

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА   МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

**галузь знань  
спеціальність**

**07 Управління та адміністрування  
073-Менеджмент**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу»**

**здобувача Юзьяк Анни Юріївни**

---

*(підпис)*

**Науковий керівник: к.е.н. Столярук Христина Сергіївна**

---

*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.**

---

*(підпис)*

Київ 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**«Менеджмент персоналу»**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 «Менеджмент»**

**ПОГОДЖЕНО:**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ **Ю.М. Маршавін**  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ **Г.С. Лопушняк**  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ **20\_\_ р.**

\_\_\_\_\_ **20\_\_ р.**

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**Здобувачу вищої освіти Юз'як Анні Юріївні**

**заочної форми навчання**

**на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ  
МАЛОГО БІЗНЕСУ»**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р. № \_\_\_\_\_**

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах: ЗДО «Айтікідс садок»**

<b>План кваліфікаційної магістерської роботи</b>	
<b>Розділ 1</b>	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ</b>
<i>(назва розділу)</i>	
<b>Розділ 2</b>	<b>АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»</b>
<i>(назва розділу)</i>	

**Розділ 3****УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»***(назва розділу)*

<b>Об'єкт дослідження:</b>	теоретичні та практичні засади удосконалення розвитку персоналу на малому підприємстві
<b>Предмет дослідження:</b>	процес управління розвитком персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	Дослідження теоретико-методичних засад управління розвитком персоналу малого підприємства та розробка напрямів удосконалення розвитку персоналу підприємства

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

<b>У розділі 1</b>	1. Розгляд теоретичних засад сутності розвитку персоналу
	2. Дослідження специфіки управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу
	3. Визначення методичних підходів до аналізу проблем управління розвитком персоналом організаціях малого бізнесу
<b>У розділі 2</b>	1. Розгляд загальної характеристики ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» та аналіз основних показників ефективності її роботи
	2. Оцінювання системи управління персоналом ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»
	3. Аналіз практики розвитку персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»
<b>У розділі 3</b>	1. Розробка заходів щодо удосконалення розвитку персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»
	2. Економічне обґрунтування запропонованих результатів

**Завдання підготував  
науковий керівник**

---

*(підпис)*

---

*(ініціали, прізвище)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач**

---

*(підпис)*

---

*(ініціали, прізвище)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

# УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 72 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 16 таблиць, 16 рисунків. Під час написання використано 37 джерел. Робота містить 3 додатки.

**Об'єктом** дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення розвитку персоналу на малому підприємстві. **Предметом** дослідження є процес управління розвитком персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК». **Метою** магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління розвитком персоналу малого підприємства та розробка напрямів удосконалення розвитку персоналу підприємства.

**Завдання** магістерської роботи:

- розглянути теоретичні засади сутності розвитку персоналу;
- дослідити специфіку управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу;
- визначити методичні підходи до аналізу проблем управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу;
- розглянути характеристику ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» та основні показники ефективності її роботи;
- оцінити систему управління персоналом ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»;
- розглянути практику розвитку персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення розвитку персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: спостереження, порівняння, опису, аналізу та синтезу, узагальнення (при проведенні теоретично-методичного дослідження управління розвитком персоналу), метод спостереження, табличний метод, графічний метод, економіко-статистичний метод (при аналізі управління персоналом в ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»), метод прогнозування (при проведенні економічного обґрунтування запровадження запропонованих заходів з удосконалення розвитку персоналу).

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в дослідженні специфіки управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу та визначенні актуальних методик розвитку персоналу для підприємств малого бізнесу.

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці заходів для удосконалення розвитку персоналу. Оцінено перспективи та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, навчання персоналу, кар'єрне зростання, управління розвитком персоналу, оцінка персоналу

*В і д г у к*  
*про кваліфікаційну бакалаврську роботу*  
*здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології*  
*освітньо-професійної програми*  
*«Менеджмент персоналу»*

Юзьвак А.Ю.

---

(прізвище, ініціали)

на тему «Управління розвитком персоналу в організаціях малого  
бізнесу»

---

(назва теми)

**1. Актуальність теми:**

*Тема є актуальною, оскільки діяльність будь-якого підприємства, в тому числі й малих підприємницьких структур, включає формування персоналу, а умови функціонування бізнесу є нестабільними і вимагають значних зусиль в налагодженні ефективного менеджменту, в тому числі й менеджменту персоналу. Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління ним є необхідними атрибутами успішного функціонування будь-якої організації. Саме тому цю роботу присвячено специфічним проблемам управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу.*

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:**

*В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу. Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації. В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами. Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій. Авторські рекомендації обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності. Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.*

**3. Наявність самостійних розробок автора:**

*автором розроблено та апробовано матеріали для проведення соціологічного опитування з питань оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства.*

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:**

*Полягає у можливості діагностики проблем застосування інноваційних інструментів розвитку персоналу, а також авторських рекомендацій щодо подолання виявлених проблем на підприємстві, зокрема проект заходів з оптимізації системи управління розвитком персоналу.*

**5. Наявність недоліків:**

*В 1-му розділі не повною мірою висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми. Критично не проаналізовано наведену інформацію: не кожне твердження, не кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів. Не наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем. Не (недостатньо) обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваної проблеми. У 2 - му розділі КБР недостатньо визначено стан справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період не менше 2-х років, а саме: досягнень*

*та проблем. Не виявлено причин наявних проблем. В 2-му розділі не використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження. У завершенні 2 – го розділу відсутня систематизація виявлених проблем і причин. При підготовці 3 - го розділу не у повній мірі використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування. У роботі не дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки. Актуальність дослідження недостатньо обгрунтована та не пов'язана з об'єктом дослідження. Висновки не повністю відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми. Текст КБР та ілюстративні матеріали частково оформлено з помилками.*

Науковий керівник

к.е.н., доцент кафедри  
соціоекономіки та  
управління персоналом,  
Столярук Х.С.

# Рецензія на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

**Юзьвак Анни Юріївни**

**Тема:** Управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:** оскільки умови функціонування бізнесу постійно ускладнюються, то малим підприємствам все складніше працювати ефективно. І в цих умовах розвиток персоналу є одним із важливих напрямків для виживання підприємства. Тому дана тема, обрана студенткою, є актуальною.

**Якість проведеного дослідження:** в роботі проведено аналіз структури персоналу, описано систему розвитку персоналу в ЗДО «Айтікідс садок», проведено дослідження системи управління розвитком персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» за методом опитування та методом 360<sup>0</sup>.

**Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** Дипломна робота написана у відповідності до плану. Сформульовані в ній завдання розкриті повною мірою. В процесі дослідження узагальнені теоретичні положення розвитку персоналу, розглянуто особливості розвитку персоналу малого підприємства, проведено аналіз методів розвитку та оцінювання персоналу. На прикладі ЗДО «Айтікідс садок» здійснено оцінку ефективності розвитку персоналу закладу та розроблено пропозиції щодо оптимізації системи управління розвитком персоналу.

**Зауваження:** суттєвих зауважень до роботи немає.

**Практична значимість висновків і рекомендацій:** запропоновані студенткою рекомендації щодо оптимізації системи управління розвитком персоналу на ЗДО «Айтікідс садок» можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом закладу.

Місце роботи та посада рецензента: директор ЗДО «Айтікідс садок»  
Поліщук Г.В. \_\_\_\_\_  
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

---

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу.....	5
1.1. Теоретичні засади сутності розвитку персоналу.....	5
1.2. Специфіка управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу.....	11
1.3. Методичні підходи до аналізу проблем управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу.....	21
2. Аналіз системи управління розвитком персоналу на ЗДО «Айтікідс садок».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ЗДО «Айтікідс садок»...	26
2.2. Діагностика проблем розвитку персоналу на ЗДО «Айтікідс садок»..	32
2.3. Оцінка ефективності розвитку персоналу на ЗДО «Айтікідс садок»..	39
3. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на ЗДО «Айтікідс садок».....	46
3.1. Проєкт заходів з оптимізації системи управління розвитком персоналу на ЗДО «Айтікідс садок».....	46
3.2. Соціально-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	56
Висновки.....	60
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	68

## ВСТУП

**Актуальність.** Малі та середні підприємства становлять специфічну форму підприємництва, названу малою формою господарювання. Розвиток малого бізнесу відіграє важливу роль у створенні нових робочих місць та впровадженні нових товарів та послуг. Малий бізнес давно визнаний сферою економіки та продовжує впроваджуватися у конкурентне середовище. Невелика чисельність персоналу підприємств призводить до тіснішої взаємодії персоналу, оскільки адміністративний і виробничий персонал немає конкретного функціонального поділу. Розповсюдження пандемії COVID-19 і, як наслідок, широке поширення віддаленої зайнятості призвели до необхідності пошуку нових підходів до управління персоналом, зокрема на малих підприємствах. В системі управління персоналом важливе місце займає розвиток персоналу. Тому актуальним є вивчення сучасних форм та методів розвитку персоналу та особливостей управління розвитком персоналу малих підприємств.

Дослідженню управління розвитком персоналу присвячені праці: Антипцевої О.Ю., Байрачної О. К., Бербенець О. В., Гризовської Л.О., Дзямулич М. І., Шматковської Т. О., Дуляби Н.І., Данилевич Н., Озарчук К.С., Ковальської К. В., Лопушняк Г. С., Солодаренко-Літковської Р. А., Морозова О.Ф., Гончар В.О., Олійник А. С., Партика І.В., Ожубко Г.В., Смужевич Ю.О., Харун О.А., Шматковської Т. О., Стащук О. В., Цимбалюк С. О. та багатьох інших. Проте, мало уваги присвячено розвитку персоналу підприємств малого бізнесу.

**Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи** є дослідження теоретико-методичних засад управління розвитком персоналу малого підприємства та розробка напрямів удосконалення розвитку персоналу підприємства. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розглянути теоретичні засади сутності розвитку персоналу;
- дослідити специфіку управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу;

- визначити методичні підходи до аналізу проблем управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу;
- розглянути характеристику ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» та основні показники ефективності її роботи;
- оцінити систему управління персоналом ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»;
- розглянути практику розвитку персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення розвитку персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є теоретичні та практичні засади удосконалення розвитку персоналу на малому підприємстві. **Предметом дослідження** є процес управління розвитком персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК».

**Методи дослідження:** спостереження, порівняння, опису, аналізу та синтезу, узагальнення (при проведенні теоретично-методичного дослідження управління розвитком персоналу), метод спостереження, табличний метод, графічний метод, економіко-статистичний метод (при аналізі управління персоналом в ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»), метод прогнозування (при проведенні економічного обґрунтування запровадження запропонованих заходів з удосконалення розвитку персоналу).

**Практична значущість отриманих результатів.** На базі проведеного аналізу та виявлених недоліків практики розвитку персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» запропоновано заходи для удосконалення розвитку персоналу. Оцінено перспективи та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

**Характер виконання кваліфікаційної роботи:** в ініціативному порядку.

**Інформаційною базою дослідження** є законодачі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених–економістів, підручники, монографії, посібники, матеріали періодичних видань та різнопланові статистичні матеріали за темою дослідження, фінансова звітність та нормативні документи ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» за 2018-2020 р.р..

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

#### 9.2. Теоретичні засади сутності розвитку персоналу

В умовах швидко змінюваних умов ведення бізнесу особливо важливо гнучко і швидко реагувати на зміни. Для збереження своїх конкурентних позицій у бізнес-організації має функціонувати ефективна система розвитку персоналу. Сучасний етап розвитку характеризується змінами вимог до персоналу. Персонал грає ключову роль, оскільки навіть за наявності всіх необхідних ресурсів без ефективної команди може бути реалізована ринкова стратегія і забезпечена безперервність процесів. Результати роботи будь-якої організації, незалежно від профілю її діяльності та інших характеристик, значною мірою залежать від якості її персоналу.

Таким чином, позитивний результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від розвитку його персоналу, незалежно від сфери діяльності. Розглянемо визначення поняття «розвитку персоналу», наведені в сучасних українських наукових статтях (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «розвитку персоналу»

Автор	Визначення
1	2
Антипцева О.Ю.	«розвиток персоналу – це планомірний та динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства на основі генерування безперервного потоку знань, їх акумуляції, оновлення, дифузії та трансформації у відповідні компетенції персоналу на основі всебічного вдосконалення якостей працівників для забезпечення заданого рівня їх компетентності з метою реалізації стратегічних цілей суб'єкту господарювання та нарощування персональної конкурентоспроможності робітників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах свого життєвого циклу під час забезпечення паритету інтересів та партнерства всіх зацікавлених сторін» [1, с.80]

1	2
Партика І.В., Ожубко Г.В.	Професійний розвиток персоналу – це вирішення основних завдань як в інтересах організації (підвищення стійкості, конкурентоспроможності підприємства, ефективності та якості праці), так і в інтересах працівника (підвищення рівня життя, відкриття можливостей для реалізації своїх ділових якостей, здібностей) [19, с.157]
Самойленко В. В.	«розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Не від’ємним елементом якого є гнучкість та пристосування персоналу до змін» [25]
Смужевич Ю.О.	«Розвиток персоналу – комплекс заходів, що здійснюються організацією для своїх співробітників, і спрямований на найбільш повне розкриття професійного, особистісного та творчого потенціалу кожного з них» [26]
Бабчинська І. О.	«Розвиток персоналу дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, а отже, вплинути на його ефективність та результативність» [2, с.145]
Ушкальов В.В., Мартіянова М.П.	«Розвиток персоналу – це цілеспрямований процес підвищення потенціалу працівника та реалізації його здібностей, який включає: формування активності особистості і її професійної самосвідомості, формування нових і інтеграцію існуючих знань, умінь, навичок, особистісних якостей, здатностей, готовності до діяльності, необхідних для досягнення цілей підприємства» [31]

З наведених визначень бачимо, що деякі автори поняття «розвиток персоналу» і «навчання персоналу» ототожнюють [25], але це помилкова думка. Необхідний мати на увазі, що між даними поняттями є різниця. Навчання, як правило, націлене на рішення справжніх проблем бізнесу, його метою є придбання співробітниками навичок і знань, які потрібні саме зараз. Розвиток, в свою чергу, орієнтований на майбутнє. Він є стратегічною складовою розвитку підприємства в цілому і включає в себе навчання. Розвиток передбачає також і розвиток мотивації співробітників, особистісних якостей. Ефект дасть тільки комплексний підхід до розвитку персоналу. Загалом, автори розглядають розвиток персоналу як: процес [1;32], вирішення основних завдань [19], систему навчання, розвитку та зростання персоналу [25], комплекс заходів [26]. Узагальнюючі підходи науковців сформулюємо власне визначення розвитку персоналу як процесу, який передбачає застосування комплексу заходів, направлених на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства.

Метою розвитку персоналу є збільшення трудового потенціалу співробітників для вирішення як особистих завдань, так і завдань діяльності підприємства в цілому. У розгорнутому вигляді можна представити основні цілі розвитку персоналу підприємства (рис.1.1).

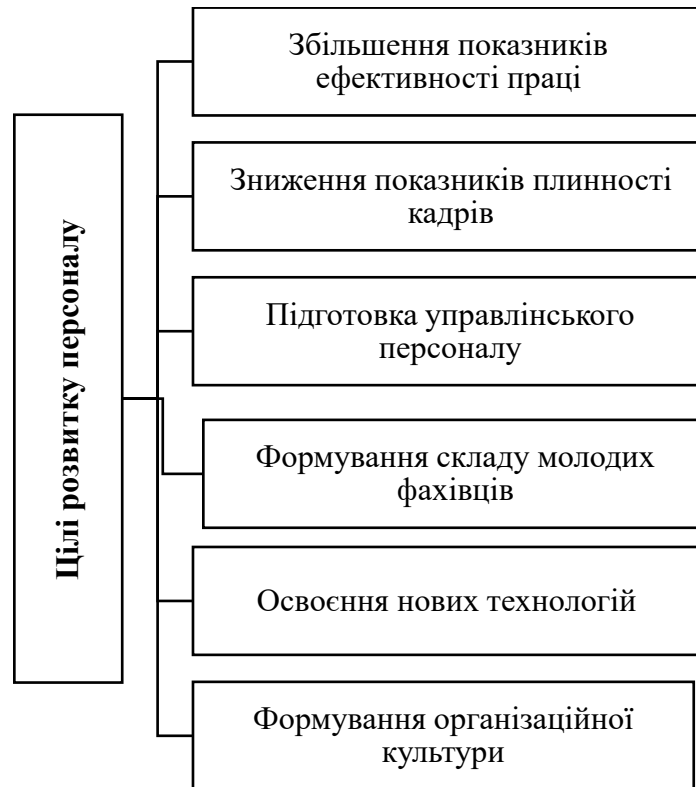


Рисунок 1.1 – Основні цілі розвитку персоналу підприємства

*Джерело: складено автором на основі [3;15;19]*

Доцільність інвестування в розвиток людських ресурсів підприємства обумовлена відповідною економічною і соціальною ефективністю. Економічна ефективність зводиться до підвищення якості трудових ресурсів, отримання додаткового прибутку, оптимізації робочого процесу, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для того щоб досягти максимального ефекту і підтвердити виправданість інвестицій в розвиток персоналу, керівництву сучасного підприємства необхідно приділяти велику увагу питанню всебічного вдосконалення працівника. Соціальна ефективність виражається в підвищенні задоволеності працівників від процесу навчання і

професійного зростання, їх мотивації до роботи і підвищення лояльності до свого підприємства [15].

Виділяють декілька напрямків розвитку персоналу підприємства (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Напрями розвитку персоналу

*Джерело: складено автором на основі [15]*

Професійний розвиток персоналу являє собою процес підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, заняттю певних посад, укладення нових завдань [7]. При цьому цілями розвитку персоналу є:

- підвищення трудового потенціалу співробітників для виявлення власних завдань і труднощів в області функціонування та розвитку підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- підготовка важливих керівних кадрів;
- виховання молодих здібних працівників;
- досягнення більшої незалежності від ринку праці;
- адаптація до нових технологій, які з'являтимуться в зв'язку НТП;

– зростання задоволеності працею самих працівників.

Необхідність розвитку персоналу в сучасній ситуації обумовлена різними причинами (рис. 1.3).

