

# **НАУКОВА РОБОТА**

на тему: **«Коучинг як інструмент розвитку персоналу підприємства»**

**Шифр «КОУЧИНГ»**

**2021 рік**

## АНОТАЦІЯ

Наукова робота під шифром «Коучинг» присвячена висвітленню та ґрунтовному аналізу теоретичних, методичних положень та практичному значенні ролі коучингу у розвитку персоналу на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства за період 2018 – 2020 років з метою оцінювання рівня ефективності діяльності підприємства та процес впровадження коучингу на підприємстві. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства.

*Актуальність обраної теми* обумовлена тим, що розвиток персоналу є одним з найважливіших завдань в системі управління персоналом, оскільки кожен день триває процес старіння навичок, знань і вміння персоналу, що спонукає до постійного вдосконалення. На сьогодні існують різні методи розвитку персоналу. Одним з найновітніших, перспективних та ефективніших є коучинг, як спосіб впливу на результати роботи людей в організації.

*Метою дослідження* є телоретичне, методичне та практичне обґрунтування сутності та ролі коучингу як сучасного інструментарію управління розвитком персоналу, аналіз та розробка ефективної програми коучингу у ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Відповідно до сформульованої мети в роботі було поставлено такі **завдання дослідження**: дослідити сутність та елементи коучингу, визначити його місце і роль на підприємстві; оцінити результати соціально-економічної діяльності об'єкта дослідження; проаналізувати практику застосування коучингу на об'єкті дослідження; розробити практичні рекомендації для збільшення ефективності застосування коучингу на об'єкті дослідження; виконати прогностичну оцінку окупності впровадження проєкту розвитку персоналу та організації, що самонавчається.

**Інформаційну базу** дослідження складає законодавство України, бухгалтерська і фінансова звітність ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», праці вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків в галузі HR-менеджменту, наукові статті, законодавчі та нормативні матеріали, Інтернет-ресурси

У процесі написання роботи використовувались такі *методи* як: аналізу та синтезу, системного аналізу, порівняння, спостереження, формалізації, графічний метод, метод експертних оцінок та інші методи. Збирання інформації проведено з використанням методів опитування і аналізу документів. Отримана інформація опрацьована за допомогою методів узагальнення, групування, розрахунку показників динаміки, середніх величин, економічного аналізу.

Наукова робота складається з 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Основний текст наукової роботи викладено на 30-ти сторінках. Робота містить 42 літературних джерела, а також 16 додатків.

Ключові слова: коучинг, коуч, персонал, ефективність, розвиток персоналу, коуч-сесія, модель коучингу.

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність коучингу, його цілі та переваги .....	5
1.2. Застосування технології коучингу на підприємстві.....	9
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «НОВА ЛАЙТ» .....</b>	<b>12</b>
2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства .....	12
2.2. Дослідження потреби підприємства у застосуванні коучингу.....	14
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «НОВА ЛАЙТ».....</b>	<b>19</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>29</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>31</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>35</b>

## ВСТУП

*Актуальність.* Розвиток персоналу є одним з найважливіших завдань в системі управління персоналом, оскільки кожен день триває процес старіння навичок, знань і вміння персоналу, що спонукає до постійного вдосконалення. На сьогодні існують різні методи розвитку персоналу. Одним з найновітніших, перспективних та ефективніших є коучинг, як спосіб впливу на результати роботи людей в організації. Культура коучингу допомагає людям на всіх рівнях підвищити залученість співробітників, дає їм можливість процвітати в своїх завданнях, підкреслює важливість особистого і корпоративного розвитку, заохочує творчість, допомагає людям пишатися своїми обов'язками. Коли вище керівництво зосереджується лише на звітах про прибутки і збитки, вони можуть думати, що дивляться на «загальну картину», але насправді вони багато втрачають. Співробітники часто повинні приймати рішення в залежності від мінливих умов, і для того, щоб робити це ефективно, вони повинні бути уповноважені і мотивовані. Щоб досягти цього, навчання повинне проходити не лише у виді вивчення теорії, а й шляхом тренування і коучингу, допомагаючи дізнатися співробітникам про процеси на підприємстві, допомогти їм з пізнанням себе та шляхів самокорекції.

Теоретичної базою для дослідження даної теми послужили роботи таких діячів, як: Вітмор Дж. [2], Т.Голві [5], М.Мелія [11], Хавкінс Р., Сміз Н. [42]. Поступово з'являються наукові публікації з даної проблематики і в Україні. Зокрема, цим питанням займаються Гібнер Я.М. [4], Максимов В.Є. [10], Миколайчук І.П. [14], Нежинська О.О., Тименко В.М. [19], Савченко А.В. [26], Романова С.М. [24] та інші численні науковці.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних і практичних рекомендацій щодо формування ефективного інструментарію коучингу у практичній діяльності вітчизняного підприємства.

Відповідно до сформульованої мети в роботі було поставлено такі **завдання дослідження**: дослідити сутність та елементи коучингу, визначити його місце і роль на підприємстві; оцінити результати соціально-економічної діяльності

об'єкта дослідження; проаналізувати практику застосування коучингу на об'єкті дослідження; розробити практичні рекомендації для збільшення ефективності застосування коучингу на об'єкті дослідження; виконати прогностичну оцінку окупності впровадження проєкту розвитку персоналу та організації, що самонавчається.

**Об'єктом дослідження** є процес застосування коучингу в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», що функціонує у сфері послуг у м.Києві.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти інструментарію коучингу на підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використано діалектичний метод пізнання і системний підхід, загальнонаукові та конкретно наукові методи пізнання явищ і процесів, зокрема: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і порівняння (при дослідженні й узагальненні теоретичних і методичних засад управління репутацією); порівняльний аналіз, метод статистичних групувань, середніх і відносних величин; графічний та інші методи.

**Інформаційну базу** дослідження складає законодавство України, бухгалтерська і фінансова звітність ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», праці вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків в галузі HR-менеджменту, наукові статті, законодавчі та нормативні матеріали, Інтернет-ресурси.

**Наукова новизна** одержаних результатів визначається такими результатами дослідження: запропоновано програму впровадження коучингу, в т.ч. цифрового коучингу у ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», а також концепцію створення організації, що навчається з обґрунтуванням інвестиційного проєкту її впровадження.

**Практична значущість** та апробація результатів дослідження полягає у ґрунтовному та послідовному підході до вивчення HR-брендингу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» і у розробці рекомендацій щодо вдосконалення формування та управління HR-брендом підприємства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1 Сутність поняття коучинг, його цілі та переваги**

У сфері управління людськими ресурсами підприємства сьогодні активно розробляють та широко упроваджують нові інструменти управління людськими ресурсами, серед яких найпопулярнішим став коучинг. Підприємства постійно вдосконалюють використовувані ними технології управління. Здебільшого в разі впливу на кадровий потенціал доводиться вибирати підхід залежно від співвідношення «витрати – отриманий ефект». Управлінська технологія, яка дає можливість досягнути потрібного ефекту за умови понесення помірних витрат, є коучингом. Саме він сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника з метою підвищення рівня ефективності їхньої праці.

Використання коучингу в бізнесі дозволяє вирішувати низку важливих для підприємства завдань, зокрема управління змінами, сприяти формуванню ефективно діючих трудових колективів та виробничих команд, впливати на досягнення конкурентних переваг підприємства, мінімізувати плинність кадрів, мотивувати персонал, ефективно управляти часом, формувати корпоративну культуру, сприяти формуванню позитивного іміджу компанії на ринку та в галузі. Крім того, активне використання коучингу сприяє подоланню перешкод у відносинах між працівниками, знижує рівень стереотипності мислення, позитивно впливає на активізацію креативного мислення та вирішення виробничих завдань нестандартними методами, що внаслідок дає змогу досягнути кращих показників роботи. Відповідно актуальність дослідження обумовлюється доцільністю поглибленого вивчення процесу коучингу для вітчизняних бізнес-структур.

За визначенням Міжнародної Федерації Коучингу (ICF), яка діє в Україні з 2017 року коучинг – це партнерство з клієнтами у процесі розумового та креативного мислення, що надихає клієнта підвищити свій особистий та професійний потенціал.

Коучі ICF, стаючи членами організації, погоджуються слідувати етичному кодексу, який існує вже понад 20 років і щоразу переглядається глобальною організацією, всіма 64 країнами та 137 відділеннями.

International Coach Federation (ICF) – перша професійна організація у світі, яка створила філософію та дала визначення коучингу (The ICF Philosophy And Definition Of Coaching), а також розробила стандарти етичних принципів і ключових професійних компетенцій, яких зобов'язані дотримуватися та виконувати всі професійні коучі ICF [6].

Слід виділити, що за ICF існують три рівні сертифікації:

1. Асоційований сертифікований коуч – Associate Certified Coach (ACC).
2. Професійний сертифікований коуч – Professional Certified Coach (PCC).
3. Майстер сертифікований коуч – Master Certified Coach (MCC).

З 2013 року знання про коучинг у світі збільшилось на 7% у 25 країнах, а довіра до професій повернулася з 72% до 94%, а особливе розвиток отримало коучинг для керівників – Виконавчий коучинг. У 2015 році топ-менеджери активніше показували послуги коучингу для розвитку лідерів, чим вирішували «гарячі» проблеми. Данне дослідження ще підтверджує, що з кожним роком тема коучинга набирає всю більшу актуальність [8].

Засновником коучингу вважають Тімоті Голві, який дав визначення суті коучингу та вперше застосував його у бізнесі [9]. Далі дослідження у цьому напрямі продовжив інший класик коучингу, учень Тімоті Голві, Джон Уїтмор, який обґрунтовано пояснює відмінність коучингу від таких понять, як менторство, інструктування, наставництво, наводить багато прикладів успішного застосування коучингу як у діловому, так і в особистому житті [2].

Сьогодні існує багато визначеного поняття «коучинг», при цьому декілька з них (табл.1.1):

Coach (Co-achieve) дослівно перекладається як спів-досягнення або досягнення разом. Спочатку коучинг з'явився в спорті. Якщо дивитися на бізнес-організації, то тут коучинг працює за тим же принципом, що і в спорті: з коучем працюють досвідчені управлінці та менеджери, які точно знають, чого хочуть і

розуміють, що для підкорення нових вершин необхідно особистісний розвиток. Коучинг покликаний допомогти тим, хто хоче досягати більшого, розвивати свої лідерські якості, а саме soft skills [8].

Таблиця 1.1

### Визначення терміну «коучинг» науковцями

№ пор.	Автори та джерела	Трактування терміну
1	Міжнародна академія коучингу [36]	Коучинг передбачає діалог між коучем і клієнтом з метою допомогти клієнту отримати повноцінне життя. Це досягається шляхом допомоги клієнту з визначення, що є для нього важливим і роз'яснення його цінностей. За допомогою клієнта, коуч створює цілі, засновані на цінностях, і планах їх досягнення. Завдяки співпраці коуч підтримує клієнта в досягненні цих цілей.
2.	Романова С.М. [24 с.84]	Коучинг (англ. Coaching) - метод консалтингу та тренування, в процесі якого людина, що називається «коуч», допомагає навчатися досягненню якоїсь життєвої або професійної цілі. Коучинг – здатність досягнення чітко визначених цілей.
3	Павлов В.І. [21 с.276]	Коучинг – це досягнення найкращих результатів завдяки індивідуальній і приватній допомозі людини, що буде кидати виклик і стимулювати вас до подальшого зростання.
4	Джеймс Флаєрті [5 с.252]	Коучинг – це спосіб роботи з людьми, який робить їх більш компетентними і задоволеними, щоб вони могли збільшити свій вклад в організацію, та знаходили сенс в тому, чим вони займаються.
5	Кармел Уейні [18 с.144]	Коучинг допоможе вам дізнатися, як розблокувати багато внутрішніх ресурсів, які не діють і не використовуються в вас, тому що ви не можете розпізнати їх присутність.
6	Ширлі Кедуел [9 с.288]	Коучинг допомагає клієнту побачити речі під іншим кутом зору. Це допомагає допомогти людині досягти більшого з глибини своєї істоти, ніж він міг би в іншому випадку.
7	Джеймс Флаєрті [24 с.86]	Коучинг не говорить людям, що робити; це дає їм можливість вивчити те, що вони роблять, в світлі своїх намірів.
8	Роберт Харгров [9 с.284]	Коучинг включає в себе надання можливості перед іншим, одночасно навчаючи їх переходити на наступний рівень безжального співчуття.
9.	Нежинська О.О. [19 с.220]	Коучинг – це узгоджене комунікативне взаємодія між кількома суб'єктами, направлене на підвищення ефективності процесів самовизначення, самоактуалізації та самореалізації кого-небудь із них

*Джерело: складено авторами*

Існує багато різновидів коучингу: фінансовий, академічний, спортивний, лайф-коучінг, бізнес-коучінг та ін (дод. А, табл. А.1). Саме бізнес-коучінг – це різновидність техніки розвитку талантів у компаніях. Бізнес-коучінг по-англійськи також називається «коучингом керівників» [8], корпоративним та лідерським коучингом. Бізнес-коучінг може бути як індивідуальним, так і



груповим та здатним розкривати потенціал особистості або команди, з метою підвищення ефективності, результативності та особистості.

Один з базових принципів коучингу говорить про те, що «у кожного людини вже зараз є все необхідне, для того, щоб бути успішним». Коучинг раніше всього розроблено на стратегічному розвитку і не завжди допомагає при вирішенні лише того, що викликає поточні завдання, він забезпечує постійне розвиток працівників організацій, що дозволяє ефективно вирішувати завдання в довгостроковій перспективі. У результаті існуючої системи коучинга напруга впливає на ефективність використання талантів в організації через забезпечення передачі знань та досвіду, а також підвищення мотивації та утримання працівників. Підхід коучинга напруженого затягування рівня цінності працівника, відповідно самомотивація змін дій, відбувається впровадження. За результатами досліджень Manchester Inc., фірми, інвестуючі в коучінг для своїх топ-менеджерів, отримали майже 6-кратну прибуток [10].

Грамотний бізнес-коучінг, створений на досягнення не просто професійних цілей талановитих працівників, але і особистісних. Він допомагає кар'єрному зростанню, вдосконаленню стратегічного мислення та комунікативних навичок, посиленню лідерства, підвищенню мотивації, більш ефективного вирішенню конфліктів, розвитку творчого потенціалу, продуктивності роботи, управлінню ефективністю. Сприяння досягненню значущих для співробітників та компаній цілей, коучінг стає незалежною та ефективною програмою розвитку талановитих співробітників у компаніях.

## **1.2. Застосування технології коучингу на підприємстві**

Коучинг проводиться незалежною особою (коучером) як індивідуальна робота з керівником [17]. Одна з основних цілей коучингу – це навчити людину думати по-новому [11].

За дослідженнями М.Нагари, коучинг виконує такі основні функції на підприємстві: розвитку (забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції

працівників, кар'єрний рух); креативну (дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення); комплексного консультування (використовується в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії їх організаційного розвитку); мотивуючу (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так загальноорганізаційних); адаптаційну (навчає працівників швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища) [18, с. 98].

Сучасне управління в стилі коучінгу – це погляд на персонал як на величезний додатковий ресурс підприємства, де кожен працівник – унікальна творча особистість, здатна самостійно розв'язувати багато завдань, виявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність й приймати рішення.

Дана персонал-технологія допомагала людям розвиватися, освоювати нові навички та досягати великих успіхів. Особисті та корпоративні цілі ставали більш усвідомленими та узгодженими. Тепер це недешевий, але дуже ефективний засіб досягнення конкретних успіхів у діяльності підприємств [13].

