

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему
"Мотивація та збереження талановитого персоналу"

другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-22дм


(підпис)

А.П. Пух

Керівник

(підпис)

К. І. Серебряк

Завідувач кафедри

(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент _____

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“_____” _____ 2023
року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Пух Анастасії Павлівні

1. Тема роботи "Мотивація та збереження талановитого персоналу"
Керівник роботи Сєребряк Ксенія Ігорівна, д.е.н., професор,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.3. Інформація про трудові ресурси підприємства (склад, рух, робочий час). 3.4. Інформація про систему мотивації на досліджуваному підприємстві. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Аналіз сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Оцінка трудових ресурсів підприємства та діючої системи мотивації. 4.5. Обґрунтування заходів щодо підвищення мотивації та збереження талановитого персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2023 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	


Здобувач



А. П. Пух

(підпис)

Керівник роботи



К. І. Сєребряк

(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 82 с., 13 табл., 7 рис., 50 дж.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ», яке являє собою маркетингову агенцію повного циклу.

Предметом дослідження є фактори та стратегії, які впливають на мотивацію та збереження талановитого персоналу в сучасному бізнес-середовищі.

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо підвищення мотивації та збереження талановитого персоналу.

У роботі розглянуто теоретико-методичні основи мотивації та збереження талановитого персоналу підприємства. Оцінено фінансово-економічний стан ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ», проаналізовані трудові ресурси досліджуваного підприємства та діюча на ньому система мотивації. З урахуванням особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування запропоновано та обґрунтовано програму розвитку талановитого персоналу ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ».

ТАЛАНОВИТИЙ ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, МАРКЕТИНГОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ, ПРИБУТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ТАЛАНОВИТОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Зв'язок між людським потенціалом та талановитим персоналом	8
1.2. Управління талантами	15
1.3. Закордонний досвід управління талантами	23
Висновок до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	33
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості господарювання	33
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»	42
2.3. Аналіз трудових ресурсів та системи мотивації ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»	50
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ТАЛАНОВИТОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»	61
3.1. Напрями розвитку талановитого персоналу	61
3.2. Обґрунтування програми розвитку талантів ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»	69
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження мотивації та збереження талановитого персоналу обумовлена необхідністю підприємств пристосовуватися до зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку. Забезпечення мотивації та збереження талановитих кадрів є стратегічно важливим для досягнення успіху, інноваційності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Дослідження в цьому напрямку дозволяє розкрити ефективні практики управління персоналом, що впливають на задоволення працівників, їхню продуктивність та лояльність до організації. Також, враховуючи сучасні тенденції у ринковій економіці, де важливим стає не лише залучення, але й утримання висококваліфікованих спеціалістів, вивчення методів привертання та утримання талановитого персоналу має визначений стратегічний характер.

Об'єкт дослідження є господарська діяльність ТОВ ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ», яке являє собою маркетингову агенцію повного циклу.

Предмет дослідження є фактори та стратегії, які впливають на мотивацію та збереження талановитого персоналу в сучасному бізнес-середовищі.

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо підвищення мотивації та збереження талановитого персоналу.

Досягнення поставленої мети можливе через вирішення ряду наступних завдань:

- розглянути сутність поняття «талановитий персонал»;
- вивчити світовий досвід щодо управління талантами;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства та сфери його діяльності;
- оцінити фінансово економічний стан ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»;
- проаналізувати трудові ресурси підприємства та діючу на ньому

систему мотивації персоналу;

- визначити та обґрунтувати програму розвитку талановитого персоналу ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ».

Джерелами інформації, що були використані під час дослідження виступили публікації науковців за тематикою дослідження (статті, монографії, тези конференцій), підручники, офіційна інформація про діяльність досліджуваного підприємства та його фінансова звітність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ТАЛАНОВИТОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зв'язок між людським потенціалом та талановитим персоналом

З середини ХХ століття, після індустріальної революції та формування постіндустріального суспільства, все більше зростає значущість людини в суспільстві.

Від суспільства споживання, орієнтації на людину економічну, людство поступово переходить до розвитку людини освіченої, культурної, задоволеної як у матеріальному плані, і у духовному.

Сучасна політика розвинених держав орієнтована на покращення освіти, культури, охорони здоров'я, а саме – тих сфер, які більшою мірою надають вплив на розвиток людини, розкриття її потенціалу. У той же час поки не розроблена методика, що дозволяє повною мірою оцінити рівень людського потенціалу та ступінь його розвитку. Така методика може бути покладена в основу державних програм з розвитку людського потенціалу, а також, що істотно, надалі послужити для оцінки результатів реалізації державних програм та виявлення подальшого вектора дій держави з підтримки та розвитку людського потенціалу.

Проблема людського потенціалу перебувала у центрі уваги вчених, починаючи з античності, в середині ХІХ століття до неї звернулися К. Маркс, В. Парето, Ф. Кене, У. Петті, А. Сміт та інші.

У сучасному світі потенціал людини досліджується у фокусі таких наук, як економіка, філософія, соціологія, психологія, біологія, медицина, культурологія, політологія, та інших. Все це сприяло розширенню знання про людину, її можливості та потенціали.

Вперше термін «людський капітал» почав використовувати американський економіст, доктор філософії університету Вісконсіна Т. Шульц. Він писав: «Всі людські ресурси та здібності є або вродженими, або

набутими. Кожна людина народжується з індивідуальним комплексом генів, що визначає його вроджений людський потенціал. Набуті людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідними вкладаннями, ми називаємо людським капіталом »[15]. Шульц вважав, що післявоєнні ФРН та Японія змогли швидко відновитися після війни завдяки своєму здоровому та освіченому населенню. Дослідник підкреслював важливість інвестицій в освіту людини. У 1979 році «за новаторські дослідження економічного розвитку у додатку до проблем, що розвиваються країн» Т. Шульц спільно з вест-індським економістом А. Льюїсом отримав Нобелівську премію [19].

Основні положення теорії людського капіталу були розроблені за автором Т. Шульца Г. Беккером в роботі "Людський капітал". Теорія людського капіталу за Беккером підтримує припущення Шульца про важливість інвестицій у людський фактор і вказує на їх економічну доцільність [14].

Завдяки цій теорії витрати на освіту та інші послуги соціальної сфери стали розглядатися політиками як один з найважливіших джерел економічного зростання. Г. Беккер є лауреатом Нобелівської премії 1992 р. «за поширення

сфери мікроекономічного аналізу на цілий ряд аспектів людської поведінки взаємодії, включаючи неринкову поведінку »[19].

Існує багато підходів до визначення людського капіталу. Відомий американський економіст Л. Туроу розумів людський капітал як здатність виробляти предмети та послуги, при цьому він виділяв економічну здатність, яка впливає на продуктивність усіх інших вкладень [16]. Е. Долан і Дж. Ліндсей класифікували людським капіталом капітал у вигляді розумових здібностей, отриманих через формальне навчання або освіти, чи через практичний досвід [2]. Наш сучасний американський економіст і публіцист Т. Стюарт називає людським капіталом місце, звідки беруть початок усі шляхи, а самих людей він вважає стимулятором зростання в силу їх здатності думати та винаходити [13].

З економічного погляду капітал – це засоби виробництва, що дають можливість одержання доходу та його приватного присвоєння [5, с. 376]. Людський капітал можна розглядати як капітал у формі інтелектуальних здібностей, набутих завдяки формальному навчанню, освіті або на основі практичної досвіду [17]. Соціологи дають визначення людському капіталу як сукупності при набутих знань, навичок, умінь, досвіду, життєвої мудрості, цінностей і норм, що вивищує шанси індивіда на ринку праці у термінах розміру сукупної заробітної плати та умов праці [11].

Найбільш загальним є визначення людського капіталу як запасу знань, умінь і навичок, культури та моральності, здібностей, здоров'я, що приносить дохід, розмір якого визначається конкретними сформованими виробничими умовами, заданими географічними факторами, соціальним, економічним та політичним розвитком, а також особистими параметрами індивіда [4, с. 77]. І. В. Іллінський виділяє наступні складові людського капіталу: капітал освіти, капітал здоров'я та капітал культури [4].

Термін «людський потенціал» з'явився значно пізніше. Якщо людський капітал – це результат вкладень, витрат, що згодом приносить прибуток, і пов'язаний в основному з роллю індивіда в ринкових відносинах, то людський потенціал, на відміну від останнього, розглядається не щодо окремої людини, а з погляду суспільного багатства [20].

Засновником сучасного підходу до проблеми людського потенціалу вважається американський психолог А. Маслоу, автор концепції «пікових переживань», який зібрав інформацію про приклади такої активності і вивчив умови, що сприяють її прояву. А. Маслоу визнає наявність значних потенцій, які існують у кожній людині, але їх важко виміряти.

Важливим аспектом висунутої дослідником теорії людської мотивації є переконання в тому, що людина має великим нереалізованим потенціалом [7].

Індійський економіст А. Сен у своїх дослідженнях розумів людський потенціал як процес розвитку через розширення компетенцій. Він вважав, що

кожна особа має бути можливість вибирати з великого числа варіантів ту мету і той спосіб життя, які для неї найкращі [8].

П. Сорокін, оцінюючи втрати людства в час першої світової війни та революції, сформулював ідею якості людського потенціалу як головної характеристики стану народу. Йому належать слова про те, що доля будь-якого суспільства залежить, перш за все всього, від властивостей його членів [10].

Вітчизняні вчені по-різному підходять до визначення людського потенціалу. Зокрема, І. В. Соболева розуміє людський потенціал, як запас фізичного та морального здоров'я, як сукупність різних видів активності особистості, що реалізується в різноманітних сферах діяльності, а також у рівні та структурі потреб [9, с. 35]. Т. А. Василенко трактує людський потенціал як індикатор, що визначає все можливості людини, суспільства загалом, його граничну продуктивність [1, с. 81].

Нам здається, що людський потенціал є сукупність різних здібностей особистості, які вже сформовані, але ще не реалізовані.

У сучасних умовах людський потенціал виступає одним із головних ресурсів соціально-економічного розвитку товариства. Добробут населення в багато в чому залежить від уміння держави використовувати людський потенціал, ефективно ним керувати. У зв'язку з цим стає важливим правильно оцінити людський потенціал та її розвиток. Вважаємо за доцільне виділити структурні компоненти людського потенціалу. На думку Л. О. Євдокимової, структура людського потенціалу є сукупність різних компонентів (демографічного, освітнього, культурного, духовно-морального, трудового та ін) і взаємовідносин між ними [3, с. 36]. На нашу думку, можна виділити інтелектуальний, освітній, соціокультурний, медичний (здоров'я) компоненти людського потенціалу.

Оцінка людського потенціалу актуальна як для теорії, так і соціальної практики. Одним із механізмів такої оцінки може стати якість життя. Даючи оцінку якості життя, можна говорити про ефективність або неефективність

діяльності держави у плані розвитку людської потенціалу.

У науковій літературі виділяються різні методики оцінки якості життя.

Зокрема, одним із показників є внутрішній валовий продукт. На думку М. Б. Ліга та І. А. Щеткіна, цей метод не є універсальним, оскільки не враховує головні індикатори – потреби особистості та рівень розвитку соціальної сфери [6, 199].

Метод чистого національного багатства (ЧНБ) та його модифікація – система національних рахунків (СНЧ), що включає такі показники, як «внеринкова діяльність домашніх господарств; вільний час; державні та особисті витрати (охорона здоров'я, соціальне забезпечення, освіта); охорона навколишнього середовища), був використаний з метою подолання недоліків методу ВВП [6, с. 199].

Наприкінці минулого століття в рамках програм розвитку ООН (ПРООН) були розглянуті методичні підходи та аналітичні співвідношення, запропоновані експертами різних країн для визначення та розрахунку індексу розвитку людського потенціалу (ІРПП). В результаті було прийнято методику, рекомендована А. Сенном, погоджені з відповідними аналітичними співвідношеннями та процедура розрахунків ІРПП. Індекс публікується в рамках Програми розвитку ООН звітах про розвиток людського потенціалу. До складу індексу розвитку людського потенціалу спочатку увійшли три основні компоненти: довголіття, освіта та дохід, проте способи їх оцінки постійно коригуються.

«Індекс розвитку людського потенціалу», або (з 2013 року) «Індекс людського розвитку», – це сукупний показник рівня розвитку людини в тій чи іншій країні, що вимірює досягнення країни з точки зору стану здоров'я, здобуття освіти та фактичного доходу її громадян, за трьома основними напрямками,

для яких оцінюються свої індекси:

1) індекс очікуваної тривалості життя: здоров'я та довголіття, що

вимірюються показником середньої очікуваної тривалості життя при народженні;

2) індекс освіти: доступ до освіти, що вимірюється середньою очікуваною тривалістю навчання дітей шкільного віку та середньої тривалості навчання дорослого населення;

3) індекс валового національного доходу: гідний рівень життя, що вимірюється величиною валового національного доходу (ВНД) на душу населення в доларах США за паритету купівельної спроможності (ППЗ).

Ці три виміри стандартизуються в вигляді числових значень від 0 до 1, середнє

геометричне яких являє собою сукупний показник Індексу людського розвитку в діапазоні 0-1. Потім держави, що беруть участь у розрахунку ІРПП

ранжуються з урахуванням цього показника. У підсумковому рейтингу всі держави ранжируються на основі ІЛР і класифікуються чотирма категоріями:

1. Країни із дуже високим рівнем ІЛР.
2. Країни із високим рівнем ІЛР.
3. Країни із середнім рівнем ІЛР.
4. Країни з низьким рівнем ІЛР.

У зв'язку з тим, що звіти, здані

ООН про розвиток людини, вимагають міжнародного зіставлення після публікації даних національними статистичними службами, як правило, вони запізнюються на два роки. Даний метод оцінки якості життя не враховує суб'єктивні показники якості життя, екологічну ситуацію, а соціальний аспект представлений лише рівнем освіти.

Зазначимо, що досить складно розрахувати індекс очікуваної тривалості життя в умовах соціальної нестабільності країни.

Переваги використання ІРПП за ключається в його відносній простоті та доступності, можливості проведення порівняльного аналізу по країнах.

Вітчизняні вчені також приділяли велика увага методологічним підходам у визначенні соціальних показників якості життя. Свої методики оцінки розробили у проведеному дослідженні виділили наступні критерії оцінки якості життя: добробут, стан здоров'я, освіта, житлові умови, якість продукції та послуг, стан конституційних прав людини [12,с. 215]. Т. В. Гаврилова пропонує ряд індикаторів для об'єктивної оцінки якості життя, серед яких такі індикатори, як рівень життя, рівень розвитку соціальної інфраструктури, екологічний стан, стан здоров'я, рівень освіти та особиста безпека, зайнятість та якість трудового життя, якість дозвілля та відпочинку, соціальна впевненість, соціальні зв'язки, сім'я, демографічна ситуація, фінансово-економічний стан території, природно-кліматичні умови [12, с. 216-217].

Талановитий персонал та людський потенціал взаємодіють та мають тісний взаємозв'язок в контексті управління персоналом та розвитку організацій. Людський потенціал представляє собою сукупність знань, навичок, здібностей, талантів та інших ресурсів, які працівники приносять у команду чи організацію.

Основний зв'язок між талановитим персоналом і людським потенціалом можна визначити так:

1. Пошук та відбір:

- Людський потенціал: Організації шукають співробітників з високим рівнем людського потенціалу, що включає в себе високу освіту, досвід роботи та інші релевантні ресурси.
- Талановитий персонал: Талановиті індивіди володіють особливими навичками та талантами, які роблять їх важливими для досягнення стратегічних цілей організації.

2. Розвиток та навчання:

- Людський потенціал: Інвестування в розвиток та навчання працівників збільшує їхній людський потенціал, роблячи їх більш компетентними та адаптованими до змін.

