенціалу, емоційного інтелекту; розвиток здатності використовувати набуті знання в динамічних умовах оточуючого середовища
Рівень	Особистий рівень, мікро-, мезо- та макрорівні	Поляризація професійного розвитку – з однієї сторони, врахування потреб кожної особистості, а з іншої – вихід на міжнародний рівень обміну знаннями в умовах глобалізації
Середовище/ місце	Стационарна форма проведення навчання (у визначеному місці та у визначений час)	Окрім стационарної форми, широке використання дистанційних форм навчання
Методи	Переважають пасивні методи навчання	Домінують інтерактивні та активні методи навчання
Результати та критерії ефективності	Набуття нових знань, підвищення кваліфікації, зростання продуктивності праці, кар'єрне просування, поліпшення ключових показників діяльності підприємства у короткостроковому періоді	Створення нових знань, набуття ключових компетентностей та вмінь, формування передумов для зростання продуктивності праці та поліпшення результатів діяльності підприємства у коротко- та довгостроковому періоді

* Джерело: розроблено на основі [47]

Підсумовуючи, можна зазначити, що сучасні умови розвитку ринкової економіки змушують торговельні підприємства, які хочуть зберегти своє місце на ринку та успішно функціонувати у майбутньому, ставати інноваційно-орієнтованими.

Інноваційно-орієнтовані торговельні підприємства – це підприємства, які завдяки активному впровадженню інновацій у господарську діяльність,

забезпечують таким чином свій саморозвиток та створюють передумови для розвитку іншим економічним системам.

Водночас носієм генерування нових ідей і втіленням їх у нові продукти, технології, методи роботи тощо виступає персонал як найцінніший капітал торговельного підприємства. Зокрема, саме висококваліфікований персонал є рушійною силою торговельного підприємства на шляху до формування конкурентоспроможності та поліпшення ефективності і результативності його діяльності. З цього випливає, необхідність безперервного розвитку персоналу торгівельних підприємств для набуття ними нових компетенцій, які стануть основою зростання інтелектуального капіталу підприємства, а отже і в цілому його інноваційного потенціалу.

Очевидно, що процес розвитку персоналу може бути результативним лише у випадку побудови на рівні підприємства дієвої системи управління ним. Специфіка діяльності інноваційно-орієнтованого торговельного підприємства вимагає застосування абсолютно відмінною від традиційної системи розвитку персоналу, спрямованої на розвиток ключових компетенцій працівників, їх лідерських і креативних навичок, формування сприятливого інноваційного клімату та ефективного мотиваційного механізму. Причому, в межах такої системи мають використовуватися сучасні (інноваційні) методи та форми розвитку персоналу, покликані забезпечити як максимальне розкриття прихованих, так і розширення існуючих знань і вмінь працівників.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДІЕСА»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика та діагностика кадрового забезпечення діяльності ТОВ «Дієса»

ТОВ "Дієса" є однією з найуспішніших компаній в Україні. Ця компанія займається виробництвом та продажем товарів для побуту, а також пропонує послуги з обслуговування будинків та офісів. У цьому розділі ми розглянемо організаційно-правові характеристики цього підприємства.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Дієса»*

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю Дієса
Скорочене найменування	ТОВ «Дієса»
Код ЄДРПОУ	36483471
Дата реєстрації	10.06.2009
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Власник	ТОВ «Потнеф Ентерпрайзис Лімітед»
Основний вид діяльності	47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
Адреса	Україна, 03150, м. Київ, вул. Велика Васильківська, б. 45

* Джерело: розроблено на основі [75]

ТОВ "Дієса" є товариством з обмеженою відповідальністю. Це означає, що компанія має окремий баланс та рахунки, відповідальність власників обмежена розміром статутного капіталу. Форма ТОВ є найбільш поширеною формою бізнесу в Україні, що дає підприємству додаткові переваги в залученні інвестицій та здійсненні бізнес-операцій.

Управління підприємством здійснюється згідно з встановленою структурою, яка передбачає наявність головного офісу, відділів,

департаментів та підрозділів. Голова правління ТОВ "Дієса" займається загальним керівництвом підприємством та контролює діяльність всіх підрозділів. Управління фінансами підприємства здійснюється фінансовим директором.

Підсистему управління персоналом на ТОВ "Дієса" наведено на рис. 2.1.

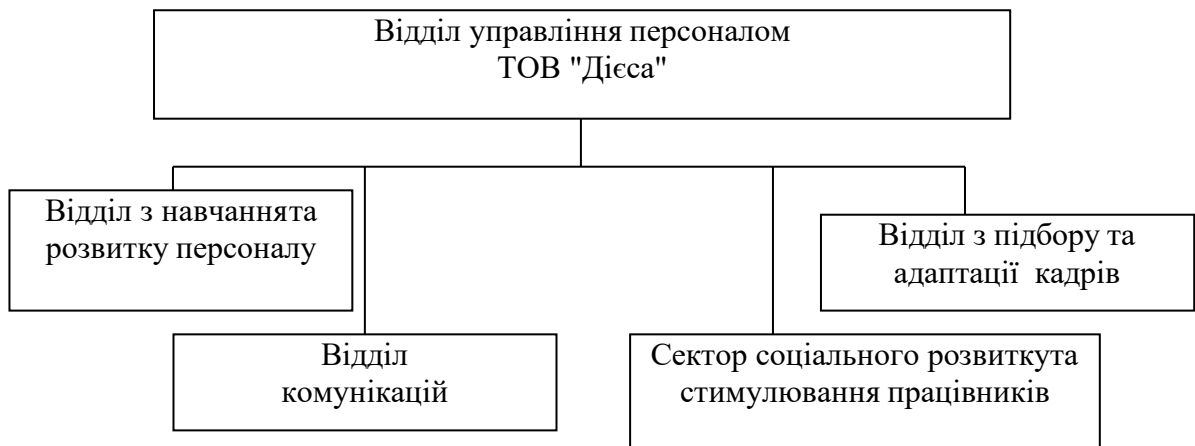


Рис. 2.1. Організаційна структура відділу управління ТОВ "Дієса"

* Джерело: розроблено на основі [75]

З рисунку 2.1 бачимо, що на ТОВ "Дієса" відділ управління персоналом складається з чотирьох блоків:

- відділ підбору та адаптації кадрів;
- відділ комунікацій;
- відділ з навчання та розвитку персоналу;
- сектор соціального розвитку та стимулювання працівників.

До сфери повноважень відділу підбору та адаптації кадрів відноситься організація підбору кадрів, а також допомога в адаптації нових працівників.

Діяльність відділу комунікацій спрямована на врегулювання ефективного комунікаційного зв'язку як в середині підрозділів, так і підприємства в цілому.

Повноваження сектору соціального розвитку та стимулювання працівників полягають в організації соціального розвитку персоналу

підприємства, обґрунтування критеріїв застосування системи стимулювання працівників та визначення її ефективності.

Особливе місце в системі управління персоналом ТОВ "Дієса" належить відділу з навчання та розвитку персоналу. До повноважень відділу відноситься:

- обґрунтування необхідності навчання персоналу;
- розробка пропозицій щодо організації процесу навчання;
- визначення та обґрунтування методів навчання;
- організація навчального процесу;
- комунікативний зв'язок в процесі навчання;
- внесення пропозицій щодо вдосконалення навчання персоналу.

Відповідальність відділу з навчання та розвитку персоналу ТОВ "Дієса" полягає в забезпеченні персоналу підприємства необхідними знаннями та їх вдосконаленні з метою розвитку персоналу підприємства.

Структура власності ТОВ "Дієса" передбачає наявність кількох власників, які мають певний розмір внесків у статутний капітал підприємства. Один з власників є головним директором компанії. Це дозволяє забезпечити більш прозоре та ефективне управління підприємством, оскільки власники мають

ТОВ "Дієса" відноситься до соціально відповідальних підприємств. Компанія здійснює різні благодійні та соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад та покращення якості життя населення. Крім того, підприємство дотримується екологічних стандартів та здійснює екологічно чисте виробництво.

Фінансовий аналіз проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних. Фінансовий стан підприємства характеризують розміщення і використання коштів (активів) та джерела їх формування. Аналіз складу та структури активів наведено в Додатку Г.

Величина активів підприємства ТОВ «Дієса» збільшилась (рис. 2.2).

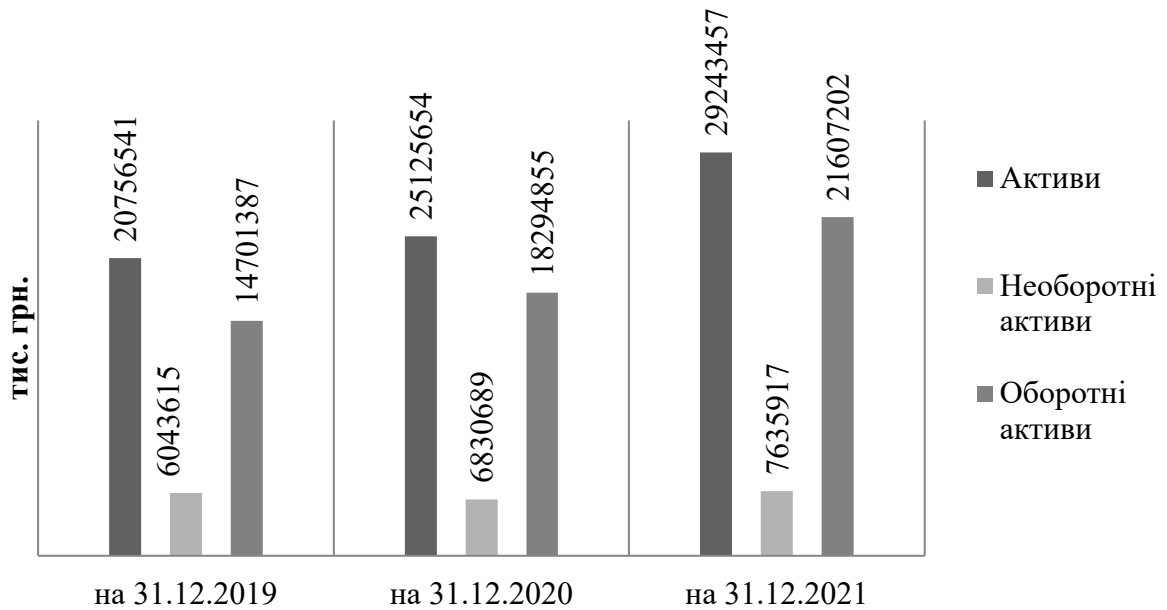


Рис. 2.2. Динаміка активів ТОВ «Дієса» за 2019-2021 рр., тис. грн.*

* Джерело: розроблено на основі Додатку Б та [75]

За даними рисунку 2.2 можна визначити, що у структурі активів найбільшу питому вагу мають оборотні активи, а саме: 79,01%; 82,37% та 83,99% на кінець 2019, 2020 та 2021 рр. Відповідно частка необоротних активів складає 20,99%, 17,63% та 16,01% за аналізованими роками. Така структура активів свідчить, про те, що підприємство має значну кількість дебіторської заборгованості та інших видів заборгованостей.

Оскільки підприємство є виробничим, у структурі необоротних активів перебільшують основні засоби (по залишковій вартості) із часткою: 8,07%, 7,73% та 9,55% відповідно за аналізованими роками. У структурі активів зменшується за період 2019-2021 рр. частка запасів (з 37,16% до 26,95%). Частка дебіторської заборгованості збільшилась з 18,50% до 21,80%. Така тенденція за двома статтями оборотних активів може свідчить про несплату заборгованості покупців.

В цілому структура активів є задовільною, але відмічена тенденція про велику кількість дебіторської заборгованості та уповільнення виробничої діяльності підприємства.

Аналіз складу та структури пасивів наведено в Додатку Д.

Величина пасивів підприємства ТОВ «Дієса» за структурними елементами протягом 3 останніх років показана на рис. 2.3.