В умовах пандемії COVID-19 більшість компанії стикнулися з проблемами, такі як: падіння продажів та попиту на продукцію, скорочення кадрів, неможливість реалізації продукції через карантинні обмеження, недостатня кваліфікація та неготовність працівників до розробки нових стратегічних рішень в умовах карантину. Це все підштовхує керівників звертатися за допомогою до коучерів. Робота з бізнес-коучером допоможе розробити стратегію розвитку персоналу і компанії загалом, побачити і скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточних завдань, налагодити ефективні комунікації в компанії. Коучер спрямовує і дає співробітникам можливість брати на себе відповідальність, делегує повноваження. Багато хто сьогодні добре розуміє, що нереалізований потенціал персоналу – це втрачена вигода всієї компанії.

Застосовуючи технологію коучінгу, власник компанії за допомогою правильно сформованих і поставлених питань та інших технік може відкрити потенціал свого персоналу, продемонструвати його цінність й значимість для компанії, надихнути та надати необхідне «пальне» для реалізації поставлених

цілей. Технологія працює в тих компаніях, де власник готовий інвестувати в розвиток свого персоналу, бажає, щоб його персонал був вмотивованим, ініціативним, відповідальним, щирим, готовим генерувати й втілювати нові ідеї. Методи оцінювання результативності і застосування коучинг-технологій наведено в табл. А.3 дод.А.

Протягом останнього десятиліття було проведено велику кількість досліджень із метою визначення ефективності коучингу, які доводять, що цей процес можна і потрібно висловлювати в конкретних цифрах. Такі заходи переводять роботу коуча в розряд бізнес-послуги, яка приносить відчутний бізнес-результат.

Зазвичай коучі користуються техніками, які базуються на психології особистості (дод. А, табл. А.2).

На доказ зворотнього за останнє десятиліття було проведено велику кількість досліджень із метою визначення ефективності коучингу, які доводять, що цей процес можна і потрібно висловлювати в конкретних цифрах. Такі заходи переводять роботу коучера в розряд бізнес-послуги, яка приносить відчутний бізнес-результат.

Звичайно, такий стиль управління, як коучинг, не позбавлений недоліків, і якщо його вирішить застосувати керівник підприємства чи організації, який має лише теоретичні знання про нього, то він може зіштовхнутися з такими проблемами, які можуть погіршити стан підприємства за показниками діяльності чи може вплинути на сам імідж керівника як лідера (рис. 1.1) [15].

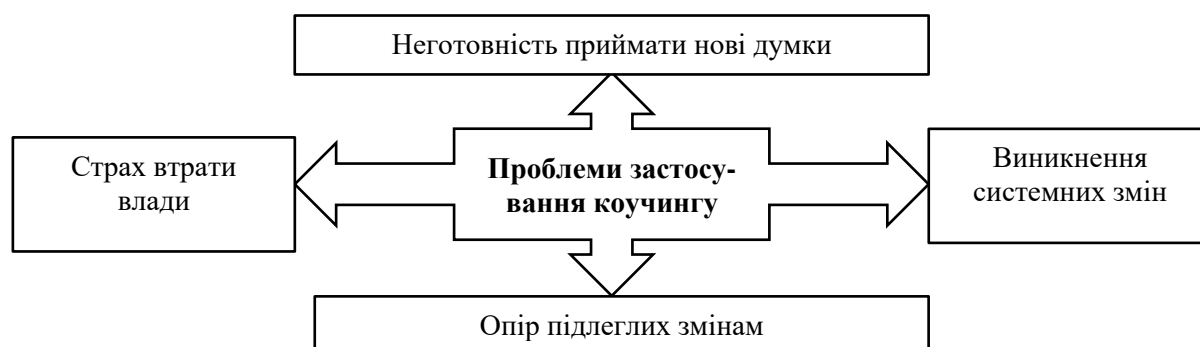


Рис. 1.1 Проблеми застосування коучингу керівниками

*Джерело: сформовано з використанням [15].*

Впровадження змін через коучинг напряму залежать від системної готовності організації. Для ефективного застосування коучингу в організації з боку керівника необхідна співпраця з професіоналом-коучером, постійна робота над собою, своїми стереотипами, переконаннями та рівнем самоосвіти. Тобто коучинг не зможе допомогти людині, яка не хоче змін. Це виражається в тому, що вона бажає отримати результат, але при цьому не готова до жодних дій, шукаючи виправдання своєї пасивності. Єдиний спосіб отримати гарний результат – починати з себе та діяти. [9].

Перевагами застосування коучингу в організаціях є: формування ефективних робочих команд; визначення конкурентних переваг компанії, які дадуть поштовх до її успішного функціонування; використання всього прихованого потенціалу підприємства; підвищення рівня вмотивованості персоналу, раціональне використання часу, з'являється систематизація знань в організації, відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації, зростання рівня довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень, збільшення результативності поставлених завдань тощо[31].

Володіння інструментами коучингу переважно визначає якість їх застосування коучами. О. Самольянов пропонує поділити їх на два види – основні (базові моделі, без яких не можна обійтись – модель спілкування з клієнтом, модель мислення, що використовується в коучинговій сесії та система роботи) та допоміжні (різноманітні типології, що допомагають зібрати та структурувати інформацію про клієнта, щоб вибрати до нього правильний підхід) [34].

Отже, коучинг постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю людини чи організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого в підсумку на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «НОВА ЛАЙТ»**

### **2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства**

Наукове дослідження виконано за матеріалами ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» (далі по тексту – ТОВ «ІК «Нова лайт»), що було засновано 20 квітня 2010 року в місті Києві та знаходиться за адресою м.Київ, пр-кт Визволителів 17. ТОВ «ІК «Нова Лайт» діє відповідно до ряд законодавчих та установчого документу – Статуту Товариства. Місія компанії: прагнення до підвищення енергоефективності економіки України шляхом впровадження інноваційних рішень, що зберігають природу й здоров'я людей.

Предметом діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» є: електромонтажні роботи; інші будівельно-монтажні роботи; оптова торгівля освітлювальним приладдям (основний); діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах тощо.

ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» виконує роботи та послуги за цінами, що визначає самостійно або на договірній основі.

Оцінюючи життєвий цикл, ми можемо зробити висновок, що організація знаходиться на етапі зрілості, оскільки: збільшується розмір підприємства, сегменти збуту; діяльність орієнтована на регіональну диверсифікацію, збалансований ріст, зростання прибутків. В дод. Б наведено дані фінансової звітності підприємства за останні 3 звітні періоди його функціонування.

Однією з головних рис діяльності організації є досить вузька спеціалізація напрямку послуг. ТОВ «ІК «Нова лайт» проектує світлотехнічні концепції, що найбільш повно відображають маркетингове позиціонування об'єктів роздрібного продажу та, одночасно, реалізує дизайнерські рішення, що в комплексі формує успішний образ для споживачів [26]. (дод. В).

Наведено основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ІК «Нова Лайт» за 2018-2020 роки (Дод. Г).

Отож, чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році збільшився на 1832,6 тис. грн. (+7,5%) в порівнянні з 2018 роком. А станом на кінець 2020 року даний показник збільшився на 3808,93 тис. грн. (+14,5%). Варто зазначити, що собівартість реалізованої продукції також зростала, у 2020 році на 1,4% у порівнянні з 2019 роком.

Продуктивність праці у 2018 році дорівнювала 606,84 тис. грн./осіб, у 2019 році зросла до 636,74 тис. грн./ос. А у 2020 році – внаслідок зростання обсягів діяльності показник продуктивності праці збільшився до 679,89 тис. грн./осіб. Незначне зменшення рентабельності виробництва продукції спостерігається у 2019 році (-0,015%), а у 2020 показник рентабельності зростає на (1,18%). Спостерігається значне збільшення чистого прибутку у 2020 році, порівняно з 2019 (+36,32%).

ІК «Нова Лайт» - цілеспрямована, соціально – відповідальна компанія, що активно та постійно розвивається. Прагнучи бути лідером свого ринку й експертом у впровадженні інноваційних енергоефективних технологій, особлива увага в компанії приділяється питанням навчання й розвитку персоналу. Компанія будує свій бізнес навколо співробітників, їх талантів, можливостей і прагнень, гарантуючи при цьому їм різноманітність амбіційних завдань, командний розв'язок яких забезпечить виняткові можливості для професійного росту. За даними штатного розпису середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «ІК «Нова Лайт» у 2019 році складала 41 особу, а у 2020 році кількість співробітників збільшилася та становила 44 особи – у зв'язку із відкриттям філіалу (Дод. Д).

На даному етапі розвитку ТОВ «ІК «Нова Лайт» використовує лінійно-функціональну структуру управління (дод. Е). Її вибір обумовлений можливістю забезпечити якісний рівень прямого та зворотного комунікаційного зв'язків.

Головним на підприємстві є директор, який вирішує всі оперативні та стратегічні проблеми діяльності підприємства, здійснює керівництво поточною

діяльністю підприємства у межах своєї компетенції та делегує частково свої функції виконавчому директору та безпосередньому заступнику.

Директор ТОВ «ІК «Нова Лайт» доводить до менеджерів департаментів інформацію про стратегічні цілі діяльності, якісні орієнтири роботи, необхідний рівень роботи з клієнтами. Зі свого боку керівництвом створено належні умови праці і відпочинку для працівників. Робочі місця відповідають нормам по пожежній безпеці та нормам з охорони праці. Працівники проходять всі обов'язкові інструктажі – відповідно до законодавства та специфіки роботи. Крім того, для персоналу у приміщенні магазину виділена окрема кімната – кімната відпочинку та санвузол. У кімнаті відпочинку співробітники можуть пообідати (наявний холодильник, мікрохвильова піч, кулер з водою, чай, кава, цукор), а також ознайомитись із інформацією для роботи. Інформація довідкового характеру є вільною для доступу у будь – який зручний для співробітників час і надається у друкованому або електронному форматі відповідно до запиту.

Керівництво компанії сприяє максимальному розкриттю співробітниками своїх талантів, надає кожному з них можливість участі у прийнятті всіх ключових рішень, що забезпечують спільне майбутнє команді співробітників.

Плануючи розвиток свого бізнесу, керівництво компанії робить опір на співробітників, забезпечуючи всім можливість кар'єрного росту та вірить, що безперервний процес професійного розвитку співробітників із застосуванням новітніх методик навчання є засадами розвитку й процвітання компанії в цілому.

## **2.2. Дослідження потреби підприємства у застосуванні коучингу**

Професіоналізм є суворою умовою роботи в компанії. Сервісні інженери проходять регулярне навчання та стажування. Завдяки цьому, вони здатні вирішити задачі будь-якого рівня складності в обмежений час. В дод. Д наведена динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «ІК «Нова Лайт».

Щодо керівників підприємства, то їх частка не змінювалась протягом 2018-2020 років. Чисельність спеціалістів зросла у 2020 році на 12 % (3 ос.) порівняно з

2019 р. Кількість технічних виконавців залишилася незмінною протягом аналізованого періоду. Чисельність допоміжного персоналу збільшилася на 1 особу у 2019 році порівняно з 2018 р. (рис. 2.1).

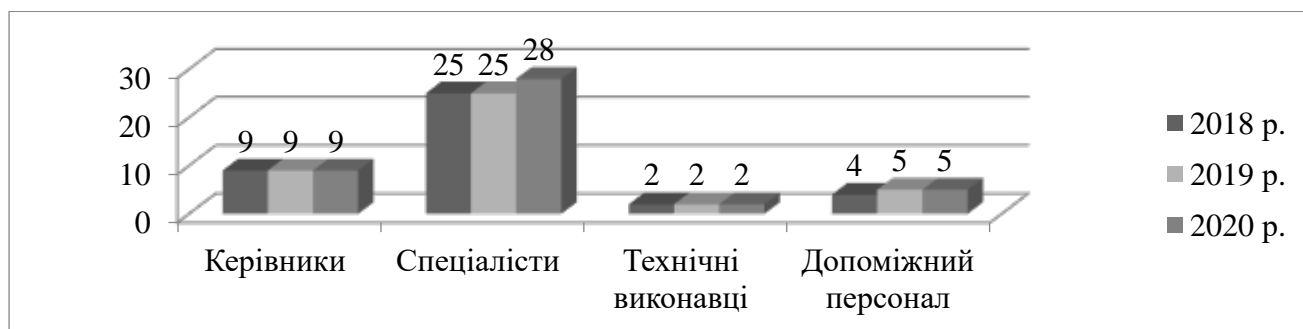


Рис. 2.1. Структура персоналу за категоріями посад, 2018-2020 рр.

Джерело: складено авторами

Більш узагальнено картину щодо змін в чисельності кадрів підприємства демонструє табл.2.1.

Таблиця 2.1

#### Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства у 2018-2020р.

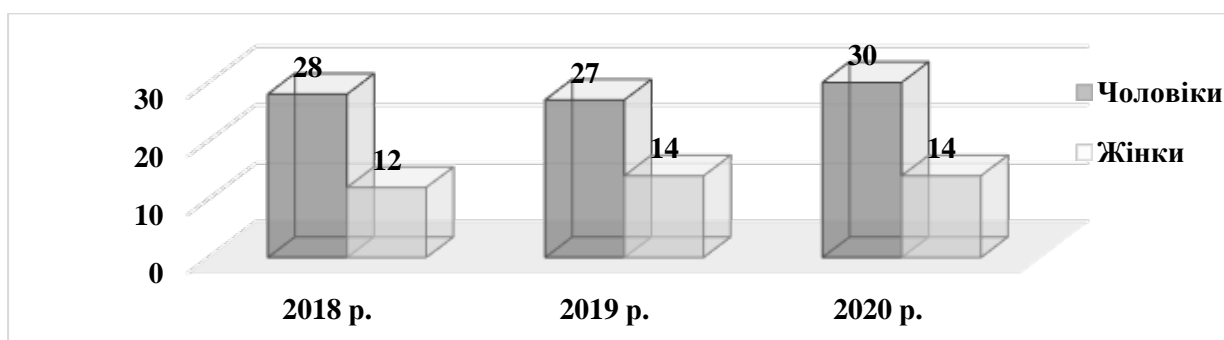
Категорія посади	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)			Відносне відхилення, %	
				2019 р. / 2018 р.	2020 р. / 2019 р.	2020 р. / 2018 р.	2019 р. / 2020 р.	2020 р. / 2019 р.
Керівники	9	9	9	0	0	0	0	0
Спеціалісти	25	25	28	0	3	3	0	12
Технічні виконавці	2	2	2	0	0	0	0	0
Допоміжний персонал	4	5	5	1	0	1	25	0
Середньооблікова чисельність	40	41	44	1	3	4	2,5	7,3

Джерело: складено авторами

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів. Результати його оцінки наведено в табл.Ж.1 дод. Ж. Коефіцієнти, які характеризують динаміку руху кадрів, розраховувалися за формулами, наведеними у дод. Ж. Розрахунки показників руху працівників свідчать про те, що в організації низький рівень плинності кадрів (3% в 2018, 2% в 2019 роках і 5% - в 2020 році). Отже, існує тенденція до формування стабільного трудового колективу.