- Талановитий персонал: Талановиті особи зазвичай мають великий потенціал для розвитку та вивчення нових навичок, що може бути використано для досягнення стратегічних цілей.

3. Мотивація та збереження:

- Людський потенціал: Ефективне управління та мотивація сприяють реалізації потенціалу працівників та підтримці їх високої продуктивності.
- Талановитий персонал: Мотивація та створення сприятливого середовища є ключовим для збереження талановитого персоналу, адже це дозволяє їм реалізовувати свій потенціал та залишатися в організації.

4. Кар'єрний розвиток:

- Людський потенціал: Індивіди розвивають свій людський потенціал через кар'єрний розвиток та зростання в організації.
- Талановитий персонал: Організації повинні надавати можливості для кар'єрного зростання талановитим працівникам, щоб зберегти їх інтерес та внести вагомий внесок у розвиток компанії.

Отже, успішне управління та використання людського потенціалу є ключовим для залучення, розвитку та утримання талановитого персоналу в організації.

1.2. Управління талантами

Підсумки дослідження HR-TRENDS 2016, щорічно проведеного Аналітичним центром Саміту HR-директорів показали, що на сьогодні посилюється тренд «Індивідуалізації під ходів до мотивації та управління талантами» .

Взаємозв'язок між ефективністю організаційної культури та розвитком людських ресурсів організації була помічена достатньо давно, а 1970-х гг. здобула наукове визнання.

Термін «управління талантами» вперше використав 1998 р. у своїй статті Девід Уоткінс. У подальшому він розвинув його у програмній праці «Системи управління талантами», які побачили світ 2004 р.

У 1990-ті роки. Найбільше консалтингове агентство в McKinsey опублікувало відомий звіт «Війна за таланти», та керівники багатьох компаній

замислилися над тим, як працювати з талантами.

Нова ера «Управління талантами»

На сьогоднішній день управління талантами, лідерами та їх мотивація — це одне з основних напрямів роботи в галузі управління людськими ресурсами.

І. Б'єрклан, Г. Штраль, Е. Фарндейл, Ф. Стілс, Ш. Моріс, Дж. Тревор, П. Райт вважають управління талантами «синонімом управління людським капіталом, визнавши „налагодження” системи забезпечення талантами найважливішою проблемою. При управлінні талантами виникають питання про те, розвиваються чи вибираються таланти, необхідно чи керувати їх продуктивністю, чи вимагають вони особливої оплати, заохочення та утримання на даному робочому місці і т.д.» [1, с. 94].

На сьогоднішній момент існує кілька трактувань поняття управління талантами:

1) «цілеспрямована діяльність компанії зі створення, розвитку та використання когорти талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання» [1, с. 95];

2) «управління сукупністю HR-процесів, що дозволяють наситити компанію ефективними співробітниками та підтримувати її в такому стані»;

3) «реалізація інтегрованого підходу до управління різними HR-процесами, включаючи рекрутинг, адаптацію, розвиток та навчання, управління ефективністю діяльності, лідерством та планування заміщення посад» [2].

4) «діяльність компанії, що дозволяє використовувати вкладення в

талановитий персонал у сфері середнього та вищого менеджменту» [3];

5) створення умов для розкриття потенціалу талантів, оскільки «такими людьми неможливо керувати у традиційному значенні слова»

Управління талантами може розглядатися як область HR-менеджменту, що займається залученням висококваліфікованих працівників, інтеграцією нових співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних та майбутніх цілей бізнесу; а також як виявлення та розвиток фахівців, які володіють професійно цінними якостями та навичками, які вони з високою ефективністю виявляють у роботі. Управління талантами в організації буде ефективним при умови створення таких умов трудового життя співробітників, у яких їх корисні здібності, знання та навички будуть розвинені та з успіхом реалізовані» [1, с. 94].

Сьогодні можна говорити про настання ери «управління талантами», коли на фоні завершення індустріальної епохи та переходу світу до інформаційної доби, до 6 технологічного укладу зростає попит на талановитих управлінців та фахівців найвищого рівня на тлі збільшення схильність співробітників легко змінювати місце роботи.

Теорії про самостійний розвиток таланту можна вважати пережитими, і зараз все активніше, особливо у великих іноземних корпораціях, проявляється тренд розвитку талантів. При складання стратегічної програми управління людськими ресурсами HR-менеджери обов'язково включають програми управління талантами.

Метою даних програм є здійснення заходів та напрямів, які забезпечують високоефективне використання спеціалістів з професійно цінними якостями та навичками. Як критерій при цьому визначається створення такої обстановки в організації, в якій здібності та навички талановитих фахівців будуть розвиватися та реалізовуватись у повній мірою. Важливу роль реалізації даної установки грає відповідна організаційна культура компанії.

Рівні роботи з талантами в організації

Виділяють три рівні роботи з талантами, по-перше, це планування замін (створення кадрового резерву). По-друге, планування спадкоємності і, по-третє, власне управління талантами. На кожному рівні ставляться свої завдання, їм же визначено свої об'єкти впливу, оцінки, характеристики результату та інші параметри (табл.1.1).

Прогноз потреби у певних людських ресурсах для компанії, створення умов для них залучення та розвитку - ось що таке управління талантами сьогодні.

Однак у сучасному хаотичному, мінливому, швидкісному та непередбачуваному HR, у тому числі в управлінні талантами, старі підходи та технології перестають працювати. Тому зараз найбільш актуальне питання: як ефективно знаходити, відбирати, розвивати та утримувати таланти в організації, де зміни постійні?

Різний підхід управлінців до розуміння поняття «талант», свої корпоративні показники та критерії для оцінки подібних співробітників, невизначеність у методах оцінки таланту роблять завдання створення ефективної та дієвої системи управління талантами надзвичайно складною.

При цьому спочатку талант відноситься до здібностей, прояв яких досить складно відстежити, а ще складніше підтвердити, перевірити та наочно продемонструвати.

Останні дослідження зарубіжних вчених показали, що компанія, яка здійснила у себе впровадження системи управління талантами, реалізовує одночасно кілька стратегічних цілей. Наприклад, підвищення свого рейтингу на ринку, посилення конкурентоспроможності, розвиток професійних якостей співробітників та розширення кола їх компетенцій, створення резерву талановитих потенційних співробітників, які швидко, ефективно і високоякісно здатні замінити ключові посади в організації.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика рівнів управління талантами в організації

Параметри порівняння	Рівні управління		
	Планування замін	Планування наступності	Управління талантами
Завдання	Управління ризиками	Стратегічне кадрове забезпечення та розвиток	Загальна наступність у розвитку
Об'єкт впливу	Ключові керівні позиції	співробітники з високим потенціалом	Весь персонал організації
Оцінка	Професійний потенціал та діяльність	Оцінка потенціалу та прогресу діяльності та лідерських компетенцій	Усі здібності та результати мають значення
Результат	План замін для ключових позицій	Розвиток та кар'єрний план для компетенцій	Повністю інтегровані в HR-процеси системи розвитку та розкриття талантів, HR процеси
Кар'єра	Лінійна, переважно по функціоналу	Міжфункціональна, міжрегіональна та міждивізійна ротація	Гнучка, міжфункціональна як з географії, так і з бізнесу
Періодичність	Щорічний огляд	Щорічний огляд з плануванням розвитку	Безперервно, з постійною зв'язком з іншими HR процесами
Учасники	Керівники	Менеджери	Беруть участь працівники, фахівці з управління персоналом, керівництво, генеральний директор
Ставлення	СЕО співробітників	Згода	Участь

Етапи впровадження системи управління талантами

Можна виділити такі етапи застосування системи управління талантами в організації:

1 етап – прийняття установки на таланти. Зміна установки керівництва на таланти та на роботу із ними. Пошук, розвиток та робота з талантами — усім цим необхідно займатися вищому керівництву. Даний етап вважається реалізованим, якщо завершується посиленням колективу та талановитими співробітниками, які залучаються керівництвом. Для ефективного проходження цього етапу в організації необхідно:

- «встановити „золотий стандарт” для талантив, тобто. набір їхньої компетенцій;
- брати активну участь у HR-менеджменті т лантив;
- оцінювати потенціал працівників;
- дати встановлення на таланти для всіх управлінців на всіх рівнях ієрархії та в мережах;
- забезпечувати матеріальними та не монетарними ресурсами розвиток талантив;
- нести особисту відповідальність за пошук та розвиток талантив» [1, с. 96].

2 етап — розробка в компанії привабливих пропозицій з метою залучення та утримання талановитих співробітників. Якщо компанія справді зацікавлена в талановитих працівниках, вона має забезпечити кращу пропозицію на ринку праці за такими показниками, як:

соціальний пакет, оплата праці, клімат та відносини в колективі, перспективні та цікаві проекти та роботи тощо.

3 етап – відбувається перебудова стратегії прийому працювати співробітників. Компанії повинні враховувати реалії сучасного ринку праці, коли не організація диктує працівникам умови, а талановиті високі класні працівники обирають найбільш перспективну та цікаву для них компанію. При цьому пошук талантив здійснюється постійно, а не тільки при появі

вакантних посад.

4 етап – забезпечити безперервний розвиток та навчання співробітників, для чого необхідно використовувати сучасні методи та форми навчання та розвитку, а також моніторити результативність цього процесу. Визначено, що при нецільовому та не адресному навчанні компанія втрачає кошти, співробітники — довіра до керівництва та мотивацію до роботи. Необхідно забезпечити участь талановитих співробітників у вирішенні пріоритетних завдань, таких як реструктуризація організації, участь у відкритті нових напрямів та філій, роботі у філії або центральній офісі компанії за кордоном, надання посади з розширеним колом повноважень, участь у роботі над значущими проектами та ін.

5 етап - диференціювати, надихати та мотивувати співробітників. Індивідуалізація оплати праці, з урахуванням прагнення працівників до кар'єрного зростання, розвитку та щастя, а також з урахуванням індивідуальної та групової результативності, є сучасним трендом у мотивації персоналу, який керівництво має враховувати з метою підвищення результативності роботи своїх працівників.

«У HR-стратегіях цілого ряду транснаціональних корпорацій вже безпосередньо вказується, що завдання HR полягає в тому, щоб управляти рівнем щастя співробітників, утримуючи їх тим самим в організації. Внаслідок цього тренду завдання HR-а додався пошук практик, які дозволять співробітникам компанії відчувати себе у прямому сенсі щасливішим на робочому місці» [5, с. 154].

Дослідження рwc в області управління талантами PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC) у 2013 р. провела дослідження в галузі управління талантами та ціннісної пропозиції для співробітників.

У дослідженні взяли участь 62 компанії, з яких 53% - національні, 47% - міжнародні, 41% з усіх - мають чисельність працівників понад 10 тисяч жителів.

Згідно з отриманими результатами 92% компаній-респондентів ведуть роботу з управління талантами, 86% усіх компаній-респондентів включають у програми з управління талантами всіх працівників компанії. І лише 14% респондентів, до програми з управління талантами включають лише керівних співробітників. Такі результати, здавалося б, мали обнадіяти.

Однак багато компаній знаходяться лише на першому етапі роботи з талантами - роботи з кадровим резервом, оскільки 37% опитаних компаній не роблять різницю між поняттями «кадровий резерв» і «ключові таланти», використовуючи їх як синоніми; 24% працюють тільки з «кадровим резервом» і лише 14% (більшість з яких міжнародні) виділяють окремо пул ключових талантів. Дуже мало компаній працюють зі створення системи загальної наступності у розвитку, не наділяють талантами весь свій персонал та не проводять роботу у розвитку таланту всіх працівників.

Найчастіше використовуваними інструментами мотивації ключових співробітників в компаніях є: індивідуальні плани розвитку; програми навчання та розвитку для лідерів (25 та 38% відповідно); Цікаво, що у міжнародних компаніях на перше місце виходить такий метод, як участь ключових співробітників у стратегічних ініціативах (41% компаній).

Успіх в управлінні талантами багато в чому залежить від корпоративної культури компанії, від того, які принципи та методи взаємодії між співробітниками закладені при її побудові. Спираючись на систему цінностей, співробітники отримують задоволення від спілкування з колегами, у них зростає бажання не міняти місце роботи довгий час, вони всіляко сприяють колегам у їхньому професійному зростанні, здійснюють широкий обмін досвідом та знаннями, завжди готові зробити все, що залежить від них, щоб забезпечити зростання та розвиток компанії. В цілому позитивний корпоративний клімат відноситься до мотивуючих моментів для співробітників будь-якої організації. Таким чином, репутація та етичний клімат організації – це ті елементи корпоративної культури, які сприяють трудової мотивації та утримання в організації талановитих співробітників,

при цьому вони, об'єднуючи свої зусилля, множать потенціал один одного. Відповідна корпоративна культура організації, дозволяє талановитим співробітникам усвідомити своє місце в ній, формує лояльність та мотивацію до прояву свого таланту у діяльності організації. Такий варіант корпоративної культури, відповідні корпоративні традиції, етикет ділових відносин сприяють формуванню «установки на талант» керівниками та співробітниками організації.

1.3 Закордонний досвід управління талантами

Управління талантами – це той сучасний напрямок, який сприяє підвищенню індивідуальної ефективності роботи співробітників [1; 2], про що говорить як зарубіжний, так і вітчизняний досвід. Аналіз цього досвіду і кращих практик управління персоналом може допомогти виявити ті напрямки, які особливо актуальні в управлінні талантами і можуть бути використані у роботі конкретної організації.

Піонером у галузі управління талантами називають компанію General Electric, яка була заснована наприкінці XIX ст. винахідником Томасом Едісоном. В даний час компанія вважається символом ефективного управління людськими ресурсами та колицкою найбільш талановитих генеральних директорів корпоративної Америки. Слід зазначити, що кадрову політику, яку використовувала у своїй практиці компанія по відношенню до вищим керівним посадам практично протягом усього періоду своєї історії, можна назвати «закритою», оскільки ці посади призначалися люди тільки з середини організації, що цілеспрямовано навчаються і розвиваються. Вважається, що GE саме завдяки принципам меритократії і ефективності, закладеним ще Чарльзом Коффіном, який змінив Т. Едісона на посаді керівника, стала «машиною з виробництва CEO» (англ. Chief Executive Officer – головний виконавчий директор).

Ще один генеральний директор компанії Джек Уелч (1981–2001) у

1990-х роках. здійснив нововведення у розвиток системи управління талантами, а саме: цінності компанії стали визначальним фактором при оцінці потенціалу менеджерів. У систему цінностей були включені такі:

- принципова і непохитна порядність (особиста цілісність, integrity);
- пристрасне прагнення до майстерності та ненависть до бюрократії;
- відкритість ідеям, звідки б вони не виходили;
- створення конкурентної переваги

за допомогою постійного покращення якості, зменшення витрат та підвищення швидкості роботи;

- впевненість у собі, достатня для того, щоб залучати інших і діяти, не звертаючи увагу на існуючі обмеження та перепони;

- створення ясного, простого та реалістичного бачення та доведення своєї позиції до членів команди;

- величезна енергія та здатність заряджати інших;

- постановка агресивних завдань і винагорода прогресу, але не на шкоду відповідальності та обов'язковості;

- ставлення до змін як до можливостей, а не до загроз;

- глобальне мислення, що дозволяє будувати диверсифіковані та міжнародні команди [5].

GE активно приваблює молоді таланти у компанію, що здійснюється в основному під час випуску слухачів бізнес-програм в університетах. У ряді випадків деякі посади середнього рівня набір здійснюється на ринку праці через стандартний рекрут мент (при цьому зазвичай використовується значна база резюме, що є в організації).

Основними джерелами залучення талантів у GE є:

- бакалаври (випускники коледжів та університетів) без досвіду роботи;

- спеціалісти-гуманітарії;

- інженерно-технічні фахівці;

- професіонали з досвідом роботи, які перебувають у середині своєї

кар'єри;

- магістри (в галузі фінансів, бізнес-адміністрування, управління персоналом);

- професіонали, які пропрацювали деякий час у провідних консалтингових компаніях [5].