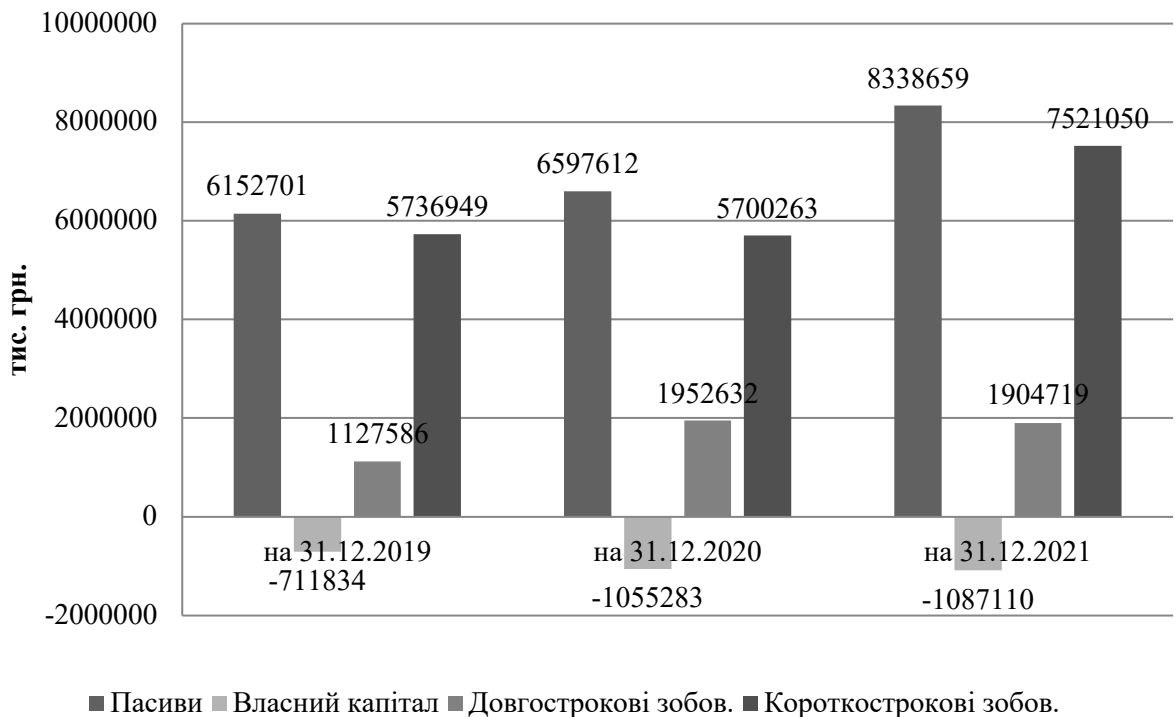


Рис. 2.3. Динаміка пасивів ТОВ «Дієса» за 2019-2021 рр., тис. грн.*

* Джерело: розроблено на основі Додатку Б та [75]

За даними додатку Г та рис. 2.3 бачимо, що зростає частка довгострокових зобов'язань. За абсолютними значеннями зобов'язання підприємства зростають.

У структурі пасивів значну частку має (на 31.12.2021р. 63,06%) поточна заборгованість: 93,24%, 86,40% та 90,19% за аналізованими роками.

За структурою пасивів можна зробити висновок, що підприємство залежне від позичальників; діяльність повністю фінансується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань; підприємство має великий фінансовий ризик для інвесторів.

Динаміка фінансових результатів підприємства ТОВ «Дієса» за 2019-2021 рр. показана в Додатку Е. Отже, протягом останніх трьох років чистий дохід від реалізації має стабільний темп розвитку, а саме:

– у 2020 році збільшується на 1732934 тис. грн. або на 17,92% порівняно до 2019 року

– у 2021 році збільшується на 2800883 тис. грн. або на 24,56% порівняно до 2020 року та збільшується на 4533817 тис. грн. або на 46,89% порівняно до 2019 року.

Між тим збільшується й собівартість реалізації, а саме:

– у 2020 році збільшується на 1960247 тис. грн. або на 26,50% порівняно до показника 2019 року;

– у 2021 році збільшується на 2286575 тис. грн. або на 24,43% порівняно до показника 2020 року та на 4246822 тис. грн. або на 57,41% порівняно до показника 2019 року.

Отже, бачимо, що у відносному значення чистий дохід від реалізації має менший приріст, ніж темпи собівартості реалізації. Такі темпи збільшення показників є негативними, адже за таких умов буде зменшуватися валовий прибуток.

Валовий прибуток підприємства у 2020 році зменшився на 227313 тис. грн. або на 10,1% порівняно до 2019 року. За підсумками 2021 року підприємство отримало валовий прибуток, величина якого зросла на 514308 тис. грн. (або на 25,15%) більше попереднього 2020 року. Крім того, валовий прибуток 2021 року на 286995 тис. грн. або на 12,63% більше показника 2019 року, що позитивно характеризує діяльність підприємства.

Динаміку чистого доходу від реалізації, собівартості реалізації та валового прибутку показана на рис. 2.4.

Адміністративні витрати та витрати на збут на кінець 2021 року порівняно до 2019 року зменшуються на 25,62% та зростають на 9,66% відповідно.

Фінансовий результат від операційної діяльності представлений збитком у 2019-2020 рр. та прибутком у 2021 році (рис. 2.4):

– у 2019 році збиток склав 62994 тис. грн.;

– у 2020 році збиток склав 142144 тис. грн.

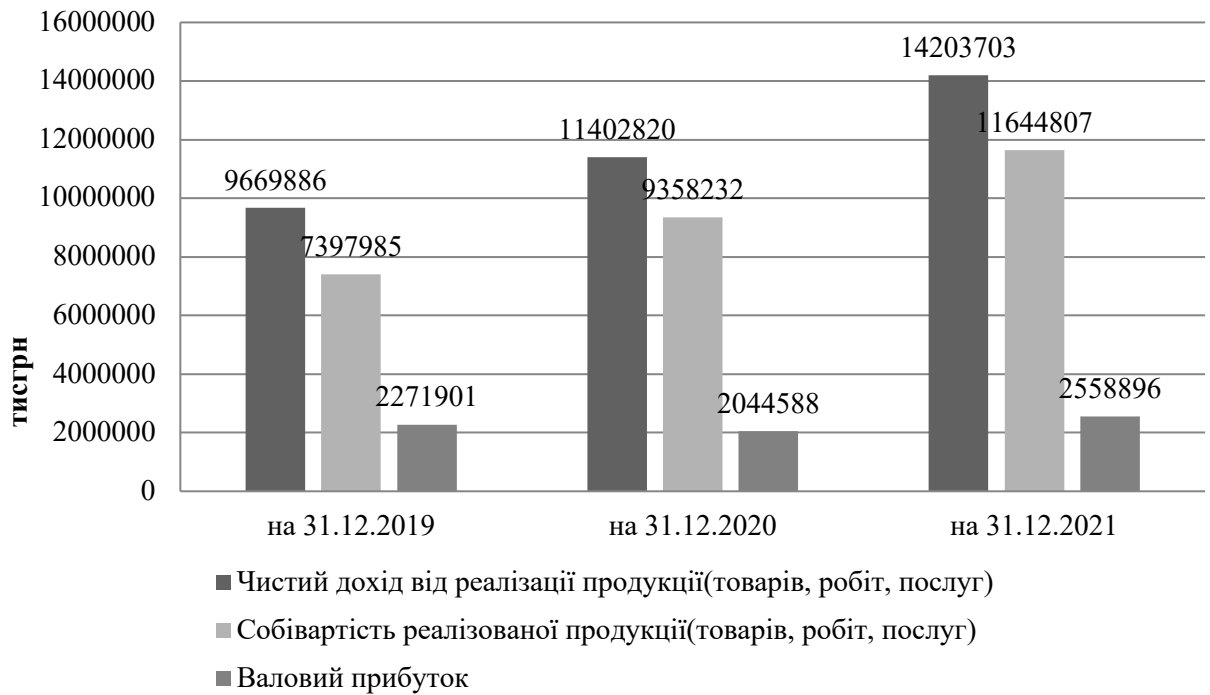


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу від реалізації, собівартості реалізації та валового прибутку ТОВ «Дієса» у 2019-2021 рр., тис. грн.

* Джерело: розроблено на основі Додатку В та [75]

У 2021 році підприємство отримало прибуток від операційної діяльності у розмірі 43422 тис. грн., що на 106416 тис. грн. більше 2019 року та на 185566 тис. грн. більше ніж у 2020 році.

Такі зміни фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «Дієса» у 2019-2021 рр. позитивно характеризують підприємство.

Фінансовий результат до оподаткування представлений збитком:

- у 2019 році прибуток склав 36889 тис.. грн.;
- у 2020 році збиток склав 345128 тис. грн.;
- у 2021 році збиток склав 33458 тис. грн.

Наявний розмір фінансового результату до оподаткування спричинений наступними факторами:

- 1) значно не стабільний розвиток мають фінансові витрати;
- 2) зменшились інші витрати.

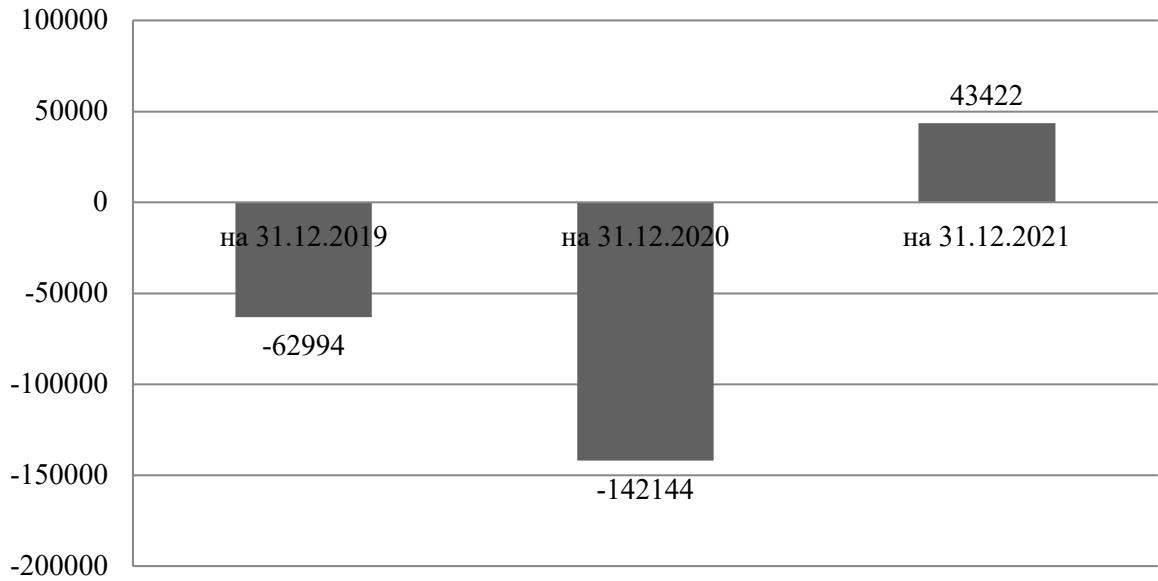


Рис. 2.5. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «Дієса» у 2019-2021 рр., тис. грн.

* Джерело: розроблено на основі Додатку В та [75]

В результаті чистий фінансовий результат становив:

- за підсумками 2019 року прибуток склав 30249 тис. грн.;
- за підсумками 2020 року збиток склав 343761 тис. грн.;
- за підсумками 2021 року збиток склав 31774 тис. грн. (рис. 2.6).