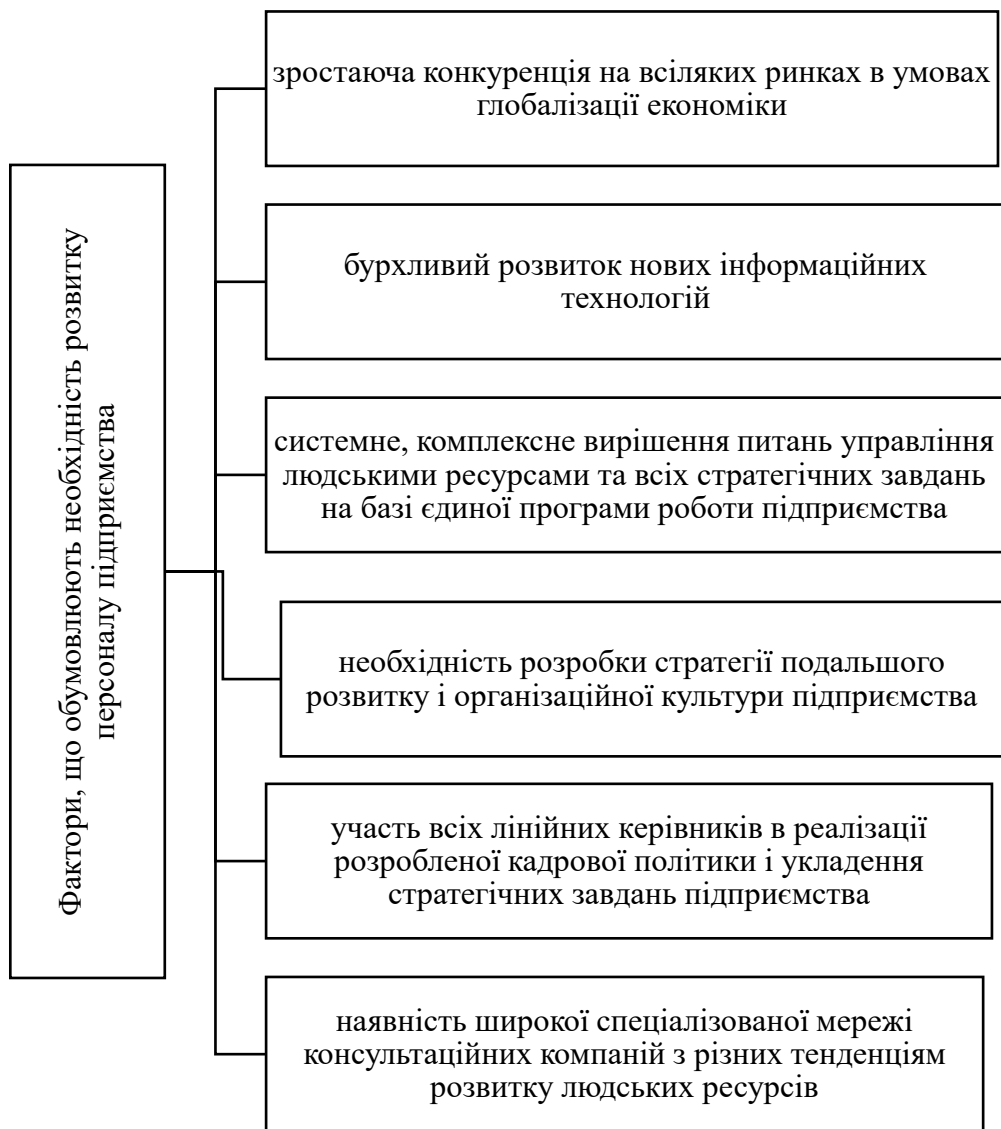


Рисунок 1.3 – Фактори, що обумовлюють необхідність розвитку персоналу підприємства

*Джерело: складено автором на основі [15;26]*

Професійний розвиток персоналу здійснюється за допомогою його навчання. Навчання проводиться під керуванням досвідчених викладачів, наставників, експертів, менеджерів, які цілеспрямовано організують, систематично проводять навчання персоналу. Персонал, в свою чергу, під час

навчання освоює знання, вміння, навички і методи спілкування [28]. Навчання персоналу є ключовим елементом в організації систем розвитку співробітників, тому що загальна ефективність підприємства залежить від кваліфікованих і компетентних фахівців.

У загальному вигляді під професійним потенціалом розуміється сукупність умінь конкретних працівників досягати фізичних і розумових якостей необхідних видів виробничої діяльності в заданих умовах, що підвищує його здатність вирішувати нові завдання в трудовому процесі [15;28]. Професійний потенціал має свою структуру, а саме:

1. Кваліфікаційний потенціал, який являє собою обсяг і глибину загальних і специфічних умінь, навичок і знань, які демонструють можливість працівника реалізовувати трудову діяльність конкретного змісту і складності;

2. Психофізіологічний потенціал розглядається як навички та прагнення людини, його фізіологічний стан, стресостійкість, тип темпераменту, працездатність;

3. Особистісний потенціал являє собою ступінь громадянської свідомості та соціальної відповідальності, рівень освоєння норм сприйняття праці, ціннісні установки, інтереси, потреби і потреби в сфері праці.

Данилевич Н. зазначає, що розвиток персоналу також обумовлений мотивацією трудового колективу на підприємстві [8, с. 114]. При цьому, Василик А. В. також вказує на взаємозв'язок мотивації та постійного розвитку та професійного зростання працівників [6, с.400].

Отже, розвиток персоналу спонукає до прояву професійної активності працівників підприємства, стимулює розвиток їх інтересів і потреб до здійсненню більш ефективної трудової діяльності. Крім того, розвиток співробітників сприяє формуванню конкретних ціннісних установок і професійної спрямованості працівників.

## 1.2. Специфіка управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу

Малі та середні підприємства становлять специфічну форму підприємництва, названу малою формою господарювання. Існує ряд особливостей кадрового менеджменту на підприємствах цієї форми господарювання. Невелика чисельність персоналу підприємств призводить до тіснішої взаємодії персоналу, оскільки адміністративний і виробничий персонал немає конкретного функціонального поділу. На підприємствах малого бізнесу немає документації, яка регламентує вимоги до кадрової роботи, а існує система неофіційних установок. У зв'язку з цим формується індивідуальний підхід до працівника та до ситуації в цілому, однак це може призвести до конфліктних ситуацій, прояву надмірної схильності або ворожості керівника до працівника.

Персонал малого підприємства дуже добре обізнаний про методи роботи їх керівника та його відносини з клієнтами, від цього керівник перебуває у певній залежності від своїх працівників, що призводить до підбору персоналу серед знайомих, родичів та перевірених людей. Навчання персоналу та підвищення його кваліфікації на малих підприємствах застосовується дуже рідко або практично відсутнє, оскільки керівники малих підприємств недооцінюють необхідність навчання своїх працівників або не мають на це коштів [31].

Розглянемо специфіку управління персоналом малого підприємства:

1. Відсутність чіткого функціонального розподілу між адміністративним і виробничим персоналом.

2. З огляду на обмеженість ресурсів від працівників вимагається здатність до взаємозамінності і професійна універсальність, що забезпечує оперативність і швидку адаптацію до ситуації на ринку.

3. Спрощена організаційна структура – максимум дворівнева. Як наслідок головним стимулом для співробітників стає не кар'єра, а набуття досвіду, зростання професіоналізму, збільшення заробітної плати.

4. Досить висока інформованість колективу працівників про ситуацію в колективі. Така прозорість нерідко обертається конфліктами або навіть шантажем керівника з боку членів колективу. З іншого боку, при такій прозорості вся діяльність працівників (за винятком тих співробітників, які працюють віддалено, або на дому) проходить на очах керівника. Тому легше припинити конфлікти ще на стадії їх зародження.

5. Низький ступінь бюрократизації.

6. Навчання та адаптація новачків здійснюється в робочому процесі по мірі виконання доручень, ступінь складності яких поступово зростає. На спеціальне, методичне навчання довелося б витратити час якогось досвідченого фахівця або витратити фінансові ресурси, чого малий підприємець не може собі дозволити.

7. Мале підприємство висуває підвищені вимоги до особистих якостей працівника. У малому колективі відводиться менше часу на адаптацію, здатність до навчання визначається швидко. Тому в нових працівників мало часу для адаптації.

8. Підприємство намагається отримати працівника, який володіє специфічним капіталом у вигляді особистих знайомств, посадових контактів і неформальних зв'язків, які в подальшому принесуть підприємству додаткові замовлення і пропозиції.

9. Соціальна незахищеність. Працівникам частіше доводиться погоджуватися на усні обіцянки; відповідно, втрачається трудовий стаж (багато випадків, коли працівники працюють неоформленими офіційно), рідко гарантується охорона праці, часто не оплачуються переробки, лікарняні та щорічні відпустки.

Отже, при формуванні системи розвитку персоналу в організаціях малого бізнесу слід враховувати ці особливості.

Управління розвитком персоналу за своїм призначенням орієнтоване тільки на людей – на створення і постійне поліпшення належних умов побуту і праці для персоналу підприємства [3].

Система розвитку персоналу входить в комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем) менеджменту, які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного і продуктивного управління [16]. Як правило, в підсистемі розвитку персоналу підприємства включають адаптацію, введення в посаду нових працівників, навчання і оцінку персоналу, роботу з кадровим резервом підприємства.

Система розвитку персоналу – це сукупність принципів, методів, процедур, що забезпечують удосконалення професійних якостей персоналу, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних виробничих завдань [16].

В рамках системи розвитку персоналу вирішуються питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування кадрів. Здійснення заходів щодо розвитку персоналу пов'язано з певними витратами, але вони повинні працювати на прогресивні перетворення на підприємстві.

Суб'єктом системи розвитку персоналу є функціональний і лінійний управлінський персонал підприємства, об'єктом – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу [16].

Визначення потреб у розвитку працівника здійснюється в процесі проведення різних оціночних процедур: атестації, в рамках управління за цілями. Роль оцінки персоналу надзвичайно велика і відповідальна, і вона повинна бути спрямована не тільки на визначення поточних результатів роботи співробітника, але і на виявлення потреб його розвитку.

Стратегія розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства визначає основні напрямки розвитку персоналу, розраховані на довгострокову перспективу і враховують стратегічні цілі і орієнтири діяльності організації. Стратегія розвитку організації і стратегія розвитку її персоналу взаємозалежні. Зміна стратегічних орієнтирів розвитку організації тягне за собою зміну стратегії розвитку його персоналу, і навпаки – якісні і кількісні зрушення в структурі персоналу тягнуть за собою необхідність коригування і внесення змін в стратегічні плани розвитку організації в цілому.

Схема розробки стратегії управління розвитком персоналу представлена на рис. 1.4. Стратегія управління розвитком персоналу організації спирається на ті ж підходи, що і стратегія управління людськими ресурсами в цілому.



Рисунок 1.4 – Процес розробки стратегії управління розвитком персоналу

*Джерело: складено автором на основі [15;26]*

Стратегічний підхід до розвитку персоналу полягає в забезпеченні сталих конкурентних переваг організації за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу і забезпечення гарантії його професійного зростання і розвитку на довгострокову перспективу. Після завершення формування стратегії розвитку персоналу приступають до розробки механізму системи управління розвитком персоналу, що включає в себе методичне, технічне,

інформаційне та організаційне забезпечення, за допомогою якого здійснюється реалізація розробленої стратегії розвитку персоналу підприємства.

Систему розвитку персоналу організації слід розглядати переважно як систему управління професійним досвідом працівників, що складається з соціальних інститутів професійного розвитку, причому переважно виходячи із завдань організації. Її основне завдання в накопиченні, як в суспільстві, так і в конкретній організації, необхідного професійного досвіду працівників.

Вона включає сукупність елементів (методів, засобів, соціальних інститутів), які, впливаючи на об'єкт розвитку (персонал), задають зміни його здібностей, адекватних потребам професійного досвіду підприємства. В організації може і не бути ряду елементів системи управління професійним досвідом персоналу. Наприклад, компанії можуть займатися роботою з професійної орієнтації, професійних відбором, професійним навчанням, доручаючи це іншим організаціям.

На практиці існує кілька основних підходів до управління розвитком персоналу.

Перший підхід до розвитку персоналу – традиційний – реалізується у вигляді моделі вертикального просування співробітників. Мета такого розвитку – підготовка перспективних співробітників до заняття керівних посад. Підготовка спрямована на виявлення та оцінку їх організаційних здібностей, і розвиток лідерського потенціалу. Вона зосереджена на розширенні знань і навичок, необхідних для виконання управлінських функцій. В основі цієї моделі розвитку – робота з кадровим резервом [3].

Даний підхід, крім очевидних переваг (повнота вирішуваних завдань, обґрунтованість прийнятих рішень, широкий спектр застосовуваних методів), має недоліки:

- в більшості підприємств призначення наступників на посаді керівників відбувається, якщо працівники, які її посідали, звільняються з підприємства або самі переходять на іншу посаду;

- низька вірогідність кар'єрного зростання до зниження зацікавленості кандидатів з кадрового резерву до професійного розвитку, а в ряді випадків і до того, що перспективні співробітники покидають підприємство;
- такий підхід дозволяє вирішувати виключно внутрішні завдання компанії із самозабезпечення кадрами та зовсім не враховує стратегічні аспекти управління людськими ресурсами підприємства [16;26].

Другий підхід орієнтований на розвиток компетенції працівників без обов'язкової зміни посадового статусу. Він базується на гнучких програмах підготовки працівників, які створюються під конкретні завдання підприємства. Більшість підприємств – від великих до зовсім невеликих – використовують гнучке навчання як необхідний елемент організаційного розвитку.

Перевагами даного підходу є цільова направленість, чітке розуміння цілей навчання, часто невеликі витрати на навчання. Недоліками даного підходу є те, що він не направлений на розвиток персоналу, а тільки на задоволення поточних потреб підприємства у певних професійних якостях співробітників.

В основі третього підходу лежить метод управління за цілями, що дозволяє регулювати і направляти діяльність працівників через визначення поточних завдань і перспективних цілей. При цьому відбувається постійна оцінка потенціалу працівника і виявляються напрямки його розвитку. Безумовна перевага такого підходу до розвитку персоналу в тому, що в рамках управління за цілями створюється ефективний механізм, що включає всі компоненти професійного розвитку персоналу:

- цілі і завдання організації визначають структуру ключових компетенцій співробітників;
- оцінка співробітників зосереджена на визначенні їх професійного та особистісного потенціалу і встановлення їх відповідності майбутнім потребам підприємства;

- професійне навчання базується на індивідуальному підході до розвитку конкретного співробітника;
- рішення щодо професійного просування співробітника підкріплено результатами систематичної оцінки його діяльності та потенціалу;
- мотивація формується за рахунок створення зацікавленості працівника в розвитку і підкріплюється можливостями професійного та кар'єрного росту.

Таким чином, відмінними рисами даного підходу є гнучкість, мобільність, обґрунтованість і орієнтованість підготовки співробітників на вирішення завдань організації.

Недоліками даного підходу є те, що працівники та керівники більшою мірою зосереджені на вирішенні завдань найближчого часу, а оскільки діяльність підлеглих планується на місяць, квартал, рік – формальне ставлення до визначення цілей персоналу на рівні підрозділів [1].

Четвертий підхід побудований на теоріях та практиці створення саморозвиваних організацій. Концепція полягає в тому, що в організації можливе створення механізму, який запускає і підтримує процеси саморозвитку. Основні принципи даного підходу: орієнтація на лідерство, командна робота, змагальність, партнерство.

План розвитку працівника повинен включати:

- завдання на певний період, виконання яких забезпечить перехід до наступного етапу посадового зростання;
- заходи по професійному та особистісному розвитку (самостійні заняття, вивчення спеціальної літератури, наставництво керівника / тренера, стажування);
- план підвищення кваліфікації співробітника в навчальних закладах (при необхідності);
- план кар'єрного росту [26].

За даного підходу розвиток персоналу передбачає:

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу;
- профільні функції – контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління розвитком персоналу

Перевагами даного підходу є забезпечення якісних змін на підприємстві за рахунок розвитку людських ресурсів, розвиток командного духу, максимальне використання потенціалу працівників. Незважаючи на очевидну складність реалізації даного підходу, в світовій та вітчизняній практиці вже накопичено досвід побудови підприємств такого типу.

Розглянемо детальніше методи розвитку персоналу підприємства.

Для того щоб підвищити ефективність роботи будь-якого комерційного підприємства перш за все потрібно якісно підбирати персонал. Підбір персоналу – це встановлення рівності характеристик співробітника і вимог організації. Набір кадрів – це прийом на роботу тих людей, які раніше не працювали на даному підприємстві. Набір кадрів включає декілька етапів:

- 1) рішення організації, що складається в необхідності набору персоналу;
- 2) встановлення вимог до претендентів на займану посаду;
- 3) визначення основних джерел надходження кандидатів;
- 4) вибір одного з методів, за допомогою якого буде реалізований набір претендентів на займану посаду.

Висування кадрів – це переміщення співробітника, який вже працює в даній комерційному підприємстві, на більш високу посаду, що відповідає рівню знань, вимогам, що пред'являються до претендентів на займану посаду.

Ротація кадрів – горизонтальні переміщення співробітників з одного підрозділу в інший, де самі функції підрозділів ідентичні. Таке переміщення

комерційна організація здійснює з метою ознайомлення своїх працівників з різними виробничими завданнями підприємства [13].

Цимбалюк С. О. зазначає, що підбір із внутрішніх джерел є одним з елементів розвитку персоналу [30, с.65].

Навчання персоналу є важливим елементом кадрової роботи. Даний процес сприяє розвитку творчої діяльності ініціативності співробітників, що становить особливий інтерес на сучасному ринку праці. Грамотна організація навчання робить позитивний вплив на всі сторони діяльності керівників і фахівців.

Навчання кадрів складається з наступних елементів:

- 1) підготовка кадрів;
- 2) перепідготовка кадрів;
- 3) підвищення кваліфікації персоналу.

Підготовка кадрів – це спеціальне навчання, спрямоване на отримання знань у певній спеціальності. Перепідготовка кадрів включає навчання працівників, чия професія або спеціальність стала неактуальною зараз. Перепідготовка – це навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь і навичок у зв'язку зі зміненими вимогами до результатів праці або оволодіння новою професією. По суті, це навчання другим професіям.

Підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється за бажанням самих працівників або в тому випадку, якщо це необхідно самому підприємству. Навчання другим (додатковим) професіями потрібно для розширення бази знань і набуття досвіду. До форм навчання персоналу відносять відрядження, різноманітні екскурсії, конференції, наради, розвиваючі ігри.

Тренінг – один з методів навчання, який застосовується в ситуації, коли виникає потреба організації у відпрацюванні певних навичок у співробітників. Це більшою мірою орієнтований на практику метод, який дозволяє застосовувати отримані знання відразу ж після оволодіння ними, при цьому спостерігається зростання мотивації працівників під час проходження такого роду навчання. Однак, якісні тренінги є дорогими [15]. Перевагами застосування тренінгу є:

- направленість на практику, отримання нових навичок;

- позитивний емоційний заряд;
- обмін досвідом з тренером та колегами.

Недоліками тренінгу як методу навчання є те, що знання отримані під час тренінгу швидко забуваються фахівцем, якщо не застосовуються у повсякденній практиці в роботі.