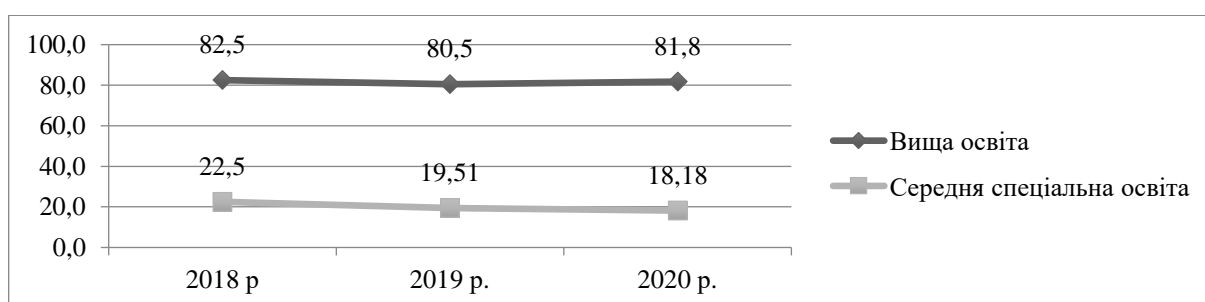
Аналіз протягом досліджуваного періоду показав, що кількість чоловіків значно перевищує жінок – внаслідок специфіки діяльності підприємства у сфері реалізації електроосвітлювального обладнання (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка кількісного складу персоналу за статтю ТОВ «ІК «Нова Лайт» у 2018-2020 р.**

*Джерело: складено авторами*

Серед персоналу підприємства переважають працівники із повною вищою освітою. Станом на 31.12.2020 р. їх частка становила 81,8% (33 ос.). Із неповною чи базовою вищою освітою – 18,18% (8 ос.) (рис. 2.3). Така частка працівників з повною освітою пояснюється специфікою діяльності підприємства – у сфері реалізації електроосвітлювального обладнання, а також значною часткою керівників та спеціалістів.



**Рис. 2.3. Динаміка складу персоналу ТОВ «ІК «Нова Лайт» за рівнями освіти у 2018-2020 р.**

*Джерело: складено авторами*

Аналізуючи наукові дослідження щодо різновидів коучингу в діяльності підприємства, сформульовано наслідки застосування двох основних різновидів

коучингу – особистісного та бізнес-коучингу, що сприяють підвищенню ефективності вирішення окремих виробничих завдань (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Наслідки застосування різновидів коучингу  
у діяльності підприємства ТОВ «ІК «Нова Лайт»**

Особистісний коучинг	Бізнес-коучинг
Визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення	Створення згуртованих робочих команд
Підвищувати самостійність і відповідальність особи, яку консультують	Виведення на ринок нових продуктів і послуг
Одержувати задоволення від своєї діяльності	Управління змінами
Вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва	Вихід на нові ринки та формування конкурентних переваг
Швидко ухвалювати потрібні рішення у важких ситуаціях	Управління проектами (від окремого підрозділу до всього підприємства)
Погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації	Підвищення ефективності продажів
Збагачувати своє життя змістовно	Особистісний і корпоративний PR
Відкривати нові можливості	Диверсифікованість
Більше заробляти й менше витратити	Створення проектних команд
Збагачувати життя новими продуктивними особистісними відносинами	Позиціонування товару або компанії та брендінг

*Складено авторами за [12; 17-19]*

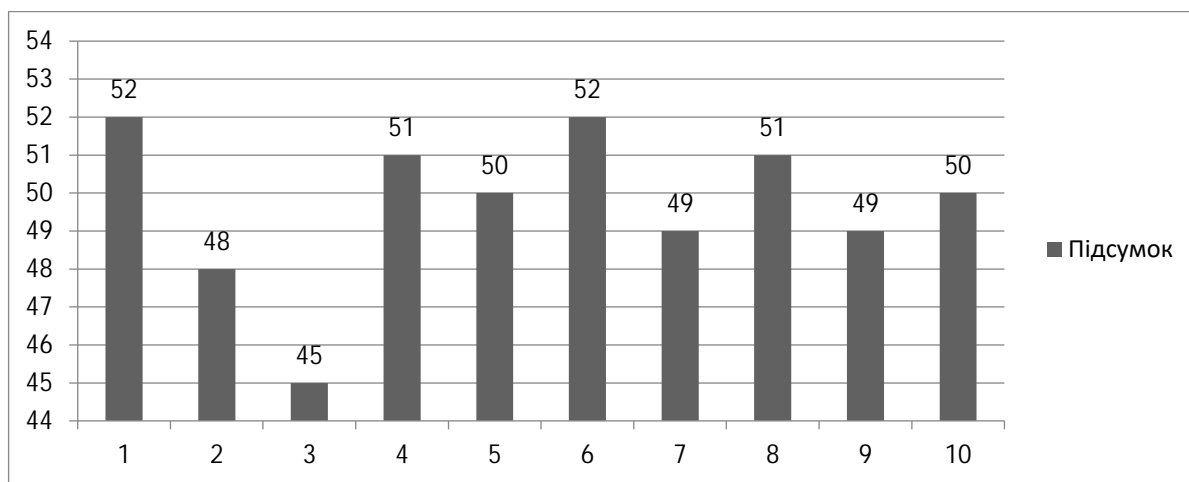
ТОВ «ІК «Нова Лайт» лише на етапі знайомства з поняттям коучинг та послугами коучерів. Проте для забезпечення якісного та надійного обслуговування покупців у ТОВ «ІК «Нова Лайт» необхідно звертатися до спеціалістів-коучерів на постійній основі. Проводити тренінги та мастер-класи на різні теми з персоналом. Здебільшого, це комунікативні тренінги, тренінги з тайм-менеджменту та тренінги з командної роботи, також необхідні тренінги з менеджменту. На жаль, в штаті підприємства відсутні тренінг-менеджери, отже підприємство вимушене замовляти послуги коучів.

Тренінги проводитимуться на нейтральній території, як для менеджменту, так і для співробітників товариства. Це сприятиме більш неформальній обстановці та розслабленому стану працівників, що підвищує їх інтерес до самого тренінгу.

Заради підвищення кваліфікації та покращення морально-психологічного клімату у компанії необхідно виділити кошти на послуги коучерів.

Наприкінці 2020 року підприємство вперше скористалося послугами коучерів. Через проблеми з управлінням підлеглими (нестача лідерських якостей) керівник департаменту з оптового продажу скористався послугами спеціаліста з управлінського коучингу. Робота управлінського коучингу передбачає роботу коуча з керівниками середньої і вищої ланки. Директор компанії «ІК «Нова Лайт» скористався послугами спеціаліста з виконавчого коучингу.

В роботі Було проведено анкетування співробітників ТОВ «ІК «Нова Лайт» на тему: «Чи готові Ви до коучингу?» (Дод. 3). В опитуванні взяли участь 10 співробітників, з них: 3 керівника, 4 спеціаліста, 1 технічний виконавець та 2 з допоміжного персоналу. За результатами анкетування визначено, що 9 з 10 співробітників цілком готові до коучингу, але ще мають певні сумніви (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Результати анкетування персоналу щодо оцінки потреби у застосуванні коучингу**

Ці сумніви пов'язані з тим, що коучинг лише починає своє життя на підприємстві, тому персонал повністю ще не може бути готовим до коучингу.

У цілому унікальність процесу коучингу як професійної психологічної практики, інструментарію особистісного та професійного розвитку працівника полягає в додатковому використанні можливостей людини в саморозкритті, самовдосконаленні й самореалізації, що сприяє вихованню ініціативних та діяльних працівників.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «НОВА ЛАЙТ»

Перш за все слід зазначити, що заради більшої ефективності та економії, слід заручити до штату ТОВ «ІК «Нова Лайт» 1-2 тренінг-менеджерів, які будуть володіти потрібною кваліфікацією та навичками коучингу та проведення коуч-сесій.

Крім того, вони повинні періодично відвідувати курси з підвищення кваліфікації та навчальні семінари.

Таким чином, затрати на найм одного коуча складатимуть 30000-40000 грн.

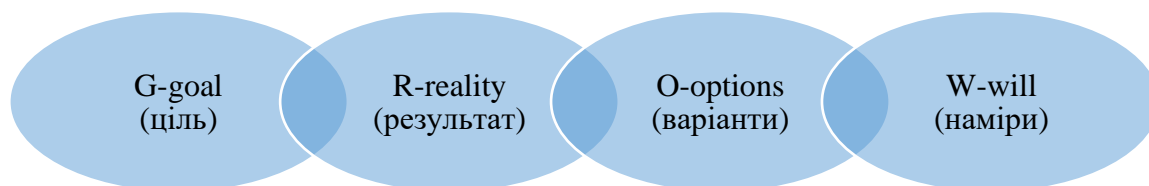
Одними із перших на виробництві мають бути проведені сесії з бізнес-коучингу для керівництва. А саме: коучинг по фінансам в бізнесі, по маркетингу та по управлінню персоналом.

По перше, коучинг по фінансам в бізнесі. Кожна сесія має ділитися на етапи від 30 хвилин до 2 годин. (Дод.Л, табл. Л.1).

Наступним етапом буде проведення сесії по управлінню персоналом, яка допоможе передати керівникам технології коуч-менеджменту та методи роботи з колективами та проектними групами (Дод. Л, табл.Л.2).

Аналізуючи середню вартість проведення коуч-сесій, проведення рекомендованих вище сесій складатиме 14 400 грн, з середньою ціною на один модуль в 1 200 грн.

Однією з найпростіших і дієвих систем коучингу є модель GROW (рис.3.1).



**Рис.3.1. Модель GROW, що може бути впроваджена у практику  
коучингу на підприємстві**

*Джерело: (створено автором на основі [14])*

Запропонована Джоном Уїтмором ще в 1980 р., модель активно використовується и понині, дана модель чудово підходить і для командного коучингу (початковий формат), і для індивідуального. [22] (Дод. Н)

У цій моделі послідовність наведених кроків є необов'язковою. Головне – залишатися гнучким, мати можливість переглянути сприйняття, напрями руху та внести відповідні зміни, оскільки процес покращення є постійним та безперервним. Таким чином, ця модель є досить простим, потужним і ефективним інструментом застосування коучингу в процесі самовизначення та розвитку персоналу.

Ще однією моделлю коучингу є SUCCESS, але вона є скоріш інструментом з допомоги, аніж стратегію з розвитку персоналу (Дод.М). Інтегруючи цю модель у загальний процес, коуч створює більше шансів досягнення головної цілі клієнта.

Також доцільним є запропонувати до впровадження запитання коуча у роботі з клієнтом модель ABCD у процесі «Від ситуації до дії» (дод. М).

Пропонується структура заходів з підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ІК «Нова Лайт», з розбивкою його на дві основні групи: спеціалісти та керівники (Дод.Н).

Стратегічний план складається по трьох напрямках: підвищення освітнього рівня персоналу, кар'єрне зростання та вдосконалення мотивації трудового колективу.

Конкретні дії для управління персоналом у ТОВ «ІК «Нова Лайт»:

1) організування групових практик для нових співробітників. Під час навчання менеджери прислухаються до потреб, бажань, виявляють здібності та інтереси працівників, що може підвищити ефективність роботи персоналу. Крім того, прискорить коригування роботи за допомогою заходів, що дозволяють працівникам швидко адаптуватися до своїх обов'язків

2) здійснюється повільне опрацювання ієрархічного розвитку працівників, щоб працівник піднявся на найвищий рівень кар'єрних сходів. Збільшення може бути невеликим, але їх регулярність спонукає людей відчувати перспективність роботи. Мотивація відіграє важливу роль в ефективності управління, тому

важливо постійно підвищувати мотивацію та створювати сприятливі умови праці для працівників.

3) проведення різних командних та корпоративних заходів за власні кошти з метою посилення колективного духу співробітників, щоб вони були пов'язані не тільки роботою, а й дружніми стосунками з колегами.

4) запровадження постійного професійного навчання (підвищення кваліфікації) - обов'язкового для всіх управлінців Конкретні дії для управління персоналом у ТОВ «ІК «Нова Лайт»:

- первинне навчання для осіб, вперше прийнятих на роботу на підприємство (тривалість навчання 7 - 14 днів);

- щорічне навчання з актуальних питань професійної діяльності керівників (тривалість навчання 1 - 3 дні);

- періодичне навчання (відповідно до наявних потреб, але не рідше встановленої для кожної категорії осіб короткострокової періодичності; не менше 72 годин);

- професійна перепідготовка.

Навчання на робочому місці буде здійснюватися у формі наставництва (коучинг).

У рамках програми розвитку співробітників вагоме місце відводиться цифровим коучам. Закордонний досвід впровадження технології коучингової методології Mentorbot показав, що він потрапив у топ – 20 найкращих проєктів освітнього акселератора Ed2 [23]. Її змістом є онлайн-переписка з коучем при підтримці AI-бота в месенджері Telegram. Людина приходить у бот, обирає зручні для сесії дати і час, формулює свій запит.

Серед найпопулярніших - як ефективно керувати часом та робочими завданнями, як встановлювати баланс між роботою та сім'єю, як знаходити відносини в новому колективі. В процесі переписки коуч задає питання, допомагаючи сформулювати конкретність у постановці цілей та план дій. Розумний бот у якості асистента допомагає коучу, аналізуючи дані всіх даних сесій та пропонуючи варіанти питань, допомагає формувати звіт за підсумками коуч-сесій:

завдяки роботі з даними фіксуються інсайти, або, навпаки, обмежуючі переконання, надається зворотний зв'язок і рекомендації у форматі домашнього завдання.

Така коуч-сесія – це переписка, що зберігається, за потреби її можна пізніше переглянути. Розвиток технології бот-сесій може забезпечити отримання таких результатів: правильний контакт з покупцями мілленіалів за умови використання найбільш доцільних каналів зв'язку; утримання клієнтів завдяки правдивому духу обслуговування, пов'язаного з технологіями, підвищення репутація та іміджу; підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення залученості співробітників завдяки оптимізованим процесів.

Отже, розвиток технології бот-сесій може забезпечити отримання таких результатів: правильний контакт з покупцями мілленіалів за умови використання найбільш доцільних каналів зв'язку; утримання клієнтів завдяки правдивому духу обслуговування, пов'язаного з технологіями, підвищення репутація та іміджу; підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення залученості співробітників завдяки оптимізованим процесів.

Також пропонується перетворення ТОВ «ІК «Нова Лайт» на організацію, що самонавчається. Це дасть змогу підвищувати кваліфікацію персоналу з максимальною ефективністю. Самонавчальна організація – це організація, яка, постійно отримуючи зворотній зв'язок, використовує його як для коригування робочого процесу відповідно до заданої технології (це роблять або, принаймні, повинні робити всі організації), так і для вдосконалення своїх здібностей у подальшому (це роблять тільки самонавчальні організації) [24, с.4].

Основні відмінності між звичайною організацією і самонавчальною сформовані в дод. П.

Для реалізації вище описаних якісних змін пропонуємо керівництву ТОВ «ІК «Нова Лайт» здійснити також наступні заходи: вдосконалити корпоративну культуру підприємства з метою закріплення єдиної ідеї діяльності колективу; створення Положення про внутрішні комунікації на підприємстві ТОВ «ІК «Нова Лайт» з метою забезпечення постійного зворотного зв'язку; проведення групового

навчання з метою осмислення концепції постійного самовдосконалення; застосування методів взаємного навчання.

З урахуванням вищевикладеного доцільно розробити та впровадити проект перетворення організації на самонавчальну, що потребує певних інвестицій у підвищення якості обміну інформацією та досвідом працівників.

При оцінюванні економічної ефективності проекту перетворення підприємства на самонавчальну організацію, може бути використана система узагальнюючих показників [16, с.142]:

1. Чистий дисконтований доход (ЧДД), або інтегральний економічний ефект (Еінт), визначається як сума поточних економічних ефектів за весь період, зведена до початкового кроку (початковому року розрахункового періоду), або як перевищення інтегральних економічних результатів над інтегральними витратами:

$$E_{\text{інт}} = \text{ЧДД} = P - K = \sum_{t=t_k}^{t_k} (P_t - K_t) \times \alpha_t \quad (3.1)$$

де  $P$  – економічні результати здійснення заходів за розрахунковий період, грн;

$K$  – витрати на здійснення заходів за розрахунковий період, грн;

$t_n$  – початковий рік розрахункового періоду;

$t_k$  – кінцевий рік розрахункового періоду;

$P_t$  – економічні результати, які досягаються у  $t$ -тому році розрахункового періоду, грн;

$K_t$  – витрати, які здійснюються у  $t$ -тому році розрахункового періоду, грн;

$\alpha_t$  – коефіцієнт дисконтування.