Слід зазначити, що завдяки бренду одного з найкращих роботодавців з найкращими місцями для роботи, який з великою увагою відноситься до кар'єрних та особистих інтересів співробітників, General Electric може вибирати найкращих співробітників із багатьох кандидатів.

Одним з найважливіших елементів управління талантами в компанії є оцінка персоналу, яка отримала назву «Сесія С».

Процес оцінки включає так звану «формальну сесію», де зазвичай розглядаються цілі компанії, можливості здійснення корпоративних ініціатив, «продвинутість» (promotability) підлеглих. Крім того, важливим аспектом «Сесії С» є аналіз результатів, отриманих оцінюваним, та результатів оцінки «360 градусів».

На наш погляд, особливий інтерес викликає той факт, що «GE оцінює співробітників по результатам роботи та потенціалу розвитку (навичках, компетенціям, відповідності цінностям компанії та ін.), класифікуючи їх за трьома категоріями: найкращі (20 %, найбільш ефективні та володіють найбільшим потенціалом), цінні (70 %, з хорошими результатами роботи та середнім потенціалом розвитку) та найменш ефективні (10 % співробітників з низькими результатами та низьким потенціалом). Перша група є тією сировиною, з якої виробляються лідери. Друга група – фундамент системи GE, основний виробничий ресурс, третя група - кандидати на звільнення, слабка ланка компанії.

Інформація про результати та кар'єрні можливості є відкритою і доступна кожному співробітнику» [5].

Особлива увага в компанії приділяється такому напрямку управління талантами, як розвиток, який включає навчання, ротачію та менторинг. Це

пояснює той факт, що GE інвестує у підготовку менеджерів суми, багаторазово перевищують подібні вкладення іншими великими компаніями. Саме GE ще в 1956 р. відкрив Центр підготовки лідерів у Кротонвіллі, який можна вважати одним з перших корпоративних університетів. Слід зазначити, що навчання в компанії – практично постійний і безперервний процес. Він обов'язково включає знайомство з цінностями, структурою та системою компанії, адаптацію нових працівників.

При цьому навіть якщо співробітник досяг позиції керуючого директора, навчання продовжує здійснюватися.

Компанія особливого значення надає ротації персоналу, оскільки вона дозволяє талановитому співробітнику показати свою компетентність або на вищому рівні управління, або в абсолютно нових умовах роботи, або на складних і проблемних ділянках тощо. Компанія робить на подібні ротації стратегічну ставку, навіть якщо у разі невдачі можливі фінансові проблеми.

Одним з елементів, що практично «вросли» у філософію компанії, став менторинг, тобто наставництво. Слід зазначити, що на ставників у працівника у зв'язку з ротацією може бути кілька. Цікавим є той факт, що молоді співробітники можуть бути наставниками більш старших, наприклад у сфері користування Інтернетом та комп'ютерними технологіями.

І, нарешті, особливе місце в управлінні талантами займає система винагороди та мотивації, яка «базується на комбінації "вкладу" та "навичок", тобто для компанії важливі не лише досягнення конкретної людини або підрозділу, а й фактори, що впливають на довгостроковий розвиток та результати – компетенції та навички співробітників»[5]. Базова компенсація формується на основі системи грейдів (рівнів позицій), а програми бонусів і опціонів – на базі результатів "Сесії С". Також велике значення надається виявленню та підтримці лідерства.

Вивчення безсумнівно заслуговує на досвід компанії Procter & Gamble, яка нарівні з GE вважається лідером у галузі управління талантами. Ця компанія була створена у 1837 р. свічником Вільямом Проктером та

миловаром Джеймсом Гембл. В даний час заводи компанії розташовані практично у всіх частин світла. При цьому чисельність працівників Procter & Gamble по всьому світу становить 138 тис. осіб [6].

Управління талантами у компанії Procter & Gamble заснований на тому ж принципі, що є базовим і в компанії General Electric – меритократія. У зв'язку з цим можна процитувати генерального директора компанії (до 2009 р.) Алана Лафлі, який казав, що P&G – це «чиста вода меритократія: нас не турбує, який університет ви закінчували, чи маєте ви ступінь MBA, в якій країні не ви народилися. У нашій управлінській команді представлено понад 100 країн. Єдине, що нас турбує, це те, що ваші характер і порядність дозволять вам досягати виняткових результатів та будувати сильну організацію. Робіть це – і ви просунетесь» [6].

За базового принципу меритократії можна виділити ряд компонентів системи управління талантами компанії. До них у першу черги відносяться активно проголошені принципи та цінності, що лежать в основі процедур і правил, які жорстко регламентують організаційну поведінку працівників, що є найважливішою особливістю корпоративної культури P&G. Цю жорстку регламентацію та детальність називають візитною карткою компанії. При цьому те, що передбачає організаційна культура компанії – її поділяємо.

Система управління талантами в компанії включає елементи, які традиційно існують у системі управління персоналом, але мають особливості.

Так, процес набору передбачає такі етапи:

1. Заповнення заявки на цікаву вакансію.
2. Онлайн-анкета, посилення на яку прийде після обробки заявки.
3. Тест на оперативність мислення, який можна завантажити на сайті компанії.
4. Серія інтерв'ю із співробітниками відділу, в який була подана заявка [7].

Таблиця 1.2

Моделі компетенцій компанії P&G [6]

Напрями успіху	Індикатори	Деструктори
Сила розуму	<ul style="list-style-type: none"> • Думає і діє рішуче. • Використовує та вдосконалює майстерність. • Вводить новини та застосовує напрацьований досвід 	Проводить інновації заради самих інновацій без зв'язку з потребами бізнесу та/або споживачів
Сила людей	<ul style="list-style-type: none"> • Веде у себе. • Будує відносини співпраці з різними людьми та організаціями. • Створює та розширює можливості 	Приділяє увагу розвитку можливостей, які або не співвідносяться з реальністю, або тягнуть великі витрати, або створюють у співробітників невірні очікування
Сила швидкості та гнучкості	<ul style="list-style-type: none"> • Завжди поруч. • Приймає зміни. • Діє відповідально 	Може надто зосередитися на стадіях процесу і загрузнути в бюрократичних процедури під час виконання роботи

Особливість у цьому, що майже 90 % співробітників починають працювати в P&G з нижньої шаблі кар'єрних сходів, а потім вже відбувається розвиток усередині компанії. При цьому служба найму здійснює підбір випускників у багатьох країнах світу. Слід відзначити, що лідери виховуються всередині компанії. Мета цього – ідентифікація цінностей та цілей співробітників з цілями та цінностями компанії та її організаційною культурою, що надає безпосередній вплив на поведінку лідерів.

Традиційний розділ – оцінка, яка у компанії для всіх співробітників здійснюється щорічно. Вона включає три основні складові:

- самооцінку: співробітник оцінює свої результати за рік, порівнюючи їх зі своїм планом роботи та розвитку (WDP – work and development plan);

- оцінку «360 градусів»: співробітник отримує зворотний зв'язок від усіх, з ким він працював протягом року, у тому числі від підлеглих та клієнтів;

- оцінку менеджера з напрямних успіху, описаним вище [6].

За результатами оцінки для кожного працівника формується черговий індивідуальний план роботи та розвитку, в якому визначаються:

- план роботи на наступний рік із зазначенням очікуваних результатів;

- короткострокові та довгострокові кар'єрні інтереси, включаючи зацікавленість у ротації, завдання, проекти, якими хотів би (або хотів) займатися співробітник;

- План особистого розвитку, де вказуються одна-дві області, в яких буде здійснюватися розвиток, та заходи, які здійснять співробітник та його безпосередній начальник до виконання наміченого плану [6].

Так само як і в GE, у P&G розвиток включає три напрями: навчання, менторинг та ротацію. Особливість навчання в тому, що основами тут є глибоке освоєння цінностей та цілей компанії. Варто зазначити, що у компанії кожен співробітник може пройти два тренінги протягом року, але вони обов'язково повинні бути відображені у планах розвитку. Проведення тренінгів довіряється співробітникам компанії, які попередньо проходять спеціальну підготовку для тренерів.

Важливу роль у процесі становлення фахівців відіграє менторинг. У компанії як наставник може виступати безпосередній начальник працівника або більш досвідчений фахівець. Крім того, допускається варіант вибору наставника самим співробітником.

Важливе значення для кар'єрного зростання та просування у P&G має ротація, яка має певну особливість: вона здійснюється в основному по горизонталі (між напрямками), а також у географічному плані, – але саме така ротація є обов'язковою умовою для кар'єри по вертикалі.

Система винагороди та мотивації спрямована на закріплення

талановитих співробітників і включає дві складові: базове винагорода та бонуси. У компанії постійно проводяться дослідження на ринку праці тих компенсацій, які співробітникам надають конкуренти. Але безпосередньо на рівень заробітку в P&G «впливають 4 фактори: рівень позиції, стаж роботи на цьому рівні, зростання зарплат на ринку та безпосередні досягнення працівника. Існує набір формул для визначення рівня зарплати з урахуванням всіх зазначених факторів ... Крім базової зарплати, яка залежить від вищевказаних факторів, та пільг, які практично не відрізняються на різних рівнях, всі співробітники, починаючи з третього рівня, отримують річний бонус по програмі STAR (short term achievement reward), яка по суті є короткостроковою премією за досягнення. При цьому, чим вища позиція, тим вищий максимально можливий рівень виплат (8% від бази для 3-го рівня та 170% для позиції генерального директора (10-й рівень)). Більше того, ніж вищий рівень позиції, тим більший відсоток від компенсації складає бонусна частина (від 0% для перших рівнів до 90% для вищих). Це називається "оплата за ризиком" і відображає принцип компанії: "інтереси співробітника та компанії невідокремили ми один від одного" »[6].

У компанії активно використовуються елементи нематеріальної мотивації, у тому числі:

- активна залученість менеджерів до розвитку кар'єри та особисте зростання кожного з працівників;
- різноманітні форми гнучкого робітника графіка (робота з дому, оплачувана та неоплачувана відпустка з різних причин зі збереженням робочого місця та ін.);
- Широкий спектр пільг;
- програми розвитку в різних країнах у рамках навчання, можливість отримати географічно та функціонально диверсифікований досвід роботи в процесі ротації [6].

Використані в компанії мотиваційні системи в рамках стратегії лідерства спрямовані на закріплення та розвиток талановитих працівників.

Ряд елементів управління талантами є й інших компаній. Так, у компанії «Макдоналдс» найважливіший напрямок роботи з персоналом – унікальна для ринку «Програма підтримки освіти» (діє з 2001 р.), однією з найважливіших компонентів якої є введення в щоденну роботу кожного ресторану та кожного співробітника найсучасніших технологій та системне інвестування у розвиток молодих талантів [8]. Програма передбачає виплату найкращим працівникам компанії, які успішно поєднують роботу з навчанням, іменну стипендію.

На думку керуючого директора, «самий головний результат для кожного – усвідомлення того, що в компанії поважають, цінують і всіляко підтримують талановитих, здібних і відповідальних співробітників» [8].

Аналіз матеріалів компанії дозволяє зробити висновок, що в плані управління талантами цей напрям роботи виконує такі функції:

- соціальну;
- Професійну,
- кваліфікаційну,
- Мотиваційну,
- рекреаційну,
- культурологічну,
- освітню.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що управління талантами в сучасних компаніях має будуватися на принципах меритократії, залученості до корпоративної культури, мотивації та розвитку.

Висновок до розділу 1

Управління талантами, лідерами та їх мотивація — це одне з основних напрямів роботи в галузі управління людськими ресурсами.

Можна виділити такі етапи застосування системи управління талантами в організації:

1 етап – прийняття установки на таланти. Зміна установки керівництва на таланти та на роботу із ними. Пошук, розвиток та робота з талантами — усім цим необхідно займатися вищому керівництву.

2 етап — розробка в компанії привабливих пропозицій з метою залучення та утримання талановитих співробітників.

3 етап – відбувається перебудова стратегії прийому працювати співробітників. Компанії повинні враховувати реалії сучасного ринку праці, коли не організація диктує працівникам умови, а талановиті висококласні працівники обирають найбільш перспективну та цікаву для них компанію. При цьому пошук талантів здійснюється постійно, а не тільки при появі вакантних посад.

4 етап – забезпечити безперервний розвиток та навчання співробітників, для чого необхідно використовувати сучасні методи та форми навчання та розвитку, а також моніторити результативність цього процесу.

5 етап - диференціювати, надихати та мотивувати співробітників. Індивідуалізація оплати праці, з урахуванням прагнення працівників до кар'єрного зростання, розвитку та щастя, а також з урахуванням індивідуальної та групової результативності, є сучасним трендом у мотивації персоналу, який керівництво має враховувати з метою підвищення результативності роботи своїх працівників.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості господарювання

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» (Компанія LEOSVIT MARKETING) – маркетингова агенція повного циклу, що працює на ринку з березня 2005 року. Досвід працівників компанії дає змогу виконувати завдання будь-якої складності. До послуг клієнтів пропонується найрізноманітніша реклама від дизайну візитки до комплексних рекламних кампаній з використанням будь-яких матеріалів та будь-яких видів реклами. Інформаційна довідка підприємства представлена в табл. 2.1.

Місія ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» – На вістрі передових рекламних технологій.

Основна мета ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» – максимально ефективно використовувати кошти клієнтів пропонуючи тільки ефективні і вигідні пропозиції з розміщення та організації рекламних кампаній від маленьких до багатомільйонних. Існує безліч критеріїв, які визначають ефективність розміщення реклами, забезпечують належну віддачу й показують максимальний результат. Ці критерії залежать від поставленої мети й правильно обраного медіа-носія.

Компанія LEOSVIT MARKETING пропонує сучасний дизайн, якісне та своєчасне виконання замовлень, поліграфічної продукції, рекламу в регіональних ЗМІ, а також будь-які види зовнішньої реклами, широкоформатний друк, створення та підтримку веб-сторінок, а також:

- Виготовлення аудіо- та відеопродукції;
- Брендінг;
- Організація та проведення промоакцій;

Таблиця 2.1

Інформаційна довідка підприємства

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ
Скорочена назва	ТОВ "ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY LEOSVIT MARKETING (LLC LEOSVIT MARKETING)
Код ЄДРПОУ	43609238
Уповноважені особи	БАРАН ВІКТОР СТЕПАНОВИЧ
Розмір статутного капіталу	30 000,00 грн.
Вид діяльності	Основний: 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки Інші: <ul style="list-style-type: none"> • 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну • 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації • 73.11 Рекламні агентства • 58.19 Інші види видавничої діяльності • 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах • 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту • 18.12 Друкування іншої продукції

- Графічний дизайн;
- Розміщення внутрішньої реклами;
- Виготовлення внутрішньої реклами;
- Маркетинг та реклама в Інтернеті;
- Маркетинговий Консалтинг;
- Офсетний друк;
- Розміщення зовнішньої реклами;
- Виготовлення зовнішньої реклами;
- Реклама у пресі;
- Реклама на радіо;

- Комплексні рекламні кампанії;
- Друк на сувенірній продукції;
- Реклама на телебаченні;
- Широкоформатний друк;
- Вебдизайн та розробка веб-сайтів.

В своїй діяльності компанія LEOSVIT MARKETING керується наступними принципами:

1. Професійність – як основа обслуговування.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» постійно підвищує рівень кваліфікації працівників, рівень технологій та матеріалів. Для повнішого забезпечення комплексності зараз пропонуються різні напрямки – від надання різноманітних дизайнерських послуг до проведення комплексних PR і рекламних кампаній.

2. Якісно – не значить дорого.