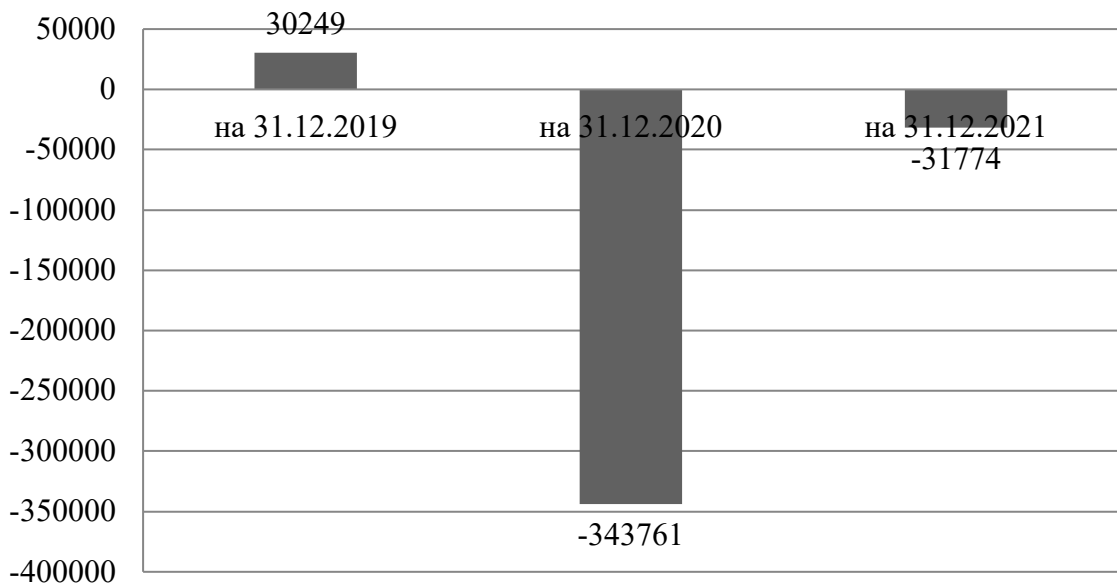


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Дієса» у 2019-2021 рр., тис. грн.

* Джерело: розроблено на основі Додатку В та [75]

Негативним є отримання чистого збитку. Однак у 2021 році ситуація трохи покращилася. Збиток 2020 року та негативні результати 2021 року можуть бути спричинені пандемією COVID-19 та її наслідками, які вплинули не лише на ТОВ «Дієса», а й на увесь ринок загалом.

Дослідження сучасного стану управління персоналом ТОВ «Дієса» зробимо за кількома напрямками.

В рамках першого напрямку розглянемо структуру персоналу ТОВ «Дієса» за такою якісною характеристикою, як вік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад і структура персоналу ТОВ «Дієса» за віком в 2019-2021 рр. *

Показники	2019	2020	2021	Відношення		Відношення	
				2020 до 2019		2021 до 2020	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
18-24 років, осіб	4	5	6	1	125,0	1	120,0
25-29 років, осіб	38	47	49	9	123,7	2	104,3
30-39 років, осіб	26	33	35	7	126,9	2	106,1
40-49 років, осіб	29	36	33	7	124,1	-3	91,7
50-54 років, осіб	16	20	18	4	125,0	-2	90,0
55 і більше, осіб	7	9	12	2	128,6	3	133,3
Разом	120	150	153	30	125,0	3	102,0

* Джерело: розроблено на основі [75]

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що найбільш чисельною категорією персоналу за віком є група співробітників від 25 до 29 років. Дані наочно представлені на рис. 2.7.

З даних табл. 2.2 можна відзначити збільшення кількості працівників ТОВ «Дієса» у віці 18-39 років на 5 осіб, а також співробітників старше 55 років на 3 людини.

Зміна вікової структури персоналу відбулася не тільки через звільнення і прийом співробітників, але і з природних причин, тобто перехід співробітників з однієї вікової категорії в іншу у зв'язку з досягненням певного віку.

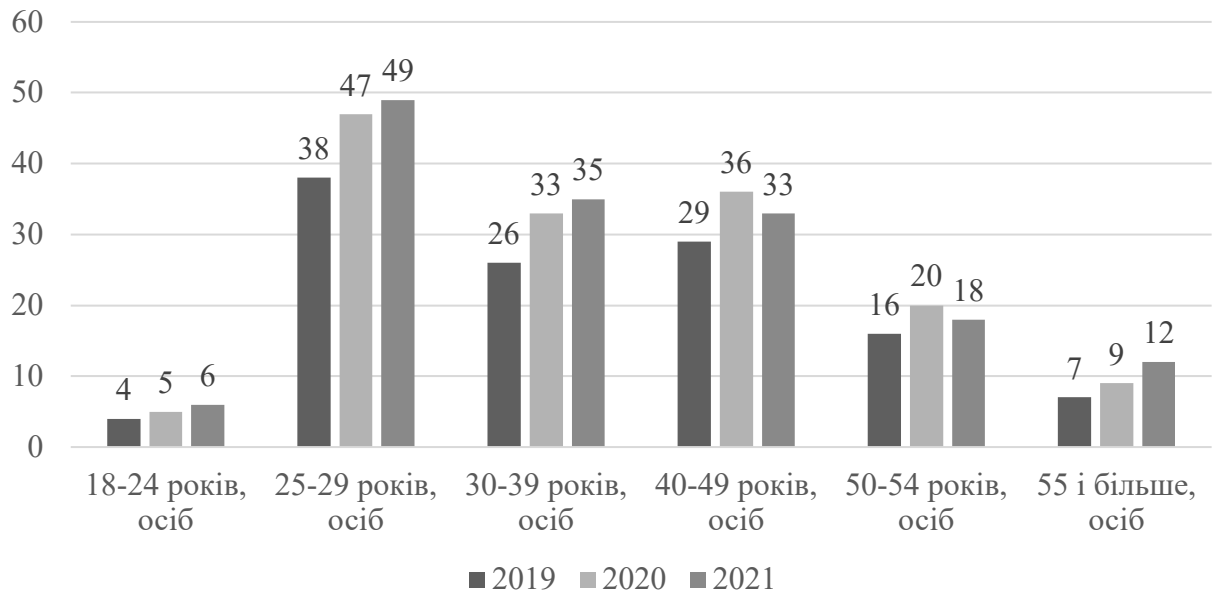


Рис. 2.7. Склад і структура персоналу ТОВ «Дієса» за віком в 2019-2021 рр. *

* Джерело: розроблено на основі [75]

Проаналізуємо структуру персоналу за гендерною приналежністю ТОВ «Дієса» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад і структура персоналу ТОВ «Дієса» за гендерною приналежністю в 2019-2021 рр. *

Показники	2019	2020	2021	Відношення 2020 до 2019		Відношення 2021 до 2020	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Жінки	29	23	21	-6	79,3	-2	91,3
Разом	120	150	153	30	125,0	3	102,0

* Джерело: розроблено на основі [75]

Для графічного відображення аналізованих даних складемо кругову діаграму, яка відобразить структуру працівників ТОВ «Дієса» за гендерною ознакою (рис. 2.8).

З даних табл. 2.3 можна відзначити незначне зменшення чисельності працівників-жінок.



Рис. 2.8. Склад і структура персоналу ТОВ «Дієса» за гендерною приналежністю в 2019-2021 рр. *

* Джерело: розроблено автором на основі [75]

У таблиці 2.4 представлена структура працівників ТОВ «Дієса» за рівнем освіти.

Таблиця 2.4

Склад і структура персоналу ТОВ «Дієса» за рівнем освіти в 2019-2021 рр.*

Показники	2019	2020	2021	Відношення		Відношення	
				2020 до 2019		2021 до 2020	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Молодший бакалавр	58	72	75	14	124,1	3	104,2
Бакалавр	51	64	65	13	125,5	1	101,6
Магістр	10	13	12	3	130,0	-1	92,3
Доктор наук	1	1	1	0	100,0	0	100,0
Разом	120	150	153	30	125,0	3	102,0

* Джерело: розроблено на основі [75]

За 2021 рік чисельність працівників з вищою освітою зросла на 4,2%, що є дуже доброю тенденцією, тому що говорить про зростання трудового потенціалу працівників.

Для графічного відображення аналізованих даних складемо діаграму, яка відобразить структуру працівників ТОВ «Дієса» за рівнем освіти (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Склад і структура персоналу ТОВ «Дієса» за рівнем освіти в 2019-2021 рр. *

* Джерело: розроблено на основі [75]

Показники чисельності персоналу ТОВ «Дієса» представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу ТОВ «Дієса» за в 2019-2021 рр. *

Показники	2019	2020	2021	Відношення 2020 до 2019		Відношення 2021 до 2020	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Загальна чисельність, осіб	120	150	153	30	125,0	3	102,0
Середньоспискова чисельність, осіб	119	149	151	30	125,2	2	101,4
Прийнято на роботу, осіб	6	7	8	1	116,7	1	114,3
Звільнено, осіб	5	6	5	1	120,0	-1	83,3
Коефіцієнт обороту робочої сили за прийомом	0,04	0,04	0,05	0	-	0,01	-
Коефіцієнт обороту робочої сили за звільненням	0,04	0,04	0,03	0	-	0	-
Коефіцієнт постійності персоналу	0,79	0,79	0,79	0	-	0	-
Коефіцієнт плинності кадрів	4,03	3,31	3,33	-0,72	82,23	0,02	100,67

* Джерело: розроблено на основі [75]

З даних табл. 2.5 можна відзначити підвищення загальної і середньооблікової чисельності ТОВ «Діеса» на 2 і 1,3% відповідно (рис. 2.10).

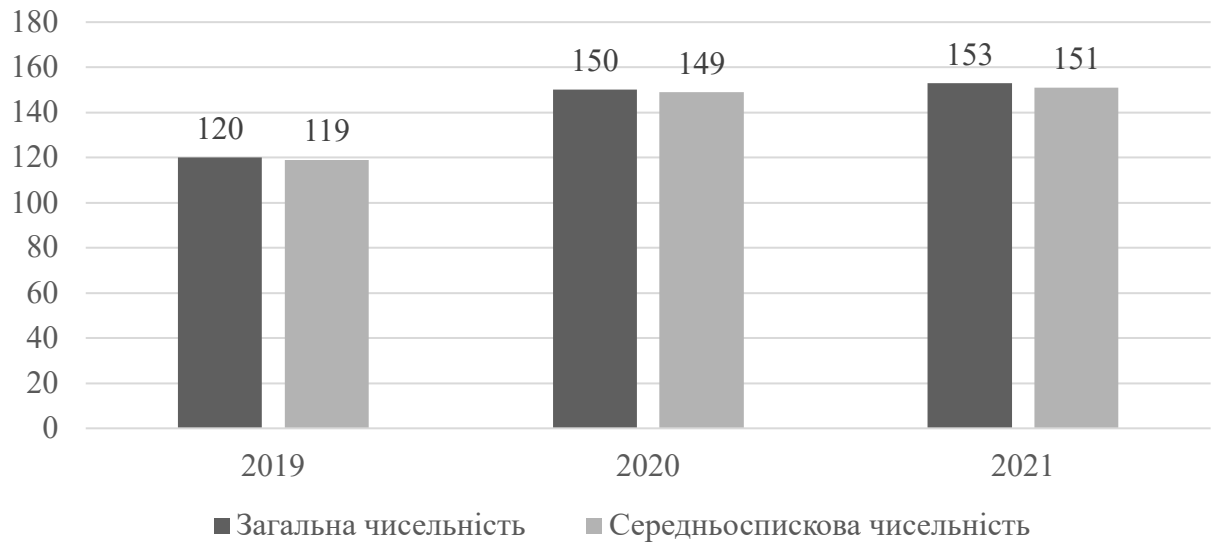


Рис. 2.10. Динаміка загальної та середньоспискової чисельності ТОВ «Діеса» *

* Джерело: розроблено на основі [75]

Також можна відзначити, що рівень сталості кадрів досить стабільний протягом розглянутого періоду, але залишається на рівні, який не дозволяє підприємству працювати максимально ефективно.

З урахуванням цілей компанії і необхідності розширення видів послуг, необхідно здійснити аналіз практичних аспектів навчання персоналу підприємства та передбачити механізми підвищення підготовки.

2.2. Аналіз сучасної практики та оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Дієса»

Розглянемо систему навчання персоналу і витрати на її реалізацію відповідно до цільових установок компанії (рис. 2.11).