На практиці також використовується модифікована формула визначення ЧДД:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=t_k}^{t_k} (P_t - K'_t) \times \alpha_t - K_{\text{вл}} \quad (3.2)$$

де  $K'_t$  – витрати у  $t$ -тому році (за виключенням капіталовкладень), грн;

$K_{\text{вл}}$  – сума дисконтованих капіталовкладень, грн.

$$K_{\text{вл}} = \sum_{t=t_k}^{t_k} (P_t - K_{\text{вл}}^t) \times \alpha_t \quad (3.3)$$

де  $K_{\text{вл}}^t$  – капіталовкладення у  $t$ -тому році розрахункового періоду, грн.



Відзначимо, що проект буде економічно доцільним за умов позитивного значення ЧДД.

2. Внутрішня норма доходності (ВНД) являє собою ту норму дисконту ( $E_{ВН}$ ), при якій величина зведених економічних ефектів дорівнює капіталовкладенням.  $E_{ВН}$  визначається, виходячи з такої формули:

$$E_{ВН} = \sum_{t=t_k}^{t_k} \frac{P_t - K'_t}{(1+E_{ВН})^t} = \sum_{t=t_k}^{t_k} \frac{K_{ВЛ}^t}{(1+E_{ВН})^t} \quad (3.4)$$

Внутрішня норма доходності визначається в процесі розрахунку та порівнюється з нормою доходу, яку вимагає інвестор, на вкладений капітал. У випадку коли внутрішня норма доходності дорівнює або перебільшує необхідну для інвестора норму доходу, реалізація проекту є виправданою.

3. Строк окупності ( $T_{ок}$ ) – мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний економічний ефект не стає негативним:

$$T_{ок} = \min t, \text{ при якому } \sum_{t=t_k}^t (P_t - K'_t) \times \alpha_t = K_{ВЛ}, \quad (3.5)$$

де  $\sigma$  – часовий інтервал, за межами якого  $E_{інт}$  не стає негативним.

4. Рентабельність інвестицій ( $P_i$ ):

$$P_i = \frac{\sum_{t=t_k}^{t_k} (P_t - K_t) \times \alpha}{K_{ВЛ}} \quad (3.6)$$

При оцінюванні економічної ефективності вимірювання різночасових показників здійснюється шляхом їх приведення (дисконтування) до цінності у початковому році розрахункового періоду. Для приведення різночасових економічних витрат, результатів та ефектів використовується норма дисконту  $E$ , яка дорівнює прийнятій для підприємства нормі доходу на капітал:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+E)^t} \quad (3.7)$$

Враховуючи вищевикладене, розрахуємо економічну ефективність проекту перетворення ТОВ «ІК «Нова Лайт» на самонавчальну організацію.

В результаті аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз, прийнято рішення щодо дотримання стратегії

концентрованого зростання, тобто закріплення своїх позицій на даному ринку перед розширенням в інших регіонах України. Саме тому проект перетворення ТОВ «ІК «Нова Лайт» на самонавчальну організацію є гідним варіантом посилення позиції підприємства на ринку, підвищення показників ефективності його діяльності та водночас згуртованості колективу.

З метою виконання поставлених завдань нами розроблена інвестиційна програма на 4 роки. Згідно даної програми інвестування буде здійснюватися раз у два роки. Протягом першого дворічного періоду планується інвестувати 25 тис. грн., з них: на коучинг – 2 тис. грн. (зовнішній коучинг), тренінги – 10 тис. грн., вдосконалення системи оцінювання персоналу – 3 тис. грн., соціальний розвиток – 5 тис. грн., переоснащення робочого місця – 5 тис. грн.

Отже, основною метою реалізації програми є забезпечення ефективної взаємодії керуючої та керованої систем на основі застосування концепції самонавчальної організації. Ступінь покращення ефективності діяльності підприємства визначатиметься приростом доходу від реалізації продукції, який обумовлений інвестиційними вкладеннями, та приростом прибутку.

Отже, за перші два роки інвестиційної програми (до 1 січня 2022 року) планується вкласти інвестиції у розвиток персоналу у розмірі 25 тис. грн або в середньому за рік – 12,5 тис. грн. Доданий прибуток від інвестицій складатиме в середньому за рік – 5 тис. грн.; норма дисконту ( $E$ ) – 25%; коефіцієнт дисконтування ( $\alpha$ ) – 0,6. Строк окупності визначиться:  $T_{ок} = \frac{12500}{5000} = 2,5$  років.

Річний економічний ефект від першого періоду початку вкладень складатиме:

$$E_p = P_p - (\alpha \times K) = 5000 - (0,6 \times 12500) = 2500 \text{ грн.}$$

За другий період, до 1 січня 2023 року, буде вкладено 28,05 тис. грн. або в середньому за рік – 14,025 тис. грн. Це викликає додаткове зростання прибутку на 7,79 тис грн.

Виходячи з цього, строк окупності визначиться, як:

$$T_{ок} = \frac{14025}{7790} = 1,8 \text{ роки.}$$

Річний економічний ефект від другого періоду вкладень складатиме:

$$E_p = 7790 - (0,16 \cdot 14025) = 5546 \text{ грн.}$$

Протягом третього інвестиційного періоду, до 1 січня 2024 року буде вкладено 32,0 тис. грн., в середньому за рік – 16,0 тис. грн., що викликає зростання прибутку на 9,82 тис. грн.

$$T_k = \frac{1600}{9820} = 1,6 \text{ років;}$$

$$E_p = 9820 - (0,16 \times 16000) = 7260 \text{ грн.}$$

Таким чином, проведені дослідження підтверджують високу економічну ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства.

Після впровадження коучингу, а саме: застосування цифрового коучингу і створення концепції організації, що навчається, компанія може зменшити витрати на тренінги і навчання персоналу вдвічі. Більше того, після ефективного впровадження коучингу доходи підприємства збільшуються на 9%-10% за рік: підвищення продуктивності праці (47%); підвищення якості товарів або послуг (51%); зміцнення організації (54%); зменшення кількості скарг від споживача (37%); збільшення підсумкової прибутковості (28%).

Даний метод навчання є досить простим у використанні, оскільки у є працівники, які вже багато часу працюють підприємства, мають певний досвід і теоретичну базу. З огляду на це, доцільно було б організувати групи працівників-наставників, метою яких було б : проведення відповідних майстер-класів; читання лекції з поєднанням досвіду роботи і теоретичних матеріалів; навчання або підвищення кваліфікації працівників під їхнім наставництвом.

План заходів щодо підвищення рівня професійного розвитку працівників ТОВ «ІК «Нова Лайт» наведено в табл. 3.2. Роботою відділу або фахівців з коучингу в організації можуть бути: мотивація персоналу; вирішення проблем; виконання задач; розвиток персоналу; робота в групах; врегулювання взаємовідносин; делегування повноважень; оцінка.

## Програма професійного розвитку працівників ТОВ «ІК «Нова Лайт»

№	Напрямки розвитку	Відповідальна особа	Термін реалізації	Цілі
1	Запрошення сертифікованого асесора та коуча	HR-менеджер	01.02.2021 01.05.2021	– підвищення кваліфікації; – освоєння нових методів в роботі – вдосконаленням знань
2	Технології e-learning дистанційне навчання в електронній формі через мережу Інтернет	Директор, HR-менеджер	01.02.2021 01.06.2021	– постійне навчання не відриваючись від робочого місця ; – поєднання теорії та практики для підвищення продуктивності праці
3	Відвідування курсів англійської мови	HR-менеджер	01.02.2021 01.07.2021	– підвищення кваліфікації персоналу ; – набуття нових навичок
4	Систематичне самостійне навчання за допомогою навчально-методичних матеріалів	HR-менеджер	01.02.2021 01.02.2022	– підвищення кваліфікації персоналу – розвиток самоосвіти працівників
5	Розвиток наставництва для інтернів-практикантів без досвіду роботи на базі магазинів;	HR-менеджер	01.02.2021 01.06.2021	– набуття практичних навичок фахівцями; – формування кадрового резерву
6	Ротація управлінських працівників	Директор	01.03.2021 01.04.2021	– для обміну досвідом роботи та знаннями між працівниками;
7	Проведення на робочому місці для всіх посад - аудіо, відео курси;	HR-менеджер	01.03.2021 01.03.2016	– закріплення та постійне повторення знань
8	Навчання інтернів-практикантів, які знаходяться в кадровому резерві за рахунок спеціальної програми.	HR-менеджер	01.02.2021 01.07.2021	– формування кадрового резерву – розвиток підприємства завдяки молодим фахівцям;
9	Застосування програми перепідготовки управлінців	Директор	01.02.2021 01.08.2021	– повторення та навчання новим технологіям;
10	Стажування за кордоном та обмін досвідом	Директор	01.02.2021 01.09.2021	– набуття практичних навичок для їх подальшого застосування.

Джерело: авторська розробка

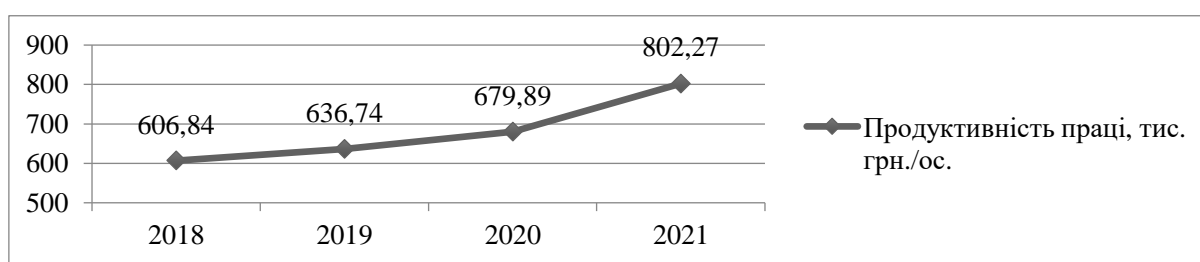
Ефективна робота з вищевказаних напрямів дозволить вирішити такі питання: створення проектних команд; навчання персоналу; вихід на нові ринки; формування конкурентних переваг; нематеріальна мотивація персоналу; вихід на

ринок нових товарів та послуг; створення згуртованих робочих команд; збільшення ефективності продажу та управління змінами.

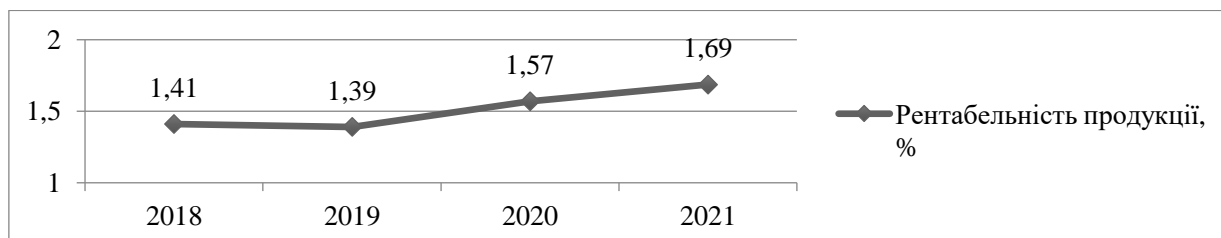
Говорячи про розробку ефективного плану впровадження коучингу в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт», слід розділити його на етапи (дод. Р).

Спробуємо вирахувати: на скільки може збільшитися ефективність роботи персоналу після впровадження коуч-технологій і який будемо мати результат на ТОВ «ІК «Нова Лайт» за прогнозований період – 2021 рік. ( рис.3.1 і 3.2).

При цьому прогнозні результати діяльності підприємства на 2021 рік наведено в дод. С.



**Рис. 3.2. Динаміка прогнозу продуктивності праці на ТОВ «ІК «Нова Лайт»**



**Рис. 3.3. Динаміка прогнозу рентабельність продукції на ТОВ «ІК «Нова Лайт»**

За розрахунками отримаємо збільшення продуктивності праці у 2021 році на 122,4 тис. грн. (18%). Рентабельність продукції збільшилась на 0,12 тис грн. (7,5 %).

Можна зробити висновки, що при застосуванні коучингу на підприємстві ТОВ «ІК «Нова Лайт» показники ефективності роботи підприємства будуть зростати.

## ВИСНОВКИ

Коучинг – це особливий вид відносин, вироблений і закріплений в особистій угоді між коучем і клієнтом. Коучинговий процес будується навколо інтересів, цілей і бажань клієнтів. Коуч створює клієнту умови для розкриття його потенціалу. Іншими словами, у коучингу мова іде про реалізацію внутрішніх ресурсів людини, коуч дає клієнту можливість вийти за межі стандартних схем мислення і знайти більш широке бачення ситуації, більш доступних ресурсів і можливостей. Унікальність коучингу полягає в його спрямованості в майбутнє. Процес сфокусований на досягнення цілей, подальший розвиток.

Досвід багатьох іноземних компаній свідчить, що використання коучингу в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність роботи, вдосконалити професійні та особисті навички співробітників. Коучинг підходить компаніям з фокусом роботи на кращий результат і хороші відносини в колективі.

Додатковим плюсом буде ефективне командування, адже зазвичай ми погано знаємо, чим насправді займаються інші відділи в наших компаніях, а так, провівши день з колегою з сусіднього відділу, ми зрозуміємо, що він не ворог, який заважає нашому відділу жити, а такий же як ми.

В даній науковій роботі розглянуті питання організації процесу впровадження технології коучингу персоналу в ТОВ «ІК «Нова Лайт», яке знаходиться в місті Києві. Проведений аналіз показав, що хоч і в організації існує певна процедура впровадження технології коучингу, проте менеджери вищої ланки не до кінця розуміють значимість даного процесу, а отже, і не приділяють цьому належної уваги. Виходячи з цього можна встановити, що в ТОВ «ІК «Нова Лайт» бажано заснувати підрозділ, який би займався процедурою контролю впровадження технологію коучингу на підприємстві.

Впровадження технології коучингу у ТОВ «ІК «Нова Лайт» дозволить:

- знизити плинність кадрів за рахунок більш високої мотивації співробітників;
- стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій;

– знизити витрати пов'язані з зовнішнім навчанням персоналу за рахунок розвитку співробітників, як наставників

– ефективно доносити корпоративну культуру і ідеологію всім співробітникам.

В роботі спрогнозовано такі якісні зміни як перетворення підприємства на самонавчальну організацію. Це дасть змогу підвищувати кваліфікацію персоналу з максимальною ефективністю. ТОВ «ІК «Нова Лайт» як самонавчальна організація перебуватиме у процесі постійного розвитку, обміну вмінь і навичок у колективі, ефективної співпраці та реакції на зворотній зв'язок. Таким чином, як ми вже зазначали під час аналізу моделі управління кадрових змін, відбуватиметься планований розвиток підприємства.