Компанія намагається запропонувати якісні та недорогі послуги дизайну та друку поліграфічної продукції, виготовлення зовнішньої реклами та реклами на транспорті. Завдяки співробітництву з передовими виробниками й постачальниками ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» можемо запропонувати своїм клієнтам весь спектр матеріалів – від недорогих, але якісних, до ексклюзивних.

3. Творчі креативні ідеї – як основа якості реклами.

Креативний, молодий і при цьому професійний колектив Компанії допомагає втілювати клієнтські найсміливіші ідеї. Співробітники нестандартно мислять й завжди знаходять найбільш оригінальне, доступне й вдале рішення поставленого клієнтом завдання, як із виготовлення, так і із розміщення реклами.

4. Маркетинг, а не реклама.

Використання глибокого аналізу діяльності підприємства та комплексний підхід допомагають досягнути максимальної ефективності від маркетингових ходів та зекономити кошти на непотрібній рекламі, Компанія

зможє забезпечити клієнтів тими послугами, яких потребує саме їхній бізнес.

5. На вістрі передових рекламних технологій.

Бізнес в Україні стає все динамічнішим, а це потребує від учасників ринку відповідних кроків у рекламі, щоб вчасно реагувати на дії конкурентів у рекламних стратегіях. Команда ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» постійно слідкує за основними тенденціями рекламного бізнесу, щоб мати змогу пропонувати своїм клієнтам найбільш дієві способи маркетингу та найбільш оптимальні відносно грошових бюджетів.

6. Постійне вдосконалення – єдиний шлях до найкращих результатів.

Компанія LEOSVIT MARKETING перебуває в постійному вдосконаленні методів роботи й на даний момент може гарантувати найкоротші строки виконання будь-якого завдання або прохання клієнта. Як рекламне агентство повного циклу вона надає весь спектр послуг рекламного бізнесу, який клієнт може одержати з одних рук.

Одне з найважливіших завдань компаній – розуміння, що маркетинг – це інвестиція, а не витрати. Ефективне використання бюджету збільшує кількість клієнтських звернень, впізнаваність, збільшує продажі та дозволяє досягнути інших маркетингових цілей, які перед собою ставить компанія.

Найбільша проблема – негативний досвід використання каналів. Часто, коли клієнти не отримують очікуваний результат від маркетингових активностей, вони стверджують що цей канал комунікації не працює, і що це все марні витрати.

Насправді, чи маркетинг Вашої компанії буде ефективним залежить від багатьох факторів, зокрема, самою концепцією, креативом, меседжом, який доноситься, та каналами які обрані для комунікації з клієнтом.

Кожен інструмент має свої фішки та правила, слідуючи яким можна досягнути потрібний результат, зокрема, дизайн білборду має акцентувати увагу на правильному розміщенні, послідовності текстового наповнення з вдало підбраною стилістикою та кольористикою, відеоролик має викликати певне враження та виявити принципову зацікавленість при короткій

взаємодії, аудіо ролик розроблений згідно доцільно розставлених акцентів, вдало підібраного голосу диктора, та музичною підкладкою, яка має вдало сформувати враження про аудіо запис.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» вже має 13 років досвіду маркетингової співпраці з найбільшими торговими марками українського ринку, відомими світовими брендами, компаніями в різних сферах діяльності: будівельні, медичні, торгівельні, консалтингові, виробничі, компанії сфери обслуговування та інші.

Зокрема, ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» пропонує маркетинг під ключ:

- Створення бренду: назва, логотип, фірмовий стиль, брендбук,
- Створення стратегії просування,
- Розробку аудіо ролика для реклами на радіо,
- Виготовлення відео ролику для телебачення, кінотеатрів, сайту, ютуб, соціальних мереж,
- Розміщення реклами на білбордах (пропонують понад 100 тисяч конструкцій по всій Україні),
- Розміщення реклами на телебаченні та радіо по всій Україні,
- Розміщення внутрішньої реклами у вокзалах, аеропортах, кінотеатрах.

Креативний, молодий і при цьому професійний колектив ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» допоможе втілити найсміливіші ідеї своїх клієнтів. Вони нестандартно мислять й завжди знаходять найбільш оригінальне, доступне й вдале рішення поставленого клієнтом завдання, як із виготовлення, так і із розміщення реклами.

Ринок маркетингового консультування суміжний із продажем інших управлінських та консультаційних послуг, а також з ринком маркетингових досліджень. Можна сказати, що професійні консультації в маркетингу – це певний вид консалтингу, до якого вдаються представники різних сфер бізнесу, молоді підприємці та великі існуючі підприємства.

Професійне та своєчасне маркетингове консультування допомагає

бізнесу грамотно реагувати на зміни ринкової ситуації, спрямовувати ресурси у потрібні ніші, користуватися найбільш ефективними важелями, послідовно вибудовувати загальну стратегію розвитку компанії. Завдання маркетолога-консультанта – вибрати для бізнесу оптимальний напрямок розвитку на цільовому ринку.

До маркетингового консультування компанії вдаються, коли у штаті немає власного відділу маркетингу, чи компетенції штатних фахівців недостатньо, чи використання власного персоналу неможливе. Розберемо найпоширеніші випадки:

Необхідно провести аудит маркетингу для підприємства чи всієї управлінської діяльності загалом. Штатні маркетологи навряд чи зможуть дати об'єктивну та повну оцінку власної роботи, у таких випадках корисний погляд із боку. Залучений консультант не має особистої зацікавленості внаслідок такого аналізу.

Потрібно провести великомасштабний разовий захід. Наприклад, реструктуризацію підприємства, прописати стратегію виходу компанії на новий ринок, подання покупцю нового товару, провести незалежну експертизу бізнес-проекту тощо. Ці завдання набагато складніше, ніж зазвичай ставляться перед рядовими маркетологами, тому штатні фахівці можуть із нею не впоратися. Ефективніше залучити консультанта, який спеціалізується на підготовці масштабних стратегій та маркетингових заходів.

У компанії немає в штаті власного маркетолога, але періодично вона потребує проведення маркетингових заходів. Проконсультувати про порядок організації та проведення таких заходів може сторонній маркетолог-консультант.

До маркетингових консультацій підприємці вдаються і в інших випадках, як на постійній основі, так і разово, коли потрібна професійна рада, а особистих знань не вистачає.

Маркетингове консультування можна рекомендувати підприємствам-

початківцям і розвиваються, у яких недостатньо коштів на створення власного відділу маркетингу в структурі та самостійне проведення серйозних маркетингових заходів, рекламних кампаній. Однак і для великих суб'єктів бізнесу корисно регулярно консультиватися із зовнішніми експертами у сфері маркетингу, проводити аудит маркетингової та PR-активностей.

Зазвичай маркетингове консультивання включає:

- Аналіз потенціалу ринку, ключових конкурентів та актуальних тенденцій розвитку ніші.

Аналіз перспектив нового продукту/послуги над ринком.

Розробка стратегії розвитку підприємства, визначення пріоритетних напрямів розвитку, перспектив, складання прогнозу виходу компанії на нові ринки.

Послуга брендингу та ребрендингу компанії.

PR-діяльність різного спрямування.

Прайсинг – розробка найбільш вигідною для самого підприємства та його клієнтів цінової політики.

Сторонній консультант потрібен в багатьох випадках, які можна розділити на дві великі групи. До першої належать зрозумілі причини, коли проблеми стають настільки великими, що потрібно негайно рятувати ситуацію. Наприклад, є відчуття, що бізнес у «глухому куті», бо основні показники невпинно погіршуються. Клієнти все частіше відмовляються робити замовлення. Перевірені дилери вимагають зменшити ціни, погрожуючи перейти до конкурентів. Рекламні кампанії не дають бажаних результатів. Фірмовий сайт морально застарів. Перелік можна продовжити.

Друга категорія дещо складніша. Тут, на перший погляд, все гаразд. Фірма працює, дає прибуток, проблеми виникають, але вирішуються. Проте власник прагне подальшого розвитку, бо певен, що його компанія вже готова до цього:

- Є розуміння, що існуюча стратегія розвитку застаріла, бо не враховує обставини, що змінилися. Слід переглянути цілі, знайти

нові напрямки та підходи.

- Є розуміння, що організація бізнесу вимагає систематизації процесів для підвищення ефективності, в тому числі і в маркетингу. Потрібен маркетинговий аудит та рекомендації з оптимізації.
- Є бажання започаткувати новий бізнес, розширити поточний, вийти на нові ринки. Потрібна маркетингова стратегія, позиціонування та маркетинговий комплекс.
- Є бажання опанувати нові регіони та швидко опинитися серед лідерів. Вихід на закордонний ринок вимагає ретельного вивчення.

В цих та багатьох інших випадках консультант-маркетолог допоможе в найкоротший термін досягти бажаного.

Загальний алгоритм здійснення маркетингового консалтингу виглядає наступним чином.

Команда спеціалістів, запрошена для вирішення маркетингових проблем компанії, опрацьовує весь спектр маркетингових питань з метою розробки, узгодження та впровадження ефективної маркетингової стратегії за рахунок використання найбільш дієвих інструментів. Робота по створенню маркетингового плану умовно складається з трьох блоків:

∞ В аналітичному блоці виконують аудит бізнесу, аналізують процеси та їх взаємодію. Вивчають сегменти ринку, в яких працює компанія, щоб зрозуміти рівень її конкурентоспроможності та розібратися з перевагами й недоліками опонентів. Відносно цільової аудиторії, визначають її потреби — чим люди задоволені чи незадоволені, на що очікують. Звертають увагу на рівень взаємодії з клієнтами. Під час роботи складають додаткові питання для замовника, адже кожен бізнес по-своєму унікальний. Тому багато нюансів може роз'яснити тільки власник або його ТОП-менеджери. Ці питання

стосуються не лише стратегії, але й більш конкретних понять, таких як цінова політика, позиціонування на ринку, робота відділу збуту та роздрібною мережі, кадрова політика тощо. Зазвичай на заключному етапі досліджень проводиться брифінг з метою глибше зануритися в роботу компанії замовника та краще зрозуміти, який він бажає отримати результат. Тобто, якою він бачить свою фірму в майбутньому. Під час брифінгу проголошуються попередні пропозиції, обговорюються варіанти маркетингових стратегій та інструментів.

☞ Другий блок — креативний. На цьому етапі виконується остаточна обробка та систематизація отриманої під час аналізу інформації. Консультативна команда розглядає сукупність можливих варіантів та знаходить кращу стратегію розвитку для саме цієї фірми у саме тій ситуації, за наявних ресурсів на даний момент. Команда консультантів розробляє бренд-платформу та позиціонування, а саме надає рекомендації щодо базових елементів бренду, розробляє точки паритету та точки диференціації для продукту чи продуктів компанії, які є основою для подальшого планування маркетингового комплексу. Також аналізується можливість інтеграції вторинних асоціацій у структуру знань про бренд чи компанію для прискореного просування серед споживачів.

☞ Завершує роботу блок планування. Фактично розписується весь комплекс заходів по просуванню розробленого позиціонування серед споживачів та всередині компанії. Часто це роблять за однією з найбільш розповсюджених нині концепцій маркетингового комплексу 4P, 8P або 12P. Наприклад, згідно 8P розробляють стратегії, обирають інструменти та планують заходи за наступними напрямками: Product (продукт), Place (канали продажу), Price (ціна), Promotion (просування), People (люди),

Partners (партнери), Processes (процеси) та Performance (моніторинг ефективності).

Впроваджувати затверджену програму будуть працівники компанії замовника. Але надання їм в прийнятний термін готових рішень, ефективність яких була неодноразово перевірена, постійний контроль та негайна допомога з боку консультантів-практиків гарантує кінцеве досягнення мети.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Економічна діяльність підприємств, подібно до інших явищ у суспільному житті, потребує систематичного вивчення для успішного та ефективного управління. Аналіз є одним із методів вивчення цих дій. Техніко-економічні показники використовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних та оборотних коштів та ресурсів праці. Вони є основою для розробки технічного, фінансового та виробничого плану підприємства, встановлення прогресивних техніко-економічних норм та стандартів. Ці техніко-економічні показники можуть бути загальними (універсальними) для всіх підприємств і галузей, а також конкретними, відображаючи особливості окремих секторів. Техніко-економічний аналіз проводять економісти, інженерно-технічні спеціалісти, робітники та органи управління на підставі оперативної та періодичної звітності. Його метою є оцінка економічної діяльності, виявлення причинно-наслідкових зв'язків та взаємодії різних технічних і економічних факторів, резервів виробництва та розробка заходів для раціоналізації використання ресурсів. Таким чином, аналіз ключових техніко-економічних показників має важливе значення для характеристики підприємства.

Аналіз показників діяльності ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» за 2020-

2022 роки представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Показник	2020	2021	2022	Абс.відх. 2022/2020	Абс.відх. 2022/2021	Відн.відх. 2022/2020	Відн.відх. 2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3944,25	5098,55	6540,52	2596,27	1441,97	65,82	28,28
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3431,50	4282,78	5363,23	1931,73	1080,45	56,29	25,23
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	0,87	0,84	0,82	-0,05	-0,02	-5,75	-2,38
Валовий прибуток, тис. грн	512,75	815,77	1177,29	664,54	361,53	129,60	44,32
Рентабельність витрат, %	14,94	19,05	21,95	7,01	2,90	46,90	15,24
Рентабельність реалізації, %	13,00	16,00	18,00	5,00	2,00	38,46	12,50
Чистий прибуток, тис. грн	34,2	28,5	32,1	-2,10	3,6	-6,14	12,63
Активи, тис. грн	842,1	832	845,3	3,20	13,3	0,38	1,60
Зобов'язання, тис. грн	23,1	20,2	22,6	-0,50	2,4	-2,16	11,88
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	623,1	623,1	688,4	65,30	65,3	10,48	10,48
Фондовіддача основних засобів, тис. грн	6,33	8,18	9,50	3,17	1,32	50,09	16,11
Середні залишки оборотних кошти, тис. грн	219	208,9	156,9	-62,10	-52	-28,36	-24,89
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, тис. грн	18,01	24,41	41,69	23,68	17,28	131,46	70,80
Рентабельність виробничих фондів, тис. грн	60,89	98,05	139,28	78,39	41,23	128,73	42,05
Середньооблікова чисельність промислово-	12	14	17	5,00	3	41,67	21,43

виробничого персоналу, осіб							
Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./особу	328,69	364,18	384,74	56,05	20,55	17,05	5,64
Фонд оплати праці, тис. грн	2093,21	2591,08	3325,2	1231,99	734,12	58,86	28,33
Середньомісячна ЗП одного працівника, грн	14536,2	15423,1	16300	1763,80	876,9	12,13	5,69

Розрахунки, представлені в табл. 2.1, свідчать про прибуткову та ефективну діяльність досліджуваного підприємства в 2020-2022 роках. Протягом всіх трьох років чистий дохід від реалізації перевищував стійко зростає. Так, у 2022 році він має найкраще значення за три роки. Порівняно з попереднім роком цей показник більший на 1,44 мільйона гривень. В цілому за три роки цей показник зріс на 65, 82% й сягнув 6,54 млн. грн. Це є дуже добре, бо підприємство не тільки зберегло свої позиції, а ще й покращило їх у такий складний час для країни.

У той же час собівартість продукції теж показала стійку динаміку зростання, збільшившись на 56,29% за період з 2020 по 2022 роки. З огляду на те, що темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) перевищують темпи приросту її собівартості, рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції поступово скорочується – продовж розглянутих 3 років він зменшився на 5 коп., що склало 5,75% (рис. 2.1.).

З представленого графіка чітко видно, що на досліджуваному підприємстві зростає ефективність управління витратами.

Тенденцію до зростання має й валовий прибуток – приріст за 3 роки склав 664,54 тис. грн. В свою чергу чистий прибуток не має чіткої тенденції й в 2022 р. він менший на рік початку спостереження (2020 р. – -2,1 тис. грн.), але кращий ніж попередній 2021р. – +3,6 тис. грн.