Коучинг (Coaching) на відміну від тренінгу застосовується в тому випадку, якщо в компанії не існує готового рішення для проблем, що виникають. Він більш концептуальний, ніж тренінг. Специфікою коучингу є послідовне навчання і розвиток необхідних компетенцій, отримання теоретико-практичних знань, а також стимулювання працівників до самостійного використання свого потенціалу для отримання необхідного результату. За даного методу навчання людина, що називається «коуч» (тренер), допомагає учню досягти певної життєвої чи професійної мети [4]. В організаціях коучинг часто доповнює наставництво. Основна відмінність від наставництва полягає в тому, що коучинг стимулює розвиток наявних навичок і компетенцій. Він спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу співробітника, виявлення якостей, які в стандартних умовах не виявляються. Коуч стимулює співробітника на досягнення нових результатів, прояв творчих здібностей, на пошук нестандартних рішень поточних завдань. У процесі навчання коуч грамотно спрямовує співробітника на пошук необхідного рішення, коригує його дії в реальному часі і, у разі невдачі, проводить докладний аналіз ситуації. Коучинг може бути внутрішнім, тобто проводитися силами організації, або зовнішнім, із зверненням до консалтингових компаній чи професійних спеціалістів. Сьогодні також набирає популярності «онлайн-коучинг», коли заняття проводяться на вебінарній або схожій онлайн-платформі в більш спрощеній формі [5].

Навчання за методом «Buddying» полягає в наступному: за працівником закріплюється партнер («byddy»), який зобов'язаний підтримувати постійний зворотний зв'язок про дії і рішення того, за ким він закріплений, при цьому відношення обох учасників навчання абсолютно рівноправні, тобто цей метод не передбачає учня і студента або наставника і підопічного. Основні принципи

використання даного методу зводяться до обов'язкової постановці цілей, довірчого і неупередженому відношенню обох сторін, взаємоповаги, побудови алгоритму взаємодії один з одним, а їх недотримання тягне за собою нерозуміння або виникнення конфліктних ситуацій.

Віртуальне навчання пов'язане з віртуальною реальністю. Воно дозволяє за допомогою сучасних технологій (шоломи, окуляри віртуальної реальності) зануритися в віртуальне середовище, схожу на реальність, і отримати новий професійний досвід і знання. Даний формат навчання особливо актуальне для професій з високим рівнем ризику (наприклад, лікарі, пілоти тощо).

Отже, в сучасних умовах саме розвиток персоналу для малих підприємств є одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основними напрямками розвитку персоналу малих підприємств є навчання працівників, матеріальне та нематеріальне стимулювання, створення умов для кар'єрного зростання працівників, заохочення внутрішньої конкуренції.

### **1.3. Методичні підходи до аналізу проблем управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу**

Система управління персоналом повинна базуватися на об'єктивній, кількісній оцінці, яка враховує специфіку діяльності компанії. Незважаючи на широке вивчення теоретичних і методичних аспектів оцінки персоналу, на практиці існує потреба в методиках, що забезпечують комплексну оцінку з урахуванням особливості діяльності підприємств різних сфер і галузей.

На даний час виділяють різні методики проведення ділової оцінки персоналу, однак існує велика кількість проблем, пов'язаних з їх проведенням. До даного числа можна віднести – формальність оцінки, складність оцінки спільної діяльності, не завжди враховується мотивація співробітників.

Оцінювання персоналу – це набір інструментів і методів, які спрямовані на виявлення характеристики співробітників для прийняття управлінських рішень. Даний інструмент включає в себе велику різноманітність методів, кожен з яких виконує певну функцію і призначений для конкретних цілей [31].

Методи оцінки різняться способом оцінювання. Найчастіше виділяють 3 способу:

1) Кількісні: характеризуються числовою оцінкою рівня якостей працівника.

2) Якісні: об'єднані на основі невикористання чисел для порівняння і оцінки співробітників;

3) Комбіновані: включають в себе описові та кількісні елементи [3].

Розглянемо найбільш поширені на практиці методи оцінювання персоналу (табл.1.2.).

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінки професійної діяльності персоналу

Метод оцінки персоналу	Характеристика методу оцінки персоналу	Переваги / недоліки
1	2	3
Оціночна співбесіда	Найчастіше використовується при прийомі на роботу і передбачає діалог з потенційним співробітником, в процесі якого визначається придатність співробітника для компанії і певної діяльності.	Переваги: можливість задавати питання; вербальна і невербальна оцінка, тобто враховується манера спілкування і поведінки. Недоліки: кандидат може прикрашати свої здібності і недоговорювати
Тестування	Оцінювання співробітника за результатами рішення їм заздалегідь підготовлених завдань (тестів). Розрізняють психологічне (визначаються особисті якості) і професійно спрямоване тестування (визначаються знання необхідні для посадових функцій).	Переваги: швидка перевірка кандидата. Недоліки: відповіді можуть бути нечесні, що стосуються особистості співробітника; на питання професійного характеру можливо кандидат випадково відповідь вірно, не знаючи відповіді.
Метод 360 °	Отримання даних про дії людини в робочих ситуаціях і його якостях від людей, що взаємодіють з ним.	Переваги: всебічна оцінка; Недоліки: потрібна висока ступінь конфіденційності; важко домогтися відвертого думки підлеглих про керівника

Продовження табл.1.2

1	2	3
Матричний метод	Кожна посада представлена у вигляді таблиці-матриці. У ній зазначено, яка оцінка відповідає значенню якості співробітника, а також значимість кожного якості. Результат оцінки якості та її значущості підсумовується і визначається відповідність компетенцій.	Переваги: індивідуальний підхід; Недоліки: трудомісткість; значні витрати часу на складання таблиці.
Управління за допомогою постановки цілей	Визначення керівником разом з підлеглим ключових цілей працівника на період. За його закінчення оцінюється виконання кожної мети.	Переваги: наявність зворотного зв'язку; розуміння співробітниками критеріїв успішності роботи до початку виконання завдань. Недоліки: оцінюються не всі аспекти роботи співробітника, а тільки ступінь виконання ним ключових завдань.
Ранговий метод	Складається рейтинг персоналу за запланованим критерієм, все результати порівнюються і найчастіше останніх в списку скорочують, тих хто опинився на перших місцях – заохочують.	Переваги: всі працівники порівнюються між собою, складається список ефективності співробітника усередині компанії; хороший спосіб заохотити кращого співробітника. Недоліки: персонал порівнюється за одним критерієм, а співробітники, які добре проявляють себе в інших категоріях, можуть бути демотивовані.
Атестація	Необхідна для оцінки відповідності співробітника рівню праці, потенціалу і якостей, відповідно до займаної посади. Атестація має юридичну силу, саме тому за результатами її проведення можливе пониження або підвищення співробітника на посаді, переведення на іншу посаду, навчання або звільнення.	Переваги: відома персоналу; методологічно опрацьована; можливо приймати юридичні рішення на підставі результатів проведення; результат атестації – це колегіальне рішення. Недоліки: сприймається багатьма працівниками негативно; вимагає тимчасових і трудових витрат.

Оціночна співбесіда є простим у використанні методом, особливо для малих підприємств, коли персонал наймається не часто, а співбесіду часто доводиться проводити директору підприємства або керівнику відділу, в який наймається співробітник.

Тестування співробітника для малих підприємств застосовується дуже рідко по причині того, що немає заготовлених тестів для перевірки кандидатів або особа, що здійснює найм персоналу не має досвіду використання тестових методик. Тестування вже працюючого персоналу на малих підприємствах також не практикується, оскільки персонал сприймає даний метод як прояв недовіри з боку керівництва, а керівництво не має часу або досвіду для проведення тестування.

Матричний метод оцінювання персоналу прийнятний за умов реорганізації підприємства, наприклад, за умови, коли частину персоналу необхідно звільнити та визначаються фахівці, які залишаються на підприємстві. Для планового оцінювання персоналу даний метод малі підприємства не застосовують.

Ранговий метод, як і матричний, застосовуються малими підприємствами в ситуаціях, коли необхідно скоротити штат персоналу або провести повну реорганізацію бізнес-організації.

Атестація персоналу не часто, але застосовується на малих підприємствах. За результатами атестації можуть бути виплачені премії або застосовані штрафні санкції, а також проводиться ротація персоналу. Чим більше персоналу працює на підприємстві, тим більш доцільним є застосування методу атестації персоналу.

Важливо відзначити, що для кожного рівня управління властиве використання певних методів. Таким чином, існує безліч способів, кожен з яких по-своєму унікальний, і перед кожним підприємством стоїть величезне завдання у визначенні гідного із них. Підприємства часто комбінують або змінюють методи, підлаштовуючи їх під себе, проте необхідно враховувати фінансові витрати і специфіку підприємства. Розглядаючи всі перераховані тонкощі, можна вибудувати унікальну систему для оцінки і при цьому домогтися ефективного використання персоналу.

Чималу роль у формуванні системи оцінки праці персоналу підприємства відіграють використовувані технології і бізнес-процеси і їх вдосконалення. Слід зазначити, що при існуючому досить широкому розмаїтті методів проведення оцінки роботи персоналу, але всі вони стрімко втрачають актуальність і застарівають під впливом швидко мінливих умов і інформаційних революцій. У

сучасній економічній системі така оцінка вимагає все більш багатогранного підходу, пошуку інноваційних методів для забезпечення підвищення ефективності праці.

До числа одного з визначальних чинників при формуванні системи оцінки роботи персоналу експерти відносять сферу діяльності організації. Найбільш складно вимірними є показники роботи персоналу в сфері послуг. З огляду на основні якості послуги, такі як невідчутність, мінливість якості, невіддільність від джерела, складність стандартизації, оцінка якості роботи персоналу сфери послуг вимагає формування комплексної системи оцінки якості обслуговування з використанням різних, в тому числі маркетингових методів оцінки.

Таким чином, оцінка роботи персоналу є невід'ємним елементом управлінської діяльності, яка б показала ефективність використання трудових ресурсів підприємства, її конкурентоспроможності. Сучасні підходи до оцінки роботи персоналу, не дивлячись на різноманітність підходів і запропонованих показників, характеризуються підвищенням комплексності і багатогранності оцінки ефективності, що включає поряд з економічною, соціальну та управлінську ефективність. Використання такого підходу забезпечує комплексний облік впливу досліджуваного процесу на різні аспекти функціонування підприємства, але вимагає більш детального опрацювання методології оцінки та особливостей її застосування до підприємств різних галузей і форм діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ЗДО «Айтікідс садок»

ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» знаходиться в м. Київ за адресою вул. сім'ї Кульженків, буд. 31. Організаційно-правова форма підприємства – приватний заклад. Керівником компанії є Поліщук Г.В. Компанія надає послуги за КВЕД:

- 85.10 Дошкільна освіта.
- 85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку
- 85.52 Освіта у сфері культури

Для здійснення своєї діяльності ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» має ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері дошкільної освіти (дод.А.)

Основні послуги:

- приватний дитячий садочок (від 2 до 6 років);
- початкова школа (1-4 класи).

ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» - ліцензована приватна школа технічного спрямування з високою якістю освіти.

Організаційна структура ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» приведена на рис.2.1. Дана структура є лінійною, оскільки

На даний час набрані 5 груп дитячого садку, з якими працює 10 вихователів та 8 класів з якими працює 10 учителів та 1 завуч та 1 методист. Також до колективу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» входять логопед, дитячий психолог та медична сестра, головний бухгалтер, менеджер з підбору кадрів, помічник керівника – адміністратор та прибиральниця, охоронець.

Всього на підприємстві працює 33 співробітники.

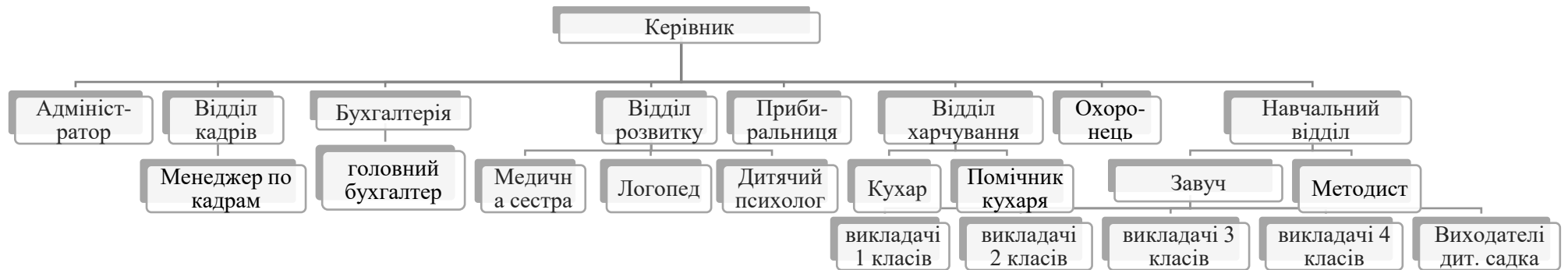


Рисунок 2.1 – Організаційна структура навчальної організації ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Джерело: складено автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Основними конкурентними перевагами ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» є:

- Технічна спеціалізація (STEM-програми, Lego-education, веб-програмування, ментальна арифметика, логіка, фінансова грамотність).
- Сучасне навчання (навчальні методики засновані на особистому досвіді викладачів. Програма навчання завжди актуальна, включає в себе сучасні інструменти і матеріали).
- Індивідуальний підхід до кожної дитини.
- Гнучка система навчання (можливість займатись в декількох групах одночасно. Для учнів завжди є можливість змінити напрямок в будь-який момент).
- 10-15 дітей в групі (маленька група — кращий спосіб навчання. ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» знаходить індивідуальний підхід до дітей і розвиває їхні сильні сторони).
- Домашня робота (завжди є завдання додому).
- Якісне харчування (комфортна їдальня і сучасна кухня, корисні і якісні страви. Також передбачені спеціальні меню для школярів з особливими умовами харчування).
- Комфорт та безпека (системи відеоспостереження, пожежної безпеки, аварійні виходи, тривожна кнопка. Учні забезпечені кваліфікованим медичним супроводом).
- Державна реєстрація (навчальний заклад повністю відповідає чинним вимогам законодавства та має всі необхідні державні ліцензії та сертифікати).

Вартість навчання в 1-4 класах складає 18 тис.грн. на місяць, вартість послуги приватного дитячого садку становить 12 тис.грн.

Розглянемо показники завантаженості груп дитячого садку в 2018-2020 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Показники завантаженості дитячого садку ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Показники	2018	2019	2020	Темп зростання, %
Кіл-ть груп	4	4	5	25,00%
Кіл-ть дітей	48	49	59	22,92%
Середня кількість дітей в групі	12	12	12	0%
Кількість дітей на 1 вихователя	6	6	6	0%

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Отже, кількість дітей, що ходять до дитячого садку ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» за три роки виросла на 22,92%, але середня кількість дітей в 1 групі не змінилась, протягом 3 років на 1 вихователя приходиться 6 дітей, а тому вони можуть їм приділити максимальну кількість уваги.

Розглянемо завантаженість початкової школи ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2018-2020 роках (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Показники завантаженості початкової школи ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Показники	2018	2019	2020	Темп зростання, %
Кіл-ть класів	6	7	8	33,33%
Кіл-ть учнів	75	85	99	32,00%
Середня кількість учнів в класі	13	12	12	-1,00%
Кількість учнів на 1 вчителя	11	9	10	-7,60%

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Отже, в 2020 році середня кількість учнів зменшилась 1 учня, а кількість учнів на 1 вчителя виросла на 1 учня. Кількість учнів за 3 роки виросла на 32%, так як було відкрито 2 класи.

Отже, підприємство збільшувало обсяги своєї діяльності та розширювало штат співробітників в 2018-2020 роках.

ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» працює з метою отримання прибутку, тому проаналізуємо динаміку фінансових результатів компанії в 2018-2020 роках (рис.2.2).

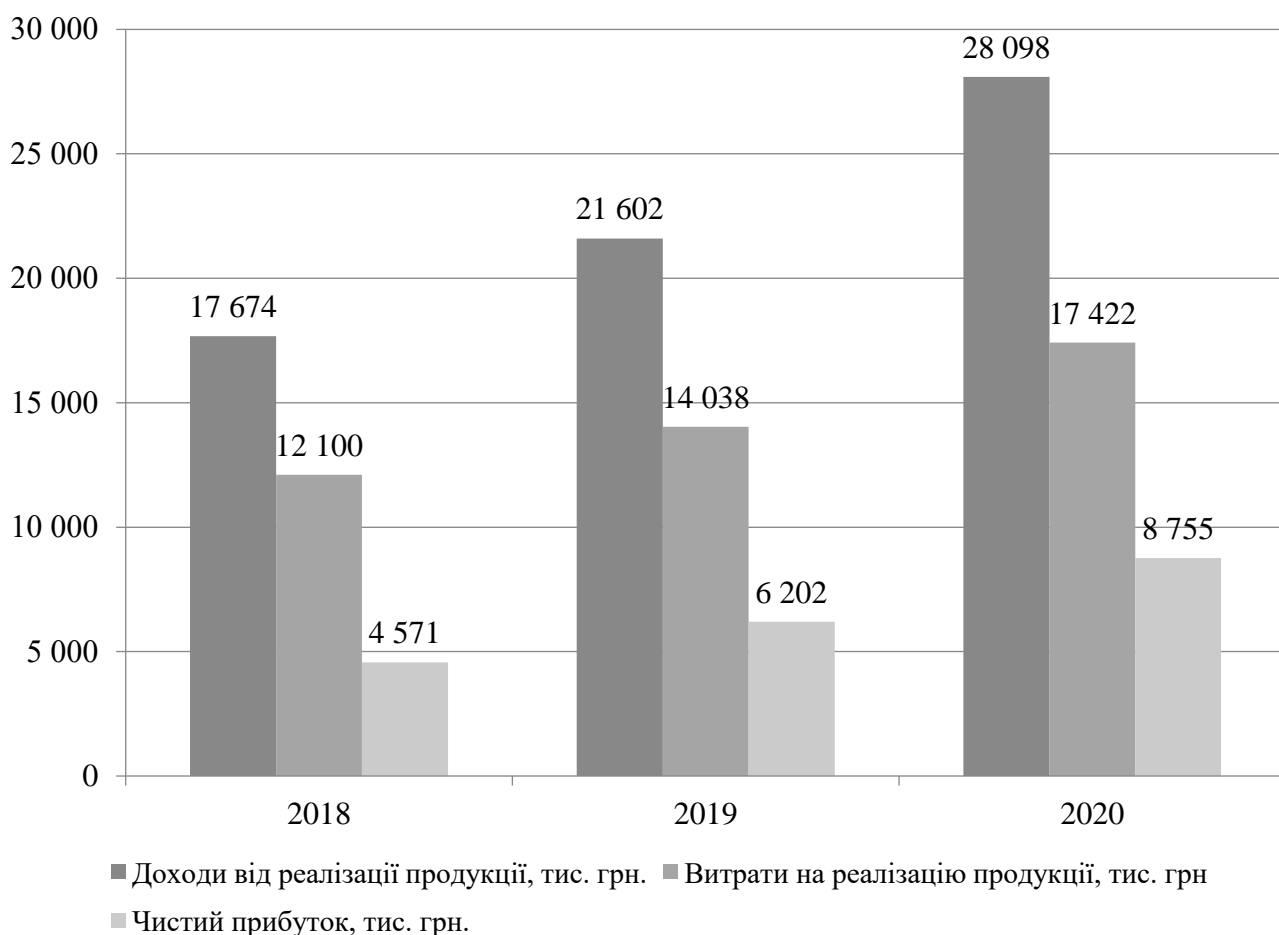


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2018-2020 роках, тис.грн.