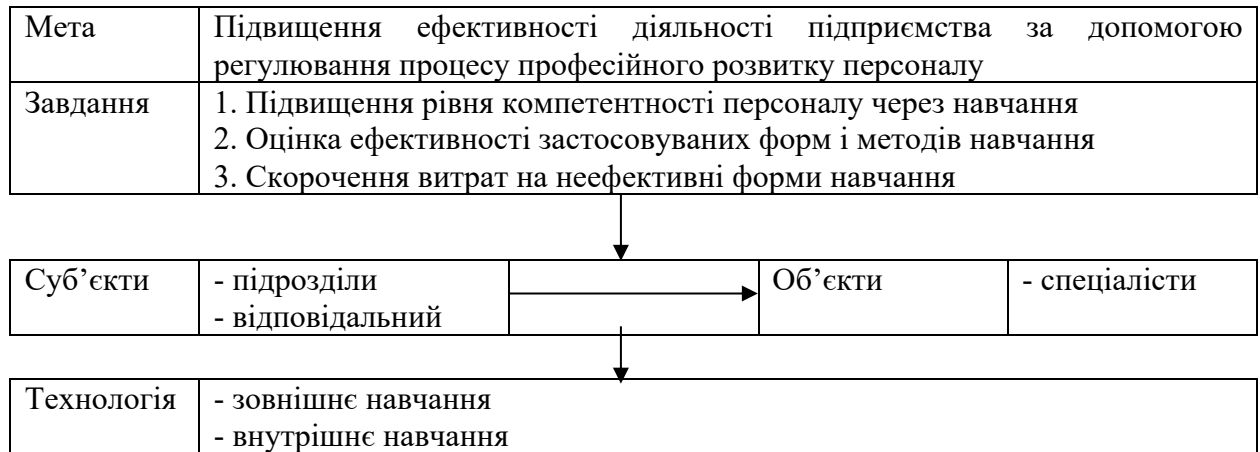


Рис. 2.11. Підсистема професійного розвитку персоналу ТОВ «Дієса»*

* Джерело: розроблено на основі [75]

Далі представлена схема проведення навчання в ТОВ «Дієса» (рис. 2.12).

Розглянемо етапи навчання персоналу.

Етап 1.

Менеджер по роботі з персоналом складає щоквартальні плани навчання (окремо внутрішнього і зовнішнього) з урахуванням:

1. Відповідності планів зовнішнього навчання кошторисами витрат.
2. Раціонального використання окремих співробітників компанії, що залучаються в якості внутрішніх викладачів.
3. Відповідності виявленим потребам в навчанні.

Етап 2.

Направлення кожного співробітника на зовнішнє навчання оформляється наказом. В кінці кварталу складається звіт про виконання планів внутрішнього і зовнішнього навчання.

У компанії використовуються наступні види навчання.

Зовнішнє навчання - освітні заходи з використанням в якості викладачів зовнішніх ресурсів (тобто навчальних організацій або викладачів, які не є співробітниками компанії).



Рис. 2.12. Функціональна схема процесу навчання в компанії *

* Джерело: розроблено на основі [75]

Направлення співробітників на зовнішнє навчання відбувається в рамках щоквартального плану і кошторису витрат на підвищення кваліфікації, які виділяються даному підрозділу із загального кошторису витрат на навчання компанії.

За статистикою протягом року приблизно кожен п'ятий співробітник компанії направляється на зовнішнє навчання.

Етап 3.

За результатами кожного пройденого зовнішнього навчання співробітник заповнює звіт, в якому:

- 1) оцінює ефективність прослуханого курсу навчання (зазвичай це робиться на внутрішньому порталі компанії);
- 2) вказує, в які внутрішні нормативні акти може знадобитися внесення змін;
- 3) вказує, які процедури і технології роботи з клієнтами можуть бути скориговані з урахуванням отриманого ним досвіду і знань.

Звіт направляється на розгляд керівнику структурного підрозділу і вже з його рекомендаціями надходить до відділу по роботі з персоналом.

Часто співробітнику, який пройшов зовнішнє навчання, доручається провести внутрішнє навчання для передачі свого досвіду та навичок деяких інших співробітників підрозділу.

Внутрішнє навчання – освітні заходи з використанням в якості викладачів внутрішніх ресурсів (тобто співробітників компанії), що зводяться в робочий час у вигляді 30-40-хвилинних семінарів.

Кожен квартал в компанії проводиться десятки внутрішніх курсів, тобто кожен підрозділ задіяні в навчанні, як правило, два або три рази в квартал.

При появі необхідності співробітник будь-якого підрозділу може відвідати будь-який семінар із зазначених в плані, але з умовою обов'язкового узгодження з безпосереднім керівником підрозділу компанії.

Типові теми подібних семінарів в компанії.

1. Ознайомлення співробітників підрозділу із змінами нормативної бази з конкретного виду діяльності.
2. Ознайомлення співробітників з новими регламентами та процедурами, розробленими в компанії.
3. Ознайомлення співробітників з новими інформаційними технологіями і програмними засобами.
4. Ознайомлення співробітників з новими послугами і технологіями.
5. Обговорення питань комунікацій між підрозділами.
6. Ведення складних переговорів з клієнтами (юридичні особи, фізичні особи, партнери компанії).
7. Дистанційне навчання

В ТОВ «Дієса» практикується безперервна система професійного навчання працівників, а кількість ступенів навчання залежить від складності професії та спеціальності. Дані про професійне навчання співробітників представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Звіт про професійне навчання працівників ТОВ «Дієса»
за 2019-2021 рр. *

Найменування	2019			2020			2021		
	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти
Підвищили кваліфікацію	114	33	81	131	25	106	123	11	112
В тому числі:									
в інститутах	4	11	3	2	0	2	6	0	6
на курсах	100	22	78	129	25	104	117	11	106

* Джерело: розроблено на основі [75]

Рівень кваліфікації персоналу є об'єктом пильної уваги компанії. Так, в компанії містяться вимоги до досвіду, стажу, освіти, навиків і етичності фахівця.

За результатами внутрішнього навчання співробітник, відповідальний за його проведення, при необхідності перевіряє у вигляді усного опитування знання учнів по предмету навчання і заповнює оцінний лист



Рис. 2.13. Структура персоналу ТОВ «Дієса» за навчанням в 2021 році *

* Джерело: розроблено на основі [75]

З одного боку - 54% співробітників навчання пройшли. З іншого боку - зміни в консалтинговій діяльності відбуваються кожен день. У зв'язку з цим навчання необхідно кожному співробітнику.

Далі розглянемо структуру професійного розвитку за 2021 рік за місцем навчання. З 39 осіб, що навчалися за 2021 рік 17 працівників пройшли зовнішнє навчання, решта - внутрішнє навчання в компанії (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Структура персоналу ТОВ «Дієса» за місцем навчання в 2021 році *

* Джерело: розроблено на основі [75]

Тобто зовнішнє навчання пройшли 44% співробітників.

В кінці року серед всіх співробітників компанії проводиться опитування, який бізнес-тренер, на їхню думку, кращий, тобто чиї заняття були найбільш корисними в їх діяльності. Обраний таким чином співробітник нагороджується як один з кращих співробітників року по номінації «Кращий тренер всередині компанії». Отримання даної нагороди цінується співробітниками і є знаком морального заохочення.

Всі співробітники незалежно від рівня займаної посади несуть повну відповідальність за відповідність своєї кваліфікації вимогам компанії і, відповідно, за своє самонавчання і підвищення кваліфікації.

Менеджер по роботі з персоналом відповідає за організацію процедур щодо виявлення потреб у навчанні, підготовку щоквартальних планів. Координує їх виконання і безпосереднє проведення занять по внутрішньому навчанню. Розподіляє бюджет витрат на підвищення кваліфікації співробітників компанії між підрозділами. Здійснює всі зовнішні зв'язки з навчальними організаціями.

Керівництво забезпечує всі необхідні ресурси і створює умови для безперервного і систематичного розвитку і підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Всі співробітники незалежно від рівня займаної посади несуть повну відповідальність за відповідність своєї кваліфікації вимогам компанії і, відповідно, за своє самонавчання і підвищення кваліфікації.

Хотілося б відзначити, що побудова такої системи навчання і самі тренінги для компанії - довгий і кропіткий процес, але приносить відмінні бізнес результати.

2.3. Оцінювання ефективності форм та методів навчання працівників

Далі розглянемо ефективність навчання. Для початку наведемо основні цілі навчання за моделлю Джека Філіпса (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Цілі навчання персоналу ТОВ «Дієса» *

Рівень	Цілі
Рівень 5: ROI	ROI 150%
Рівень 4: Результат	За 12 місяців збільшити ефективність на 20%
Рівень 3: Поведінка	- дотримання інструкцій; - повне знання законодавства; - досконале знання звітності
Рівень 2: Навчання	демонструють чудове знання інструкцій, законодавства та обліку
Рівень 1: Реакція	Рейтинг курсу не нижче 9 балів з 10 можливих

* Джерело: розроблено на основі [75]

З метою виявлення ефективності навчання було проведено опитування серед співробітників, що пройшли в минулому 2021 році навчання. Анкета опитування наведена в Додатку Ж.

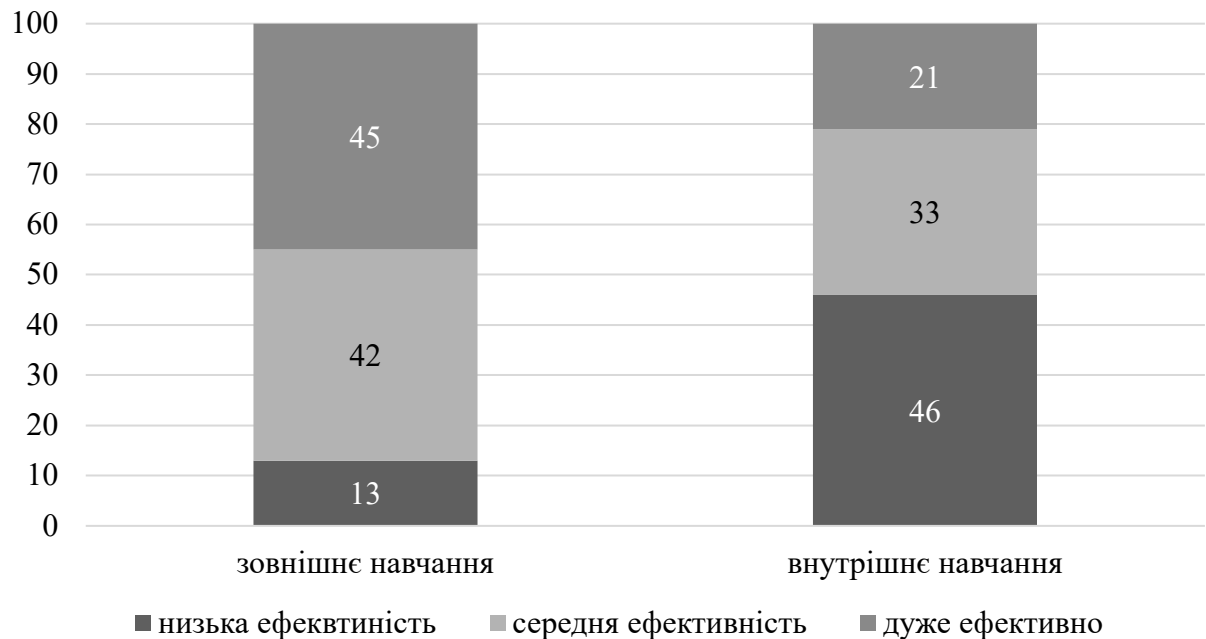


Рис. 2.15. Оцінка опитаними ефективності пройденого навчання, у % *

* Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Результати опитування показали, що зовнішнє навчання має досить високу оцінку серед опитаних. Однак серед опитаних тільки 45% оцінює внутрішнє навчання як ефективне.

Далі співробітників, які пройшли внутрішнє навчання, опитали (рис. 2.16).