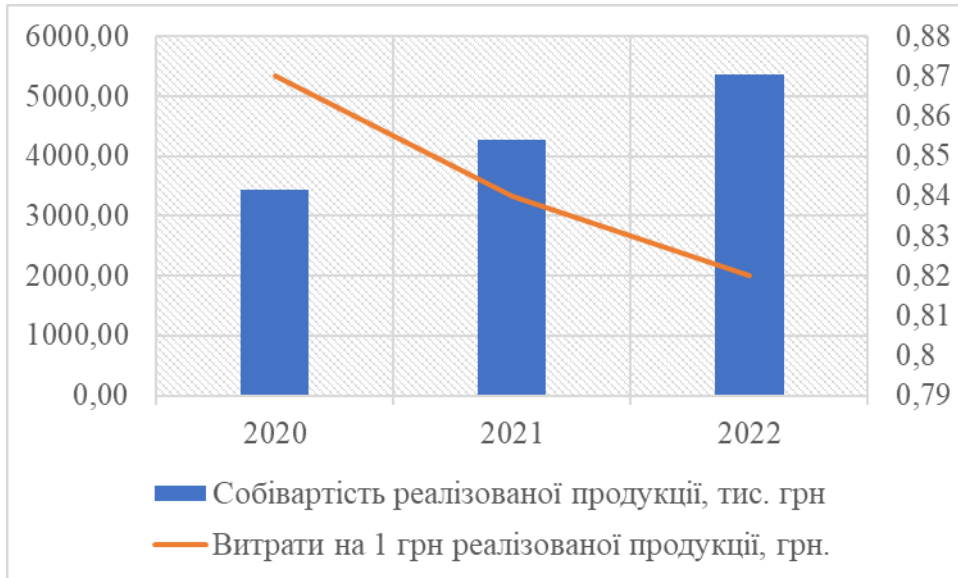


Рис. 2.1. Динаміка собівартості реалізованої продукції та витрат на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Динаміка прибутку досліджуваного підприємства представлена на рис. 2.2.

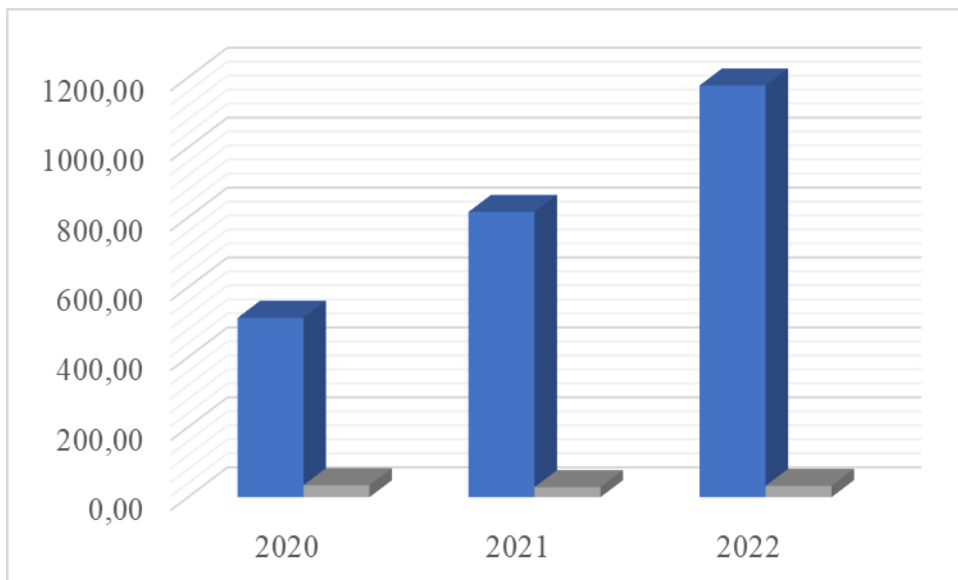


Рис. 2.2. Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

У свою чергу це позитивно позначилося на рентабельності: у 2022 році рентабельність витрат становила 21,95%, що означає, що на кожну гривню, витрачену на виробництво та реалізацію продукції (виконання робіт та надання послуг), ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» отримало 21,95 коп. прибутку, а на кожну гривню виручки воно заробило 18 коп. валового прибутку.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» стабільно збільшує свої активи за рахунок саме необоротних активів. Середньорічна вартість основних засобів зросла майже на 10,5%. При цьому ефективність їх використання в період 2020-2022 рр. підвищилась в 1,5 рази – з 6,33 грн./грн. в 2020 р. до 9,5 грн./грн. в 2022 р.

Основні засоби досліджуваного підприємства складаються здебільшого з офісної техніки та офісних меблів. Власного приміщення підприємство не має, офісні площі орендуються.

Оборотні кошти скоротилися в основному через те, що гроші, які становлять левову частину оборотних коштів, були витрачені в 2022 р. на придбання додаткових одиниць техніки та обладнання нових робочих місць. В період дослідження сума оборотних коштів скорочується з 219 тис. грн. до 156,9 тис. грн. В 2022 р. відзначається суттєвий приріст ефективності використання оборотних коштів – коефіцієнт оборотності оборотних коштів сягнув 41,69 об./рік, тобто тривалість одного обороту оборотних коштів склала 8,8 дня, що майже втричі менше за показник 2020 р.

На тлі зміни вартості виробничих ресурсів (основних засобів та оборотних коштів) та зростання прибутку від реалізації спостерігається значне підвищення рентабельності виробничих фондів. У 2022 році вона склала 139,28%, тобто на кожну гривню, вкладену в основні засоби та оборотні кошти, підприємство заробило 139,28 коп. прибутку.

На рисунку 2.3 представлена динаміка рентабельності ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ».

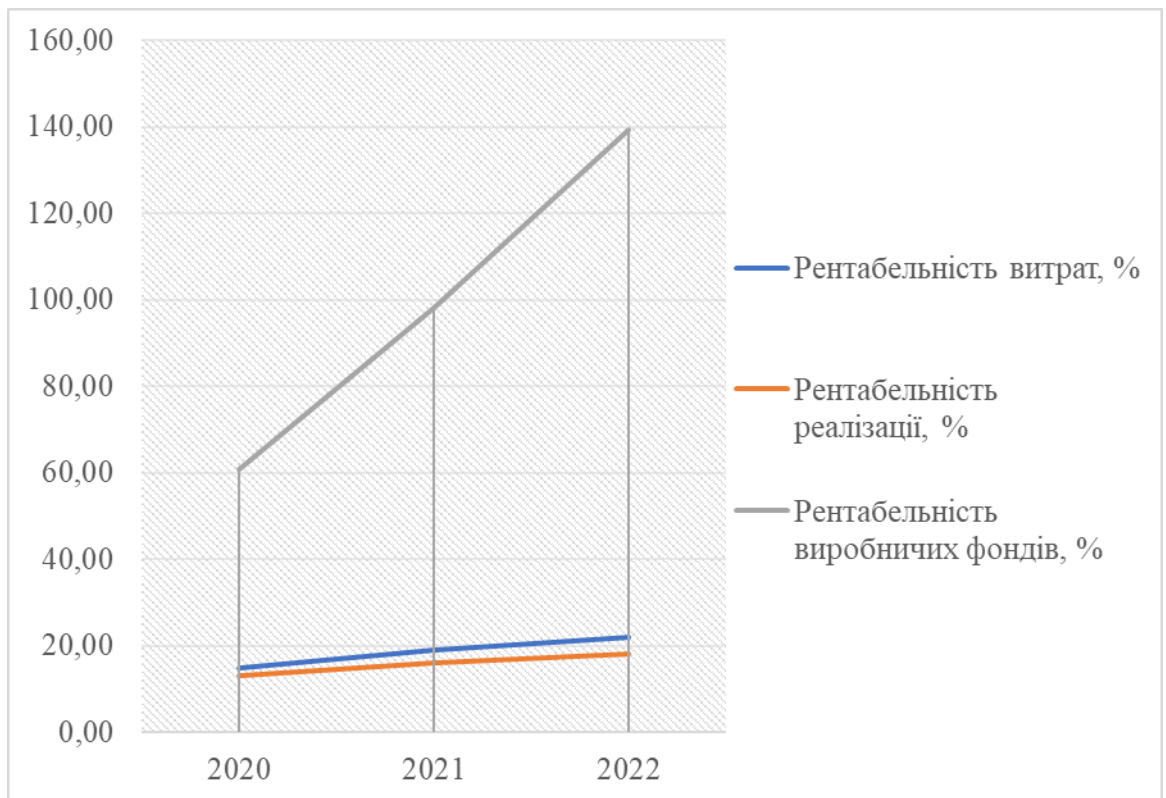


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» в 2020-2022 рр.

У 2022 році спостерігалось зростання чисельності персоналу, що пов'язане зі створенням нових робочих місць. Позитивним моментом є стійке зростання продуктивності праці. Слід відзначити, що і у 2021 році, і у 2022 році підвищення продуктивності праці супроводжувалося зростанням середньої заробітної плати. Але в 2022 році темп приросту середньої заробітної плати трохи перевищив темп приросту середньої продуктивності праці. На цей факт керівництву досліджуваного підприємства слід звернути увагу, аби не допустити в майбутньому подальшого перевищення приросту заробітної плати над приростом продуктивності праці. З рис. 2.4 добре видно, яке співвідношення цих показників було продовж 2020-2022 рр.

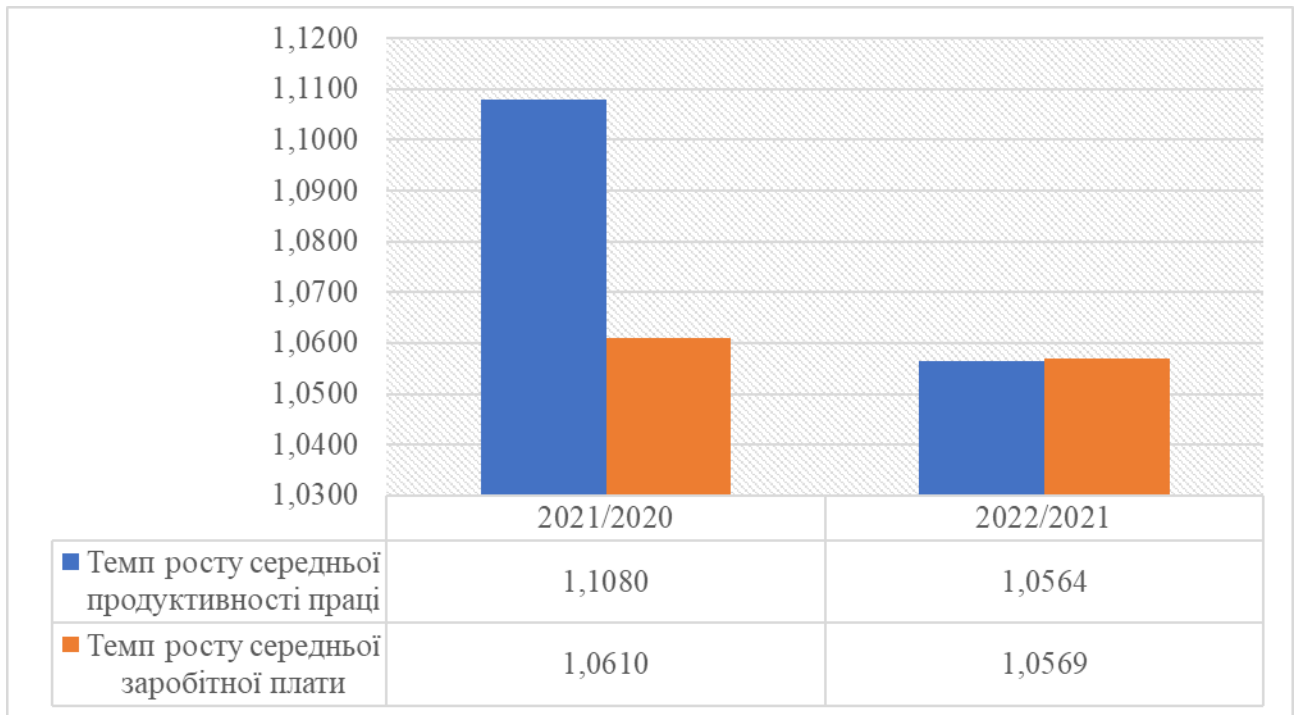


Рис. 2.4. Співвідношення темпів росту середньої продуктивності праці та середньої заробітної плати в ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Доповнити аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» можна оцінкою складу, структури та динаміки його витрат (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз складу та динаміки витрат (за елементами операційних витрат)

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Показник	2020	2021	2022	Абс.відх. 2022/2020	Абс.відх. 2022/2021	Відн.відх. 2022/2020	Відн.відх. 2022/2021
Матеріальні затрати	26,28	25,068	31,38	5,10	6,31	19,41	25,18
Витрати на оплату праці	2093,21	2591,08	3325,20	1231,99	734,12	58,86	28,33
Відрахування на соціальні заходи	341,99	425,81	549,26	207,26	123,45	60,60	28,99
Амортизація	124,62	124,62	137,68	13,06	13,06	10,48	10,48
Інші операційні витрати	845,39	1116,20	1319,71	474,32	203,51	56,11	18,23
Разом	26,28	25,068	31,38	5,10	6,31	19,41	25,18

Як видно з отриманих даних, зростання витрат відбулося за кожним із зазначених в таблиці елементів. Найбільший приріст спостерігався по витратах, які пов'язані з персоналом підприємства – заробітна плата та відрахування на соціальні заходи – відповідно +28,33% та 28,99% в 20022 р. порівняно з 2021 рр.

На чверть в 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли матеріальні витрати, що пов'язане з додатковими витратами на забезпечення новостворених робочих місці. Це стало й причиною підвищення амортизаційних відрахувань.

Інші операційні витрати зросли в період 2020-2022 рр. більше ніж на 50%. Головними статтями витрат в цьому елементі є орендні платежі, які значно підвищились в 2022 р. через ускладнення економічного становища в країні.

Оцінка структури витрат ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» представлена в табл. 2.4 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.4

Оцінка структури операційних витрат підприємства

Показник	Структура, %			Структурні зрушення, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Матеріальні затрати	0,77	0,59	0,59	-0,18	0,00
Витрати на оплату праці	61,00	60,50	62,00	-0,50	1,50
Відрахування на соціальні заходи	9,97	9,94	10,24	-0,02	0,30
Амортизація	3,63	2,91	2,57	-0,72	-0,34
Інші операційні витрати	24,64	26,06	24,61	1,43	-1,46
Разом	100	100	100		

Як видно з рисунка 2.5, структура витрат за елементами продовж 2020-2022 не зазнала значних структурних зрушень. Найбільша питома вага за елементом «Заробітна плата», що є абсолютно логічним, бо основна діяльність працівників ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» це є саме розумова діяльність, а продуктом цієї діяльності є проекти розвитку бізнесів клієнтів.