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Компанія щорічно збільшує свої доходи, оскільки в 2019 році було набрано на 1 клас більше, ніж в 2018 році, а в 2020 році на 1 клас та 1 групу дит.садку більше, ніж в 2019 році, а також через те, що ціни на послуги закладу щорічно підвищуються. Темп росту доходів дитячого садку в 2019 році склав 22,22% та в 2020 році 30,07%.

Витрати підприємства складаються з оплати праці співробітників, комунальних платежів, покупки витратних матеріалів для занять, закупки продуктів харчування та інших операційних витрат. Зростання витрат в 2019-2020 роках обумовлене підвищенням заробітної плати персоналу, підвищенням тарифів на комунальні послуги тощо.

Чистий прибуток підприємства виріс в 2019 році на 35,68% та в 2020 році на 41,16% завдяки збільшенню учнів та вихованців закладу та підняттю цін на послуги закладу.

Проаналізуємо показники рентабельності ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2018-2020 роках (рис.2.3).

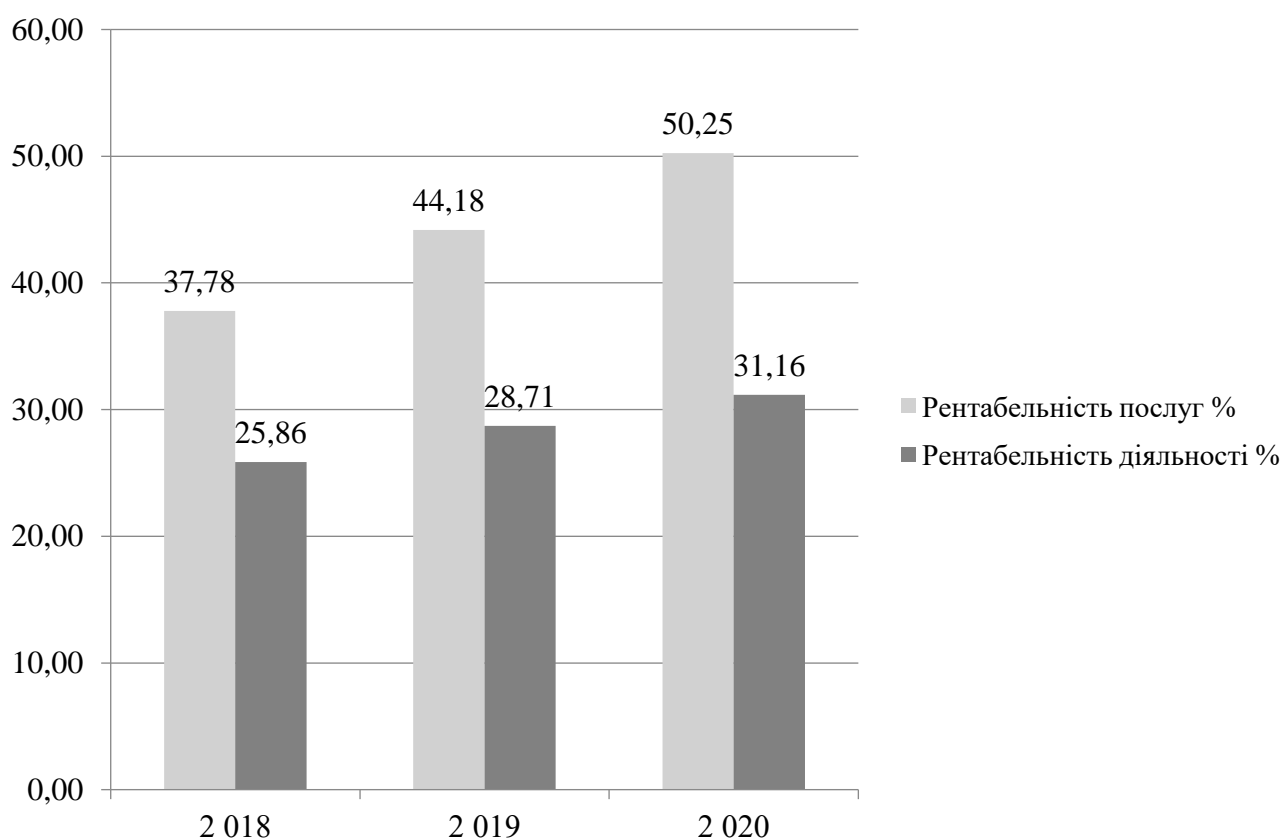


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2018-2020 роках, тис.грн.

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Показники рентабельності щорічно зростають та є достатньо високими, що вказує на економічну ефективність роботи ЗДО «АЙТІКІДС САДОК».

Рентабельність надання послуг склала в 2020 році 50,25% та рентабельність діяльності компанії склала 31,16%, що є високим показником для галузі.

Отже, ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» надає послуги дитячого садка та початкової школи для мешканців м. Київ, діяльність закладу є успішною та прибутковою. Щорічно зростають як доходи так і витрати закладу, а завдяки щорічному збільшенню кількості учнів зростає чистий прибуток підприємства. Проте, слід зазначити, що наявний педагогічний склад працівників закладу дозволяє залучити набагато більше учнів та вихованців, ніж зараз відвідує заклад.

## 2.2. Діагностика проблем розвитку персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Для дослідження проблем управління персоналу використаємо такі методики:

- оцінка стану структури персоналу;
- оцінка руху персоналу.

Проаналізуємо динаміку персоналу в 2018-2020 роках (рис.2.4).

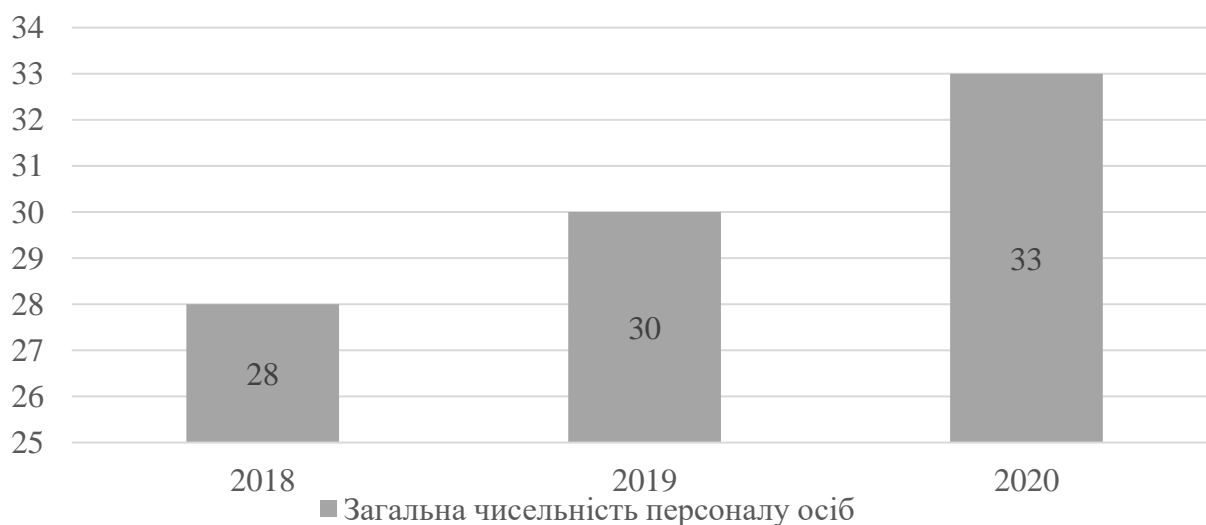


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2018-2020 роках, осіб

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

В 2019 році було збільшено чисельність персоналу на 2 працівники (1 вчитель, 1 методист) та в 2020 році було прийнято на роботу 2 вихователі).

Як вже було зазначено на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» працює 33 співробітники. Проведемо оцінку якісних характеристик персоналу.

На рис.2.3 наведемо гендерну структуру персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК».

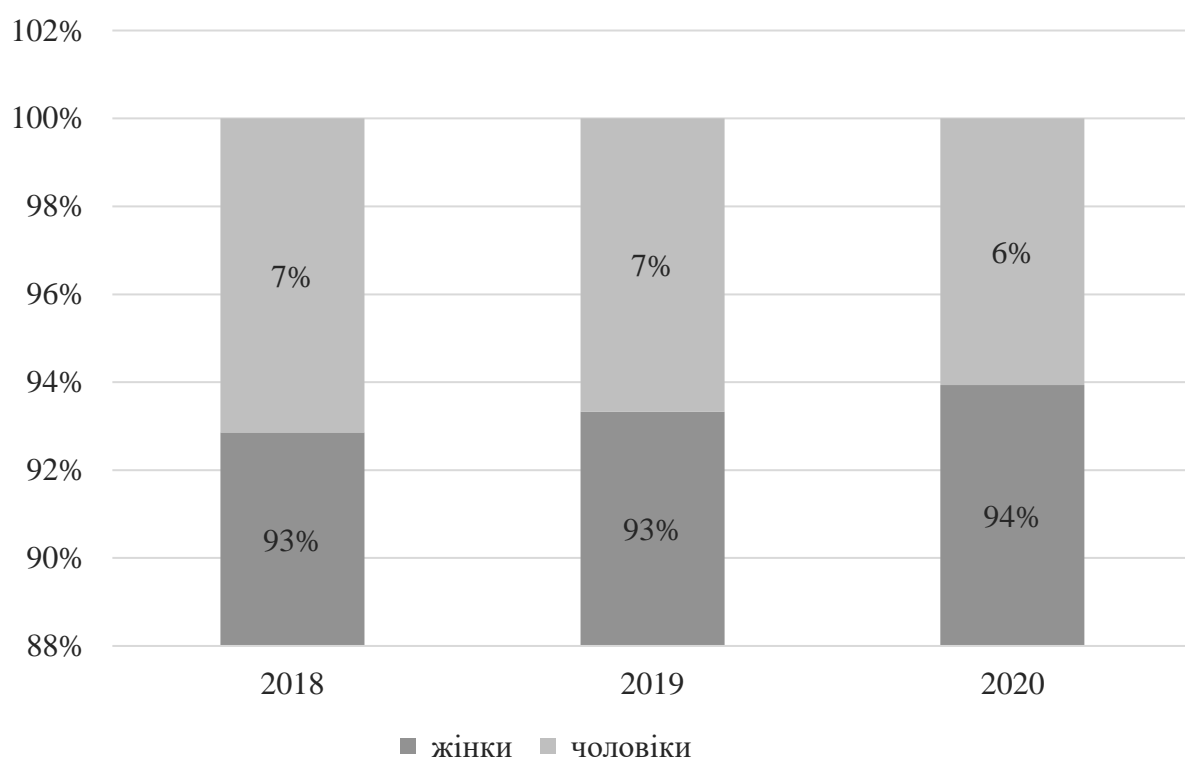


Рисунок 2.3 – Гендерна структура персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2018-2020 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Специфіка діяльності ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» полягає в тому, що на підприємстві працює тільки 2 чоловіки – охоронець та вчитель іноземних мов, всі інші працівники жінки.

Розглянемо структуру персону за рівнем освіти (рис.2.4). Оскільки переважна більшість персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» - вчителі та вихователі, а також фахівці з розвитку дитини, о всі вони мають вищу освіту, базову освіту мають 2 працівники – охоронець та помічник кухаря.

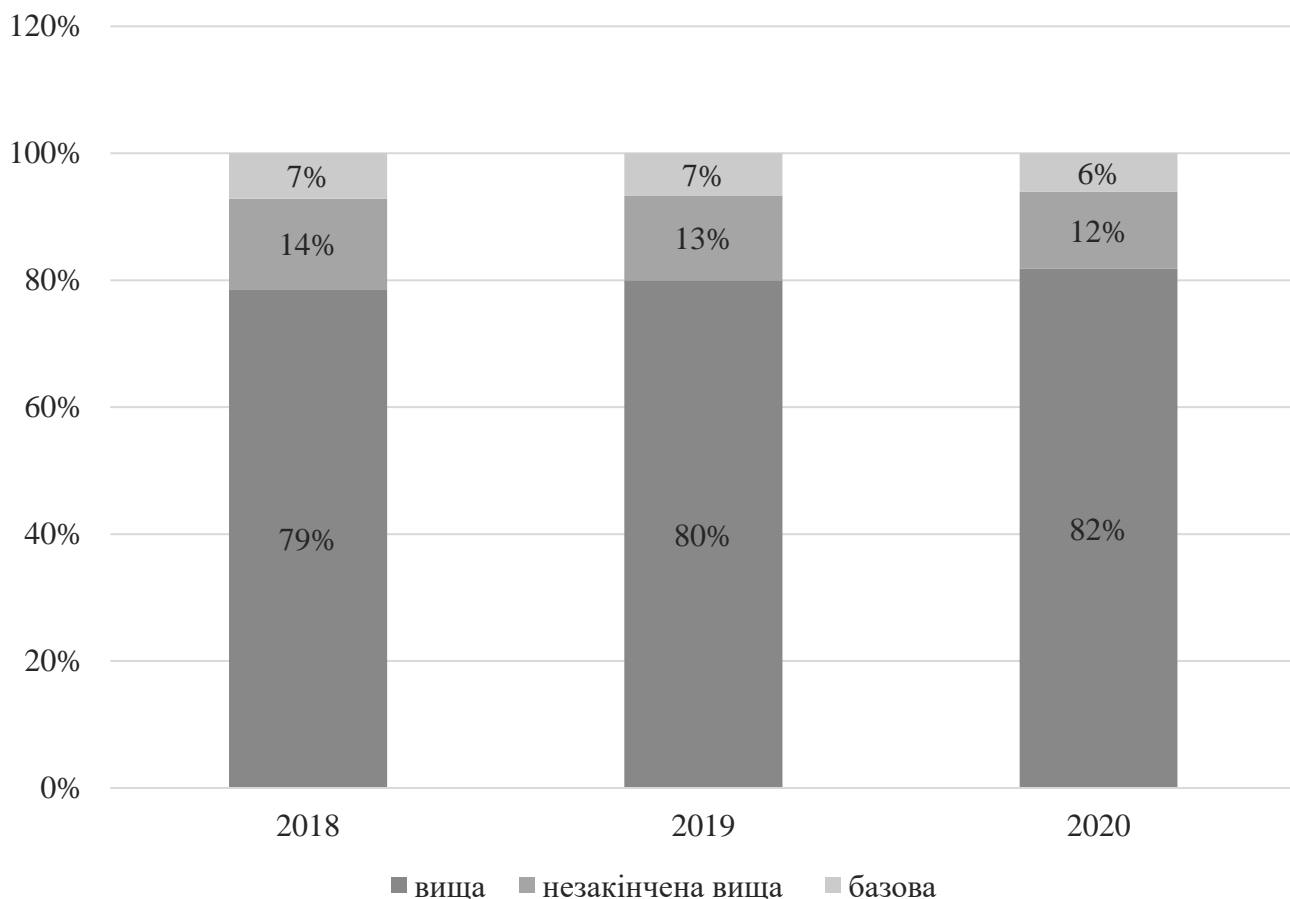


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» за рівнем освіти в 2018-2020 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Розглянемо вікову структуру персоналу на рис.2.5. З рис.2.5 видно, що персонал підприємства переважно молодий, тільки 1 працівник у віці старше 50 років (кухар). Найбільше працівників у віці від 30 до 40 років, оскільки це вже сформовані фахівці, які мають досвід роботи з дітьми та власні напрацьовані методики.

Підбором персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» займається менеджер з персоналу, який працює на підприємстві на 0,5 ставки. До завдань менеджера з персоналу входить підбір персоналу, складання штатного розкладу внесення даних про працівників до програми 1-С Підприємство.

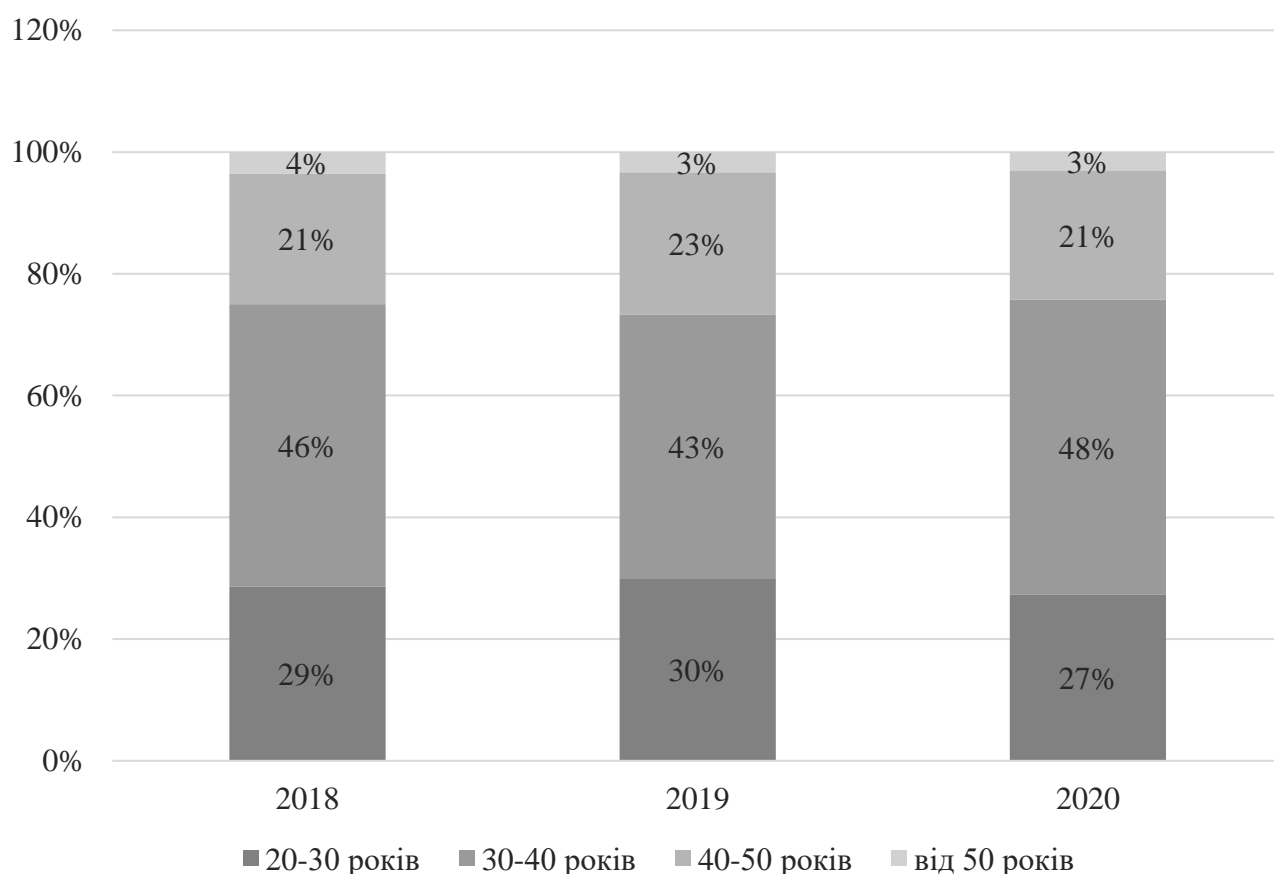


Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2018-2020 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Менеджер з персоналу проводить підбір персоналу шляхом розміщення оголошень на сайтах пошуку роботи [21;22;23;24] та інших. Також менеджер переглядає на сайтах розміщені резюме. При виборі кандидатів основними вимогами є відповідна освіта, досвід роботи на посаді та гарні рекомендації.