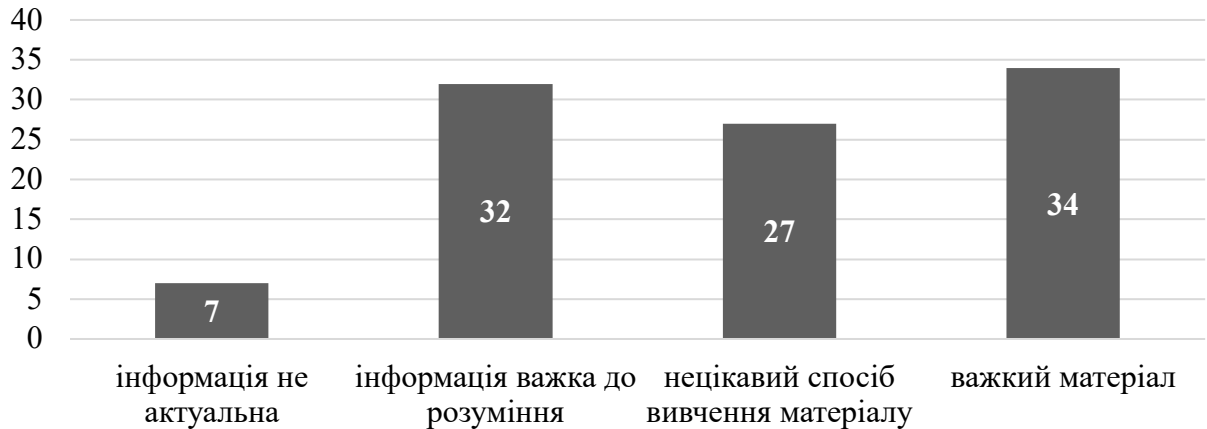


Рис. 2.16. Результати відповіді на опитування, у % від числа опитаних*

* Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Таким чином, респонденти в більшості своїй (93%) вважають, що інформація була актуальною. Однак виникли складнощі в її освоєнні. В якості причин виділені всі причини, нами запропоновані. Отже, навчання повинно будуватися таким чином, щоб інформація була в доступному вигляді, тобто необхідна візуалізація матеріалу.

Оцінимо також результати аудиторного навчання на основі чотирьох факторної моделі Кірпатріка [74].

Таблиця 2.8

Модель оцінки аудиторного навчання Кірпатріка*

Рівень оцінки	Результат оцінки		
	Так	Ні	Не знаю
1. Чи відчутний очікуваний ефект від навчання?	53%	30%	17%
2. Чи були перенесені отримані навички в роботу?	47%	31%	22%
3. Чи були освоєні нові навички та/чи ресурси?	61%	31%	8%
4. Чи були мотивація навчатися і працювати?	81%	7%	12%

* Джерело: розроблено на основі [74]

Досліджуємо рівень відповідальності при навчанні. Для цього проводимо анкетування співробітників. Далі представлені питання анкети:

1) наскільки необхідно навчання в компанії (дуже необхідно, середньо, зовсім не потрібно);

2) наскільки Вам потрібно регулярне навчання в компанії (дуже необхідно, середньо, зовсім не потрібно);

3) наскільки серйозно ви сприймаєте навчання в компанії (дуже серйозно, середньо, взагалі не сприймаю).

Опитувалися не тільки ті, хто вже навчався. Але і ті, хто навчання в минулому році не проходив.

26% співробітників вважає, що навчання в компанії проводити не потрібно (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Структура відповіді на питання 1: «Чи є необхідним навчання в компанії?», у %*

* Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Відповіді на питання «Наскільки потрібно регулярне навчання в компанії» представлені на рис. 2.18.

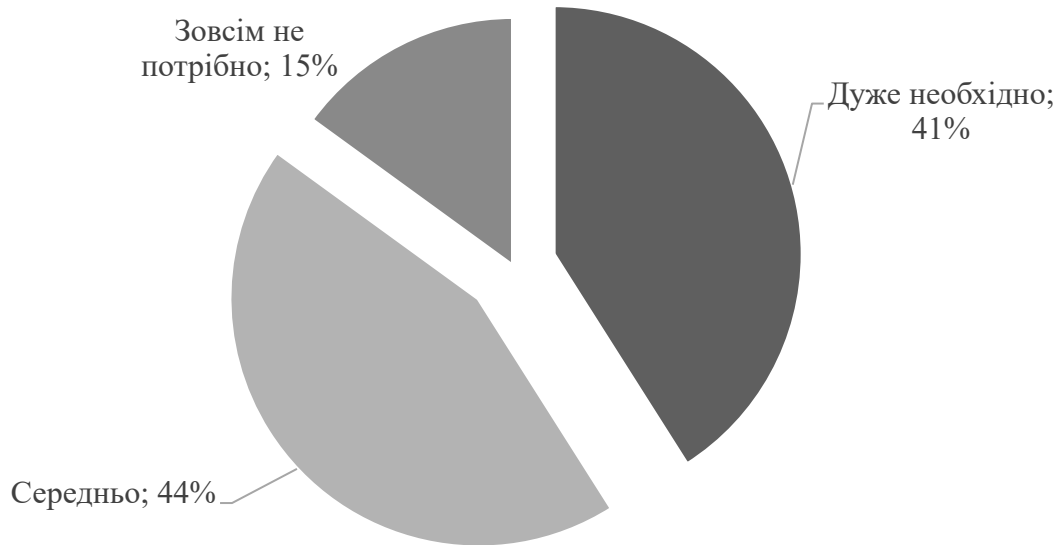


Рис. 2.18. Структура відповіді на питання 2: Наскільки потрібно регулярне навчання в компанії, у %*

* Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Так, 44% нейтрально відповіли на дане питання.

21% співробітників несерйозно ставиться до навчання в компанії (рис. 2.19).

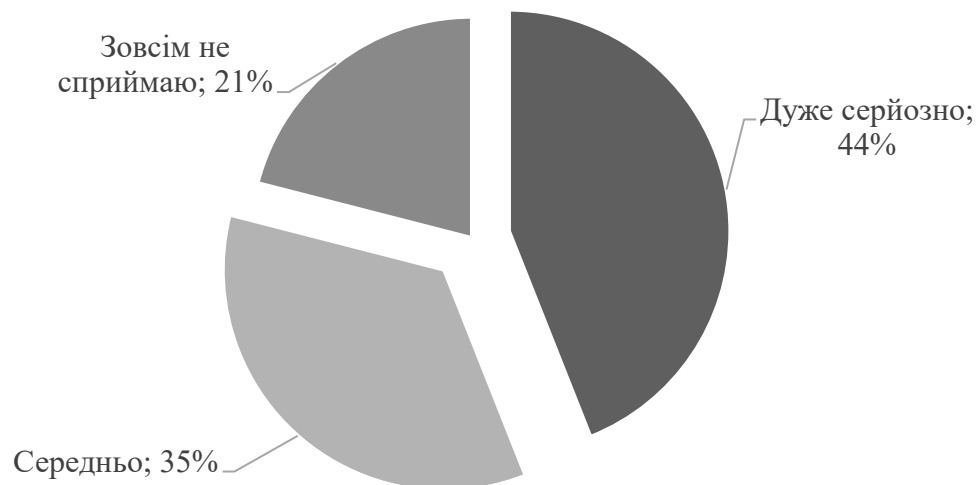


Рис. 2.19. Структура відповіді на питання 3: Наскільки серйозно ви сприймаєте навчання в компанії, у %*

* Джерело: побудовано на основі власних досліджень

За результатами анкетування можна зробити висновок про досить безвідповідальне ставлення співробітників до навчання в компанії. Необхідно підвищувати їх відповідальність, що можна зробити шляхом розвитку самонавчання і підвищення інтересу в навчанні.

Розглянувши етапи, варто зробити висновки по ним:

Етап 1. Менеджер по роботі з персоналом регулярно складає щоквартальні плани навчання без затримок відповідно до графіку навчання.

Етап 2. Направлення кожного співробітника на зовнішнє навчання оформляється наказом. В кінці кварталу складається звіт про виконання планів внутрішнього і зовнішнього навчань.

Етап 3. За результатами кожного пройденого зовнішнього навчання співробітник заповнює звіт. Звіти зберігаються у компанії протягом 10 років.

Таким чином, аналіз стану навчання в компанії показав, що використовувані методи навчання недостатньо ефективні. Основними причинами неефективності співробітники назвали: труднощі в розумінні матеріалу, нецікавий спосіб вивчення матеріалу, складний для розуміння матеріал. Анкетування дозволило виявити також недостатню мотивацію співробітників до навчання. На основі проведеного аналізу робимо висновок про необхідність зміни і вдосконалення методів навчання.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ У ТОВ «ДІЕСА»

3.1. Обґрунтування необхідності впровадження інноваційних методів навчання персоналу

В час жорсткої конкуренції, стійкий розвиток та стратегічні можливості підприємства у більшу чергу забезпечуються за рахунок того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської компетенції, підбирає та відбирає найкращий персонал, який буде на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни.

Іноземні вчені-економісти по управлінні персоналом підкреслюють, що підприємство, яке хоче агресивно діяти у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах, в даний момент значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Саме через це, не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури для планування та контролю, а й спосіб керівництва, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденної поведінки та реакції на інновації і зміни повинні постійно вдосконалюватись. У цьому і є суть даної проблеми. Через процеси глобалізації економіки, роботодавці змушені запроваджувати системи якості відповідності до міжнародних стандартів, адже від цих характеристик персоналу і буде залежати успіх підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Для того, щоб отримувати великі доходи на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, потрібен індивідуальний характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який забезпечить отримання високих та стабільних доходів. На сьогоднішній день, підтвердити важливу роль інтелектуальних

ресурсів може той факт, що вартість підприємства на ринку може бути в сотні разів більшою від її активів, і цю різницю можна пояснити лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

Для ТОВ «Дієса» в даний момент є головним завданням виділити та сформувати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства.

Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Методи покращення інтелектуального потенціалу*

*Джерело: побудовано автором на основі [16, с. 327]

Отже, ТОВ «Дієса» має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу, стати «інтелектуальним» підприємством. Перш за все, для того щоб стати інтелектуальним підприємством, потрібно підвищити інтелект персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес навчання. Головними критеріями інтелекту персоналу є рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. На сьогодні, ТОВ «Дієса» має взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте

вартість надання послуг. Дуже важливою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект і знання.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства.

Для того, щоб ТОВ «Дієса» працювало на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Багато зарубіжних підприємств на практиці довели, що інвестуючи лише в нове устаткування, неможливо на достатньому рівні підвищити продуктивність праці. Обов'язковою складовою є вкладання капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та створення їх резерву на підприємстві. Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2%. Американські вчені у 90-тих роках надали такі дані про зростання економіки:

За рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;

За рахунок зростання населення – 0,4%;

За рахунок збільшення капіталу – 0,5% [37, с. 418].

Нижче буде наведено нову модель організаційно-економічного механізму удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Дієса». Дана модель буде спрямована на покращення процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів, запровадження нової системи по підвищенню кваліфікації для кар'єрного росту.

Впровадження даної моделі дасть можливість вирішити такий спектр проблем:

- підбір кадрів;
- адаптація нових працівників;

– удосконалення процесу професійного навчання.

Для покращення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Дієса», пропонуємо здійснити нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні та інформаційні заходи. Для цього пропонуємо на ТОВ «Дієса» створити внутрішній тренінг-центр.

«Тренінг це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного зростання» [42, с. 65].