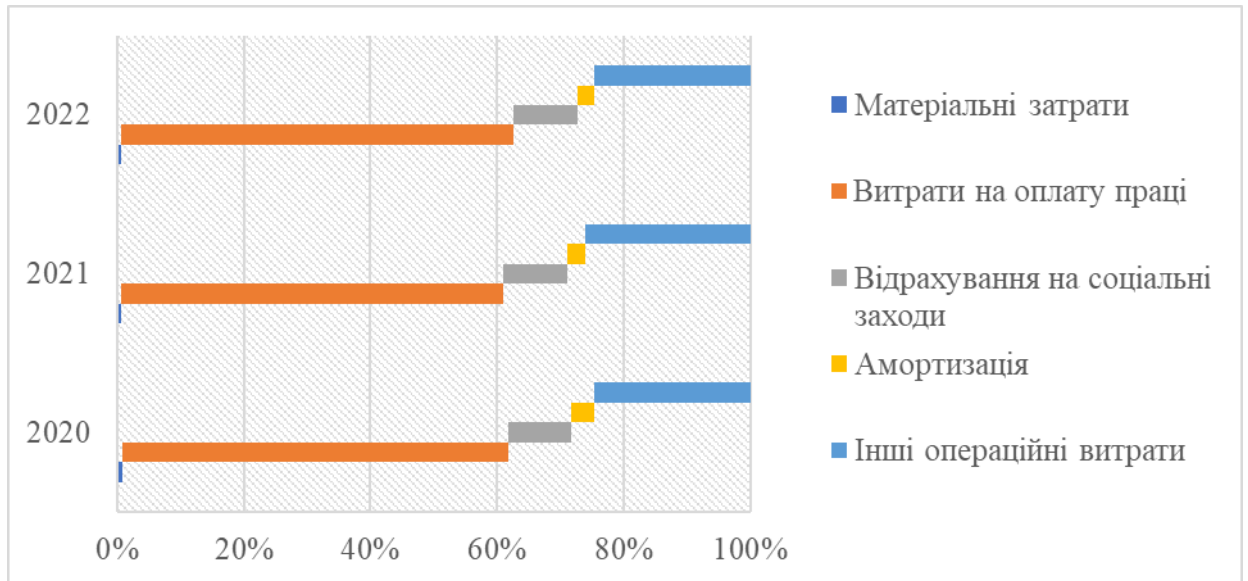


Рис. 2.5. Структура витрат за елементами ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» в 2020-2022 рр.

Таким чином, подальше вивчення трудових ресурсів підприємства є необхідним для визначення подальшої мотивації та збереження його талановитого персоналу

2.3. Аналіз трудових ресурсів та системи мотивації ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Значення оцінки персоналу для бізнесу визначається корисними ефектами, яка вона дає. Серед основних переваг, які дає проведення оцінювання, можна виділити наступні плюси:

- об'єктивне визначення рівня працівників компанії – їх знань, навичок, ефективності, досвіду та заслуг;
- отримання необхідних даних для планування кадрових перестановок;
- просування перспективних співробітників, позбавлення від тих, хто заважає бізнесу розвиватися;

- вдосконалення системи мотивації;
- підвищення організаційного рівня, усунення бюрократичних бар'єрів;
- завдання об'єктивних, зрозумілих і реально досяжних критеріїв ефективності співробітників.

Комплексний ефект від цих переваг полягає в зростанні продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів, підвищення керованості і стабільності. В результаті знижуються витрати, і зростає прибуток компанії.

Головною фазою аналізу використання трудових ресурсів підприємства - це оцінка забезпеченості підприємства і його виробничих підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили.

Основними об'єктами цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємствами робітників, адміністративно-управлінський персонал, фахівців (освітній рівень, кваліфікація, професійний персонал), рух робочої сили підприємства.

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди. При аналізі використовується таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Склад середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «ЛЕОСВІТ
МАРКЕТИНГ»

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність, осіб всього	12	14	17
у тому числі:			
- керівники	1	1	1
- фахівці	10	12	13
- технічні службовці	1	1	2
- робітники	0	0	1

Наведений в табл. 2.5 склад персоналу визначається специфікою діяльності досліджуваного підприємства – надання консультаційних послуг з маркетингу, підготовка та реалізація рекламних проєктів.

Посаду керівника обіймає власних бізнесу й директор підприємства. Фахівці ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» складаються зі спеціалістів з маркетингу, спеціалістів з PR, спеціалістів з технічної підтримки тощо. Технічні службовці – це офіс-менеджер. Робітники – прибиральниця офісних приміщень.

Як видно, штат підприємства розширюється – зростає чисельність фахівців, що викликано потребами ринку надаваних послуг. В 2022 р. створена нова посада – прибиральниці офісних приміщень та додаткова одиниця секретаря. Ці посади відкриті для створення більш комфортних умов праці персоналу, який займається творчою діяльністю, бо маркетинговий консалтинг – це дійсно творчий процес для талановитих людей.

При аналізі вивчається склад працюючих за окремим категоріям і групам як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Для цього будується таблиця структури середньооблікової чисельності працівників ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура середньооблікової чисельності працівників ТОВ «ЛЕОСВІТ
МАРКЕТИНГ»

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%	з 2020 роком	з 2021 роком
Середньооблікова чисельність, осіб всього	12	100	14	100	17	100	-	-
у тому числі:								
- керівники	1	8,33	1	7,14	1	5,88	-2,45	-1,26
- фахівці	10	83,33	12	85,71	13	76,47	-6,86	-9,24
- технічні службовці	1	8,33	1	7,14	2	11,76	3,43	4,62
- робітники	0	0	0	0	1	5,88	5,88	5,88

Визначення структури персоналу показало досить цікаву картину – не зважаючи, на приріст чисельності по категоріям в абсолютному вираженні,

питома вага веде себе по-іншому. Так, питома вага фахівців в 2022 р. скоротилась на 9,24% порівняно з 2021 р., хоча абсолютний приріст склав +1 людина. На рис. 2.6 наведена динаміка структури трудових ресурсів ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ».

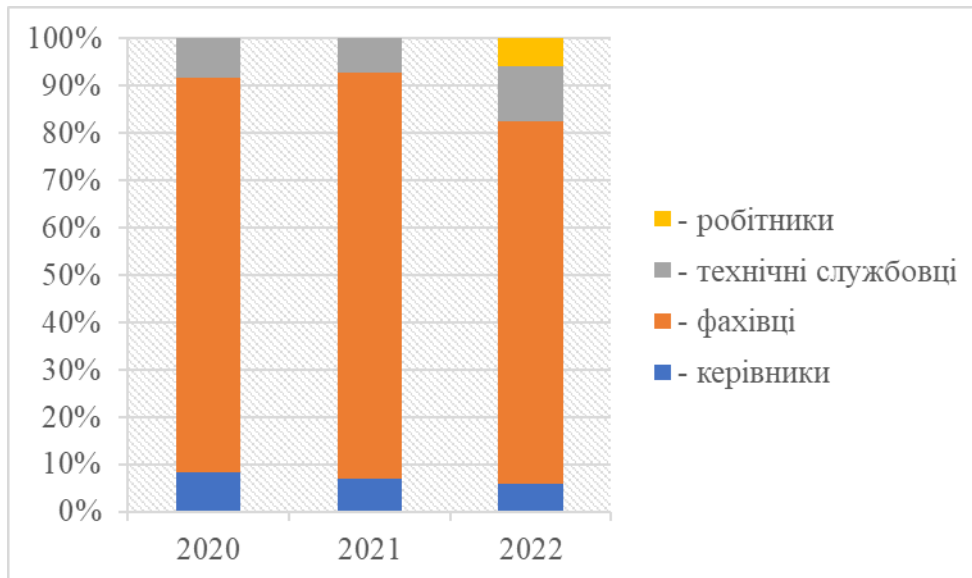


Рис. 2.6. Динаміка структури трудових ресурсів досліджуваного підприємства в 2020-2022 рр.

Далі можна проаналізувати плинність кадрів на підприємстві. Визначимо відношення прийнятих працівників та звільнених працівників до звільнених. Для цього побудовано таблицю 2.7.

За даними табл. 2.7 видно, що на ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» має місце активний рух робочої сили. Наочно це продемонстровано на рис. 2.7.

Спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності кадрів. Коефіцієнт загального обороту має тенденцію до зростання в порівнянні з 2020 роком, найвищого піку він набрав в 2022 р. Слід звернути увагу на показники сталості кадрів, він на досить високому рівні, але має тенденцію до зниження судячи з показників, які наведені в таблиці 2.7, якщо подивитися на 2020 рік, то ми бачимо що він є найбільшим, але потім почав знижуватись.

Таблиця 2.7

Плинність кадрів ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від	
				2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	14	17	5	3
Кількість прийнятих працівників, осіб	1	3	4	3	1
Кількість вибулих працівників, осіб	1	1	1	0	0
в числі надлишковий оборот (звільнені за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням)	1	1	1	0	0
Загальне число прийнятих та звільнених працівників, осіб	2	4	5	3	1
Коефіцієнт з прийому працівників, %	8,33	21,43	23,53	15,20	2,10
Коефіцієнт щодо звільнення працівників, %	8,33	7,14	5,88	-2,45	-1,26
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,33	7,14	5,88	-2,45	-1,26
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	16,67	28,57	29,41	12,75	0,84
Коефіцієнт сталості кадрів, %	83,33	71,43	70,59	-12,75	-0,84

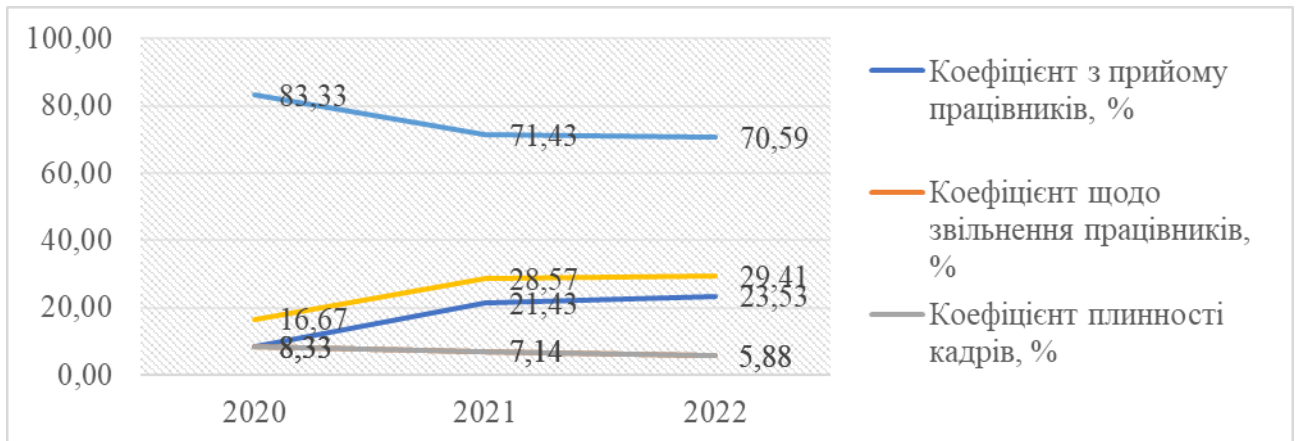


Рис. 2.7. Динаміка показників руху робочої сили ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Отже можемо сказати, що ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» все досить гарно та все влаштовує працівників, що засвідчує показник плинності кадрів, тобто підприємство веде досить гарну кадрову політику та створює нові робочі місця.

Використання робочого часу за категоріями робітників оцінюється за допомогою показників, що наведені в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

Використання робочого часу працівників ТОВ «ЛЕОСВІТ
МАРКЕТИНГ»

Найменування показника	Умовні позначення	2020	2021	2022	Відхилення 2022	
					Від 2020 року, %	Від 2021 року, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	ЧР	12	14	17	41,67	21,43
Час, відпрацьований усіма працівниками, год.	T_1	22276,8	26544	32912	47,74	23,99
Відпрацьовано днів одним працівником, дн.	Д	238	240	242	1,68	0,83
Час, відпрацьований одним працівником за рік, год.	$T_{рч} = T_1/Ч$	1856,4	1896	1936	4,29	2,11
Середня тривалість робочого дня, год.	$T = T_{рч}/Д$	7,8	7,9	8	2,56	1,27

Згідно з таблицею 2.8, можна зробити висновок, що середня тривалість робочого дня в 2022 році була вищою, ніж у 2020 році, на 2,56%, а ніж у 2021 р – на 1,27%. Вказана зміна зумовлена збільшенням кількості робочих годин на одного працівника у 2022 році порівняно з 2020 роком на 4,29%, що становило майже 80 год. Така ситуація стала можливою через те, що керівництвом підприємства було прийнято рішення про частково дистанційний режим роботи та можливість працювати в достатньо довільному графіку через відключення електроенергії, але за вимоги відпрацювання продовж тижня 40 годин. Збільшення середнього робочого дня не свідчить про покращення використання робочого часу; це свідчить

про збільшення середнього часу, витраченого працівниками на роботу, а не на збільшення фактичних робочих годин.

Після загальної оцінки повноти використання робочого часу необхідно визначити вплив наступних факторів на зміну фонду робочого часу за формулою (2.1):

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{Т}$$

1. Фонд робочого часу за 2020 рік:

$$12 \cdot 238 \cdot 7,8 = 22276,8 \text{ год.}$$

2. Фонд робочого часу за 2021 рік:

$$14 \cdot 240 \cdot 7,9 = 26544 \text{ год.}$$

3. Фонд робочого часу за 2022 рік:

$$17 \cdot 242 \cdot 8 = 32912 \text{ год.}$$

Таким чином, фонд робочого часу зростає, починаючи від 2020 року до 2022 року.

Тепер розрахуємо продуктивність праці (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Показники продуктивності праці за 2020-2022 роки ТОВ «ЛЕОСВІТ
МАРКЕТИНГ»

Показники	Од. вим.	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022/2020	Абс. відх. 2021/2020	Відн. відх. 2022/2020	Відн. відх. 2022/2021
Продуктивність праці одного працівника	тис. грн.	328,69	364,18	384,74	56,05	20,55	17,05	5,64
- день	тис. грн.	1,38	1,52	1,59	0,21	0,07	15,12	4,77
- година	тис. грн.	0,18	0,19	0,20	0,02	0,01	12,24	3,46
Середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним працівником	днів	238	240	242	4	2	1,68	0,83
Тривалість робочого дня	годин	7,8	7,9	8	0,2	0,1	2,56	1,27

Отже проаналізувавши таблицю 2.9, можемо побачити, що продуктивність праці одного робітника за рік у 2022 році зростає на 5,64% відносно 2021 року і на 17,05% відносно 2020 року, що є дуже гарним показником. Також на продуктивність праці, досить значно вплинула середня кількість робочих днів та тривалість робочого дня у 2022 році порівняно з 2021 роком та 2020 роком.

Давайте розглянемо методи мотивації, які використовуються у ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ». Виділено три групи методів:

Організаційно-адміністративні методи управління: регулювання та взаємодія з працівниками за допомогою службових інструкцій, положень про структурні підрозділи, використання авторитарної мотивації (накази, дозволи на компроміси) при управлінні діяльністю компанії.

Економічні методи управління: заробітна плата, винагороди цінними подарунками.

Соціально-психологічні методи управління: тренінги та семінари, організація корпоративних подій для співробітників.

У ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» проводяться тренінги та семінари. Мета таких заходів – підвищення майстерності працівників. Співробітники покращують свої вміння, знання та можливості, що відображається в відповідних змінах у їхній роботі.

Додаткова мотивація для співробітників включає безкоштовне відвідування традиційних свят (Новий Рік). Співробітники, які досягають успіхів у роботі, є кращими та результативними, можуть відвідувати ці заходи за рахунок компанії. Це слугує додатковою мотивацією працювати краще.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» має слабо розвинуту систему матеріальних стимулів для працівників; матеріальна стимуляція в основному полягає в оплаті праці працівників.

Положення щодо оплати праці та матеріальної стимуляції працівників ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» розроблено відповідно до принципів, передбачених чинним законодавством України в рамках чинного договору.

Нематеріальна мотивація в ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умови праці та нематеріальну стимуляцію. Ефективність нематеріальної стимуляції в колективі залежить, передусім, від керівника.

Керівництво команди ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» формує робочий клімат через різноманітні засоби:

Надання можливостей для професійного та кар'єрного зростання;

Інформування співробітників про мети, завдання та оцінки їхньої роботи в ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» (як позитивні, так і негативні);

Надання працівникам автономії у прийнятті рішень в межах їх повноважень;

Створення психологічно сприятливої атмосфери в команді;

Відкрите визнання досягнутих результатів працівниками;

Надання можливостей для участі співробітників у процесі прийняття рішень;

Підтримка ініціативних співробітників;

Навчання;

Делегування відповідальностей та повноважень.