Нові працівники проходять місяць стажування і далі приймаються на роботу на основі підписання договору на рік, щорічно договір проляється знову.

Адаптація нових співробітників починається першого ж дня. Оплата в період випробувального терміну складається тільки з фіксованого окладу, а після проходження стажування до основного окладу додається премійована бонусна частина.

В період стажування новому працівнику надають таку інформацію:

- історію закладу, його культуру та цінності;

- принцип роботи з учнями;
- методики роботи;
- посадові обов'язки.

З метою кращої адаптації на новому робочому місці за новим працівником після періоду стажування на місяць закріплюється наставник (це відноситься до вчителів та вихователів). За наставницьку роботу наставнику виплачується премія. Щодо адаптації працівників, які не відносяться до викладацького колективу та вихователів, то під час адаптації їм допомагає керівник закладу порадами та моральною підтримкою.

Також, за потреби будь-який працівник закладу може звернутись по допомогу до штатного психолога ЗДО «АЙТІКІДС САДОК», який хоча спеціалізується на дитячій психології, але має кваліфікацію і для консультації дорослих осіб.

Важливим елементом розвитку персоналу є просування кар'єрними сходами, однак, на даному підприємстві це неможливо, оскільки єдина посада, до якої теоретично могли б отримати підвищення вчителі – це завуч або методист. Однак, оскільки це майже неможливо, персоналу одразу доводиться інформація щодо відсутності перспектив кар'єрного зростання. Певним чином це демотивує працівників, що є недоліком малого підприємства.

Персонал є найголовнішим активом ЗДО «АЙТІКІДС САДОК». З метою розвитку персоналу керівництво направляє співробітників на курси підвищення кваліфікації, тренінги, програми з обміну досвідом, сприяє саморозвитку працівників, надає працівникам психологічну підтримку та забезпечує адаптацію новим працівникам.

На підприємстві немає виокремленого відділу з розвитку персоналу, однак, зважаючи на невеликий колектив підприємства, дану функцію виконує керівник закладу.

Оскільки спеціалізацією закладу є ІТ-технології а роботизація, то і навчальний персонал закладу регулярно проходить тренінги з ІТ-технологій та бере участі в різних конкурсах.

Щорічно для навчання персоналу, участі у різноманітних тренінгах та курсах на підприємстві виділяється певне фінансування. Розглянемо динаміку витрат на розвиток персоналу в 2018-2020 роках (рис2.4).

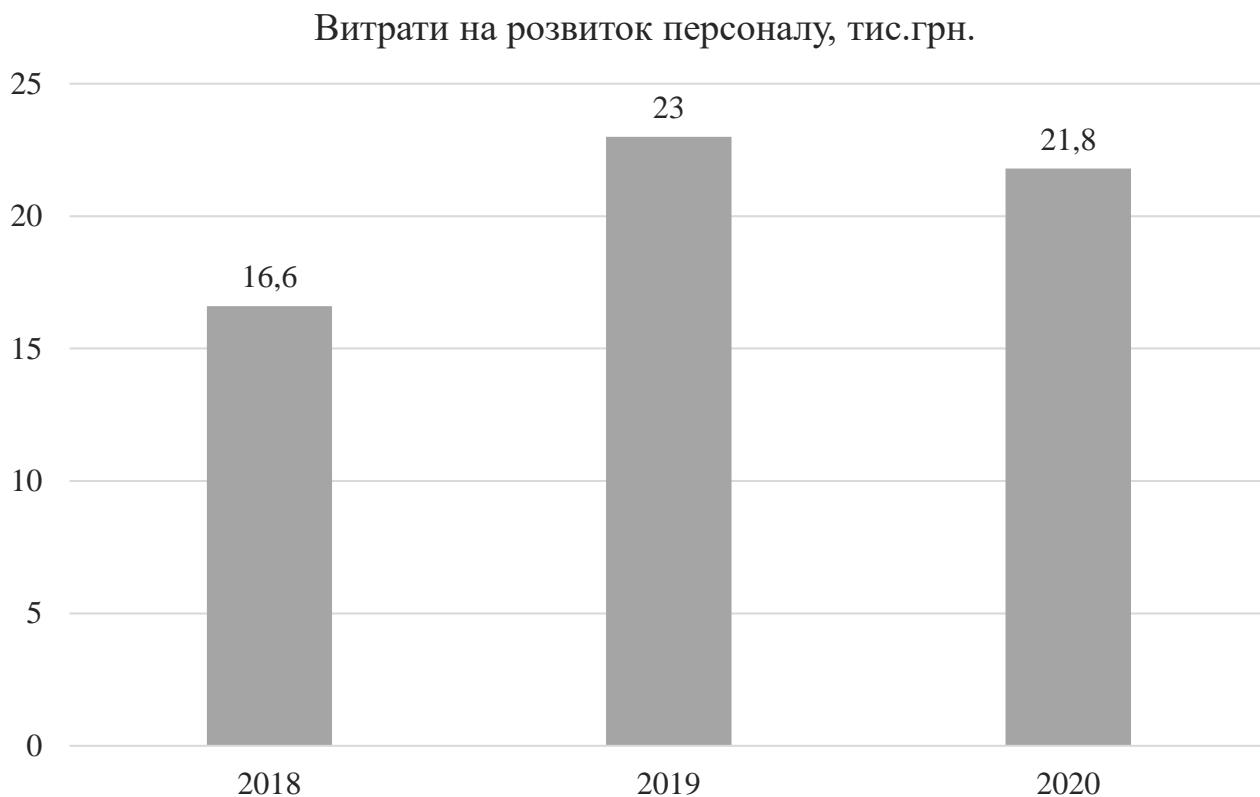


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» на розвиток персоналу в 2018-2020 роках, тис.грн.

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Обсяг фінансування в 2018 році склав 16,6 тис.грн. та виріс до 21,8 тис.грн. в 2020 році. Слід зазначити, що це дуже незначна сума, зважаючи на високу вартість навчання в сфері ІТ-технологій, тому є потреба в розширенні цільового фінансування на розвиток персоналу, адже саме персонал забезпечує якість послуг закладу та залучає до нього клієнтів.

Основним мотивуючим фактором для персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» є рівень заробітної плати. Середній рівень оплати праці персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» наведемо на рис.2.5.

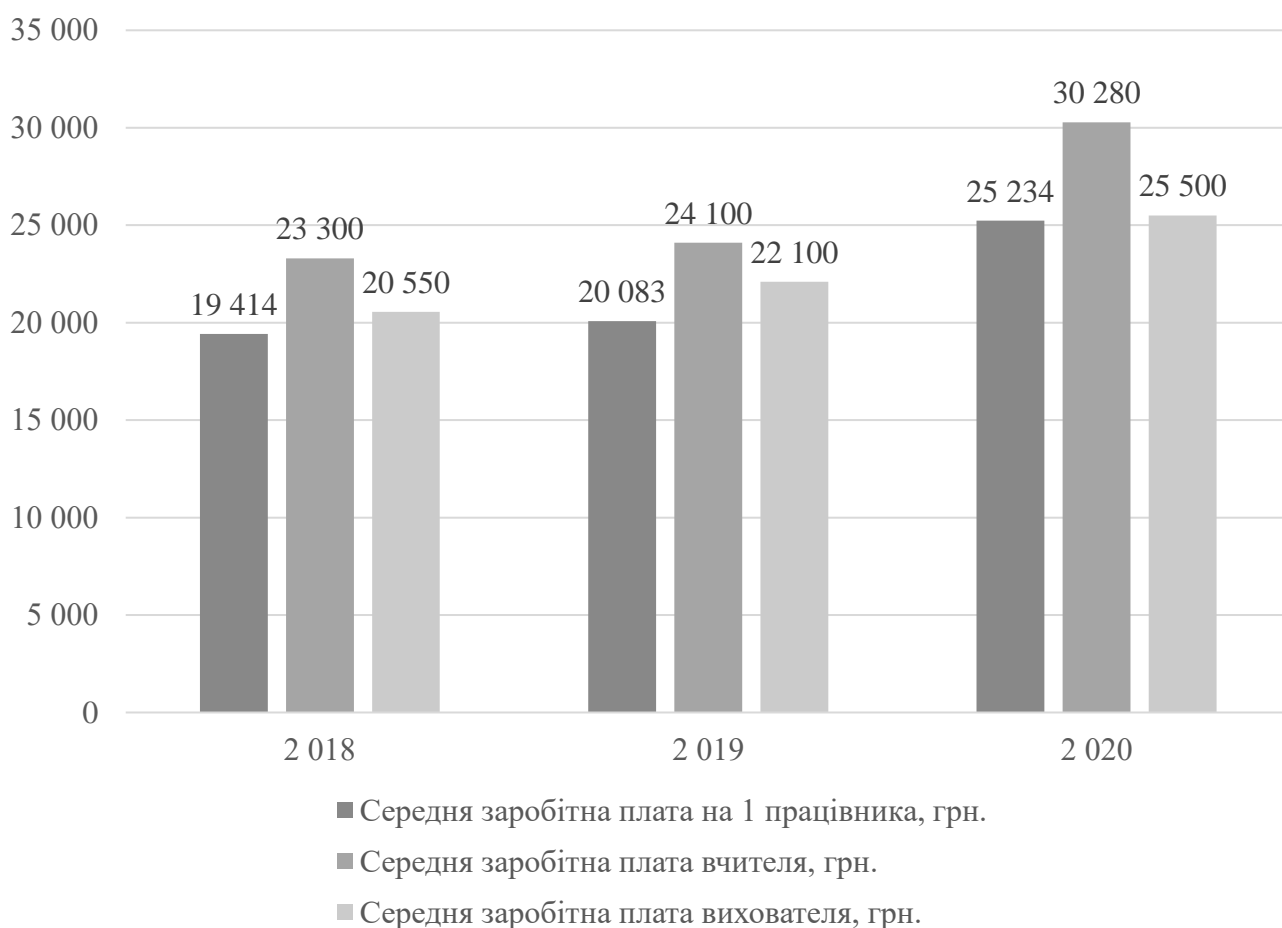


Рисунок 2.5 – Динаміка заробітних плат працівників ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» на розвиток персоналу в 2018-2020 роках, тис.грн.

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Як бачимо, рівень оплати праці на підприємстві достатньо високий, середня заробітна плата по підприємству в 2020 році склала 25234 грн., середня заробітна плата вчителів щорічно зростає та склала в 2020 році 30280 грн., а середня заробітна плата вихователів – 25500 грн. Такий рівень оплати необхідний, щоб утримувати кваліфікований персонал, адже рівень конкуренції між приватними школами та дитячими садками на даний час дуже високий, хоча дані послуги і користуються високим попитом в м. Київ.

### 2.3. Оцінка ефективності розвитку персоналу на ЗДО «Айтікідс садок»

Стабільність персоналу показує наскільки ефективною є система управління розвитком персоналу, адже якщо персонал незадоволений умовами праці або не бачить перспектив роботи на підприємстві, то люди будуть шукати нову роботу та звільнитись, що спричинить високу плинність кадрів. Проаналізуємо показники руху персоналу в 2018-2020 роках (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Показники	2018	2019	2020	Темп зростання, %
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,11	0,07	0,12	13,13%
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,00	0,00	0,03	-
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,11	0,07	0,15	41,41%
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,07	0,12	13,13%
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,00	0,00	4,00	-
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,93	0,87	0,79	-9,09%

*Джерело: розраховано автором за даними ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Оборот кадрів з прийняття показує динаміку найму персоналу, показник зростає, оскільки компанія в 2020 році найняла більше працівників, ніж в 2018 році. Звільнено працівника було тільки раз – в 2020 році звільнилась вчителька за власним бажанням з особистих причин (переїзд в іншу країну). Коефіцієнт плинності кадрів достатньо низький (0,12 в 2020 році), що свідчить про стабільність робочого колективу. Отже, підприємство не має проблем з відтоком кваліфікованих кадрів на даний час.

З метою виявлення задоволеності персоналу умовами праці серед вчителів та вихователів було проведено опитування, результати якого наведемо на рис.2.6.

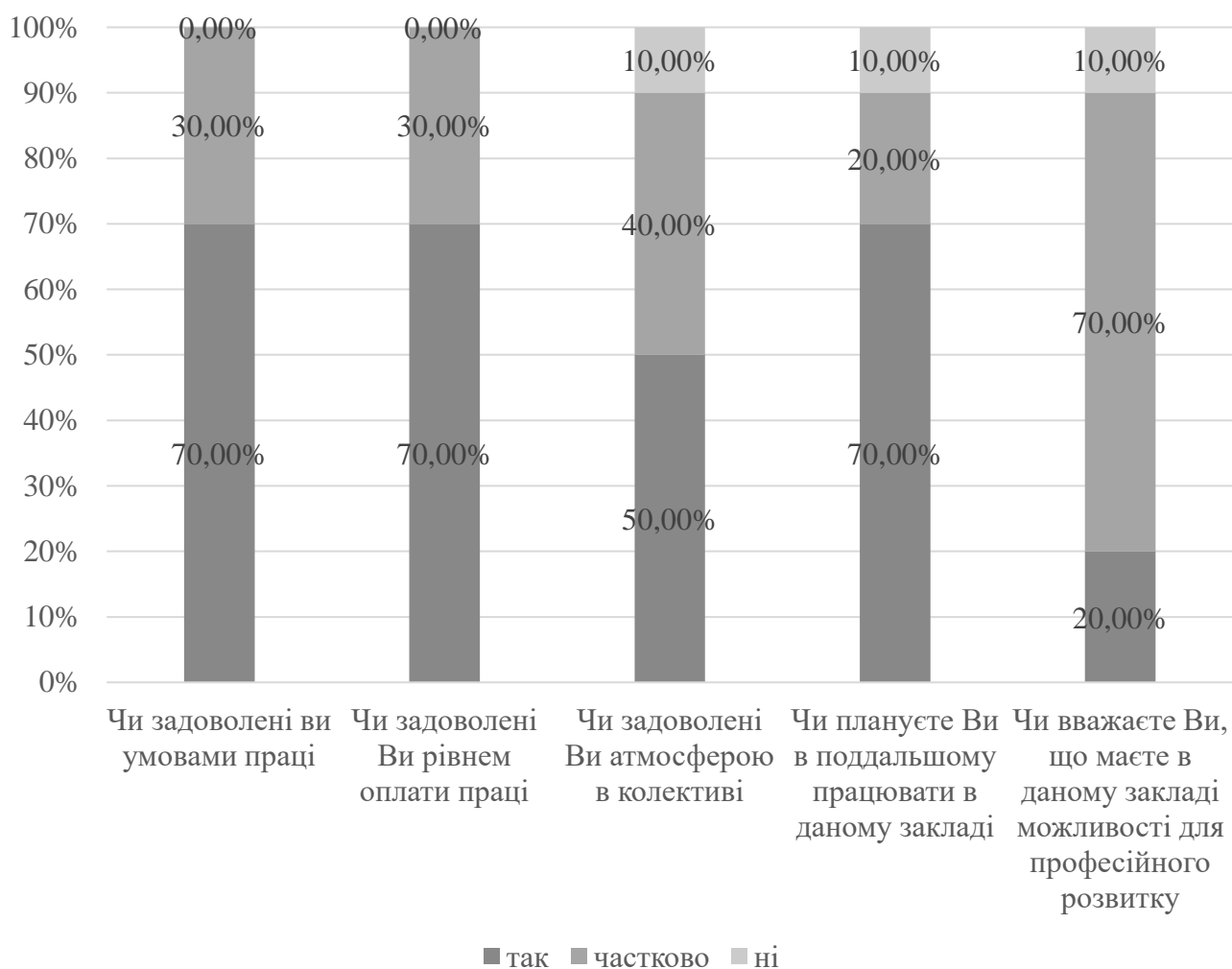


Рисунок 2.6 – Результати анонімного опитування вчителів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» щодо рівня їх задоволеності роботою в закладі

*Джерело: розраховано автором за результатами опитування працівників ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

За результатами опитування було виявлено, що вчителі переважно задоволені як умовами праці так і рівнем оплати праці, але не бачать для себе розвитку в даній компанії, а соціально-психологічний клімат в колективі не всі вважають сприятливим.

Було виявлено, що 1 вчитель має наміри змінювати в подальшому місце роботи і ще вчителів коливаються з цього приводу. Дане опитування вказує на наявність проблем в системі розвитку персоналу, які не вдається компенсувати навіть високим рівнем оплати праці.

На рис.2.7 наведено результати анонімного опитування вихователів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» щодо рівня їх задоволеності роботою в закладі (опитування було проведене шляхом анкетування).