Основні функції тренінгу наведені нижче (рис. 3.2):

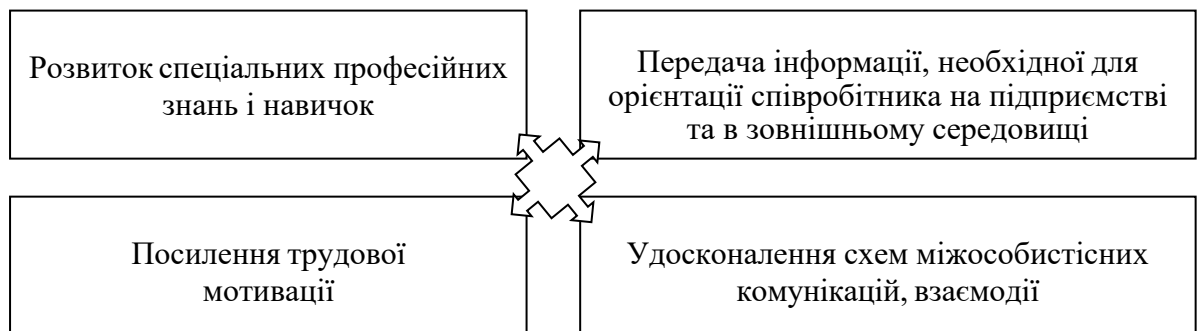


Рис 3.2. Функції тренінга для працівника*

Джерело: складено автором на основі [53, с. 324]

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптовувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді.

Пропонуємо поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положенням працівників на підприємстві. Тобто, проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у цьому потребу.

Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу (рис. 3.3).

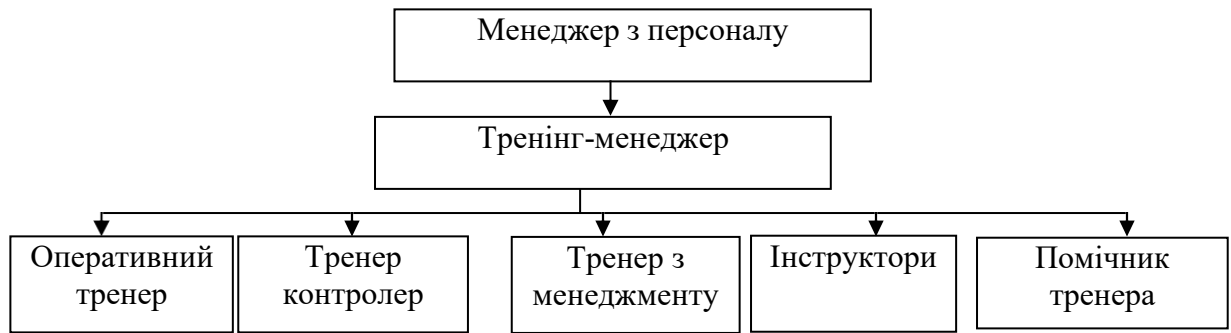


Рис. 3.3. Структура тренінг-підрозділу ТОВ «Дісса»*

*Джерело: побудовано автором

Всі тренери будуть підпорядковуватись вже існуючому в ТОВ «Дісса» менеджеру з персоналу. Головним у тренінг-підрозділі буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та керувати ними. Задачею оперативного тренера буде координація та організація всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня (торгівельного персоналу та касирів). Обов'язком тренера контролера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (керівний склад, фахівці офісу). Задача інструктора, це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на всіх рівнях підприємства. Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем реквізиту, потрібного для навчання.

Тренінги мають зовсім різний вплив на працівників різних ланок. Наприклад для торговельного персоналу це підвищення знання товарів, збільшення компетентності у роботі з клієнтами. Завдяки цьому працівник зможе отримувати задоволення від роботи, буде більш стресостійким, а це є досить важливим для торговельного персоналу, який має безпосередній контакт з клієнтами. Для керівників тренінги мають теж не аби яке значення. Проведення тренінгів дозволить керівникам покращити свої навички у управлінні підрозділом, а завдяки цьому збільшити дохід та зменшити витрати. У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи всього підприємства. Клієнти та працівники будуть більш задоволені, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Отже, запропонований тренінг-центр має наступні переваги:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (1-3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;
- тренінг знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи.

При цьому, тренінг-центру притаманні певні недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3-4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довго тривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у торговій сфері, за всіма інноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу. Самі тренінги будуть проводитись у групах, оскільки проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Дуже важливим є запровадження сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на усі фінансові показники ТОВ «Дієса», на його прибуток та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується. Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає конкурентоздатним на ринку праці, одержує статус професіонала і гарантію зайнятості у торгівлі.

Що ж до працівника, то оцінка – це критерій його успішності. Проходячи оцінювання персонал краще розуміє ціль, яка перед ним поставлена, відчуває себе важливим у системі торгового підприємства, працівник стає більш відповідальним і вмотивованим до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятися кращі працівники, при цьому їх будуть заохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу ТОВ «Дієса» будуть вирішені наступні завдання:

– в загальний ресурс управління підприємством буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази;

– система мотивації працівників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працівниками та збільшить рівень підготовки персоналу.

Формулу успіху в бізнесі визначає три чинники [14, с. 215]:

«куди ми йдемо? – питання стратегії;

з ким ми йдемо? – питання підбору персоналу;

як ми йдемо? – питання розвитку персоналу».

Для ТОВ «Дієса» ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності має стати нова удосконалена система управління розвитком персоналу.

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що потрібно зробити такі зміни у управлінні розвитком персоналу ТОВ «Дієса»:

– переорієнтувати політику підприємства на розвиток людських ресурсів;

– повна зміна структури HR-підрозділу.

Отже, для стабільного та якісного функціонування ТОВ «Дієса» потрібно щоб підприємство постійно розвивалось при цьому виняткову увагу приділяючи навчанню персоналу підприємства.

Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, ТОВ «Дієса» повинно прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, висококваліфікованих спеціалістів. І у цьому йому окрім нового тренінг-підрозділу допоможе нова онлайн-система навчання персоналу, детально про яку буде описано у наступному підрозділі.

3.2. Впровадження інноваційних методів навчання в систему розвитку персоналу

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме

таким стратегічним пріоритетом є ефективна система навчання персоналу підприємства.

Підсумувавши все сказане в підрозділі 3.1, пропонуємо основною стратегією удосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Дієса» вибрати створення онлайн-платформи для розвитку персоналу. У пункті 3.1 було описано новий структурний підрозділ ТОВ «Дієса» по навчанню персоналу. Але на це можуть піти великі кошти, і для того щоб мінімізувати витрати, пропонується впровадити онлайн-платформу, яка буде описана нижче.

Пропонуємо створити повністю нову онлайн-систему для навчання персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі. Її назва буде «Evolve personnel. ICB». Вона дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

«Evolve personnel. ICB» буде мати три основні розділи (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Основні розділи «Evolve personnel. ICB»*

*Джерело: побудовано автором

Дистанційне навчання буде включати в себе каталог безкоштовних курсів для кожного працівника ТОВ «Діеса». Курси будуть на різну тематику: починаючи від загальноторговельних процедур, спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою.

У даному розділі будуть доступні три такі функції:



Рис. 3.5. Дистанційне навчання «Evolve personnel. ICB» *

*Джерело: побудовано автором

Таке навчання буде дозволяти переглядати історію пройдених курсів, бали, на які пройдено курси а також у профіль працівника будуть приходити сповіщення про обов'язкові тестування, або загальні або ті, які призначив безпосередній керівник.

Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту

За допомогою звітів керівництво ТОВ «Діеса» зможе відслідковувати результативність даних курсів.

Оцінка персоналу буде мати три основні функції:

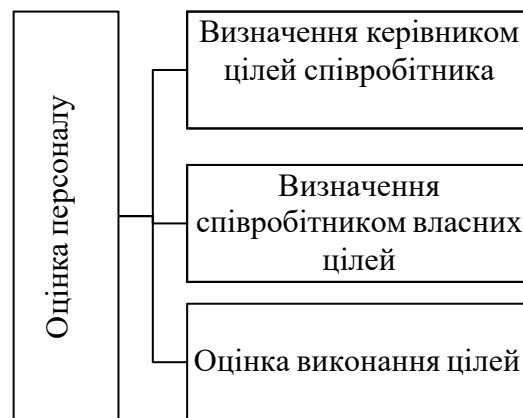


Рис. 3.6. Оцінка персоналу «Evolve personnel. ICB» *

* Джерело: сформовано автором

На початку кожного року, безпосередній керівник буде визначати п'ять основних цілей для свого підлеглого, над якими він повинен працювати протягом наступного року. Після цього підлеглий буде заповнювати анкету оцінки цілей, і в кінці року керівник оцінить, наскільки відсотків виконано кожену ціль. На підставі даного оцінювання будуть видаватись премії, а також розглядатись можливості кар'єрного росту працівників. До того ж, кожен співробітник також буде мати можливість оцінки свого керівника і своїх колег. Всі результати оцінок працівника, та оцінювання будуть доступні у спеціальних звітах.

Навчальний «Evolve personnel. ICB» центр буде включати в себе (рис. 3.7):

- каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій, поділених за підрозділам підприємства, загальноторговельних, обов’язкових та добровільних);
- заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати часу на даний тренінг);
- календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів);
- відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання);
- тренери (доступні тренери підприємства).

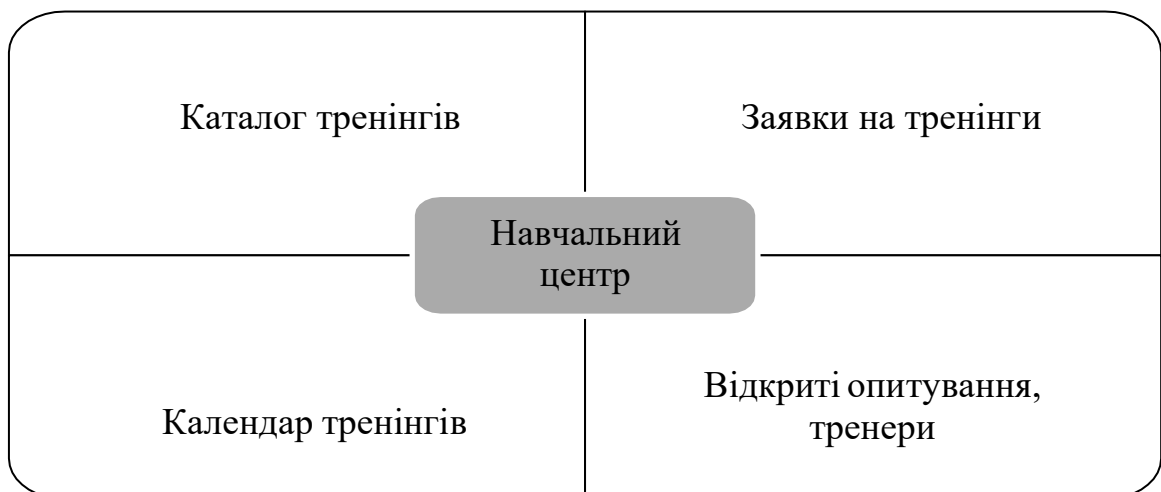


Рис. 3.7. Навчальний центр «Evolve personnel. ICB» *

* Джерело: побудовано автором

Онлайн-платформа «Evolve personnel. ICB» дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн-режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього онлайн-доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів і постійно поновлювати знання співробітникам ТОВ «Дісса».

За допомогою «Evolve personnel. ICB» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її відстояти, якщо виникне невідповідність. Ще однією перевагою є оцінка свого керівника, до якої мають доступ також всі співробітники підрозділу. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу. Приємним доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організацію тренінгів.

Ще однією досить важливою перевагою «Evolve personnel. ICB» є імпорт навчального контенту. Менеджери даної платформи будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні книги.

Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінок.

Заплановано створити досить велику базу знань для навчання персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Далі перейдемо до структури HR-підрозділу, яка потрібна для підтримання найкращого функціонування «Evolve personnel. ICB». Потрібен один додатковий спеціаліст, який буде займатись:

- адмініструванням системи «Evolve personnel. ICB»;
- взаємодіяти з зовнішніми тренерами;
- своєчасно оновлювати платформи;
- підбирати контент для «Evolve personnel. ICB»;

– купувати найбільш актуальний та новий контент.