Отже, за допомогою реалізації заходів програми ми досягли бажаних прогнозованих змін щодо темпів приросту фондоозброєності відносно темпів приросту продуктивності праці

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бот в помощь: как цифровой коуч помогает сотрудникам стать эффективнее. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/137253-bot-v-pomoshch-kak-cifrovoy-kouch-pomogaet-sotrudnikam-stat-effektivnee> (дата звернення: 05.02.2021).
2. Вітмор Дж. Эффективный коучинг: принципы і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
4. Гібнер Я. М. Коучинг як інструмент ефективного навчання та розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2011. №8. Т.1. С. 121-124.
5. Голви Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / Пер. сангл. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 252 с.
6. Електронна бібліотека економіста URL: <http://www.readbook.com.ua/book/31/826/> (дата звернення: 28.12.2020).
7. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями). – К.: ЦУЛ, 2011. – 88 с.
8. Коучинг – інструмент особистого і професійного URL: <http://www.lifecoach.com.ua/> (дата звернення: 21.12.2020).
9. Коучинг в організації. URL: <http://coachinhr.teampracticum.com/bci2015> (дата звернення: 26.12.2020).
10. Максимов «Коучинг от А до Я. Возможно все» [Электронный ресурс] //– URL: <http://goo.gl/h3cQQD> (дата звернення: 10.02.2021)].
11. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/> (дата звернення: 10.01.2021).



12. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-19.pdf> (дата звернення: 20.01.2021).

13. Мелия М. Как усилить свою силу? Коучинг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 298 с.

14. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4 (102). С. 50-67.

15. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Застосування навчальної персонал-технології коучингів умовах Covid-19. Specialized and multidisciplinary scientific researches: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2), December 11, 2020. Amsterdam, The Netherland: European Scientific Platform. С.138-141.

16. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Цифровий коучинг в управлінні персоналом. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (11 лютого 2021 року). Київ. САБ.

17. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 05.01.2021).

18. Нагара М.Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19*. Кіровоград: КНТУ, 2011. №19. С. 144-150.

19. Нежинська О.О. Тименко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ«ДІСАПЛЮС», 2017. 220 с.

20. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)

21. Про професійний розвиток працівників : Закон України №4312-VI від 12.01.2012 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 25.12.2020).

22. Павлов В.І. Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. пр. Львів: Львів. політехніка, 2012. С.276–280.

23. Передало Х.С. Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників на вітчизняних підприємствах. *Вісник національного університету Львівська політехніка*. 2012. С.131-135.

24. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. URL: <http://www.lp.edu.ua/Institute/IGS/IPP/WebRC/issues/Petrovska.pdf> (дата звернення: 21.12.2020).

25. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 19.12.2020).

26. Романова С.М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. *Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2010. Вип. 3. С. 83-86.

27. Офіційний сайт ТОВ «ІК «Нова Лайт». URL: <https://www.nova-light.com.ua/ua/> (дата звернення: 13.12.2020).

28. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.

29. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/> (дата звернення: 02.02.2021).

30. Терещенко І. Організація, що навчається або самонавчальна організація / *Моя кадрова газета*. №6 (14), 2012. С. 4.

31. Три кита коучинга в Україні. URL: <https://www.trn.ua/articles/5097/> (дата звернення: 28.12.2020)

32.3 столпа самообучаючої організації URL: <http://www.business-person.ru/lider/47/> (дата звернення: 19.12.2020).

33. Уявлення про світ через коучинг. URL: <https://coachingfederation.org/> (дата звернення: 09.02.2021).

34. Швець Л.В., Гайдай Г.Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С.126–130.

35. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава, ПУЕТ, 2018. 462 с.

36. Що таке «коучинг», як це працює і кому все це потрібно?» URL: <https://loyer.com.ua/uk/shho-take-kouching-yak-tse-pratsyuye-i-komu-vse-tse-potribno/> (дата звернення: 28.02.2020).

37. Уитмор Д. Коучинг високої ефективності. Пер. сангл. М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.

38. Этический Кодекс Международной Федерации Коучинга (ICF) URL: <https://www.youcoach.com.ua/Codex> (дата звернення: 08.02.2021).

39. International Coach Federation (ICF) URL: <http://www.coachfederation.org/ICFLussier> (дата звернення: 02.02.2021).

40. Robert N. Human Resources Management : Functions, Applications, & Skill Development / Robert N. Lussier, John R. Hendon ; 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publications, Inc., 2016. 681 p.

41. Carey, W. Philippon, D. Cummings, G. (2014). Coaching models for leadership development: an integrative review, *Journal of Leadership Studies*, vol. 5 (1), pp.51–69.

42. Hawkins, P. and Smith, N. (2015), *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text*, New York, USA.

43. Gallwey, W. Timothy. *The Inner Game of Tennis*. 1st. New York: Random House, 1974. 69.

44. Hargrove R. *Mistrzowski coaching* / R. Hargrove. Kraków, 2006.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця А.1

## Види коучингу та їх аналіз

Види коучингу:	Різновиди	Характеристика
1	2	3
Бізнес-коучинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративний коучинг;</li> <li>- коучинг по перетворенню бізнесу;</li> <li>- коучинг з побудови ділових відносин;</li> <li>- коучинг по створенню місії компанії.</li> </ul>	Бізнес коучинг цей метод ідеально підходить для бізнесу, його суть полягає в допомозі клієнту вийти на новий рівень, чітко поставити цілі. Коуч допоможе скласти план дій для успішної побудови кар'єри. Коучинг в бізнесі може бути: індивідуальним (коучинг перших осіб, executive коучинг), командним (коучинг команд, проектний коучинг) [5].
Корпоративний коучинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кар'єрний коучинг;</li> <li>- коучинг індивідуальної ефективності співробітника;</li> <li>- коучинг розвитку навичок керівника;</li> <li>- командний коучинг.</li> </ul>	Для корпоративного коучингу характерні два основні методи. Перший метод полягає в структуруванні міжособистісних і професійних відносин в колективі. Другий метод заснований на плануванні і мотивації. Коуч-курси допомагають співробітникам розкрити свій потенціал, стати більш ініціативними і сумлінними. Корпоративний коучинг - коучинг здійснюється корпоративними коучами, які працюють з внутрішніми клієнтами.
Лайф-коучинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коучинг по мотивації прагненим цінностям;</li> <li>- коучинг за програмними цілями і результатами;</li> <li>- коучинг з побудови кар'єри;</li> <li>сімейний коучинг;</li> <li>- коучинг по добробуту, перетворення життя</li> </ul>	Основа лайф-коучингу становить навчання постановці цілей. Коуч допомагає клієнту краще зрозуміти себе і свої справжні бажання, розставити пріоритети. Людина починає відчувати себе впевненіше, розуміє необхідність роботи «тут і зараз» для створення бажаного майбутнього [6]. Об'єктом коучингу є аспекти, пов'язані з життям клієнта за межами його ділової активності / роботи.

Джерело: складено на основі аналізу даних коучингу [5,6]

### Техніки коучингу, які базуються на психології особистості

Техніка 3-Д	Техніка GROW	АВС-техніка
<p>націлена на максимально швидко концентрацію на потенційних рішеннях, які учень може усвідомити і за реалізацію яких він може взяти на себе відповідальність;</p> <p>суть техніки: на початку визначається проблема, яка потребує вирішення, виявляються три аспекти проблеми пов'язані з ситуацією, що склалася, включеними в неї людьми і даними учнем, визначаються варіанти вирішення зазначених аспектів проблеми і, нарешті, учень і коуч концентруються на практичній реалізації оптимального варіанту вирішення проблеми.</p>	<p>бере початок в практиці спортивних тренерів;</p> <p>ґрунтується на грамотному використанні питань і дотримання послідовності дій;</p> <p>питання спрямовані на конкретизацію мети (Goal), яку учень прагне досягти в ході коучингу, потім увага перемикається на реальність (Reality) передбачуваних дій; досліджуються практичні варіанти дій (Options), які можуть бути обрані для досягнення поставленої мети;</p> <p>фокус уваги зміщується на волю (Will) до реалізації обраного оптимального варіанта дій.</p>	<p>процедура, при якій коуч послідовно задає питання учневі, а учень формує щирі відповіді на поставлені питання;</p> <p>учень самостійно в процесі відповідей на питання коуча досягає розуміння того, як найуспішніше вирішити перед ним проблему;</p> <p>питання коуча групуються в три низки питань, що задаються учневі покроково. Крок А призначений з'ясувати розуміння ситуації, що виникла, крок В повинен уточнити, що могло бути краще в даній ситуації, і, нарешті крок С повинен встановити розуміння, як зробити краще. АВС-техніка може бути ефективно використана і в режимі самокоучінга.</p>

*Джерело: сформовано з використанням [10]*

### Методи оцінювання результативності і застосування коучинг-технологій

№ пор.	Метод	Визначення методу
1	<i>Job shadowing (мінізація роботи)</i>	Адаптивний метод управління персоналом. Метод передбачає те, що новий співробітник деякий час (наприклад: випробувальний термін) спостерігає за діями та виконанням роботи більш досвідченого працівника, який, в свою чергу, допомагає, обговорює з ним виробничі ситуації протягом робочого дня і отримує неабиякий досвід та якісний call-back (зворотній зв'язок).
2	<i>Buddying</i>	Адаптивний метод управління персоналом. Це побудова рівних дружніх відносин із колегою, які проявляються у підтримці та допомозі, як зі сторони колеги, так і, в деякій мірі, зі сторони керівництва. Ідея захисту однієї людини іншою для досягнення її результатів та цілей.
3	<i>Грейдинг</i>	Метод який допоможе встановити оптимальний рівень оплати праці кожного працівника, шляхом ранжування посад за групами, які відповідають їх значущості для організації або підприємства, таким чином забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади для підприємства з її значимістю на ринку праці. Можна зробити висновок, що технологія грейдингу здійснює як розподіл посад за значимістю для підприємства, встановлення грейдів та їх тарифікацію, так і регулювання меж грейдів відповідно до оплати праці на ринку. Також даний метод дозволяє впровадити системний підхід щодо оцінки посад, правильне формування вимог до них, якісної атестації робітників задля оцінки рівня їх компетенції та продуктивності, а також реалізацію можливого зростання по кар'єрній сходинці [6, с. 71].
4	<i>Гейміфікація</i>	Метод який базується на ігровій моделі та одночасно має на меті мотивування і навчання персоналу. Прикладом може бути онлайн гра: працівникам надається завдання, вони їх виконують і отримують винагороди. Безперечно, такий метод більш звичний для людей покоління Z, але впровадивши такий інноваційний метод і в колектив старшої вікової категорії, можна, по-перше залучити персонал до поглиблення в цифрові технології, та вплинути на злиття колективу різного віку. Також актуальним цей метод буде для людей, які звикли отримувати винагороду за певні виконані дії (наприклад в дитинстві ми отримували солодке тільки після того, як з'їмо перше), а також для азартних людей, або для тих, кому важлива сама суть отримання винагороди. Цей метод охоплює майже всі психотипи та часто ґрунтується на принципах миттєвого зв'язку. Основна мета перетворюється в велику гру, в якій багато рівнів (тобто мета дробиться на безліч маленьких віртуальних). Геймер завжди бачить свій результат та прогрес, як великий, так і малий. Для робітників даний метод стає способом зняти напругу від відчуття рутини і створити додаткову мотивацію до роботи (попрацював 2 години – обов'язково пограй у гру). Для більшості працівників розваги та ігри на робочому місці підвищують продуктивність і якість праці персоналу. У них формується поняття цілі компанії, вони краще розуміють поставлені перед ними завдання. Також було виявлено, що метод гейміфікації не залежить від специфіки компанії або відділу.
4	<i>Асесмент-центр</i>	Метод який допомагає об'єктивно оцінити персонал. Ця технологія дає можливість комплексно оцінити компетенції, необхідних для роботи на даній посаді, заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності. Також цей метод дозволяє оцінити реальні якості: кваліфікацію та психологічні особливості; з'ясувати відповідність до вимог посадової позиції, а також виявити потенціал можливостей фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій.

Джерело: складено автором на основі аналізу даних методичного оцінювання

## Додаток Б

## Фінансова звітність ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
Товариство з обмеженою відповідальністю "ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ "НОВА ЛАЙТ"	за ЄДРПОУ	2020	01 01
Територія м.Київ, Дніпровський р-н	за КОАТУУ	37035128	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОІФІГ	8036600000	
Вид економічної діяльності Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдя	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 19		46.47	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон проспект ВИЗВОЛИТЕЛІВ, буд. 6, кв. 1, Дніпровський р-н, м. КИЇВ, 02125		5017582	

I. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	168,4	1 122,6
первісна вартість	1011	1 196,1	2 234,1
знос	1012	( 1 027,7 )	( 1 111,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	6,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>168,4</b>	<b>1 128,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	16 794,2	21 267,2
у тому числі готова продукція	1103	15 471,8	17 790,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 874,7	930,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 306,5	7 663,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	34,7	65,9
Витрати майбутніх періодів	1170	96,8	69,2
Інші оборотні активи	1190	661,4	1 143,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>24 768,3</b>	<b>31 139,5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>24 936,7</b>	<b>32 268,4</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	202,0	202,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 471,4	6 027,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5 673,4</b>	<b>6 229,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	806,3	1 522,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14 274,0	17 093,5
розрахунками з бюджетом	1620	140,4	205,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	110,3	16,9
розрахунками зі страхування	1625	5,4	10,4
розрахунками з оплати праці	1630	19,6	38,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 017,6	7 169,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>19 263,3</b>	<b>26 038,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>24 936,7</b>	<b>32 268,4</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 106,2	24 273,6
Інші операційні доходи	2120	26,2	88,8
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>26 132,4</b>	<b>24 362,4</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 18 788,0 )	( 17 271,7 )
Інші операційні витрати	2180	( 6 421,4 )	( 6 380,9 )
Інші витрати	2270	( 243,5 )	( 99,0 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 25 452,9 )</b>	<b>( 23 751,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	679,5	610,8
Податок на прибуток	2300	( 123,1 )	( 110,3 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>556,4</b>	<b>500,5</b>



Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Володимир

Володимиров

Володимир Володимирович

Катерина (ініціали, прізвище)

Катерина Дерлеменко Катерина Борисівна

(ініціали, прізвище)

## Продовження дод. Б

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код		
		2020	10	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ "НОВА ЛАЙТ"	за ЄДРПОУ	37035128		
Територія м.Київ, Дніпровський р-н	за КОАТУУ	8036600000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальними приладами	за КВЕД	46.47		
Середня кількість працівників, осіб	21			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	проспект ВИЗВОЛИТЕЛІВ, буд. 6, кв. 1, Дніпровський р-н, м. КИЇВ, 02125	5017582		

## I.Баланс на 30 вересня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	45,0
первісна вартість	1001	-	111,9
накопичена амортизація	1002	( - )	( 66,9 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 122,6	1 992,6
первісна вартість	1011	2 234,1	3 167,8
знос	1012	( 1 111,5 )	( 1 175,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	6,3	13,8
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 128,9</b>	<b>2 051,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	21 267,2	25 728,0
у тому числі готова продукція	1103	17 790,3	22 230,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	930,6	4 068,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	130,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 663,5	12 714,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	65,9	69,5
Витрати майбутніх періодів	1170	69,2	41,1
Інші оборотні активи	1190	1 143,1	2 550,4
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>31 139,5</b>	<b>45 302,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>32 268,4</b>	<b>47 353,4</b>

Продовження дод. Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	202,0	202,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 027,8	6 634,6
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6 229,8</b>	<b>6 836,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 522,0	1 413,2
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	17 093,5	23 440,5
розрахунками з бюджетом	1620	205,5	359,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	16,9	20,2
розрахунками зі страхування	1625	10,4	142,8
розрахунками з оплати праці	1630	38,2	47,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 169,0	14 808,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>26 038,6</b>	<b>40 211,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>32 268,4</b>	<b>47 353,4</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за 9 Місяців 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 932,1	19 540,5
Інші операційні доходи	2120	781,8	19,0
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>24 713,9</b>	<b>19 559,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 15 246,8 )	( 14 105,1 )
Інші операційні витрати	2180	( 8 463,1 )	( 4 676,2 )
Інші витрати	2270	( 263,1 )	( 191,4 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 23 973,0 )</b>	<b>( 18 972,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	740,9	586,8
Податок на прибуток	2300	( 134,1 )	( 105,6 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>606,8</b>	<b>481,2</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)