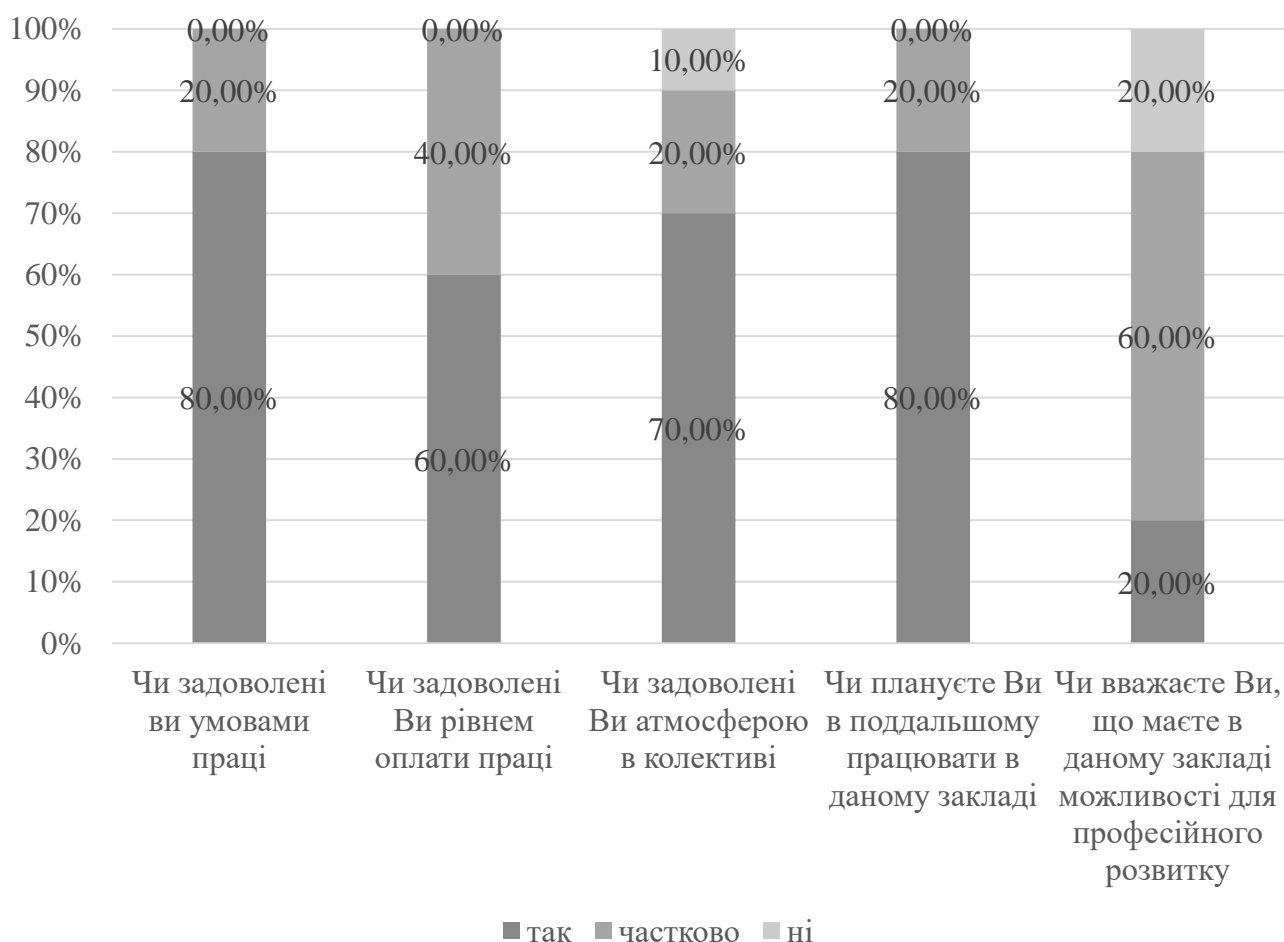


Рисунок 2.7 – Результати анонімного опитування вихователів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» щодо рівня їх задоволеності роботою в закладі

*Джерело: розраховано автором за результатами опитування працівників ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

За результатами опитування було виявлено, що рівень задоволеності вихователів вищий, ніж у вчителів, персоналу, що збирається звільнитись не виявлено, проте, тільки 20% вихователів вважають, що мають можливості для розвитку в даному закладі.

Узагальнюючи опитування вчителів та вихователів зазначимо, що є потреба в розширенні можливості працівників підвищувати свою кваліфікацію та приймати участь в різних заходах.

Також за методом 360<sup>0</sup> було проведене опитування працівників та керівництва щодо компетенцій та показників ефективності вчителів та вихователів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК». Метод оцінювання 360<sup>0</sup> було обрано для можливості комплексного оцінювання як рівня компетенцій персоналу, а враховуючи розмірі підприємства анонімне опитування є найбільш доцільним варіантом проведення дослідження.

Було обрано такі критерії для оцінювання:

- рівень професійної компетентності;
- рівень прояву активності у нововведеннях;
- рівень соціальної компетенції;
- рівень психологічної компетенції;
- рівень продуктивної компетенції.

Оцінка проводилась за 5-ти бальною системою. Всі оцінки за кожним вчителем та вихователем було узагальнено в табл.2.4 та 2.5 та розраховано інтегральний показник компетенцій та показників ефективності.

Таблиця 2.4 – Результати оцінювання вчителів за методом 360<sup>0</sup> (анонімне опитування) ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Показники	Результати кожного з 10 вчителів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рівень професійної компетентності	4,2	4,9	5,0	5,0	4,6	5,0	5,0	4,4	5,0	5,0
Рівень прояву активності у нововведеннях	4,5	4,6	4,8	5,0	3,5	5,0	4,7	4,8	5,0	4,5
Рівень соціальної компетенції	4,9	4,1	5,0	4,8	4,8	5,0	4,2	5,0	5,0	4,5
Рівень психологічної компетенції	5,0	4,2	5,0	4,5	5,0	5,0	4,0	5,0	4,8	4,5
Рівень продуктивної компетенції	4,7	4,9	4,9	5,0	4,6	5,0	5,0	4,7	5,0	4,7
Інтегральна оцінка	4,7	4,5	4,9	4,9	4,5	5,0	4,6	4,8	5,0	4,6

*Джерело: розраховано автором за результатами опитування працівників ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Отже, за результатами оцінювання методом 360<sup>0</sup> всі вчителі мають середній бал від 4,5 до 5 – тобто всі працівники високо компетентні. Середні показники на 1 вчителя наведемо на рис.2.8.

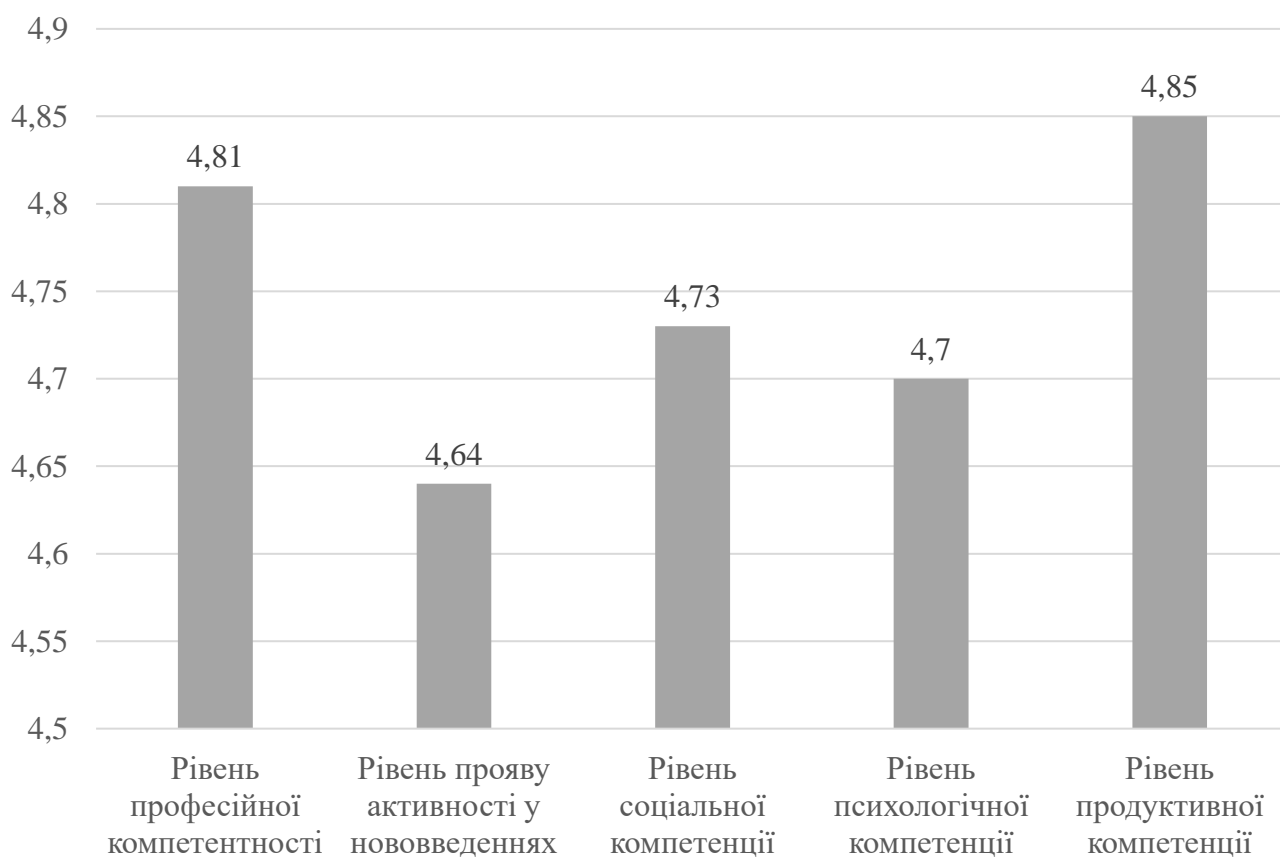


Рисунок 2.8 – Результати методом 360<sup>0</sup> вчителів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

*Джерело: розраховано автором за результатами опитування працівників ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»*

Найнижчі бали спостерігаються за показником – рівень прояву активності у нововведеннях, це свідчить про те, що працівники не дуже зацікавлені розвитком в даному закладі, а тому потрібно проводити політику, направлену на заохочення працівників до розвитку в ЗДО «АЙТІКІДС САДОК».

Результати оцінювання вихователів за методом 360<sup>0</sup> ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» наведені в табл.2.5.

Отже, за результатами оцінювання методом 360<sup>0</sup> всі вихователі мають середній бал від 4,7 до 5 – тож рівень компетентії вихователів виявився трохи вищим, ніж у вчителів.

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання вихователів за методом 360<sup>0</sup> (анонімне опитування) ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Показники	Результати кожного з 10 вихователів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рівень професійної компетентності	5,0	5,0	4,8	4,6	5,0	4,7	4,8	5,0	4,9	5,0
Рівень прояву активності у нововведеннях	5,0	5,0	4,9	5,0	4,7	4,5	4,7	4,8	5,0	5,0
Рівень соціальної компетенції	5,0	4,8	4,8	5,0	5,0	4,8	4,9	5,0	4,9	4,7
Рівень психологічної компетенції	5,0	4,9	4,9	5,0	4,8	4,9	4,9	5,0	4,9	4,8
Рівень продуктивної компетенції	5,0	5,0	4,9	4,8	5,0	4,8	4,8	5,0	4,8	4,9
Інтегральна оцінка	5,0	4,9	4,9	4,9	4,9	4,7	4,8	5,0	4,9	4,9

Джерело: розраховано автором за результатами опитування працівників ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Середні показники на 1 вихователя наведемо на рис.2.9.

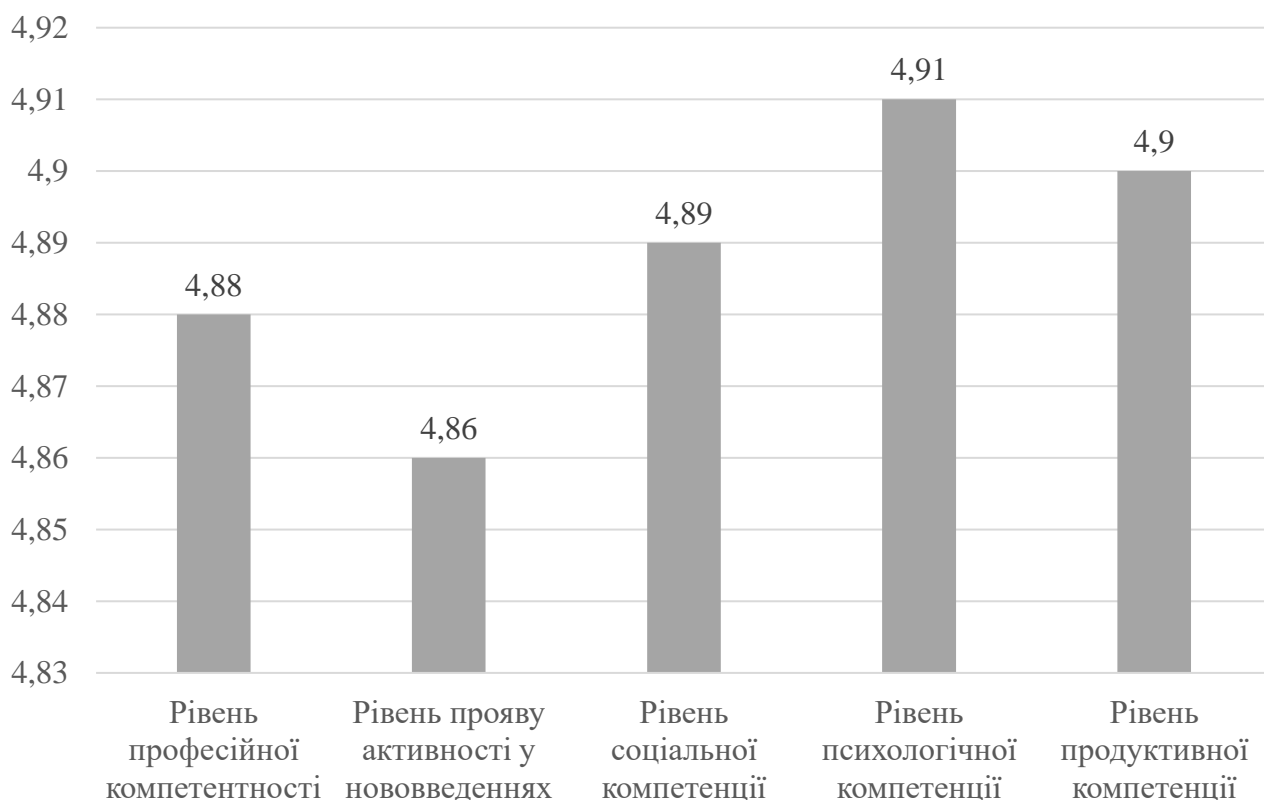


Рисунок 2.9 – Результати методом 360<sup>0</sup> вихователів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Джерело: розраховано автором за результатами опитування працівників ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Найвищим у вихователів є рівень психологічної компетенції, що є найважливішим для роботи з дітьми, особливо малого віку. Рівень проявів активності у нововведеннях достатньо високий – 4,86 з 5 балів.

Таким чином, вихователі ЗДО «АЙТІКІДС САДОК», за результатами методу 360<sup>0</sup> мають вищий рівень компетенцій та за результатами опитування більш задоволені роботою в закладі, тому при розробці напрямків удосконалення розвитку персоналу на ЗДО «Айтікідс садок» слід зосередитись на удосконаленні розвитку вчителів.

Отже, було проведене дослідження системи управління розвитком персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» за методом опитування (щодо рівня задоволеності працівників роботою в закладі), методом 360<sup>0</sup> (щодо компетенцій та показників ефективності вчителів та вихователів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»). Було виявлено, що більшість вчителів задоволені як умовами праці так і рівнем оплати праці, але не бачать для себе розвитку в даній компанії, а соціально-психологічний клімат в колективі не всі вважають сприятливим. Рівень задоволеності вихователів вищий, ніж у вчителів, проте, тільки 20% вихователів вважають, що мають можливості для розвитку в даному закладі. Було виявлено, що як вчителі так і вихователі мають високий рівень компетенцій, але виявлено низький рівень прояву активності у нововведеннях, це свідчить про те, що працівники не дуже зацікавлені розвитком в даному закладі. Отже, головними проблемами, що перешкоджають розвитку персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» є низька ймовірність кар'єрного розвитку з точки зору персоналу, що призвело до низької зацікавленості їх участі в розвитку закладу та представлення його на конкурсах та сторонніх заходах.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

#### 3.1. Проєкт заходів з оптимізації системи управління розвитком персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Метою оптимізації системи управління розвитком персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» є підвищення зацікавленості персоналу в участі в житті ЗДО «АЙТІКІДС САДОК». Персонал є головним ресурсом підприємства, від кваліфікації та зацікавленості персоналу залежить якість навчальних послуг. Саме тому необхідно зацікавити персонал в професійному розвитку, участі у заходах та конкурсах поза ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» та використанні інноваційних підходів в педагогічно-виховній роботі.

Професійний розвиток працівника під час роботи на певній посаді може вважатися таким, що відбувся лише за умови його повного задоволення своєю працею, тому що в іншому випадку працівник не може повною мірою відповідати вимогам, що пред'являються до нього організацією. Отже, управління професійним розвитком педагогічного персоналу – це цілеспрямованої реалізації у освітньому закладі стратегії управління, спрямованої формування певних компетенцій педагогів.

Управління професійним розвитком педагогічного та виховательського персоналу є системою, основними підсистемами якої є:

- ділова кар'єра;
- навчання персоналу;
- мотивація та стимулювання;
- робота із резервом;
- моніторинг розвитку та атестація;

- ресурсне забезпечення професійного розвитку; управління саморозвитком працівника.

Таблиця 3.1 – Проект заходів з оптимізації системи управління розвитком персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Підсистеми	Недоліки	Шляхи усунення
1	2	3
Ділова кар'єра	Оскільки високий рівень конкуренції між приватними школами, а працівники майже не мають перспектив кар'єрного зростання, то знижується зацікавленість персоналу в роботі на даному підприємстві	Ввести доплату за стаж роботи на підприємстві та запровадити звання старшого фахівця для працівників (вчителі, вихователі, які відпрацювали на підприємстві більше 10 років)
Навчання персоналу	Працівники підвищують кваліфікацію за власний рахунок, а тому не завжди в цьому зацікавлені	Фінансування курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, участі в конференціях для працівників
Мотивація та стимулювання	Підприємство забезпечує високий рівень заробітної плати і комфортні умови для роботи, але оскільки на ринку праці висока конкуренція на гарних фахівців то необхідне додаткове стимулювання	Пропонуємо додати елементи нематеріального стимулювання (святкування професійних свят за рахунок підприємства, подарунок кожному працівнику на день народження окрім премії 1000 грн., яку вже виплачує підприємства купувати квіти, сувеніри, повітряні кульки для створення святкового настрою). Проведення групової або індивідуальної консультації з психологом для молодих фахівців або за умови кризи професійного розвитку за рахунок підприємства
Робота із резервом	Так як ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» планує збільшувати обсяги роботи та розширювати штат персоналу необхідно відповідально підійти до формування резерву	Пропонуємо зобов'язати менеджера по кадрам проводити щотижневий моніторинг анкет потенційних працівників на сайтах з пошуку роботи, відвідувати ЗВО та проводити анкетування студентів-випускників, які мають гарні рекомендації від викладачів

1	2	3
Моніторинг розвитку та атестація	На підприємстві не проводиться обов'язкова атестація персоналу	Пропонуємо ввести щорічну обов'язкову атестацію для вихователів та вчителів. Щоб не викликати незадоволення працівників пропонуємо за результатами або виплачувати премію 1000 грн. або зобов'язувати працівника протягом місяця самостійно підвищити кваліфікацію та пройти атестацію повторно
Ресурсне забезпечення професійного розвитку	Підприємство забезпечене необхідним обладнанням та інвентарем для роботи	Пропонуємо проводити опитування співробітників щодо потреб в інвентарі, обладнанні, навчальних матеріалах (2 рази на рік) та за результатами опитування приймати рішення про доцільність придбання нового інвентаря тощо
Управління саморозвитком працівника	Було виявлено, що працівники не завжди хочуть та проявляють ініціативу в творчому розвитку та навчанні	Матеріальне заохочення працівників, які приймають участь у заходах та конкурсах від імені ЗДО «АЙТКІДС САДОК»

*Джерело: розроблено автором*

Ставлення керівництва до співробітників у результаті формує і ставлення службовців своїх клієнтів. Крім того, для ефективної роботи необхідні основні управлінські здібності та головне комфортна робоча атмосфера, яка організована як безпосередньо всередині, так і у зовнішньому середовищі компанії. І навчання персоналу, що включає підвищення кваліфікації, безсумнівно, сприяє створенню дієвої і мотивованої команди, яка у свою чергу веде компанію до досягнення успіху.