Таким чином, створення онлайн-системи навчання в ТОВ «Дієса» дозволить вивести навчання персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль навчання персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників наведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати для реалізації проекту електронної системи освіти в ТОВ
«Дієса» (одноразово) *

Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність	Відповідальний відділу управління персоналом	0
Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління персоналом	200 000
Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління персоналом	37 000

* Джерело: побудовано автором

Припустимо, витрати в 2022 році складуть 582 000 грн. або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000 грн. Такий ефект відбудеться за рахунок наступних факторів економії:

– відсутність необхідності високої частоти тренінгів;

– економія на оренді, операційних витратах для організації виїзних тренінгів;

– куплені одноразово матеріали в тренерів та консалтингових фірм можуть бути завантажені в систему і використані багаторазово.

Розрахуємо термін окупності проекту за даними табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок терміну окупності проекту по впровадженню електронної системи освіти в ТОВ «Дієса»*

Період	Економічний результат тис. грн.	Витрати тис. грн.
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48
Червень	58,3	47
Липень	58,3	45
Серпень	58,3	42
Вересень	58,3	44
Жовтень	58,3	55
Листопад	58,3	56
Грудень	58,3	31

* Джерело: побудовано автором

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату [67]. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EE_p = E_p - I \quad (3.1)$$

де E_p – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

I – одноразові інвестиції, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації проекту електронної системи освіти, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн.}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких інвестицій. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до витрат на них [67]. Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$E_{\text{ез}} = \frac{EE_p}{I} \quad (3.2)$$

де EE_p - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

I – одноразові інвестиції, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації проєкту електронної системи освіти, грн.

$$E_{\text{ез}} = \frac{128000}{582000} = 22\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку навчання персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 22%.

Термін окупності інвестицій на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I - I_n}{E_p} \quad (3.3)$$

де I – одноразові інвестиції, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації проєкту електронної системи освіти, грн.;

I_n – поточні інвестиції, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

E_p – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{\text{ок}} = \frac{582000}{700000} = 0,83$$

$$0,83 \times 12 = 10 \text{ міс.}$$

Враховуючи витрати на реалізацію заходів щодо впровадження електронної системи освіти, в ТОВ «Дієса», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект

становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців та рентабельністю 22%.

Отже, за допомогою електронної системи освіти можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо. Економічний ефект від її впровадження виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з працівниками; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім рівнем знань персоналу завдяки введенню системи освіти; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності працівників підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і працівниками, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи підприємства; підвищенні рівня прихильності працівників до свого підприємства; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Навчання персоналу – це діяльність спрямована на розвиток персоналу задля підтримання його професійних навичок на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності. Метою навчання персоналу підприємства є досягнення максимального рівня ефективності роботи персоналу за допомогою підвищення рівня знань та професійних навичок працівників.

Основною метою навчання персоналу торговельного підприємства є підвищення вартості її людських ресурсів — людського капіталу. Досягнення цієї мети передусім залежить від того, наскільки цілі навчання відповідають стратегії розвитку персоналу та стратегії управління підприємством.

2. Розвиток персоналу торговельних підприємств вимагає застосування нового (інноваційного) підходу до його організації, основними постулатами якого є перехід від навчання, спрямованого на засвоєння знань, до навчання створювати нові знання та ефективно їх використовувати в умовах невизначеності зовнішнього середовища; формування сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу та емоційного інтелекту кожного працівника та групи; широке використання як стаціонарних форм навчання, так і дистанційних; заміна пасивних методів навчання на активні та інтерактивні; приділення значної уваги груповій взаємодії, командній роботі; застосування стратегічного підходу під час організації навчання та створення можливостей для ефективного реалізації результатів навчання в контексті довгострокового продуктивного розвитку торговельного підприємства.

3. ТОВ «Діеса» прагне до постійного удосконалення своєї роботи з управління розвитком персоналу. Компанія звертає увагу на розвиток особистості працівника, його професійної компетентності та кар'єрного зростання. Компанія активно застосовує різноманітні методи та інструменти

для розвитку свого персоналу, зокрема, навчання та тренінги, стажування та менторинг, оцінка професійних навичок тощо.

4. ТОВ «Дієса» прагне до підвищення рівня задоволеності свого персоналу роботою, забезпечуючи сприятливі умови праці, включаючи можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, матеріальну підтримку, соціальні пакети тощо. В компанії звертають увагу на взаємодію між працівниками та їх взаємодію з керівництвом. Компанія забезпечує зворотний зв'язок та відкритість в комунікації, розвиває корпоративну культуру та сприяє формуванню команди з метою досягнення спільних цілей.

Отже, можна стверджувати, що ТОВ «Дієса» є успішною компанією, яка приділяє велику увагу розвитку свого персоналу. Компанія впроваджує різноманітні методи та інструменти для підвищення кваліфікації своїх працівників та забезпечення їх професійного зростання. Такий підхід до управління розвитком персоналу дозволяє компанії привернути талановитих фахівців та зберегти їх на довгострокову співпрацю.

5. Для стабільного та якісного функціонування ТОВ «Дієса» потрібно щоб підприємство постійно розвивалось при цьому виняткову увагу приділяючи навчання персоналу підприємства. Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, ТОВ «Дієса» повинно прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, висококваліфікованих спеціалістів. Для цього запропоновано створення нового тренінг-підрозділу та впровадження онлайн системи навчання персоналу.

6. Для покращення системи навчання персоналу ТОВ «Дієса» було запропоновано створити онлайн платформу «Evolve personnel. ICB», яка дозволить:

Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та

загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Витрати на створення даної платформи будуть становити 582 000 грн.. Термін окупності буде 10 місяців, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн., рентабельність – 22%.

Отже, за допомогою електронної системи освіти можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо. Економічний ефект від її впровадження виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з працівниками; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім рівнем

знань персоналу завдяки введенню системи освіти; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності працівників підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і працівниками, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи підприємства; підвищенні рівня прихильності працівників до свого підприємства; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 року // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. (редакція від 01.01.2020р.). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 39, ст. 462. (редакція від 27.12.2019 р.) URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
3. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380 (редакція від 28.05.2023р) URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Кодекс Законів про працю України (редакція від 27.01.2023р.) URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
5. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2008. 512 с.
6. Армстронг М., Стівенс Т. Оплата праці: практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу/ пер. з англ. за наук. ред. Т. В. Герасимової. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 512 с.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 232 с.
8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
9. Гареев Т. В. Управління знаннями організації, що навчається. практичний посібник: монографія. Київ: Видавниче рішення, 2016. 304 с.
10. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки К. : Т-во «Знання», КОО, 2011. 254 с.

11. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. пос. для студ. вузів. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
12. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / О. А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ», Вид-во «Політехніка», 2016. 392 с.
13. Інноваційний розвиток підприємства: посібник / за ред. П. П. Микитюк. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. [2-е вид., перероб. й доп.]. К.: Кондор, 2005. 304 с.
15. Менеджмент-освіта для бакалаврів: навч. посіб. у 2 т. / В. В. Дергачова та ін. Т.1.К. : НТУУ «КПІ», 2019. 504 с.
16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2020. 351 с
17. Стадник В. В. Менеджмент гетерогенних організацій: навч. посібник. Хмельницький: ПП А. С. Гонга, 2017. 274 с.
18. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградский, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. К.: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.
19. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Вид-во МАУП, 2021. 112 с.
20. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: Вид.дім «ИНЖЕК», 2013. 208 с.
21. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / С. В. Дудко та ін.; за ред. М. В. Семикіна. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
22. Стадник В. В., Гризовська Л. О. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2016. 197 с.
23. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 194 с.

24. Бояринова К. О. Інноваційно-орієнтоване підприємство: сутність, класифікація та особливості функціонування // Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця. 2021. № 1-2 (187-188). С. 52-57.
25. Брич В. Я., Гуцул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу // Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5, Т. 2. С. 13-16.
26. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник. Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2022. С.144-146
27. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2020. Вип. 2(4). Ч. 1. С. 96–100.
28. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 17. С. 556-561.
29. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. Вип. 5(1). С. 113-117.
30. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2019. № 640. С. 258-264.
31. Грішнова О. А., Небукін В. В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2021. №9. С.15-19.
32. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства // Бізнес-інформ. 2021. № 9. С. 117-121.
33. Гусєва М. В. Розвиток інноваційної культури сучасного підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 38. С. 253-258.

34. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2022. № 6 (44). С. 194-198

35. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // Бізнес Інформ. 2022. № 7 (426). С. 341-347.

36. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості // Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2021. № 10 (189). С. 37-50.

37. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві // Молодий вчений. № 11(63). 2019. С. 418-421

38. Збрицька Т. П. Переваги створення корпоративного університету як інструменту розвитку персоналу // Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. №1. С. 354-358.

39. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 52-56.

40. Карташова Л. Управління персоналом: потрібні кваліфіковані фахівці // Людина і праця. 2021. №6. С. 87-89.

41. Касич А., Бурба О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130-134

42. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу: теорія і практика // Персонал. 2020. № 11. С. 64-69.

43. Костюк І. В., Стадник В. В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 57-61

44. Костюк І. В., Стадник В. В. Роль лідера у формуванні та реалізації потенціалу різноманітності сучасних підприємств // Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи. Ч.1 Управлінська діяльність у бізнесових

структурах: Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (12 листопада 2019 р.). Тези доповідей. Харків: ХНУБА, 2019. С.159-164 .

45. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях // Молодий вчений. 2021. №11. С.122-134

46. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2021. С. 155-163.

47. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів // Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 1(34). С. 124-134.

48. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу // Наукові праці. Економіка. 2020. В. 132. С. 108-114

49. Мельник А. О., Лучна Н. С. Система розвитку персоналу підприємства // Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №1 (67). С.89-94.

50. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 47. С. 137-142

51. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом // Науковий вісник ЛНАУ. 2019. № 17. С. 172-180

52. Пашенко О. І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві // Управління розвитком. 2022. № 11. С. 67-68

53. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 42. С. 323-327.

54. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей. // Економічний аналіз. 2019. Т. 14. № 3. С. 173-179.

55. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом // Наукові праці КНТУ: Економічні науки . 2020. Вип.17. С. 210-218
56. Семенова Л. Ю., Заболотня А. В. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві // Молодий вчений. 2021. № 10. С. 1041-1044.
57. Сімченко Н. О., Жалдак Г. П. Сутнісні ознаки інноваційно-орієнтованих підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. 2022. №35, Ч.1. С. 215-220.
58. Ситник Н. І. Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій. // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми та напрями розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.: у 2-х частинах. Ч.1, м. Львів, 29-30 травня 2019 р. Львів, 2019. С. 51-54.
59. Ситник Н. І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань // Менеджмент і маркетинг інновацій. 2022. № 3. С. 346-354.
60. Стадник В. В., Костюк І. В. Особливості системи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 р.). Тези доповідей. Черкаси: ЧДБК, 2021. С. 212-214.
61. Татаревська М. С., Сорока О. В., Лосікова О. О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації // Економіка і регіон. 2020. № 2. С. 57-62.
62. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах // Інвестиції: практика та досвід 2021. № 8. С. 31-34.
63. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 24(4). С. 389-397.

64. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1. С. 61–64.

65. Шамарова Г. Л. Проблеми управління людським потенціалом // Управління персоналом, 2021. № 8. С. 12-21

66. Шелюжак І. Г., Тородюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу // Бізнес Інформ. 2020. №3. С.437-444.

67. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.

68. Бобирєв Д. Б., Мартинюк І. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі його інноваційної орієнтації URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal-/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Bobirev.pdf (дата звернення 21.05.2023 р.)

69. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації URL:<http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення 21.05.2023 р.)

70. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення 15.05.2023 р.).

71. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу URL: aukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichnopi-znavalna-internet-konferen-tsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personal (дата звернення 21.05.2023 р.)

72. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти URL:<http://archive.nbuv.gov.ua>

73. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу URL:<http://www.economy.-nauka.com.ua/?op=1&z=302> (дата звернення 31.05.2023 р.).

74. Модель оцінки ефективності навчання Д. Кіркпатріка: вебсайт. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434> (дата звернення: 11.05.2023 р.)

75. Офіційний сайт ТОВ «Дієса» <https://eldorado.ua/uk/info/about/>

76. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL:<http://www.probusiness.in.ua/>(дата звернення 29.05.2023 р.)