Аналіз нематеріальної складової стимулювання праці виявив певні недоліки. Головним чином, керівництво ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» не враховує, що різні працівники мають різні цілі та бажання. Тому важливо забезпечити можливості для роботи та професійного зростання, індивідуально пристосовані до потреб кожного. Загальні програми, що підходять для всіх, є неефективними для мотивації всіх співробітників ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ». Для підвищення мотивації необхідний індивідуальний підхід до кожного підлеглого.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» – маркетингова агенція повного циклу, що працює на ринку з березня 2005 року. Досвід працівників компанії дає змогу виконувати завдання будь-якої складності. До послуг клієнтів пропонується найрізноманітніша реклама від дизайну візитки до комплексних рекламних кампаній з використанням будь-яких матеріалів та будь-яких видів реклами.

Компанія LEOSVIT MARKETING пропонує сучасний дизайн, якісне та своєчасне виконання замовлень, поліграфічної продукції, рекламу в регіональних ЗМІ, а також будь-які види зовнішньої реклами, широкоформатний друк, створення та підтримку веб-сторінок.

Діяльність досліджуваного підприємства в 2020-2022 роках була прибутковою та ефективною. В цілому за три роки чистий дохід від реалізації зріс на 65,82% й сягнув 6,54 млн. грн. З огляду на те, що темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) перевищують темпи приросту її собівартості, рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції поступово скорочується – продовж розглянутих 3 років він зменшився на 5 коп.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» стабільно збільшує свої активи за рахунок саме необоротних активів. Основні засоби досліджуваного підприємства складаються здебільшого з офісної техніки та офісних меблів. На тлі зміни вартості виробничих ресурсів (основних засобів та оборотних коштів) та зростання прибутку від реалізації спостерігається значне підвищення рентабельності виробничих фондів.

У 2022 році спостерігалось зростання чисельності персоналу, що пов'язане зі створенням нових робочих місць.

Структура витрат за елементами продовж 2020-2022 не зазнала значних структурних зрушень. Найбільша питома вага за елементом «Заробітна плата», що є абсолютно логічним, бо основна діяльність працівників ТОВ

«ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» це є саме розумова діяльність, а продуктом цієї діяльності є проекти розвитку бізнесів клієнтів.

Фахівці ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» складаються зі спеціалістів з маркетингу, спеціалістів з PR, спеціалістів з технічної підтримки тощо.

На досліджуваному підприємстві постерігаються значні коливання в показників руху трудових ресурсів.

У 2022 році зростає кількість відпрацьованого часу. Така ситуація стала можливою через те, що керівництвом підприємства було прийнято рішення про частково дистанційний режим роботи та можливість працювати в достатньо довільному графіку через відключення електроенергії, але за вимоги відпрацювання продовж тижня загалом 40 годин. Слід відзначити, що і у 2021 році, і у 2022 році підвищення продуктивності праці супроводжувалося зростанням середньої заробітної плати. Але в 2022 році темп приросту середньої заробітної плати трохи перевищив темп приросту середньої продуктивності праці. На цей факт керівництву досліджуваного підприємства слід звернути увагу, аби не допустити в майбутньому подальшого перевищення приросту заробітної плати над приростом продуктивності праці.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» має слабо розвинуту систему матеріальних стимулів для працівників; матеріальна стимуляція в основному полягає в оплаті праці працівників. Аналіз нематеріальної складової стимулювання праці виявив певні недоліки й необхідність подальшого розвитку індивідуального підходу до кожного працівника.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ТАЛАНОВИТОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

3.1. Напрями розвитку талановитого персоналу

Прояв талантів персоналу на робочому місці означає готовність співробітників шукати, проводити та виконувати завдання будь-якої складності.

Особливий інтерес до талантів персоналу був викликаний тим, що організації хотіли залучити на робочі місця талановитих співробітників, і тим самим підвищити свою конкурентоспроможність. Після придбання та управління талантами наступним найважливішим питанням є збереження такого персоналу на робочому місці. Проте організації, залучаючи талановитих співробітників, не дбали про збереження та розвиток їхніх талантів. Таким чином, перед організаціями постають три важливі завдання:

- знайти талановитих фахівців та утримати їх на робочому місці;
- грамотно використовувати талант співробітників з метою досягнення поставленої мети організації;
- зберігати та розвивати таланти у персоналу.

Залучення талантів у сучасний бізнес визначається комплексністю та стратегічністю. Одним з ключових напрямків є ідентифікація та розвиток фахівців всередині компанії, а також "вербування" зовнішніх талантів. У цьому новому етапі бізнесу, де управління людськими ресурсами виходить за рамки звичайних функцій, компанії повинні враховувати стратегічні принципи для приваблення та утримання талановитих працівників.

Підвищена ефективність процесу найму вимагає перегляду традиційних методів. Сучасна парадигма вимагає не лише аналізу резюме, але й глибокого розуміння компетенцій, навичок та потенціалу кандидатів. Підходи, спрямовані на виявлення сильних сторін кожного претендента,

дозволяють компаніям забезпечити точний відбір, що відповідає потребам та стратегічним цілям.

Однак успішне залучення талантів не обмежується зовнішнім наймом. З внутрішнім розвитком також пов'язані важливі аспекти. Компанії повинні активно ідентифікувати та розвивати власних експертів. Це включає в себе створення умов для постійного росту та навчання, що дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу та забезпечує стале поповнення команди висококваліфікованими кадрами.

В цілому, залучення талантів вимагає від компаній комплексного підходу, що враховує як внутрішній, так і зовнішній потенціал. Ефективність цього процесу визначається глибоким розумінням потреб та можливостей компанії, а також застосуванням передових методик відбору та розвитку персоналу. Успішне залучення талантів стає визначальним фактором конкурентоспроможності компанії в сучасному бізнес-середовищі.

Головна мета полягає у підтримці ефективного розвитку компетенцій у керівників і менеджерів з метою досягнення вищих стандартів конкурентоспроможності компанії. Це включає в себе активне сприяння навчанню персоналу через впровадження різноманітних програм, а також виявлення та усунення прогалин у навчанні.

Основна ідея полягає у визначенні та розвитку ключових навичок та знань управлінського персоналу, що дозволяє досягти бажаних показників конкурентоспроможності. Це може включати навчання стратегічному плануванню, ефективному комунікаційному стилю, лідерським якостям та іншим аспектам, необхідним для успішного управління компанією.

Другий аспект - це активне сприяння навчанню робітників, виявлення їхніх потреб у процесі навчання та впровадження програм, спрямованих на покращення їхніх навичок та кваліфікації. Це може включати організацію тренінгів, семінарів, курсів та інших форм навчання, адаптованих до конкретних потреб робітників.

Третій аспект - це система ідентифікації та розвитку талантів серед

персоналу. Це передбачає вчасне визначення видатних працівників, їхніх сильних сторін та потенціалу. Розвиток цих талантів допомагає створювати резерв лідерів для майбутнього, забезпечуючи стабільну та ефективну роботу компанії.

Усі ці аспекти скеровані на створення внутрішньої культури розвитку та вдосконалення навичок, що, в свою чергу, призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії, створюючи та утримуючи високопрофесійний та мотивований персонал.

Визначальною відповідальністю для формування бізнес-стратегії та привертання талантів є завдання керівників організації. У цьому контексті, керівники виступають як ключові фігури, визначаючи напрямок, цілі та ефективність функціонування компанії. Створення бізнес-стратегії вимагає від них системного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, визначення конкурентних переваг, ідентифікацію ключових ризиків та розробку довгострокових стратегій розвитку.

Управління талантами також лежить в компетенції керівництва. Це включає в себе виявлення, привертання та утримання висококваліфікованих працівників, а також розвиток потенціалу існуючого персоналу. Керівники повинні розуміти потреби та амбіції свого колективу, створюючи мотивуючі та збалансовані умови праці, які сприяють розвитку найкращих талантів.

Ці дві функції взаємодіють та визначають успішність організації. Керівники, які ефективно вибудовують бізнес-стратегію, створюють основу для розвитку компанії та становлять її конкурентоспроможність. Залучаючи талановитих фахівців, вони забезпечують постійний потік інновацій та творчості, що є важливим для адаптації до змін у бізнес-середовищі. Таким чином, роль керівників у визначенні бізнес-стратегії та управлінні талантами стає стратегічною і ключовою для досягнення успіху компанії в сучасному, динамічному світі бізнесу.

У сучасному світі умови найму змінилися, компаніям доводиться не як раніше вибирати співробітників із великої кількості бажаючих, а

самостійно шукати таланти. Для залучення на роботу таланту керівнику компанії необхідно робити привабливу пропозицію майбутнім співробітникам. Дана пропозиція повинна включати хороший рівень заробітної плати співробітника, отримання різних привілеїв, всіляких вигід від роботи і безперервний розвиток.

Керівники, які застосовують систему управління талантами, повинні заохочувати переходи талантів на інші посади та позиції всередині компанії. Це сприятиме наданню співробітникам можливості управління власною кар'єрою та здобуття ними задоволеності від власної роботи.

Під час виконання своїх посадових обов'язків співробітникам мають надаватися свобода та право вибору. Натомість таланти мають демонструвати результати своєї роботи та віддавати всю підприємницьку активність для досягнення конкурентоспроможності організації. При цьому керівники підрозділів не повинні перешкоджати переходу працівників з одного відділу до іншого.

Необхідність застосування різних способів утримання талантів на робочому місці викликана схильністю співробітників до постійної зміни роботи. Це обумовлено усвідомленням талановитими співробітниками вигід, які отримують від зміни роботи. При цьому слід зазначити, що ймовірність переходу на інше місце роботи у молодих співробітників є вищою, ніж у старших колег. Важливим чинником для збереження персоналу є їхнє навчання та допомогу у розробці робочих ідей.

Одним із факторів утримання співробітників на робочому місці є підтримання хорошої атмосфери на робочому місці та задоволеність співробітником тієї роботи, яку він робить. На сьогоднішній день створення умов для роботи талантів та демонстрація їхньої значущості в компанії є ключовим завданням керівника організації. Згідно з проведеними опитуваннями, співробітники відчувають бажання набувати різних навичок, щоб мати право перейти на інші робочі місця (51% опитаних) [5]. Таким чином, в даний час одним із способів залучення талантів може стати

проведення різних навчальних програм та курсів для підвищення кваліфікації співробітників та розвитку їх талантів.

Конкуреноспроможність компанії підвищується у разі застосування різноманітних програм розвитку талантів. Це доводять дані, отримані під час опитування співробітників компанії, де 44% опитаних відзначили покращення після впровадження таких програм [6]. Мотивація (грошова та негрошова) сприяє виявленню прихованих талантів у співробітників.

Не менш важливою умовою досягнення компанією успіху від використання таланту є реалізація правильних стратегій, наявність цілей установки високої якості у керівників та здійснення проектів підвищення ефективності є встановлення керівника компанії на пошук та залучення таланту. Керівник має не просто залучати таланти, а й зробити встановлення на те, що співробітник є головним активом організації.

На сучасному етапі для ефективного управління талантами в організації необхідні:

- динамічні, рухливі та гнучкі працівники;
- гнучкі процеси - необхідно, щоб усі поточні та нові програми з управління таланти за умовчанням будувалися на принципі гнучкості як ключовому елементі і мали можливість змінюватися під замовника та його потреби [7]
- тренінг вирішення неочікуваних проблем, який забезпечить готовність співробітників до діагностики та прийняття ефективних розв'язків виникаючих проблем;
- акцентування на інноваціях, пошуку працівників-інноваторів, схильних до впровадження змін;
- швидке навчання та самонавчання;
- швидкі внутрішні ротації;
- тимчасова (умовна) зайнятість працівників;
- швидкий пошук талантів на ринку праці (формування та розвиток внутрішніх та зовнішніх кадрових резервів);

- гнучкі, реальні посадові інструкції;
- аутсорсинг, що забезпечує внутрішню гнучкість для виконання палаючих завдань та непередбачених обсягів робіт;
- розвиток та створення конкурентних переваг своїх талантів над іншими

Враховуючи вищенаведене, для досліджуваної компанії для залучення талановитих працівників пропонується ряд заходів, які підсилять її привабливість та забезпечать ефективний процес привертання та утримання висококваліфікованих фахівців:

1. Створення сильного бренду роботодавця:

- Розвивання та активне участь у соціальних мережах, публікація успіхів та відгуків працівників.
- Виокремлення унікальних аспектів робочого середовища та корпоративної культури.

2. Розробка привабливих кар'єрних сторінок:

- Створення докладних та інформативних веб-сайтів та розділів, які описують можливості розвитку, переваги та успіхи компанії.

3. Участь у конференціях та інших подіях:

- Активна участь у виставках, конференціях та інших подіях галузі для познайомлення з потенційними кандидатами та встановлення контактів.

4. Залучення через співпрацю з вишами:

- Встановлення партнерських відносин з університетами та вищими навчальними закладами для стажування та підготовки молодих фахівців.

5. Створення програм розвитку та навчання:

- Розробка і впровадження програм навчання та розвитку для нових та існуючих працівників для підтримки їхнього професійного зростання.

6. Гнучкі робочі умови:

- Пропонування гнучких графіків роботи, можливості дистанційної роботи та інших факторів, які полегшують баланс між роботою та особистим життям.

7. Оптимізація процесу рекрутингу:

- Використання сучасних технологій та інструментів для автоматизації та прискорення процесу відбору та прийняття на роботу.

8. Створення програм емоційного здоров'я:

- Реалізація програм, спрямованих на збереження та покращення емоційного стану працівників, що включає у себе психологічну підтримку та тимбілдінг.

9. Будівництво мережі взаємодії:

- Залучення до створення корпоративних груп та спільнот в соціальних мережах для активної комунікації та обміну ідеями.

10. Моніторинг та перевірка задоволення праці:

- Регулярні анкети та опитування для вивчення рівня задоволеності працівників та вжиття необхідних заходів для вдосконалення.

Відповідальні за вищезазначені заходи є різні рівні управління в організації, кожний з яких виконує конкретні функції та має свою роль у розвитку компетенцій, навчанні співробітників та ідентифікації талантів.

Основні ролі можуть бути такими:

1. Топ-менеджмент:

- Генеральний директор/Президент:
 - Визначає загальну стратегію компанії та її конкурентоспроможність.
 - Визначає основні напрямки розвитку керівників та менеджерів.

2. Відділ управління персоналом/HR:

- Директор з управління персоналом:
 - Відповідає за розробку та впровадження програм розвитку

керівників.

- Координує навчальні ініціативи та виявляє прогалини в навчанні.
- Сприяє ідентифікації та розвитку талантів серед персоналу.

3. Відділ корпоративного розвитку:

- Директор з корпоративного розвитку:
 - Взаємодіє з топ-менеджментом для визначення стратегії та цілей компанії.
 - Відповідає за розробку та впровадження програм, спрямованих на конкурентоспроможність.

4. Лідери команд та керівники підрозділів:

- Керівники відділів:
 - Організують та координують навчання своїх команд для досягнення стратегічних цілей.
 - Взаємодіють з HR для виявлення та розвитку талантів у своїх підрозділах.

5. Менеджери навчання та розвитку:

- Менеджери навчання:
 - Відповідають за розробку та реалізацію навчальних програм.
 - Забезпечують ефективне вивчення та розвиток персоналу на різних рівнях.

6. Ментори та тренери:

- Ментори:
 - Надають підтримку та поради для розвитку особистих та професійних навичок.
 - Сприяють індивідуальному росту та розвитку талантів.

В цілому, відповідальність за виконання цих заходів лежить на команді управління, HR-відділі, лідерах команд та інших ключових функціональних ролях, які спільно спрямовані на досягнення стратегічних

цілей компанії через розвиток та утримання талановитого персоналу.