Наявність необхідних знань, умінь та навичок дозволяє працівникам працювати результативно та ефективно, але ці знання та вміння необхідно отримувати, витрачаючи різні ресурси – матеріальні засоби та час – особисті та належать компанії. Необхідність інвестування у систему навчання персоналу

обґрунтовує та доводить ще й скорочення термінів актуальності професійних знань, набутих працівниками у навчальних закладах. Внаслідок чого співробітникам у реалізації їхніх трудових обов'язків стає недостатньо знань, а тим більше практичних навичок.

Навчання персоналу є важливим елементом кадрової роботи. Цей процес сприяє розвитку творчої діяльності ініціативності співробітників, що становить особливий інтерес на ринку праці. Грамотна організація навчання позитивно впливає на всі сторони діяльності керівників та фахівців.

Діяльність освітніх центрів та установ, що здійснює професійну перепідготовку фахівців, ґрунтується на багаторічному досвіді ведення освітньої діяльності університетами, а також на впровадженні сучасних інформаційних та цифрових технологій. Сукупність даних факторів позитивно впливає на здатність студентів освоювати нові знання та вміння.

Для підвищення кваліфікації працівників навчального відділу, вихователів пропонуємо участь їх у конференціях, тренінгах, тематичних навчальних курсах.

Для підвищення кваліфікації персоналу відділу розвитку пропонуємо використовувати курси підвищення кваліфікації, тренінги за їх напрямками.

Для подальшого розвитку професійних знань та навичок вчителів пропонуємо їм пройти курси підвищення кваліфікації в IT Education Academy, міжнародному освітньому центрі, який готує спеціалістів-практиків IT-сфери ([https://itea.ua/uk/about\\_itea/](https://itea.ua/uk/about_itea/)):

- курс PHP DEVELOPMENT - скриптова мова, яка дозволяє писати вебпроекти будь-якої складності (вартість 36 годин – 4500 грн.);
- курс PROJECT MANAGEMENT (вартість 66 годин – 14500 грн.).

Для вихователів пропонуємо наступні курси (<https://naurok.com.ua/courses>):

- курс формування творчої особистості дитини в закладі дошкільної освіти (вартість 30 годин – 2300 грн.);
- курс розвиток критичного, логічного і креативного мислення засобами мистецтва (вартість 20 годин – 1400 грн.).

Визначимо розмір витрат на навчання персоналу в 2022 році (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на навчання персоналу в 2022 році

Захід	Кіл-ть	Ціна	Сума, грн.
курс PHP DEVELOPMENT - скриптова мова, яка дозволяє писати вебпроекти будь-якої складності (вартість 36 годин – 4500 грн.);	1	4 500	4 500
курс PROJECT MANAGEMENT (вартість 66 годин – 14500 грн.).	1	14 500	14 500
курс формування творчої особистості дитини в закладі дошкільної освіти (вартість 30 годин – 2300 грн.);	1	2 300	2 300
курс розвиток критичного, логічного і креативного мислення засобами мистецтва	1	1 400	1 400
Всього			22 700

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо пропозицію щодо введення доплати за стаж роботи на підприємстві та запровадження звання старшого фахівця для працівників (вчителі, вихователі, які відпрацювали на підприємстві більше 10 років).

Звання старшого фахівця для працівників буде вводиться лише за умови безперервного стажу від 10 років роботи в ЗДО «АЙТІКІДС САДОК». Доплата до заробітної плати буде коливатись залежно від стажу роботи на підприємстві (табл.2.3).

Таблиця 3.3 – Надбавки за стаж персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Стаж роботи	Сума доплати, грн.
від 3 до 5 років	500
від 5 до 7 років	800
від 7 до 10 років	1200
більше 10 років	1500

*Джерело: розроблено автором*

Отже, максимальна доплата складе 1500 грн.

Такі розміри надбавки не є значними для заробітної плати персоналу, але матимуть позитивний психологічний вплив на працівників з точки зору того, що підприємство цінує своїх працівників.

Говорячи про особливості управління розвитком педагогічного персоналу в освітній установі, слід зазначити, що в цьому процесі традиційно сильні і деякі специфічні, притаманні лише системі освіти, методи: періодичні курси підвищення кваліфікації, система наставництва, залучення педагогів до роботи професійних методичних об'єднань, формування кадрового резерву на заміщення керівних посад.

Специфічним методом розвитку для педагогів може виступати індивідуальна (групова) робота з психологом з опрацювання професійних труднощів, що виникають.

Розглянемо необхідне фінансування для проведення заходів з нематеріального стимулювання (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на нематеріальне стимулювання персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Заходи	Кіл-ть	Ціна, грн.	Сума, грн.
святкування професійних та загальних свят за рахунок підприємства (10 разів на рік)	10	3 000	30 000
Подарунки (сувеніри, квіти)	33	500	16 500
Робота з психологом	6	2 500	15 000
Всього			61 500

*Джерело: розроблено автором*

Отже, для проведення заходів з нематеріального стимулювання планується витратити 61500 грн. за рік.

Нами також пропонується зобов'язати менеджера по кадрам проводити щотижневий моніторинг анкет потенційних працівників на сайтах з пошуку роботи, відвідувати ЗВО та проводити анкетування студентів-випускників, які мають гарні рекомендації від викладачів.

В м. Київ розташований Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Пропонуємо провести переговори з керівництвом щодо співпраці з викладачами для підбору випускників для формування кадрового резерву.

Окрім того в м. Київ є ряд приватних ЗВО, де навчають фахівців ІТ:

- Університет «КРОК»;
- Європейський університет;
- Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая (МНТУ).

В даних ЗВО також потрібно проводити моніторинг талановитих випускників.

Було запропоновано проводити щорічну обов'язкову атестацію для вихователів та вчителів.

Стратегічною метою проведення оцінювання персоналу є складання характеріологічних особливостей, які, у свою чергу, допомагають проводити заходи щодо розвитку працівників, використовуючи їх особисті здібності та стратегічні цілі підприємства.

Процедура оцінювання персоналу має бути персоніфікованою, це необхідно для комплексного використання її результатів в управлінні персоналом.

Заходи, пов'язані з оцінюванням персоналу, повинні бути ретельно підготовлені. Персонал необхідно сповістити заздалегідь про проведення та цілі даних заходів, оскільки оцінювання є стресовим фактором для більшості співробітників. Насамперед, необхідно пояснити працівникові суть оціночної процедури, безпосередній її вплив на подальшу кар'єру, також важливо дотримуватись тимчасових інтервалів між оцінюванням.

Критерії оцінювання ефективності діяльності персоналу повинні бути об'єктивними та відповідати особливостям організації та сфери діяльності працівника. Потрібно вибирати показники, пов'язані з професійною успішністю працівників.

Працівники, що працюють в організації з внутрішнього сумісництва на тій же посаді, що й за основним місцем роботи, не підлягають атестації.

Учасниками процесу атестації є:

- працівник;
- безпосередній керівник;
- атестаційна комісія;
- експертна комісія.

Атестаційною комісією будуть завуч та методист, а експертною комісією керівник підприємства та менеджер з розвитку кадрів.

Атестаційна комісія забезпечує:

- єдність вимог, які пред'являються працівникам щодо процедури атестації;
- об'єктивність оцінювання представленої інформації про працівника.

Завдання експертної комісії:

- оцінювання дотримання регламенту під час підготовки та проведення атестації у працівника;
- аналіз об'єктивності винесення рішення атестаційної комісії.

Форма проведення атестації з посад, що атестуються, затверджується щорічно наказом керівника організації.

Мета тестування – оцінювання підготовленості працівника у сфері професійних знань за темами, запропонованими у тестах, прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді.

Щоб не викликати незадоволення працівників пропонуємо за результатами або виплачувати премію 1000 грн. або зобов'язувати працівника протягом місяця самостійно підвищити кваліфікацію та пройти атестацію повторно.

Складемо план проведення атестацій та визначимо відповідальних осіб (табл.3.5).

Основними компонентами освітньої послуги є освітня програма (програма навчальної дисципліни) та її ресурсне забезпечення.

Таблиця 3.5 – План проведення атестацій в ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Заходи	Менеджер по персоналу	Директор	Керівники підрозділів	Атеста- ційна комісія
Підготовка складу атестаційної комісії	+			
Підготовка графіка проведення атестації	+			
Складання списків працівників, що підлягають атестації	+			
Підготовка документів, необхідних для роботи атестаційної комісії	+			
Підготовка наказу про проведення атестації	+			
Підписання наказу про проведення атестації		+		
Підготовка відгуків про виконання працівником посадових обов'язків, що підлягає атестації, за атестаційний період			+	
Проведення атестації та підведення її підсумків				+
Ухвалення рішень за підсумками атестації		+		

*Джерело: розроблено автором*

Складність ресурсного забезпечення окремої програми навчальної дисципліни можна оцінити за допомогою методики, що передбачає отримання сукупності інтегративних показників, що обчислюються спеціальним чином та відображають підсистеми системи ресурсного забезпечення:

НМК – навчально-методичний комплекс дисципліни з позиції відповідності до певних вимог;

ІЗП – інформаційне забезпечення програми;

СР – організація самостійної роботи;

ТЗ – наявність творчих завдань;

МАТ – забезпеченість комп'ютерною та іншою технікою.

Було проведено опитування серед працівників щодо достатності компонентів ресурсного забезпечення та отримані наступні результати (рис.3.1).

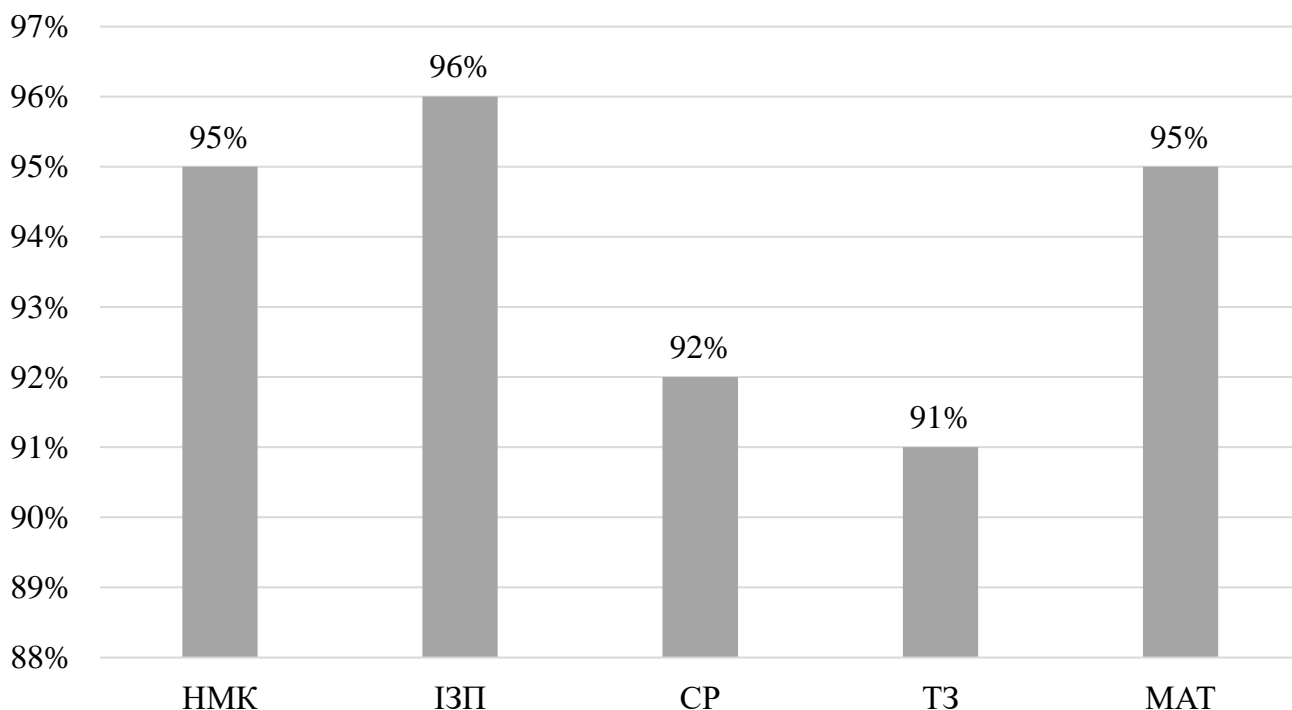


Рисунок 3.1 – Результати опитування серед працівників щодо достатності компонентів ресурсного забезпечення

*Джерело: розроблено автором*

Отже, станом на кінець 2020 року в ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» було виявлено достатній рівень компонентів ресурсного забезпечення.

Матеріальне заохочення працівників, які приймають участь у заходах та конкурсах від імені ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» включатиме грошове винагородження у розмірі 500 грн. за участь в заходах та 1500 грн. за умови зайняття 1-3 місяця.

### 3.2. Соціально-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Визначимо необхідні витрати на удосконалення системи розвитку персоналу в 2022 році (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Бюджет витрат на удосконалення системи розвитку персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2022 році

Заходи	Сума, грн.
Витрати на навчання персоналу	22 700
Витрати на авиплату надбавки за стаж персоналу	6 900
Витрати на нематеріальне стимулювання персоналу	61 500
Витрати на проведення атестації	2 000
Всього витрат	93 100

*Джерело: розроблено автором*

Отже, сукупні річні витрати на удосконалення системи розвитку персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2022 році складуть 93,1 тис.грн.

Розвиток персоналу приведе до більш якісного виконання своїх обов'язків, що підвищить популярність ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» серед цільової аудиторії та дозволить збільшити кількість дітей, що відвідують заклад.

Складемо прогноз завантаженості дитячого садку ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2022 році (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Прогноз завантаженості дитячого садку ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Показники	2020	2022	Темп зростання, %
Кіл-ть груп	5	5	0,00%
Кіл-ть дітей	59	70	18,64%
Середня кількість дітей в групі	12	14	16,67%
Кількість дітей на 1 вихователя	6	7	16,67%

*Джерело: розроблено автором*

Отже, кількість вихованців виросте на 11 дітей, а середня чисельність в групі до 14 дітей (15 максимальна кількість за умови набору в даному закладі).

Складемо прогноз завантаженості початкової школи ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» на 2022 рік (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Прогноз завантаженості початкової школи ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»

Показники	2020	2022	Темп зростання, %
Кіл-ть класів	8	8	0,00%
Кіл-ть учнів	99	112	13,13%
Середня кількість учнів в класі	12	14	16,67%
Кількість учнів на 1 вчителя	10	11,2	12,00%

*Джерело: розроблено автором*

Отже, кількість учнів зросте на 13 дітей, а середня чисельність в групі до 14 дітей (15 максимальна кількість за умови набору в даному закладі).

Визначимо зростання доходів за умови збільшення кількості дітей на 16,67% (врахуємо у собівартості надання послуг та інших витратах).

Таблиця 3.9 – Прогноз економічного ефекту від удосконалення системи розвитку персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2022 році

Показники	2020	2021	Відхилення, тис.грн.	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28 098,0	32 256,0	4 158,0	14,8%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16 749,6	19 541,8	2 792,2	16,7%
Інші операційні витрати	470,6	549,0	78,4	16,7%
Інші витрати	201,4	328,1	126,7	62,9%
Фінансовий результат до оподаткування	10 676,4	11 837,1	1 160,7	10,9%
Податок на прибуток	1 921,7	2 130,7	208,9	10,9%
Чистий прибуток (збиток)	8 754,6	9 706,4	951,8	10,9%

Отже, чистий прибуток зросте на 10,9% (951,8 тис.грн.).

Визначимо вплив удосконалення системи розвитку персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2022 році на показники розвитку персоналу. Спрогнозуємо зростання компонентів розвитку вчителів на 2022 рік (рис.3.2).

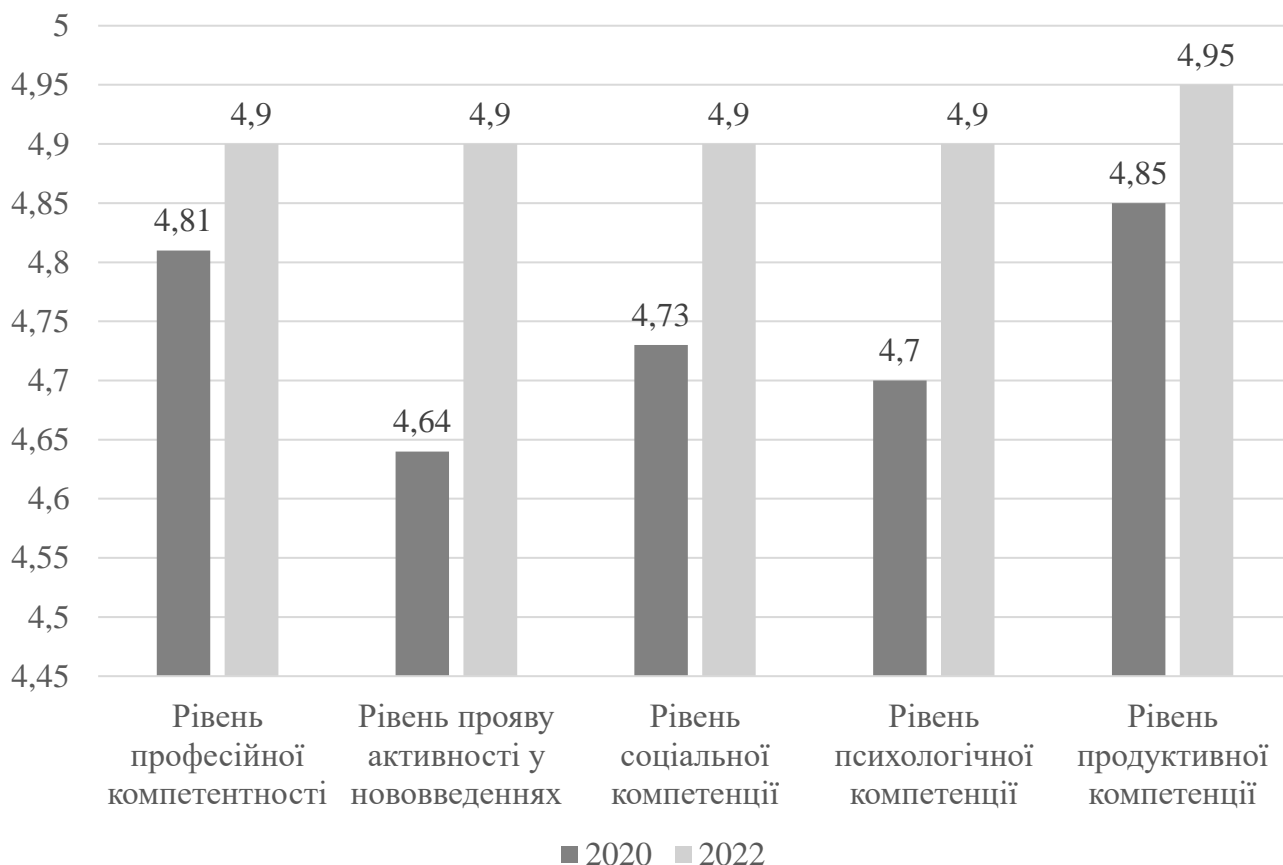


Рисунок 3.3 – Прогноз показників розвитку персоналу (вчителів) ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2022 році

Як бачимо, всі критерії розвитку персоналу буде покращено.