77. A Global Standard for Lifelong Learning.The World Economic Forum. URL : <https://www.weforum.org> (дата звернення: 25.05.2023).

78. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies // Program : electronic library and information systems. 2021. № 49 (3). P. 325-342 URL: : <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PROG-02-2015-0023> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

79. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998. 199 p.

80. Joseph M. Firestone, Basic Concepts of Knowledge Management: вебсайт. URL: <https://www.dkms.com/papers/kmbasic.pdf> (дата звернення: 10.05.2023 р.)

81. Knowledge Management Concepts and Models: вебсайт. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-09501-1_2 (дата звернення: 20.05.2023 р.)

82. Linjuan R. M. Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. Miami, 2020. 59 с.

83. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. URL:http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата звернення 15.15.2023 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Сутність поняття «розвиток персоналу» та «навчання персоналу»

Автори	Визначення
Короцинська Я.А [27]	Сукупність взаємозв'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.
В. Брич, О. Гугул [5, с.14]	Системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.
А. Мельник Н. Лучна [33]	Сукупність заходів, що сприяють розвитку потенціалу працівників, їхньому особистому зростанню та підвищенню шансу на внесок у розвиток організації (підприємства).
Ю. Плугіна [36, с.325]	Зміна його якісних характеристик, що включають професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри.
О. Грішнова [11, с.16]	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації, а також як професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо.

Джерело: узагальнено за [5]; [6]; [11]; [15]; [16]; [26]; [32]; [33]; [36]; [42]; [49]; [50]; [52]

Баланс ТОВ «Дієса» за 2019-2021 рр., тис. грн. [75]

Актив	2019	2020	2021
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	499285	346177	232182
первісна вартість	1208466	1209318	1210485
накопичена амортизація	709181	863141	978303
Незавершені капітальні інвестиції	2700	3115	6803
Основні засоби:	496349	509883	796451
первісна вартість	949087	1144487	1339289
знос	452738	634604	542838
Інвестиційна нерухомість:	10436	9382	6193
первісна вартість	10436	9382	6193
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	282649	282649	282649
Довгострокова дебіторська заборгованість		10573	8043
Відстрочені податкові активи		1367	3051
Усього за розділом I	1291419	1163149	1335372
II. Оборотні активи			
Запаси	2286501	1861109	2246948
Виробничі запаси	6115	7696	8296
Товари	2280386	1853413	2238652
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1138523	1133073	1817948
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами		1183433	1174028
з бюджетом	631	944	945
у тому числі з податку на прибуток	414	914	914
Інша поточна дебіторська заборгованість	1099904	975294	1645003
Гроші та їх еквіваленти	253748	265072	101469
Готівка	7049	8502	10762
Рахунки в банках	37315	186564	18836
Витрати майбутніх періодів	3620	4820	5507
Інші оборотні активи	78355	10721	11439
Усього за розділом II	4861282	5434466	7003287
Баланс	6152701	6597612	8338659

Пасив	2019	2020	2021
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	70	70	70
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-711904	-1055353	-1087180
Усього за розділом I	-711834	-1055283	-1087110
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	929346	1632054	1452634
Інші довгострокові зобов'язання	198240	320578	452085
Усього за розділом II	1127586	1952632	1904719
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків		73686	241734
Векселі видані			
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	145049		
за товари, роботи, послуги	2537006	3295025	5034532
за розрахунками з бюджетом	15972	27527	26668
за розрахунками зі страхування	6789	9319	7605
за розрахунками з оплати праці	30362	40272	42483
за одержаними авансами	20504	80581	88222
Поточні забезпечення	35488	46123	52456
Інші поточні зобов'язання	2945779	2127730	2027350
Усього за розділом III	5736949	5700263	7521050
Баланс	6152701	6597612	8338659

Звіт про фінансові ТОВ «Дієса» за 2019-2021 рр., тис. грн. [75]

Стаття	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9669886	11402820	14203703
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7397985	9358232	11644807
Валовий: прибуток	2271901	2044588	2558896
Інші операційні доходи	118034	62621	22746
Адміністративні витрати	482591	271799	358935
Витрати на збут	1915692	1899212	2100827
Інші операційні витрати	54646	78342	78438
Фінансовий результат від операційної діяльності			43422
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	62994	142144	
Інші фінансові доходи	196262	58912	11890
Інші доходи	257	71	45100
Фінансові витрати	92985	258696	132588
Інші витрати	3651	3271	1302
Фінансовий результат до оподаткування	36889		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток		345128	33458
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-6640	1367	1684
Чистий фінансовий результат: прибуток	30249		
Чистий фінансовий результат: збиток		343761	31774

Структура активів ТОВ «Дієса» за 2019-2021 рр., тис. грн.*

Актив	2019	2020	2021	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	499285	346177	232182	8,11	5,25	2,78
первісна вартість	1208466	1209318	1210485	19,64	18,33	14,52
накопичена амортизація	709181	863141	978303	11,53	13,08	11,73
Незавершені капітальні інвестиції	2700	3115	6803	0,04	0,05	0,08
Основні засоби:	496349	509883	796451	8,07	7,73	9,55
первісна вартість	949087	1144487	1339289	15,43	17,35	16,06
знос	452738	634604	542838	7,36	9,62	6,51
Інвестиційна нерухомість:	10436	9382	6193	0,17	0,14	0,07
первісна вартість	10436	9382	6193	0,17	0,14	0,07
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	282649	282649	282649	4,59	4,28	3,39
Довгострокова дебіторська заборгованість		10573	8043		0,16	0,10
Відстрочені податкові активи		1367	3051		0,02	0,04
Усього за розділом I	1291419	1163149	1335372	20,99	17,63	16,01
II. Оборотні активи						
Запаси	2286501	1861109	2246948	37,16	28,21	26,95
Виробничі запаси	6115	7696	8296	0,10	0,12	0,10
Товари	2280386	1853413	2238652	37,06	28,09	26,85
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1138523	1133073	1817948	18,50	17,17	21,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами		1183433	1174028	0,00	17,94	14,08
з бюджетом	631	944	945	0,01	0,01	0,01
у тому числі з податку на прибуток	414	914	914	0,01	0,01	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	1099904	975294	1645003	17,88	14,78	19,73
Гроші та їх еквіваленти	253748	265072	101469	4,12	4,02	1,22
Готівка	7049	8502	10762	0,11	0,13	0,13
Рахунки в банках	37315	186564	18836	0,61	2,83	0,23

Продовження дод. Г

1	2	3	4	5	6	7
Витрати майбутніх періодів	3620	4820	5507	0,06	0,07	0,07
Інші оборотні активи	78355	10721	11439	1,27	0,16	0,14
Усього за розділом II	4861282	5434466	7003287	79,01	82,37	83,99
Баланс	6152701	6597612	8338659	100,00	100,00	100,00

* Розроблено автором на основі [75]

Структура пасивів ТОВ «Дієса» за 2019-2021 рр., тис. грн.*

Пасив	2019	2020	2021	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	70	70	70	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-711904	-1055353	-1087180	-11,57	-16,00	-13,04
Усього за розділом I	-711834	-1055283	-1087110	-11,57	-15,99	-13,04
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	929346	1632054	1452634	15,10	24,74	17,42
Інші довгострокові зобов'язання	198240	320578	452085	3,22	4,86	5,42
Усього за розділом II	1127586	1952632	1904719	18,33	29,60	22,84
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків		73686	241734		1,12	2,90
Поточна кредиторська заборгованість:						
за довгостроковими зобов'язаннями	145049			2,36		
за товари, роботи, послуги	2537006	3295025	5034532	41,23	49,94	60,38
за розрахунками з бюджетом	15972	27527	26668	0,26	0,42	0,32
за розрахунками зі страхування	6789	9319	7605	0,11	0,14	0,09
за розрахунками з оплати праці	30362	40272	42483	0,49	0,61	0,51
за одержаними авансами	20504	80581	88222	0,33	1,22	1,06
Поточні забезпечення	35488	46123	52456	0,58	0,70	0,63
Інші поточні зобов'язання	2945779	2127730	2027350	47,88	32,25	24,31
Усього за розділом III	5736949	5700263	7521050	93,24	86,40	90,19
Баланс	6152701	6597612	8338659	100,00	100,00	100,00

* Розроблено автором на основі [75]

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Дієса» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Фінансові результати	2019	2020	2021	Відхилення (Σ)			Відхилення (%)		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Стаття									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9669886	11402820	14203703	1732934	2800883	4533817	17,92	24,56	46,89
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7397985	9358232	11644807	1960247	2286575	4246822	26,50	24,43	57,41
Валовий: прибуток	2271901	2044588	2558896	-227313	514308	286995	-10,01	25,15	12,63
Інші операційні доходи	118034	62621	22746	-55413	-39875	-95288	-46,95	-63,68	-80,73
Адміністративні витрати	482591	271799	358935	-210792	87136	-123656	-43,68	32,06	-25,62
Витрати на збут	1915692	1899212	2100827	-16480	201615	185135	-0,86	10,62	9,66
Інші операційні витрати	54646	78342	78438	23696	96	23792	43,36	0,12	43,54
Фінансовий результат від операційної діяльності	-62994	-142144	43422	-79150	185566	106416	125,65	-130,55	-168,93
Інші фінансові доходи	196262	58912	11890	-137350	-47022	-184372	-69,98	-79,82	-93,94
Інші доходи	257	71	45100	-186	45029	44843	-72,37	63421,13	17448,64
Фінансові витрати	92985	258696	132588	165711	-126108	39603	178,21	-48,75	42,59
Інші витрати	3651	3271	1302	-380	-1969	-2349	-10,41	-60,20	-64,34
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	36889	-345128	-33458	-382017	311670	-70347	-1035,59	-90,31	-190,70
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-6640	1367	1684	8007	317	8324	-120,59	23,19	-125,36
Чистий фінансовий результат: збиток	30249	-343761	-31774	-374010	311987	-62023	-1236,44	-90,76	-205,04

* Розроблено автором на основі [75]

Анкета

Шановний співробітник!

Пропонуємо Вам взяти участь в дослідженні процесу навчання працівників. Ваші відповіді будуть враховуватися при виявленні найбільш важливих проблем, з якими стикається фахівець на новому місці роботи, і для розробки програми допомоги. Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву слід звернути увагу, Ви допоможете швидше освоїтися в компанії не тільки собі, а й майбутнім новачкам.

1. Ваша стать
 - жіноча
 - чоловіча
2. _____ Ваш вік
3. _____ Ваш стаж роботи в компанії
4. Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою (5 - максимально висока оцінка, 1 - максимально низька оцінка) наскільки повно на Ваш погляд була надана інформація
 - _____ про організацію
 - _____ про Ваш відділ
 - _____ про колег
 - _____ про керівництво
 - _____ про Ваші посадові обов'язки
5. Вкажіть, будь ласка, в формі чого і яким чином була надана інформація:

6. Як довго тривало ваше навчання:
 - до одного місяця
 - до двох місяців
 - до трьох місяців
 - до шести місяців
 - понад 6 місяців
7. Надана під час навчання інформація була для Вас:
 - актуальна
 - важка для розуміння
8. Оцініть якість та спосіб отримання інформації
 - важкий матеріал
 - нецікавий спосіб вивчення матеріалу
 - все було легко
9. Наскільки необхідно навчання в компанії:
 - дуже необхідно
 - середньо
 - зовсім не потрібно
10. Наскільки Вам потрібно регулярне навчання в компанії
 - дуже необхідно
 - середньо
 - зовсім не потрібно
11. Наскільки серйозно ви сприймаєте навчання в компанії
 - дуже серйозно

- середньо
- взагалі не сприймаю.

10. Наскільки ефективним було Ваше навчання:

- дуже ефективно
- середній рівень
- низька ефективність

11. У яких питаннях Ви б хотіли отримати допомогу при навчанні?

12. Чи змінилася ваша думка про організацію, після того як ви пройшли навчання?

- Так, в кращу сторону
- Так, в гіршу сторону
- Ні, не змінилося