Володимир  
Володимиров  
Дерлеменко  
Дерлеменко Володимир Володимирович  
Катерина (ініціали, прізвище)  
Борисівна Дерлеменко Катерина Борисівна  
(ініціали, прізвище)

## Додаток В

### Основні постачальники ТОВ «Інжинірингова Компанія «Нова Лайт»

№ пор	Назва підприємства	Характеристика
1	«Scat – Системи Кабельних Трас»	національний бренд, широко відомий на електротехнічному ринку України. «Scat» є комплексним виробником-постачальником усього спектра продукції для прокладки кабельних трас: металлрукава, металевих кабельних лотків, кабель-каналів і електротехнічних труб із ПВХ, монтажних коробок
2	Компанія «Оптіма-Лайт»	більш 10 років є великим оператором світлотехнічної продукції на ринку України. За час своєї діяльності компанія завоювала добру репутацію надійного постачальника якісної світлотехнічної продукції по оптимальним цінам
3	Компанія GALAD	російське науково-виробниче об'єднання по випускові світлотехнічного встаткування. У цей час обсяг виробництва в рік становить близько 2 млн. світильників і 1 млн. пускорегулюючих апаратів
4	ТОВ «Элолед»	проведення й продаж світлодіодних систем освітлення для архітектурного, ландшафтного й інтер'єрного застосування, висвітлення водойм і фонтанів, а також світлової реклами.
5	Броварський світлотехнічний завод «Люмен»	є лідером українського проведення люмінесцентних світильників промислового й офісного призначення
6	ROSA	відкритий виробник освітлювального встаткування; є провідною компанією у своїй галузі, яка провадить і надає всі елементи, необхідні для завершення повного набору зовнішнього освітлення. (Смоленськ)
7	Royal Philips Electronics of the Netherlands	міжнародна компанія, що працює в індустрії «здоров'я й благополуччя» і націлена на поліпшення життя людей шляхом постійного впровадження інновацій
8	Міжнародна група компаній «Світлові Технології»	провідний виробник світлотехнічного встаткування на території СНД. Основна сфера діяльності групи компаній - проведення й збут світлових приладів загального й спеціального призначення. Унікальна комбінація високої якості продукції й різноманітного асортиментів забезпечує лідерство торговельної марки «Світлові Технології». (Рязань)
9	Торговельна марка Moeller	Устаткування під торговельною маркою Moeller широко відомо в усьому світі й активно використовується в системах розподілу електроенергії й автоматизації адміністративних і житлових площ. Із квітня 2008 року Moeller входить до складу корпорації Eaton — диверсифікованої групи компаній, що нараховує 70 000 співробітників в усьому світі, з обсягом продажів 11,9 мільярдів доларів США. Будучи одним з провідних світі експертів в сфері низьковольтного електроустаткування, Moeller є одним з потужних «стовпів» Електротехнічного Сектору корпорації Eaton

## Продовження дод. В

10	Нордкліфф	перший і, на сьогодні, єдиний у Росії й Україні системний інтегратор освітлення. З 1994 року, у результаті роботи в півтора десятках країн Східної й Західної Європи, компанія нагромадила величезний досвід по розробці й реалізації комплексних світлових рішень
11	Українська електротехнічна корпорація «АСКО-УКРЕМ»	Довіра споживачів і тривала досвід роботи на ринку дозволяють Корпорації підтримувати статус надійного постачальника електроустаткування з підвищеними характеристиками якості й зручності в експлуатації по доступних для українського покупця цінах.
12	Компанія Vossloh-Schwabe	є одним з найбільших у світі виробником компонентів для світлотехніки. Продукція компанії Vossloh-Schwabe добре відома в усьому світі своєю найвищою якістю виробів і їх різноманітним асортиментами. На заводах Vossloh-Schwabe проводяться пускорегулюючі апарати, запалвальні пристрої, конвертери й трансформатори, патрони для ламп, світлодіодні модулі, що комплектують для світильників і широкий спектр іншої електротехнічної продукції. Усі підприємства компанії мають сертифікат міжнародного стандарту якості ISO 9001. У числі партнерів Vossloh-Schwabe, що здійснюють поставку комплектуючих, такі імениті компанії, як Osram, Philips, GE, Alcatel
13	OSRAM	одна із самих багатих традиціями фірмових марок у світі, вона є втіленням світла в будь-якій частині земної кулі. Уперше вона була представлено сто років тому: 17 квітня 1906 року марка OSRAM була внесена до реєстру торговельних знаків Кайзерівського Парламенту в Берліні
14	Компанія OBO BETTERMANN	німецький виробник електромонтажного устаткування, яке включає високоякісні електроінсталяційні й електроустановочні вироби, а також системи заземлення й блискавко захисту; зроблені рішення для всіх електричних систем; втілює це рішення в реальність, за допомогою великого асортиментів, що включає близько 30,0 найменувань виробів, і понад 2 тис. співробітників по усьому світу.
15	Компанія Jung	повідний виробник електротехнічної продукції. Уже в 1995 році компанія одержала сертифікат якості ISO 9001. Асортименти компанії включає системи керування висвітленням, електроустановочні вироби, системи оповіщення, дистанційного управління й ПЧ-датчики
16	Німецька компанія BLV	законодавець мод у проведенні екологічно чистого енергозберігаючого освітлювального устаткування. Висока якість продукції BLV підтверджується міжнародним сертифікатом стандарту DIN EN ISO 9001. BLV має власну лабораторію, що дозволяє постійно проводити дослідження у сфері електротехніки й, завдяки цьому, використовувати їхні результати при проведенні своєї продукції

**Основні споживачі ТОВ «Інжинірингова Компанія «Нова Лайт»**

№ пор	Назва об'єкта	Місто, місце розташування	Тип устаткування	Бренд	Сектор
1.	Мережа гіпермаркетів "Ашан"		Освітлення	- Philips, Enext	Продовольчий ритейл
2.	- Мережа супермаркетів «Сільпо»		Освітлення	Philips, ВАТРА Світлові технології,Ultralight, Delux, EATON(Moeller)	Продовольчий ритейл
3.	Мережа магазинів у будинку «Фора»		Освітлення	Philips, ВАТРА, Світлові технології,Ultralight, Delux, EATON(Moeller)	Продовольчий ритейл
4.	Мережа магазинів «NOVUS»	Київ	Освітлення		Прод. ритейл
5.	Мережа фрешмаркетів «Брусничка»		Освітлення	Philips, Osram, Brilum, Світлові Технології	Прод. ритейл
6.	Супермаркет «Перехрестя»	Київ, ін. Бажана, 10А	Освітлення	Philips, Osram, Delux	Прод. ритейл
7.	Мережа супермаркетів «Абсолют»		Освітлення	Philips, Osram, Moeller, Кабель Проведення	Прод. ритейл
8.	Мережа супермаркетів «Srag»		Освітлення	Osram	Прод. ритейл
9.	Рибний гіпермаркет " Рибний Мир Скандинавії"	Київ, вул. Черновола 46а (Соф. Борщагівка)	Освітлення	БСЗ Люмен, Osram, Світлові Технології	Прод. ритейл
10.	Мережа супермаркетів "Копійка"	Одеса	Освітлення	Delux, Philips, Brilux, Vossloh Schwabe, BLV	Прод. ритейл
11.	Мережа магазинів «Добрий Купець»	Харків	Освітлення	Osram, Світлові Технології	Прод. ритейл
12.	Супермаркет «Вопак»	Стрий	Освітлення	Philips, Osram, Northcliffe	Прод. ритейл
13.	Фірмовий магазин "Ятрань"	Кіровоград	Освітлення	Philips, Osram, Vossloh Schwabe	Прод. ритейл
14.	Національна мережа продуктових магазинів «АТБ»	Київ, Дніпро	Освітлення, електропостачання	Люмен, Delux, Moeller, Lena Lighting	Прод. ритейл
15.	Мережа продуктових магазинів "Плюс"	Дніпро, вул. Робоча, 164-б	Освітлення	БСЗ Люмен	Прод. ритейл
16.	ТРЦ «Мега Сіті»	Київ	Освітлення	Osram, Lumen, Delux	Торговельно-розважальний центр
17.	ТРК «Магелан»	Харків, перетинання Окружної Дороги, проспекту Людвіга	Освітлення	Northcliffe, Osram	Торговельно-Розважальний Комплекс
18.	Обслуговування «Фокстрот»	Ужгород	Лампа	Osram, GE, Sylvania	Непрод. ритейл

## Продовження дод. В

19.	Технополіс	Київ, вул. Срібнокільська, 3	Освітлення	БСЗ "Люмен", Osram	Непродовольчий рітейл
20.	Обслуговування ТЦ «Караван»		Лампа	Osram, GE, Sylvania	Торговий Центр
21.	Злата Плаза	Рівно, Вул. Короленко 1	Освітлення, кабельно провідникова продукція	OMS, Світлові технології, Sylvania	Торговий Центр
22.	Торговий центр «INSILVER»	Київ, вул. Срібно-Кільська, 3	Освітлення	Massive, Osram	Торговий Центр
23.	Торгово-офісний центр лівобережний	Київ, вул. Раїси Окіпної, 2	Освітлення й електрофурнітура	БЗС Люмен, Osram, Wessen, GE	Торговий Центр
24.	«Лівобережний» ТЦ	Київ, Станція Метро Лівобережна	Освітлення	Philips: Світлові технології, Northcliffe, BATPA, Delux, Osram, EATON(Moeller), Schneider Electric, TM Tehnology, Ultralight	Продовольчий рітейл
25.	Парк РЦ «Космикс»	Київ, вул. Попудренка, 1а	Паркове Освітлення	Rosa, Osram	Ландшафт
26.	Державна Податкова Адміністрація	Київ, Львівська пл., 8	Освітлення	Northcliffe, Delux, Brelle, Osram, Schneider Electric	Громадянські сміттєспалювачі
27.	База Відпочинку Міністерства Фінансів "Сокіл"	Київська область, Конча -Заспа	Паркове Освітлення	Ultralight, Delux	Ландшафт
28.	Обслуговування АЗС «ТНК»		Освітлення	Legrand, Delux, Osram, Wessen, EATON (Moeller), IEK, БСЗ ЛЮМЕН, Philips.	Громадянські сміттєспалювачі
29.	Обслуговування Київського Картонно Паперового Комбінату	Київська область	Лампи	Osram	Промислові сміттєспалювачі
30.	Суши-бар Мураками	Київ, вул. Велика Васильківська, 57/3	Освітлення	Hager, Osram	Готелі, Ресторани, Кафе
31.	Магазин Одягу «Исайя»	Софіївська площа	Освітлення	Philips, BATPA, Osram	Фешн-Рітейл
32.	Сигарний будинок «Фортуна»	Київ, вул. Басейна, 10	Освітлення	Osram, Light	Готелі, Ресторани, Кафе
33.	Ресторан швидкого харчування «Крила»	Київ, вул. Червоноармійська, 14	Освітлення	Northcliffe, Philips, Electrum, Brilux, Northcliffe, Osram	Готелі, Ресторани, Кафе
34.	Клініко-діагностичний центр «Пакрова»	Ужгородський р-н	Освітлення	LUMEN, Osram	Лікарні
35.	Обслуговування Лижна Фабрика FISCHER	Ужгород	Лампа	Osram	Промислові спорудження

### Основні напрями діяльності ТОВ «ІК «Нова Лайт»

Напря-ми діяльності	Види діяльності	Асортимент послуг
Освітлення	Освітлення продовольчого й непродовольчого ритейлу	Енергозберігаючі рішення для супермаркетів Інноваційні лампи Philips для освітлення магазинів Лампи Philips для освітлення супермаркетів
	Освітлення торгово-розважальних центрів, офісних і цивільних приміщень	Енергозбереження в офісі Енергозберігаючі розв'язки Philips для освітлення офісу Керівництво Philips з освітлення офісів
	Освітлення сектору фешн-ритейл	Джерело натхнення для Вашого магазину Інноваційні лампи Philips для освітлення магазинів Керівництво Philips по оптимізації освітлення магазину
	Освітлення промислових об'єктів	Промислові освітлювальні рішення Philips Керівництво Philips для освітлення підприємств
	Освітлення сходових кліток і під'їздів	
	Освітлення котеджних об'єктів, у т.ч. ландшафтних, а також квартир, будинків	
	Освітлення готелів, ресторанів, кафе	Система інсталяції для готелів Енергозберігаючі рішення Philips для освітлення готелів Рішення Philips для освітлення готелів
	Освітлення рекламних об'єктів	
	Освітлення лікарень, шкіл, дитячих садків	
	Освітлення спортивних споруджень, аеропортів	Світильники для спортивних споруджень
	Освітлення акваріумів, басейнів, водойм	
	Освітлення автосалонів	
	Освітлення вулиць, доріг і автомагістралей	Блискучі ідеї для міста Енергозбереження в місті Енергоефективне місто Біле світло для зовнішнього освітлення Рішення Philips для дорожнього освітлення
	Освітлення фасадів і архітектурних елементів	



	Декоративне Освітлення	Декоративне Освітлення Axo light 2011-2012 Декоративне Освітлення Axo light Lighttexture Декоративне Освітлення Axo Light 2009 Декоративне Освітлення Castro lighting Декоративне Освітлення Castro lighting Декоративне Освітлення Deluxe Декоративне Освітлення Ego luce Декоративне Освітлення Kolarz Декоративне Освітлення La Lampada Декоративне Освітлення Lussole Декоративне Освітлення Massive Декоративне Освітлення Massive 2011 Декоративне освітлення Sforzin Декоративне освітлення Lirio від Philips Декоративне освітлення Eseo
Електропостачання й розподіл	Модульне устаткування	Автоматичні вимикачі Пристрої захисту від диференціального струму Диференціальні автомати Контактори модульні Вимикач завантаження Обмежник імпульсних перенапруг Таймери цифрові Таймери аналогові Таймери освітлення Сигнальні лампи Корпуси модульні пластикові ЩРН(В)-П ІР40, Корпуса для установки лічильника КС1-ІР54, Панелі для установки лічильника ПУ Корпуси щитів розподілу Щрн(в) Корпуси щитів обліку й розподілу Щорн(в) Корпуси щитів введення й обліку електроенергії ЩУ Корпуси щитів поверхових ЩЕ
	Силове встаткування розподілу енергії	Автоматичні вимикачі Запобіжники плавкі

	Прилади обліку, контролю, розподілу	Трансформатори струму Електровимірювальні прилади (амперметри й вольтметри) Стабілізатори напруги
	Шафи й аксесуари	Великогабаритні збірно-розбірні металокорпуси Увідно-розподільні устрої Щити з монтажною панеллю Корпуси ІР
	Кабеленесучі системи	Металорукав РЗ-ЦХ Металеві прокатні лотки Кабель-канали й аксесуари Труби для прокладки кабелю Труби гофровані ПВХ
Розумний будинок і системи керування світлом	Розумний Будинок від JUNG	Система KNX у житловій сфері Затінення й клімат Освітлення Кольорова сенсорна панель Контроль видатку електроенергії Програма Facility Pilot Безпека Система охоронної сигналізації Мультирум-Система Програма Facility Pilot KNX у комерційній нерухомості Функціональні області автоматизації будинків
	Сенсорні модулі для керування світлом	Релейна станція Jung Сенсорний модуль Jung Сенсорні кнопки Jung
Системи захисту від блискавки й перенапруг	Зовнішній блискавкозахист	1. Блискавкоприймач 2. Струмовідвід: 3. Заземлення
	Внутрішня блискавка	
Проектування освітлення	Розрахунки освітленості	
	Формування концепції Освітлення	
	Візуалізація Освітлення	