Табл. 3.1 представляє собою перелік конкретних заходів, відповідальних осіб та термінів виконання для реалізації стратегії розвитку компетенцій, навчання та ідентифікації талантів у компанії. Це допомагає уточнити ініціативи та визначити конкретний графік для кожного заходу, забезпечуючи систематичний та ефективний підхід до управління персоналом.

Таблиця 3.2

Програма розвитку талантів для ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

Захід	Відповідальний	Термін виконання
Розробка стратегії розвитку компетенцій	Топ-менеджмент, Директор з управління персоналом	3 місяці
Впровадження програм розвитку керівників	Директор з управління персоналом, Менеджери навчання	12 місяців
Аналіз та виявлення прогалин в навчанні	HR, Менеджери навчання	кожен місяць
Ідентифікація та розвиток талантів	Директор з управління персоналом, Лідери команд, Ментори	постійно, з періодичним аудитом
Організація тренінгів та семінарів	Менеджери навчання, Лідери команд	3 місяці

3.2. Обґрунтування програми розвитку талантів ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ»

З усіх запропонованих заходів першочерговими та дієвими можуть стати:

1. Створення сильного бренду роботодавця: розвивання та активна участь у соціальних мережах, публікація успіхів та відгуків працівників.

Захід не потребує додаткових капітальних витрат, разом з тим за оцінкою експертів повинен принести збільшення обсягу надання послуг на 5% за рахунок впізнаності компанії.

2. Гнучкі робочі умови: Пропонування гнучких графіків роботи, можливості дистанційної роботи та інших факторів, які полегшують баланс між роботою та особистим життям.

Захід не потребує додаткових капітальних витрат, разом з тим дасть наступні переваги:

- Привабливість для талановитих співробітників: Гнучкий графік надає працівникам більше можливостей вирішувати, коли і де вони працюють. Це особливо важливо для талановитих фахівців, які можуть бути зацікавлені в більш гнучкому режимі роботи. Посилення привабливості компанії допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників.
- Підвищення задоволеності працівників: Гнучкий графік роботи дозволяє працівникам краще забалансувати професійне та особисте життя. Це може призвести до зниження стресу та підвищення задоволеності роботою. Задоволені працівники більш ймовірно будуть більш продуктивними та віддані компанії.
- Збільшення продуктивності: Гнучкий графік може стимулювати більш ефективне використання робочого часу. Процес праці може бути спрощений, оскільки працівники можуть вибирати оптимальний час для виконання завдань відповідно до свого пікового продуктивного періоду.
- Підвищення гнучкості в обслуговуванні клієнтів: Гнучкий графік дозволяє компанії легше відповідати на змінні потреби клієнтів. Консультанти можуть працювати в тих годинах, коли це найбільш ефективно для клієнтів, що підвищує рівень обслуговування.
- Зниження витрат на офісне приміщення: Гнучкий графік може дозволити частково або повністю впроваджувати роботу на

віддаленому доступі. Це дозволяє знизити витрати на оренду офісного простору та інфраструктуру, що може позитивно позначитися на фінансовому стані компанії.

- Підвищення адаптивності до змін в ринкових умовах: Гнучкий графік роботи може полегшити адаптацію до змін у ринкових умовах, дозволяючи легше перерозподіляти ресурси та адаптувати стратегії в залежності від потреб клієнтів та динаміки ринку.

Всі ці чинники можуть сприяти підвищенню ефективності консалтингової компанії, забезпечуючи гнучкість та адаптивність в роботі, покращення робочого клімату та збільшення задоволеності клієнтів та працівників, що в призведе до збільшення обсягів надання послуг на 5%.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволять збільшити обсяг надання послуг на 10 %.

В табл. 3.2 представлені результати розрахунків прогнозованих показників ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» на плановий період.

Запропоновані організаційні заходи не потребуватимуть нарощування виробничого потенціалу, а саме чисельність персоналу, середньорічна вартість основних засобів, середні залишки оборотних коштів лишаються на тому ж самому рівні. А отже, приріст основного результату діяльності – чистого доходу від реалізації, можливий за рахунок підвищення ефективності використання цих ресурсів.

Це потягне за собою ланцюжок ще додаткових позитивних ефектів – скорочення витрат на 1 грн. реалізованої продукції (виконаних робіт, наданих послуг) – на 7 коп. або 9,09%, валовий прибуток зросте на 55,56% й складе 1831,34 тис. грн. Як наслідок, очікується підвищення всіх розглянутих показників рентабельності – і рентабельності витрат, і рентабельності реалізації, і рентабельності виробничих фондів.

Таблиця 3.2

Основні показники діяльності ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» на
плановий період

Показник	2022	Плановий період	Приріст	
			абс.	відн.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6540,52	7194,57	654,05	10
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5363,23	5363,23	0	0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	0,82	0,75	-0,07	-9,09
Валовий прибуток, тис. грн	1177,29	1831,34	654,05	55,56
Рентабельність витрат, %	21,95	34,15	-	12,20
Рентабельність реалізації, %	18	25,45	-	7,45
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	688,4	688,4	0	0
Фондовіддача основних засобів, тис. грн	9,5	10,45	0,95	10,0
Середні залишки оборотних кошти, тис. грн	156,9	156,9	0	0
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, тис. грн	41,69	45,85	4,16	10
Рентабельність виробничих фондів, тис. грн	139,28	216,65	77,37	55,55
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	17	17	0	0
Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./особу	384,74	423,2	38,5	10
Фонд оплати праці, тис. грн	3325,2	3325,2	0	0
Середньомісячна ЗП одного працівника, грн	16300	16300	0	0

Таким чином, зроблено висновок про ефективність та доцільність запропонованих заходів щодо стимулювання розвитку талановитого персоналу.

Висновки до розділу 3

Прояв талантів персоналу на робочому місці означає готовність співробітників шукати, проводити та виконувати завдання будь-якої складності. Основна ідея полягає у визначенні та розвитку ключових навичок та знань управлінського персоналу, що дозволяє досягти бажаних показників конкурентоспроможності.

Запропоновано такі заходи:

- Створення сильного бренду роботодавця: розвивання та активна участь у соціальних мережах, публікація успіхів та відгуків працівників.
- Гнучкі робочі умови: Пропонування гнучких графіків роботи, можливості дистанційної роботи та інших факторів, які полегшують баланс між роботою та особистим життям.

Запропоновані організаційні заходи не потребуватимуть нарощування виробничого потенціалу. А отже, приріст основного результату діяльності – чистого доходу від реалізації, можливий за рахунок підвищення ефективності використання цих ресурсів.

Як наслідок, очікується підвищення всіх розглянутих показників рентабельності – і рентабельності витрат, і рентабельності реалізації, і рентабельності виробничих фондів.

Отже, стимулювання розвитку талановитого персоналу є дуже важливим та за сучасних умов навіть необхідним чинником подальшого розвитку досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління талантами, лідерство та мотивація є ключовими напрямками управління людськими ресурсами. Різноманітність управлінського трактування терміну «талант», індивідуальні корпоративні показники та критерії оцінки таких співробітників у поєднанні з неоднозначністю методів оцінки талантів роблять завдання створення ефективної системи управління талантами надзвичайно складним. General Electric часто називають піонером у сфері управління талантами.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» — маркетингове агентство повного циклу, яке працює на ринку з березня 2005 року. Досвідчений персонал компанії дозволяє виконувати завдання будь-якої складності. Спектр послуг, що надаються клієнтам, включає різноманітну рекламу, від дизайну візиток до комплексних рекламних кампаній з використанням різноманітних матеріалів і рекламних форматів.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» пропонує сучасний дизайн, якісне та своєчасне виконання замовлень на друковану продукцію, рекламу в регіональних ЗМІ, а також різні види зовнішньої реклами, широкоформатний друк, створення та супровід сайтів.

Робота досліджуваного підприємства була прибутковою та ефективною у 2020-2022 роках. За три роки чистий дохід від реалізації зріс на 65,82% і склав 6,54 млн грн. Враховуючи те, що темп зростання чистої виручки від реалізації перевищує темп її зростання собівартості продукції, собівартість 1 грн реалізованої продукції поступово зменшується – за три роки вона зменшилася на 5 коп.

ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» послідовно нарощує свої активи в основному за рахунок необоротних активів. Основні активи досліджуваного підприємства складаються переважно з оргтехніки та офісних меблів. На фоні зміни вартості виробничих ресурсів (основних і оборотних засобів) і зростання виручки від реалізації продукції спостерігається значне зростання

рентабельності виробничих фондів.

У 2022 році відбулося збільшення чисельності персоналу за рахунок створення нових робочих місць. Структура витрат за елементами практично не змінилася з 2020 по 2022 рік. Найбільшу частку займає «Заробітна плата», що логічно виправдано, оскільки основною діяльністю співробітників ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» є інтелектуальна праця, а продуктом цієї діяльності є бізнес клієнтів. проекти розвитку.

У ТОВ «ЛЕОСВІТ МАРКЕТИНГ» слабо розвинена система матеріального стимулювання працівників; матеріальне стимулювання передбачає в основному винагороду за працю. Аналіз нематеріальної складової стимулювання праці виявив певні недоліки та необхідність подальшого розвитку індивідуального підходу до кожного працівника.

Прояв талантів у трудовому колективі передбачає готовність працівників шукати, виконувати та виконувати завдання будь-якої складності. Основна ідея полягає у виявленні та розвитку ключових навичок і знань управлінського персоналу, що дозволяють досягти бажаних показників конкурентоспроможності.

Пропоновані заходи:

1. Створення сильного бренду роботодавця: розвиток і активна участь у соціальних мережах, публікації успіхів і відгуки співробітників.

2. Гнучкі умови праці: пропозиція гнучкого графіка роботи, можливість віддаленої роботи та інші фактори, які сприяють балансу між роботою та особистим життям.

Пропоновані організаційні заходи не вимагатимуть збільшення виробничих потужностей. Отже, збільшення основного результату діяльності – чистого доходу від реалізації – можливе за рахунок підвищення ефективності використання цих ресурсів.

У результаті очікується покращення всіх розглянутих показників рентабельності – рентабельності собівартості, рентабельності продажів, рентабельності виробничих фондів. Тому стимулювання розвитку

талановитого персоналу є вирішальним і навіть необхідним чинником подальшого розвитку досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Beck S. Skill and Competence Management as a Base of an Integrated Personnel Development (IPD). *Journal of Universal Computer Science*. 2003. Vol. 9(12). P. 1381-1387.
2. Chua, J. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement /J. Chua, O. Ayoko // Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management. — 2019. - Volume 27 (3). - P. 1-21. - DOI:10.1017/jmo.2018.74
3. Jeroen Meijerink & Anne Keegan Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*. February, 2019. DOI: 10.1108/JMP-07-2018-0277.
4. Klopotan, I. Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A Case Study / I. Klopotan, T. Mjeda, P. Kurecic // *Business Systems Research*. – 2018. – Volume 9 (1). - DOI:10.2478/bsrj-2018-0012.
5. Kozak U., Voytyk O. Formation and principles of public personnel policy in Ukraine. Masters thesis. Institute for Public Administration of the Lviv Polytechnic 74 National University. Lviv, 2022 URL: https://www.researchgate.net/publication/366836755_Formation_and_principles_of_public_personnel_policy_in_Ukraine
6. Marchenko V. M., Hondoka V. A. Theoretical basis of personnel policy of modern enterprises. National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute». URL: <http://iuf.edu.ua/wpcontent/uploads/images/stories/journal/journal02eng.pdf>
7. Matsumoto-Takahashi, E.L.A. Factors determining job satisfaction of malaria community microscopists in Palawan, the Philippines: A cross-sectional mixed-methods study / E.L.A. Matsumoto-Takahashi, P. Tongol-Rivera, E.A. Villacorte, et al. // *International Health*. – 2021. – No. 13 (1). – P. 22- 29. – DOI:10.1093/inthealth/ihaa015.

8. Porter, T. An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials / T. Porter, M. Gerhardt, D. Fields, et al. // The Journal of Social Psychology. – 2019. – Volume 159. – Issue 2. – P. 138-152. - DOI:10.1080/00224545.2019.1570902.
9. Sabat, N., Ersozoglu, R., Kanishevskaya, L., Pet'ko, L., Spivak, Y., Turchynova, G., Chernukha, N. Staff development as a condition for sustainable development entrepreneurship. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol. 22. P. 1-7.
10. Smokvina A., Hryhorieva A. The role of personnel policy in modern conditions: a statistical review and prerequisites for development. Economics: Time Realities. 2022. № 6 (64) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf> (дата звернення: 25.03.2023 р.)
11. Sparks, D., Loucks-Horsley, S. Five models of staff development for teachers. Journal of staff development. 1989. Vol. 10(4). P. 40-57
12. Алексєєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
13. Амстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами/пер. з англ. - М.: ІНФРА-М. - 2002.
14. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
15. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. — Київ : ЦУЛ, 2019 . — 468 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/ebooks/2989>
16. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціал: монографія/ Донецьк: Норд Пресс. 2012. 201 с.
17. Биркович Т. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення

- та розвиток. 2019. № 9. URL :
<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>;
<https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>. 60
- 18.Борданова Л. С., Омельчук В. І. Кадрова політика підприємства в сучасних ринкових умовах та шляхи її вдосконалення. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали ІІ Всеукр. наук. практ. конф. з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. URL: https://ecosyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021_up.pdf (дата звернення: 22.03.2023 р.)
- 19.Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. № 3(37). URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323> (дата звернення: 21.03.2023 р.)
- 20.Вотякова І.В. Інноваційний розвиток кадрового потенціалу організації за умов реструктуризації // Економіка будівництва. - 2011. - № 2 (8).
- 21.Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. /Н.Л. Гавкалова. Х.: ХНЕУ, 2017. 400 с.
- 22.Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2016. 368 с.
- 23.Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 228 с.
- 24.Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2014. № 1 (63). С.148-155.
- 25.Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

26. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. Економічний форум. 2023. №1. С. 3-7.
27. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. №3. С. 138-142.
28. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.
29. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 67-71
30. Жадько К. С., Жадько К.С., Котенко В.С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. «Young Scientist» № 10 (37). 2016. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/10/85.pdf>
31. Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/22.pdf
32. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/12.pdf>
33. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. Україна: аспекти праці.- К.- 2015. № 4. С. 22-26.
34. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник/ Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
35. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Науковий вісник Хмельницького національного університету. 2022. №6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2023/01/2022-312->

- 61-26.pdf
36. Морозов О.Ф., Гончар О.В. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
37. Погребняк А.Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf
38. Процик І. С. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. №25 (3) URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25
39. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу. Київ: ПІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
40. Рощина Н. В., Борданова Л. С. Визначальні чинники конкурентоспроможності персоналу. Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2017. № 3 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_3_10 (дата звернення: 21.03.2023 р.)
41. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики. 2020. № 29. С. 167-170. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e05993a-d061-4d57-8df4-08a9f03eda8f/content> 75
42. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування. Навчальний посібник — Харків: НТУ “ХПІ”, 2018. — 216 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161791102.pdf> (дата звернення: 12.04.2023)
43. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного

- управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. С. 338-341 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43440/1/%d0%a3%d0%93%d0%a0%d0%98%d0%9d%d0%ae%d0%9a.pdf>
44. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №50 С. 313-318. URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/031720/15828271.html>
45. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. № 9 2017. С. 712-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf
46. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151.
47. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг. Навчальний посібник Харків. 2019. 302 с. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0173/01.pdf
48. Шендель Т. В., Нтарова А. С., Решина Є. Д. Практика використання кадрового консалтингу як технології управління персоналом. Епоха науки. 2020. №22. С. 201-211
49. Шеркунов С.А. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності та розвитку кадрового потенціалу у сфері науки, техніки та високих технологій // Сучасні дослідження соціальних проблем. - 2010. - № 2.
50. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.