Спрогнозуємо зростання компонентів розвитку вихователів на 2022 рік (рис.3.2).

Як бачимо, всі критерії розвитку персоналу буде покращено.

Найвищим у вихователів є рівень психологічної компетентії, що є найважливішим для роботи з дітьми, особливо малого віку. Рівень проявів активності у нововведеннях достатньо високий – 4,86 з 5 балів.

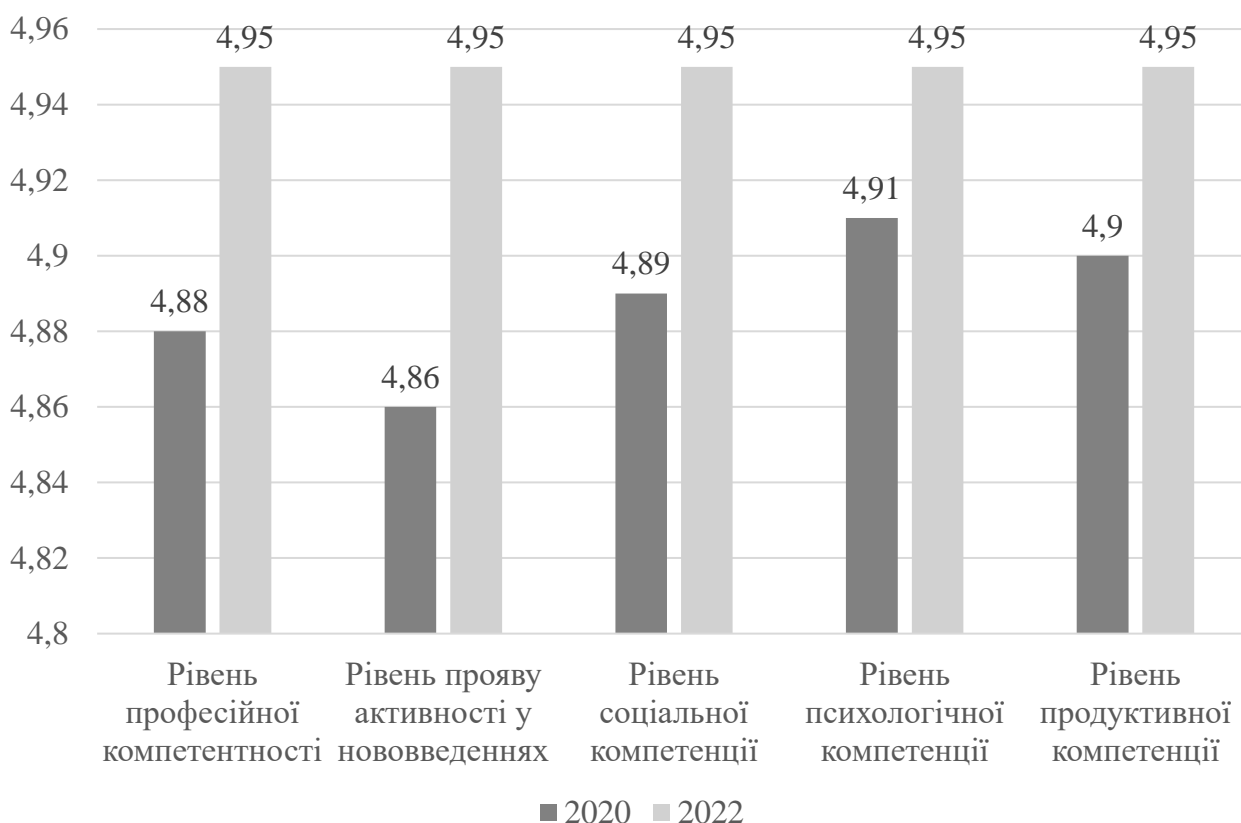


Рисунок 3.3 – Прогноз показників розвитку персоналу (вихователів) ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2022 році

Отже, вихователі ЗДО «АЙТІКІДС САДОК», за результатами методу 360<sup>0</sup> мають вищий рівень компетенцій та за результатами опитування більш задоволені роботою в закладі, тому при розробці напрямків удосконалення розвитку персоналу на ЗДО «Айтїкїдс садок» слід зосередитись на удосконаленні розвитку вчителів.

## ВИСНОВКИ

Вивчення теоретичних засад сутності розвитку персоналу дозволило визначити, що розвиток персоналу є стратегічною складовою розвитку підприємства в цілому. Сформоване авторське визначення розвитку персоналу – «це процес, які передбачає застосування комплексу заходів, направлених на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства». Метою розвитку персоналу є збільшення трудового потенціалу співробітників для вирішення як особистих завдань, так і завдань діяльності підприємства в цілому. Серед напрямків розвитку персоналу виділяють: особистісний розвиток, професійний розвиток, соціальний розвиток.

Нами була досліджена специфіка управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу та виявлено, що при формуванні системи розвитку персоналу в організаціях малого бізнесу слід враховувати ці особливості. Система розвитку персоналу – це сукупність принципів, методів, процедур, що забезпечують удосконалення професійних якостей персоналу, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних виробничих завдань. Була наведена схема процесу розробки стратегії управління розвитком персоналу, що включає 6 етапів. Також було розглянуто основні підходи до розвитку персоналу: традиційний, орієнтований на розвиток компетенції працівників без обов'язкового зміни посадового статусу та метод управління за цілями. Було розглянуто методи розвитку персоналу підприємства: навчання персоналу, набір кадрів, підготовка кадрів, ротація кадрів, висування кадрів.

Розгляд методичних підходів до аналізу проблем управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу показав, що методи оцінювання персоналу поділяються на кількісні, якісні та комбіновані. До основних сучасних методів належать: оціночна співбесіда, тестування, матричний метод, управління за допомогою постановки цілей, метод 360 °, ранговий метод, атестація. Визначено, що оцінювання роботи персоналу є невід'ємним елементом управлінської

діяльності, яка б показала ефективність використання трудових ресурсів підприємства, її конкурентоспроможності.

ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» є ліцензованою приватною школою технічного спрямування з високою якістю освіти. Станом на кінець 2020 року на підприємстві працювало 33 співробітники. Виявлено, що кількість дітей, що ходять до дитячого садку ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» за три роки виросла на 22,92%, але середня кількість дітей в 1 групі не змінилась, протягом 3 років на 1 вихователя приходить 6 дітей, а тому вони можуть їм приділити максимальну кількість уваги. Компанія щорічно збільшує свої доходи, оскільки в 2019 році було набрано на 1 клас більше, ніж в 2018 році, а в 2020 році на 1 клас та 1 групу дит.садку більше, ніж в 2019 році, а також через те, що ціни на послуги закладу щорічно підвищуються. Рентабельність надання послуг склала в 2020 році 50,25% та рентабельність діяльності компанії склала 31,16%, що є високим показником для галузі.

Була проведена діагностика проблем розвитку персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК». На підприємстві немає виокремленого відділу з розвитку персоналу, однак, зважаючи на невеликий колектив підприємства, дану функцію виконує керівник закладу. Виявлено, що обсяг фінансування в 2018 році склав 16,6 тис.грн. та виріс до 21,8 тис.грн. в 2020 році. Слід зазначити, що це дуже незначна сума, зважаючи на високу вартість навчання в сфері ІТ-технологій. Рівень оплати праці на підприємстві достатньо високий, середня заробітна плата по підприємству в 2020 році склала 25234 грн., середня заробітна плата вчителів щорічно зростає та склала в 2020 році 30280 грн., а середня заробітна плата вихователів – 25500 грн. Такий рівень оплати необхідний, щоб утримувати кваліфікований персонал, адже рівень конкуренції між приватними школами та дитячими садками на даний час дуже високий, хоча дані послуги і користуються високим попитом в м. Київ.

Було проведено дослідження системи управління розвитком персоналу на ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» за методом опитування (щодо рівня задоволеності працівників роботою в закладі), методом 3600 (щодо компетенцій та показників ефективності вчителів та вихователів ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»). Було виявлено,

що більшість вчителів задоволені як умовами праці так і рівнем оплати праці, але не бачать для себе розвитку в даній компанії, а соціально-психологічний клімат в колективі не всі вважають сприятливим. Рівень задоволеності вихователів вищий, ніж у вчителів, проте, тільки 20% вихователів вважають, що мають можливості для розвитку в даному закладі. Було виявлено, що як вчителі так і вихователі мають високий рівень компетенцій, але виявлено низький рівень прояву активності у нововведеннях, це свідчить про те, що працівники не дуже зацікавлені розвитком в даному закладі. Отже, головними проблемами, що перешкоджають розвитку персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» є низька ймовірність кар'єрного розвитку з точки зору персоналу, що призвело до низької зацікавленості їх участі в розвитку закладу та представлення його на конкурсах та сторонніх заходах.

Для оптимізації системи управління розвитком персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» було розроблено проект заходів, а саме удосконалення управління діловою кар'єрою (ввести доплату за стаж роботи на підприємстві та запровадити звання старшого фахівця для працівників), навчання персоналу (фінансування курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, участі в конференціях для працівників), мотивації та стимулювання (заходи з нематеріального стимулювання), роботи з резервом (проводити щотижневий моніторинг анкет потенційних працівників на сайтах з пошуку роботи, відвідувати ЗВО та проводити анкетування студентів-випускників, які мають гарні рекомендації від викладачів), моніторингу розвитку та атестації (ввести щорічну обов'язкову атестацію для вихователів та вчителів), ресурсного забезпечення професійного розвитку (проводити опитування співробітників щодо потреб в інвентарі, обладнанні, навчальних матеріалах), управління саморозвитком працівників (ввести матеріальне заохочення працівників, які приймають участь у заходах та конкурсах від імені ЗДО «АЙТІКІДС САДОК»).

Було проведено соціально-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та визначено, що сукупні річні витрати на удосконалення системи розвитку персоналу ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» в 2022 році складуть 93,1 тис.грн. Розвиток персоналу приведе до більш якісного виконання своїх обов'язків,

що підвищить популярність ЗДО «АЙТІКІДС САДОК» серед цільової аудиторії та дозволить збільшити кількість дітей, що відвідують заклад. прогнозується, що кількість вихованців виросте на 11 дітей, а середня чисельність в групі до 14 дітей (15 максимальна кількість за умови набору в даному закладі). Кількість учнів зросте на 13 дітей, а середня чисельність в групі до 14 дітей (15 максимальна кількість за умови набору в даному закладі). За прогнозом чистий прибуток зросте на 10,9% (951,8 тис.грн.). Окрім того зросте зацікавленість працівників в професійному розвитку та участі в розвитку закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. №22. С.77-80.
2. Бабчинська І. О. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Економічні науки*. 2020. №6. С.145-149.
3. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 352–358.
4. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №8. С. 6-14.
5. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економічна наука*. 2017. №7. С.31-33.
6. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398–403.
7. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету* 2011. № 5. Т. 2. С.192-196.
8. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2018. №11. С. 102–118.
9. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С.138-142.
10. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.

11. Драган О.І., Тертична Л.І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №46. С. 45-50.
12. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. №39. С.165-170.
13. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
14. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16.
15. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102–107.
16. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. №1. 2017. с. 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3) (дата звернення: 17.10.2021).
17. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.
18. Олійник А. С., Вельбой М. Б., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 94–102.
19. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154 – 157.
20. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу ; за наук. ред. Л. Пуховської. – Київ : ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

21. Сайт з пошуку роботи Робота.юа. URL: <https://rabota.ua> (дата звернення: 17.10.2021).
22. Сайт з пошуку роботи Джобс. URL: <https://www.work.ru/jobs-kyiv/> (дата звернення: 17.10.2021).
23. Сайт з пошуку роботи Поверпакт. URL: <https://powerpact.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2021).
24. Сайт з пошуку роботи Джобл. URL: <https://ua.jooble.org/> (дата звернення: 17.10.2021).
25. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/35.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).
26. Смужевич Ю.О. Удосконалення системи управління персоналу підприємства. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2018. №11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/11/sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-personalom-predpriyatiya/> (дата звернення: 15.10.2021).
27. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 310–315.
28. Томчук О. В. Діагностика освітньо-професійних компонентів людського потенціалу Вінниччини. *Держава та регіони*. 2020. № 5 (116). С. 103–110.
29. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 73-79.
30. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2009. 399 с.
31. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. №

8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111> (дата звернення: 10.10.2021).

32. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 15.10.2021).

33. Graves, Clare W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *The Journal of Humanistic Psychology*. Fall 1970. Vol. 10. No. 2. Pp. 131—154.

34. Howe, Neil, Strauss, William. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company. 1991. 322 p.

35. Maslow A. *Motivation and personality* / A. Maslow. – 2nd ed. – N.Y.: Harper&Row, 1970. – 369 p.

36. McDaniels C., Norman C.G. *Counseling for Career Development: Theories, Resources, and Practice*. San Francisco, 1992. 463 p.

37. Vande Griek O.H., Clauson M.G., Eby L.T. Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development // *Journal of Career Development*, 2020. V. 47, No. 3. Pp. 344–357.

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ**

14.07.2021

№ 1564

Про видачу ПРИВАТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ  
(УСТАНОВІ, ЗАКЛАДУ) «ПРИВАТНИЙ  
ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ  
«АЙТІКІДС САДОК» ліцензії на провадження  
освітньої діяльності у сфері дошкільної освіти

Відповідно до Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності», статті 11 Закону України «Про дошкільну освіту», постанов Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2015 року № 609 «Про затвердження переліку органів ліцензування та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України», від 30 грудня 2015 року № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності», розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 09 червня 2016 року № 406 «Про ліцензування

1. Видати ПРИВАТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ (УСТАНОВІ, ЗАКЛАДУ) "ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ «АЙТІКІДС САДОК» (ідентифікаційний код 44351772, місцезнаходження: Україна, 04159, місто Київ, вул.Кульженків Сім'ї, будинок 31) ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері дошкільної освіти за рівнем дошкільної освіти.

2. ПРИВАТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ (УСТАНОВІ, ЗАКЛАДУ) "ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ «АЙТІКІДС САДОК» не пізніше 10 робочих днів з дня оприлюднення цього розпорядження внести на відповідний рахунок територіального органу Державної казначейської служби України за кодом класифікації доходів бюджету 22011800 згідно з додатком плату за видачу ліцензії, яка становить 10 відсотків розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день видання цього розпорядження.

3. Контроль за виконанням цього розпорядження покласти на заступника голови Київської міської державної адміністрації Мондриївського В.М.

Голова



Віталій КЛИЧКО

## Фінансова звітність за 2019 рік

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ  
суб'єкта малого підприємництва1. Баланс  
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	748	679
первісна вартість	1011	1140	1208
знос	1012	392	529
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	748	679
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	25	27
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	707	779
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5	13
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	178	303
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	915	1122
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	1663	1801
<b>Пасив</b>			
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	1	2	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1176	1265
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	1276	1365

<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	12	20
розрахунками з бюджетом	1620	9	20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	195	207
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	216	247
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	1492	1613

2. Звіт про фінансові результати  
за РІК 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 601,5	17 674,2
Інші операційні доходи	2120	0,0	0,0
Інші доходи	2240	0,0	0,0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	21 601,5	17 674,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13 536,0	11 655,6
Інші операційні витрати	2180	346,2	312,7
Інші витрати	2270	155,8	131,3
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	14 038,0	12 099,6
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	7 563,5	5 574,6
Податок на прибуток	2300	1 361,4	1 003,4
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	6 202,1	4 571,2

## Фінансова звітність за 2020 рік

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ  
суб'єкта малого підприємства1. Баланс  
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	679	534
первісна вартість	1011	1208	1208
знос	1012	529	674
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	679	534
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	27	31
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	779	867
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13	18
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	303	509
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	1122	1425
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	1801	1959
<b>Пасив</b>			
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1176	1265
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	100	100

<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1265	1383
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	1365	1483
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	0	0
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Інші поточні зобов'язання	1690	20	18
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>20</b>	<b>14</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за РІК 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 098,0	21 601,5
Інші операційні доходи	2120	0,0	0,0
Інші доходи	2240	0,0	0,0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>28 098,0</b>	<b>21 601,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 749,6	13 536,0
Інші операційні витрати	2180	470,6	346,2
Інші витрати	2270	201,4	155,8
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>17 421,6</b>	<b>14 038,0</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	10 676,4	7 563,5
Податок на прибуток	2300	1 921,7	1 361,4
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>8 754,6</b>	<b>6 202,1</b>



## метадані

Заголовок

Управління розвитком персоналу в організаціях малого бізнесу

Автор

Науковий керівник

Юзьяк

Столярук

підрозділ

кафедра соціоeкономіки та управління персоналом

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздрукованій чи файльній формі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати залозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		16
Інтервали		0
Мікропробіли		35
Білі знаки		8
Парафрази (SmartMarks)		103

## Обсяг знайдених подібностей

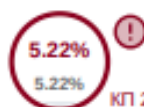
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10226

Кількість слів



КЦ

79125

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://4ua.co.ua/management/vb3bd69a4d43b88421216c26_0.html">http://4ua.co.ua/management/vb3bd69a4d43b88421216c26_0.html</a>	77	0.75 %
2	Билан - Галета Я.В..doc 12/9/2019 Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University (CUSPU)	51	0.50 %
3	<a href="http://www.chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/72-2019/part_2/72-2_2019.pdf">http://www.chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/72-2019/part_2/72-2_2019.pdf</a>	47	0.46 %
4	<a href="http://4ua.co.ua/management/vb3bd69a4d43b88421216c26_0.html">http://4ua.co.ua/management/vb3bd69a4d43b88421216c26_0.html</a>	46	0.45 %
5	<a href="http://odessa.maup.com.ua/upload/editor/files/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C%2015_05_2020%D1%80_d1">http://odessa.maup.com.ua/upload/editor/files/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C%2015_05_2020%D1%80_d1</a>	41	0.40 %