## Додаток Г

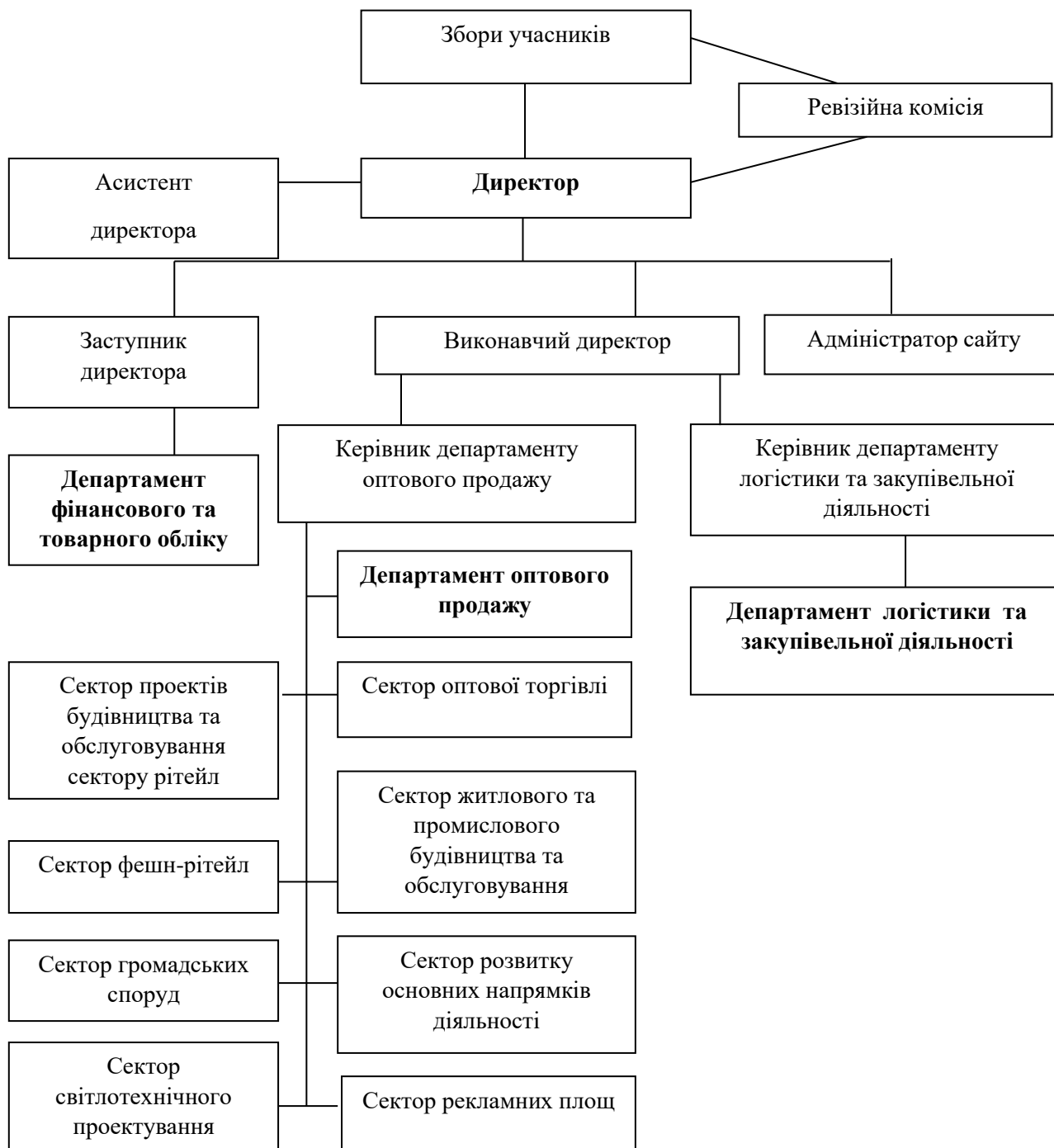
**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ІК «НОВА  
ЛАЙТ» за 2018-2020 роки**

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	Відхилення абсолютне, +/-		Відхилення відносне, %	
					2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	24273,6	26106,2	29915,13	1832,6	3808,9	7,5498	14,590
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17271,7	18788,0	19058,5	1516,3	270,5	8,779	1,44
4	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	500,5	556,4	758,5	55,9	202,1	11,169	36,322
5	Середньооблікова чисельність осіб	40,0	41,0	44,0	1	3	2,5	7,317
6	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	606,84	636,74	679,89	29,896	43,152	4,927	6,777
7	Рентабельність продукції, %	1,41	1,39	1,57	-0,016	0,1801	-1,130	12,964

**Додаток Д**  
**Штатний розпис ТОВ «ІК «Нова Лайт»**

№ пор	Посада	Код за ДК 003:2010	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6
	<b>Адміністрація</b>				
1	Директор	1210.1	1	1	1
2	Заступник директора	1210.1	1	1	1
3	Директор виконавчий	1210.1	1	1	1
4	Асистент директора	3110.2	1	1	1
5	Адміністратор сайту	21312	1	1	1
	<b>Департамент фінансового та товарного обліку</b>				
6	Бухгалтер	2411.2	1	1	1
7	Спеціаліст по товарному обліку	2450.1	1	1	1
	<b>Департамент оптового продажу</b>				
	Керівник департаменту оптового продажу	1229.3	1	1	1
	Менеджери з оптового продажу	1475.4	4	3	5
	<b>Сектор житлового та промислового будівництва та обслуговування</b>				
10	Керівник сектору житлового та промислового будівництва та обслуговування	1221.2	1	1	1
11	Менеджер з продажу світлотехнічного обладнання	1475.4	4	5	5
	<b>Сектор оптової торгівлі</b>				
12	Керівник сектору оптової торгівлі	1229.3	1	1	1
13	Менеджер із збуту	1475.4	5	3	4
14	<b>Керівник сектору громадських споруд</b>	1229.3	1	1	1
15	<b>Керівник проектів будівництва та обслуговування сектору рітейл</b>	1229.3	1	1	1
16	<b>Керівник сектору фешн-рітейл</b>	1229.3	1	1	1
17	<b>Менеджер сектору розвитку нових напрямків діяльності</b>	1475.4	1	1	1
	Менеджер проекту	1475.4	3	3	3
18	<b>Керівник сектору світлотехнічного проектування</b>	1229.3	1	1	1
	<b>Сектор рекламних площ</b>				
21	Менеджер з продажу рекламних площ	1475.4	1	1	1
	<b>Департамент логістики і закупівельної діяльності</b>				
22	Менеджер з постачання	1475.4	2	3	3
23	Менеджер з логістики	1475.4	2	3	3
24	Водій	8322	4	5	5
	<b>Всього</b>		40	41	44

**Додаток Е**  
**Організаційна структура ТОВ «ІК «Нова Лайт»**



## Додаток Ж

Таблиця 2.1

## Динаміка руху персоналу ТОВ «ІК «Нова Лайт» у 2018-2020 рр..

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р. /2018	2020 р./ 2019	2020 р./ 2018
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	40	41	44	1	3	4
Прийнято працівників, осіб	3	2	5	-1	3	2
Вибуло працівників, осіб	1	1	2	0	1	1
- за власним бажанням	1	1	2	0	1	1
Коефіцієнт звільнених	0,025	0,024	0,045	-0,001	0,021	0,020
Коефіцієнт плинності кадрів	0,025	0,024	0,045	-0,001	0,021	0,020
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,100	0,073	0,159	-0,027	0,086	0,059
Коефіцієнт обороту з прийняття кадрів	0,075	0,049	0,114	-0,026	0,065	0,039
Коефіцієнт заміності	3	2	2,5	-1,0	0,5	-0,5

## Формули для розрахунку показників руху кадрів

1. Коефіцієнт звільнення кадрів:

$$Кзв = Чзв / Чсо, \quad (Ж.1)$$

де Чзв – чисельність звільнених працівників протягом періоду, осіб;

Чсо – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

2. Коефіцієнт плинності кадрів:

$$Кпл = (Чзв1 + Чзв2) / Чсо, \quad (Ж.2)$$

де Чзв2 – чисельність звільнених працівників за порушення трудової дисципліни, осіб;

Чзв2 – чисельність звільнених працівників за власним бажанням, осіб.

3. Коефіцієнт загального обігу кадрів:

$$Коб = (Чпр + Чзв) / Чсо, \quad (Ж.3)$$

де Чпр – чисельність прийнятих працівників протягом р., осіб.

4. Коефіцієнт обороту з прийняття кадрів:

$$Кпр = Чпр / Чсо \quad (Ж.4)$$

5. Коефіцієнт заміності (Ж.5)

$$Кзм = Чпр / Чзв$$

### Додаток З

#### Анкета «Чи готові Ви до впровадження коучингу?»

*Інструкція:*

*Оцініть кожне питання анкети балами від 1 до 4, де 1 бал – малоімовірно, 4 бала – цілком можливо.*

1. У мене існують свої переконання,але я готовий піти на пропозицію керівництва. .	1 2 3 4
2. Я готовий(а) слухати і приймати те, що казатиме коуч, але діятиму згідно власної точки зору.	1 2 3 4
3. Я буду дотримуватись домовленості та працюватиму із коучем по принципу «слово=діло».	1 2 3 4
4. Я обіцяю коучу відносини «без ігор».	1 2 3 4
5. Я розумію, що коуч виконує свою роботу, а я - свою.	1 2 3 4
6. Я готовий(а) до змін.	1 2 3 4
7. Я готовий(а) змінюватись ЗАРАЗ і сьогодні.	1 2 3 4
8. Я повністю готовий(а) вийти на новий рівень у своєму житті.	1 2 3 4
9. Я готовий(а) до експериментів з ідеями та концепціями, які пропонуватиме коуч .	1 2 3 4
10. Я одразу скажу коучу про те, що він переходить на особисте і попрошу змінити підхід.	1 2 3 4
11. Я готовий(а) бути відкритим та чесним із коучем.	1 2 3 4
12. Я повністю усвідомлюю, що вся відповідальність за результат лежить на мені.	1 2 3 4
13. Я хочу, щоб коуч говорив при будь-яких обставинах завжди правду.	1 2 3 4
14. Я готовий(а) між коуч-сесіями втілювати розписане планування на практиці .	1 2 3 4
15. Я хочу жити насолоджуючись, повністю використовуючи свій потенціал.	1 2 3 4

\_\_\_\_\_ Загальний бал

#### Підсумок:

60 – 53б. Ви повністю готові до коучингу.

52 – 47б. Ви готові. Сумніви присутні. Але коучинг цілком можливо практикувати.

46 – 39б. Ви в очікуванні. Перед тим як почати із Вами роботу ми б спочатку поговорили про те ,що саме для Вас є коучинг і які переваги та недоліки йому притаманні.

39 – 0б. Повертайтеся до повторного тестування як будете готові прийняти рішення щодо участі у коучингу.

## Оцінка результатів анкетування

Номер опитув аного	Номер питання															Підсумок
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	52
2	3	2	4	4	2	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	48
3	3	3	2	4	4	2	3	3	2	4	2	3	3	4	3	45
4	4	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	51
5	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	50
6	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	52
7	3	4	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	3	4	3	49
8	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	51
9	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	49
10	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	4	4	50



## Додаток И

### Матриця SWOT – аналізу підприємства

	<i>Можливості</i>	<b>Загрози</b>
Складові SWOT-аналізу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринку збуту, пошук нової цільової аудиторії</li> <li>2. Аналіз ринку праці та створення бази запасних працівників</li> <li>3. Підвищення попиту населення на товари підприємства</li> <li>4. Безризикові довгі відносини з бізнес-партнерами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перегляд розподілу сил на ринку</li> <li>2. Підвищення податків</li> <li>3. Зниженням рівня народжуваності в країні</li> <li>4. Зростання темпів інфляції</li> <li>5. Підвищення вартості логістичних послуг</li> <li>6. Ріст вартості матеріалів у постачальників</li> <li>7. Збільшення активності дрібних конкурентів на ринку</li> <li>8. Демпінг з боку конкурентів</li> </ol>
<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле «СiМ»</b>	<b>Поле «СiЗ»</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції та значний асортимент</li> <li>2. Наявність якісної освітлювальної техніки за низькими оптовими цінами</li> <li>3. Незалежність від кредитних коштів</li> <li>4. Найвища якість запропонованих послуг</li> <li>5. Стабільний ріст економічного потенціалу підприємства</li> <li>6. Стабільний ріст чистого прибутку та рентабельності підприємства</li> <li>7. Сучасний сайт з постійно оновлюваним контентом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток та впровадження стратегії зростання (покращення асортименту послуг)</li> <li>2. Нарощення частки ринку, в тому числі захоплення нових сегментів</li> <li>3. Диференціація та створення стратегії впровадження нових ідей</li> <li>4. Створення інвестиційних проєктів для пошуку нових видів бізнесу</li> <li>5. Наповнення даними нової клієнтської бази</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійна співпраця з компаніями рекрутерами</li> <li>2. Створення нових товарів та послуг, постійне оновлення існуючих</li> <li>3. Розробка та впровадження електронної бази даних з управління персоналом</li> <li>4. Імплементация нової ефективної політики з стимулювання працівників</li> <li>5. Створення системи диверсифікації продукції та дослідження інновацій</li> <li>6. Просування в нових напрямках</li> <li>5. Оновлення системи маркетингу</li> <li>6. Підвищення кваліфікації основної частини персоналу</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Поле «СлМ»</b>	<b>Поле «СлЗ»</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень оплати праці</li> <li>2. Відсутність стратегії впровадження додаткових вигод для персоналу</li> <li>3. Постійні конфліктні ситуації в колективі</li> <li>4. Занадто значний рівень плинності кадрів</li> <li>5. Відсутня система мотивації впровадження нововведень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення кадрової стратегії підприємства</li> <li>2. Впровадження інвестиційної стратегії та створення й реалізація проєктів розвитку підприємства</li> <li>3. Розробка програми з підвищення стратегічного потенціалу підприємства</li> </ol>	<p>“Кризове поле” – це частина матриці, метою якої є подолання загроз, усунення слабких сторін підприємства. Необхідно розробити та впровадити комплекс заходів для подолання кризи, використовуючи пункти, розроблені в полях СiМ, СiЗ, СлМ.</p>

## Додаток К

### Рекомендації щодо подолання працівників опору змінам

*Рекомендації стосовно подолання опору змінам для адміністративного персоналу:*

1. Постійно аналізувати магазин у розрізі його ефективності та в порівнянні з аналогічними об'єктами торгівлі з метою виявлення тенденцій до можливих необхідних організаційних змін як в поточному, так і в плановому періодах.
2. Чітко усвідомлювати необхідність запровадження тих чи інших організаційних нововведень.
3. Використовувати методи управління персоналом відповідно до категорій посад, досвіду його роботи на підприємстві, особливостей поведінки індивідів та груп.
4. Усвідомлювати перспективу виникнення опору організаційним змінам і ставитися до цього як до можливості підвищення ефективності діяльності магазину.
5. Постійно підтримувати персонал в процесі реалізації змін, доносячи до його відома актуальність, необхідність, сутність, переваги та можливості змін, характеризуючи можливі втрати при реалізації нововведень для кожної конкретної посади.
6. Не сприймати негативну реакцію персоналу на особистий рахунок, проактивно реагувати на неї.
7. Виступати лідером змін, не боятись приймати непопулярні рішення стосовно подолання опору працівників.

*Рекомендації стосовно подолання опору змінам для допоміжного персоналу*

1. Постійно бути зацікавленим у роботі свого магазину, знати ключові показники його ефективності, мотиваційні схеми та схему виплати заробітної плати.
2. Проактивно ставитись до нововведень, оцінювати реальні переваги і недоліки змін, давати зворотній зв'язок менеджеру магазину, адміністратору, зам директору по товару.
3. Намагатися адаптуватися у найкоротші строки і бути прикладом для інших колег.
4. Активно підтримувати зміни, розуміючи їх сутність, постійно ініціювати інформування персоналу з боку адміністрації магазину.
5. У разі незрозуміння або недоцільності/ нереальності певних аспектів змін виступати активним ініціатором їх оптимізації .
6. Не боятися виступати неформальним лідером змін, адекватно оцінювати реальну ситуацію та актуальність/неактуальність нововведень.

## Додаток Л

Таблиця Л.1

## Основні модулі коуч-сесії з фінансів

№ пор	Модуль	Опис
1	Введення в коучинг з фінансів	Поняття «коучинг» і «фінанси». Базові положення і основні принципи фінансового коучингу. Фінансові запити (мета, завдання або мрія). (Мрія, яка трансформітується в ціль, мета на підцілі і завдання, наявність проміжних результатів) Класифікація фінансових проблем. Психологія відношення до фінансів. Роль і місце грошей в житті клієнта Типи грошей у фінансовому консультуванні. Майно як фінансовий еквівалент. Матриця і структурування модельних питань фінансового коучингу.
2	Фінансові переконання і установки	Фінансовий коучинг в роботі з переконаннями. Виявлення і зміна фінансових переконань і установок. Система поглядів, заборон, обмежень і страхів клієнтів в фінансових питаннях. Базові техніки роботи з переконаннями у фінансовому коучингу. Робота з намірами і можливостями клієнта. Види впливу в формуванні фінансових переконань. Вирішення фінансових конфліктів клієнта.
3	Робота з індивідуальним досвідом в комунікації з грошима. Сценарії відносин з грошима	Техніки роботи з особистим досвідом за допомогою внутрішніх образів і відчуттів. Робота з репрезентативними системами клієнта. Субмодальності клієнта і фінансовий коучинг. Робота з субмодальностями матрицями Техніки і правила постановки ресурсних якорів, які формують фінансову поведінку.
4	Сценарії фінансової стратегії та тактики	Фінансові сценарії і техніки їх зміни. Взаємини з фінансами. Роль і місце грошей в житті клієнта Трансактний аналіз і фінансовий коучинг. Метамоделі і конструктивно сформований результат. Комунікації і фінансовий коучинг. Рефреймінг в фінансовому коучингу.

### Основні модулі коуч-сесії з управління персоналом

№ пор	Модуль	Опис
1	Управлінський коучинг в роботі зі співробітниками	Структури компаній, вертикальні і горизонтальні комунікації в компанії. Рівні мислення по піраміді Ділтса. Піраміда Ділтса як інструмент управління мисленням. Колесо балансу як інструмент бізнес-коуча в роботі з мисленням співробітників. 4 тони впливового голосу як інструмент бізнес-коуча і керівника
2	Управлінський коучинг в роботі з командою	Предмет командного коучингу - групове та індивідуальне мислення. Створення простору для ефективного командного коучингу. Інструменти командного коучингу. Чотири способи прийняття групових рішень
3	Управлінський коучинг в роботі з системами	Побудова відносин: командний коуч - замовник - команда. Управління змінами в компанії. Побудова довгострокових відносин із замовником і його командою

## Додаток М

### Етапи застосування методики GROW

#### 1) Постановка цілі.

Переконайтесь, що це SMART ціль: Specific- конкретна, Measurable- вимірна, Attainable- досяжна, Realistic- реалістична, Time-bound- прив'язана до часу.

#### 2) Співвіднесення з реальністю- визначення стартової позиції

Попросіть члена команди описати його нинішні обставини. Це важливий момент, оскільки часто починають вирішувати проблему, не розібравшись в поточній ситуації, не враховуючи інформацію, яка б могла допомогти досягти мети ефективніше.

#### 3) Вивчення можливостей

Як тільки у співробітників з'явилося адекватне бачення поточної ситуації, настає час визначитися з можливими засобами досягнення цілей. Для цього можна використовувати поєднання мозкового штурму з індивідуальною роботою.

У будь-якому випадку, спочатку дайте висловитися членам команди, а вже потім направляйте кожного співробітника.

#### 4) Концентрація зусиль

Досягнення мети неможливо без конкретних дій- і для їх здійснення потрібна воля і мотивація.

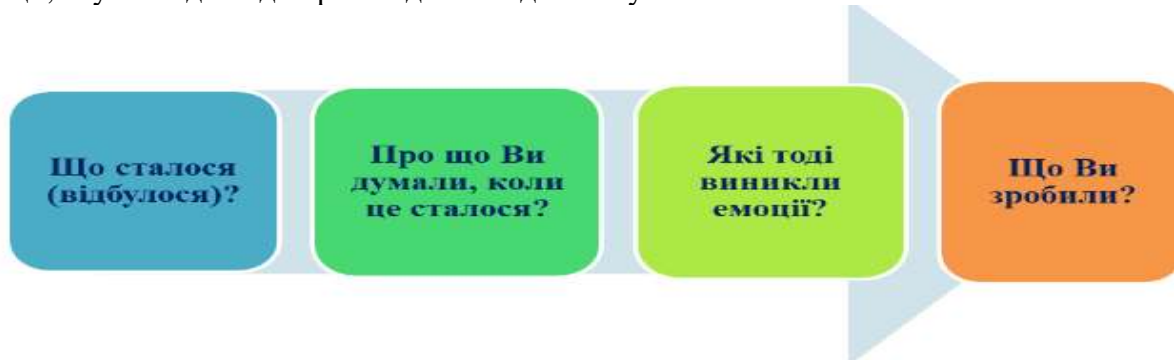
Важливий момент- дозвольте підлеглим вносити зміни в план, якщо спочатку затверджені дії не дають бажаного результату. Всі етапи моделі логічно і плавно перетікають, проте це не жорстка структура. За задумом її творців послідовність етапів моделі GROW не пряма, а циклічна. Докладне вивчення реальності може призвести до того, що доведеться повернутися і ще більш точно ранжувати мету. І навіть якщо вона спочатку була чітко сформульована, то на другому етапі може з'ясуватися, що вона була помилковою і потребує корегування. Джон Уїтмор радить не слідувати сліпо схемою, але й довіряти своїй інтуїції, але тільки після того, як ви відчуєте силу стадій моделі GROW[19].

## Характеристика моделі коучингу SUCCESS

№ пор	Абревіатура	Пояснення
	Session Planning	В коучингу клієнти часто не знають, над чим працювати. Насправді багато коучів не знають теж. Цей крок – планування – створить структуру процесу, без якої весь процес буде неорганізований.
	Uplifting Experience	Якщо ви звернули увагу, більшість успішних людей досягають успіху завдяки звичці шукати і фокусувати увагу на позитивному в будь-якій ситуації. Так вони дістаються “висот”. Це тип поведінки, наслідувати який може кожен. Вона є життєво необхідною для успіху клієнта – згадувати й обдумувати позитивні моменти його життя.
	Charting Your Course	На цьому етапі коуч виконує багато роботи. Саме тут починається основна робота над темою, яку вибрав клієнт. Очевидно, тут прозвучать безліч питань, які наштовхнуть на правильний шлях до мети.
	Creating Opportunities	Чого потрібно досягти клієнту? На цьому етапі коуч допомагає визначити йому, які специфічні можливості вже існують, а які він може створити для досягнення цілей.
	Expectations and Commitments	Чого очікує досягти клієнт? Персональні зміни вимагають дій, а також зобов’язань здійснити їх. Ніхто не може змінитись без дій, якщо він раніше не зобов’язався це зробити, що вже означає взятись за справу.
	Synergy	Який зв’язок між тим, чого прагне досягнути клієнт і як він відчувається відносно цього? Без сумніву, попереду важкий час змін. Істотною причиною того, що люди не доводять до кінця почату справу, є те, що вони насправді не впевнені, що роблять все правильно, змінюючи стан справ. Вірогідно, що вони відчуваються набагато краще, займаючись тим, чим займались вже так довго, хоча і прагнуть змін. Це створює “заблоковану” енергію, яка негативно впливає на перебіг процесу на багатьох рівнях. Навіть негативніше, ніж можна собі уявити.
	Summary	Цей крок є коротким резюме того, над чим велась робота під час сесії. Цей крок міг би бути найважливішим зі всіх. Якщо клієнти не докладають зусиль для того, щоб зберегти свої думки та ідеї, які виникають під час сеансів, то, швидше за все, вони швидко забудуть їх, як тільки переступлять поріг. Тож важливо запитувати у клієнта, чого ж він таки навчився. Це потрібно обов’язково записати, а не просто сказати вголос. Так клієнт отримує набагато більше від сесії.

## Модель ABCD у процесі «Від ситуації до дії»

Відповіді клієнта на запитання відкривають коучу те, які думки та емоції керували клієнтом у ситуації, яку ми відповідно розглядаємо під час коучингової сесії.



Далі для коуча потрібним є зрозуміти те, на які переконання клієнт спирається, що його підтримує, і які переконання його обмежують.

Для цього у даному підході існують «п'ять запитань здорового мислення», які співвідносяться із п'ятьма аспектами: факти, цілі, відносини / конфлікти, емоції, здоров'я / життя. Розглянемо їх:

1. **ФАКТИ:** Чи те переконання працює завжди? Чи так є завжди?
2. **ЦІЛІ:** Чи те переконання допомагає Вам реалізувати ціль? Чи те, що вважаєте (...), допомагає наблизити мету чи відкладає її на довший термін?
3. **ВІДНОСИНИ/ КОНФЛІКТИ:** Чи те, що вважаєте(...), допомагає Вам підтримувати відносини? Чи те переконання допомагає Вам розв'язувати конфлікти? Чи те переконання допомагає Вам уникати конфліктів?
4. **ЕМОЦІЇ:** Чи те переконання дозволяє Вам відчувати себе так, як би Ви хотіли себе відчувати?
5. **ЖИТТЯ / ЗДОРОВ'Я:** Чи те, що Ви вважаєте, береже Ваше життя / здоров'я? Чи те переконання береже здоров'я Ваших близьких людей? Альтернативними щодо запитань про життя чи здоров'я клієнта у коучингу є запитання про цінності. І якщо під час сесії раніше коуч знає, якими цінностями керується клієнт у житті, то можна задати питання: «Чи те переконання транслює Ваші цінності?»

**Додаток Н**  
**Структура заходів з професійного розвитку персоналу**  
**ТОВ «ІК «Нова Лайт»**

Група персоналу	Періодичність			
	постійно	раз на рік	кожні 3 роки	кожні 5 років
	розвиток рівня освіти (форма навчання)			
Керівники	самонавчання	профільні семінари, коуч-сесії	перепідготовка	стажування (в т.ч. за кордоном)
Спеціалісти	коучинг, інструктаж	психологічні тренінги, моделювання	стажування	навчання з метою перепідготовки та підвищення кваліфікації
	Кар'єра			
Керівники	центробіжне зростання	горизонтальне	вертикальне	горизонтальне та вертикальне
Спеціалісти	центробіжне зростання	горизонтальне	горизонтальне	вертикальне
	Мотивація			
Керівники	негрошові фактори мотивації			
Спеціалісти	вдосконалення системи преміювання			



## Додаток П

### Відмінності організації і самонавчальної організації

Ознака	Організація зі звичайним підходом	Самонавчальна організація
Інтелектуальні моделі	Усталені стереотипи і думки в колективі працівників.	Неупереджені інтелектуальні моделі
Пошук рішень	Працота окремих думок замість пошуку.	Відкритість до новацій та творчих пошуків.
Тип мислення працівників	Лінійне мислення	Нове, «позасистемне» мислення
Відношення працівників до нової інформації	«Закритість» працівників до нової інформації	«Відкритість» працівників до нової інформації
Зворотній зв'язок	Несистематичний	Постійний
Постійний розвиток	Розвиток як наслідок досягнення корпоративних цілей.	Постійний особистісний розвиток як самоціль, самовдосконалення

## Додаток Р

### Етапи ефективного плану впровадження коучингу в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт»

Назва етапу	Зміст етапу
<b>1. Визначитись з цілями</b>	Треба вирішити, чого саме підприємство хоче домогтися від своєї коучингової програми. Треба шукати проблемні місця в тренуванні. Це області в яких може допомогти коучинг.
<b>2. Повідомлення про нову програму</b>	Щоб коучинг був ефективним, люди повинні знати про програму. Щоб отримати максимальну участь, треба поширювати інформацію якомога більшою кількістю способів: <ul style="list-style-type: none"> <li>– інформаційні бюлетені та корпоративні листи компанії</li> <li>– обговорення на зустрічах</li> <li>– друковані нагадування на дошках оголошень</li> <li>– нагадування співробітникам під час особистих розмов</li> </ul> Повідомляючи інформацію про коучинг, важливо підносити її як користь, а не як обов'язок. Коучинг дає можливість співробітникам поліпшити свої навички, більш ефективно виконувати свою роботу і швидше просуватися по кар'єрним сходам. Підкреслення цих переваг спонукає співробітників підписатися на коучинг.
<b>3. Розробка плану коуч-сесій</b>	Після того, як програма була створена та були знайдені відповідних тренерів, саме час скласти графік занять. Вони повинні доповнювати регулярні тренування. В ідеалі коучинг повинен бути адаптивним до потреб окремих робітників. Деяким людям потрібно більше сеансів, ніж іншим. Головне- зробити коучинг доступним для всіх. Головне- зробити коучинг доступним для всіх хто його потребує, і зробити так, щоб люди відчували себе комфортно, просячи допомогу. Якщо використовувати віртуальний коучинг, планування стає більш гнучким.
<b>4. Підтримка з боку керівництва</b>	При внесенні організаційних змін або реалізації нових ініціатив, є й інші елементи повсякденної організації, які повинно змінити. Ці зміни найкраще реалізовувати і підтримувати, коли вони підтримуються вищим керівництвом.
<b>5. Оцінка результатів</b>	Як і у випадку з тренувальними програмами, важливо постійно вимірювати результати тренувань і вносити необхідні корективи. Слід порівняти ефективність праці співробітників після коучингу з тими, хто ще цього не робив. Також корисно отримувати суб'єктивний зворотній зв'язок від тих, хто пройшов коучинг, і попросити поради щодо можливих поліпшень. Згодом слід зосередити увагу на удосконаленні систему коучингу.

## Додаток С

## Прогнозні показники діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-			Відхилення відносно, %		
						2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019/ 2018	2019/ 2020	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	24273,6	26106,2	29915,13	35299,85	1832,6	3808,93	5384,72	7,55	14,59	18
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17271,7	18788	19058,5	20926,23	1516,3	270,5	1867,73	8,78	1,44	9,8
4	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	500,5	556,4	758,5	872,28	55,9	202,1	113,78	11,17	36,32	15
5	Середньооблікова чисельність осіб	40	41	44	44	1	3	0	2,5	7,32	0
6	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	606,84	636,74	679,89	802,27	29,9	43,15	122,38	4,93	6,78	18
7	Рентабельність продукції, %	1,41	1,39	1,57	1,69	-0,02	0,18	0,12	-1,13	12,96	7,47