

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут  
економіки і управління**

**«До захисту в ЕК»**  
Директор інституту(декан факультету)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Удосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗУП-2-1М

Делова Анна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

Керівник к.е.н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

Консультанти

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рецензент

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра Економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

**Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

**Освітньо-професійна програма**

**«Управління персоналом та економіка праці»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту**

**Т.В. Березяню**

**«19» жовтня 2020 року**

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Дєлової Анни Сергїївни**

1. Тема роботи «Удосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства»  
керівник роботи Мазник Ліана Валеріївна, к.е.н., доц.  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» жовтня 2020 р. №844-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 01лютого 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 «Теоретико-методичні основи системи професійного розвитку персоналу підприємства».  
Розділ 2 «Аналіз діяльності кадрового забезпечення та стану розвитку персоналу ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».  
Розділ 3 «Розробка пропозицій з метою удосконалення системи професійного навчання».
5. Перелік графічного матеріалу  
Результати дослідження знайшли відображення в 7 рисунках та 23 таблицях ілюстрованого матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 20 жовтня 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	20.10.2020 р.	
2	Розробка та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи.	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.С. Дєлова**

(прізвище та ініціали)

**Л.В. Мазник**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **А. С. Дєлова Удосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства. – Рукопис.**

Магістерська робота зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» – Національний університет харчових технологій. Міністерство освіти і науки України, Київ, 2021.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана на тему «Удосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства».

У першому розділі розглянуто питання теоретико-методичних підходів та наукових поглядів на проблему створення ефективної системи професійного розвитку персоналу підприємства. Визначено фактори впливу, сучасні ринкові вимоги, висвітлено сучасний досвід та основні тренди розвитку в провідних зарубіжних країнах із означеного питання.

У другому розділі роботи проведено аналіз ринкових умов діяльності підприємства, охарактеризовано галузеву специфіку ринку, здійснено дослідження потреби в підвищенні кваліфікації персоналу. Також значну увагу приділено економіко-фінансовій характеристиці ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» та діяльності підприємства з підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

У третьому розділі запропоновано заходи щодо покращення системи професійного розвитку персоналу, а саме запропоновано провести професійне навчання для співробітників та розроблено програму особистого страхування. Визначено зв'язок результативності навчання із продуктивністю праці, обраховано бюджет заходів та економічні результати для підприємства внаслідок реалізації пропозиції.

Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи складається з 117 сторінок, містить 23 таблиці, 7 рисунків, 4 додатків. Список використаних джерел складається з 71 найменувань.

**ключові слова:** професійне навчання, кваліфікація, продуктивність праці, ефективність, персонал.

## SUMMARY

### **Anna S. Dielova Improving the system of professional development of enterprise personnel. - Manuscript.**

Qualifying master's thesis was performed on the topic "Improvement of the system of professional development of enterprise personnel".

The first section considers the issues of theoretical and methodological approaches and scientific views on the problem of creating an effective system of professional development of enterprise personnel. Factors of influence, modern market requirements are defined, modern experience and the basic trends of development in the leading foreign countries on the specified question are covered.

In the second section of the thesis the analysis of market conditions of activity of the enterprise is carried out, the branch specificity of the market is characterized, the research of need for advanced training of the personnel is carried out. Considerable attention is also paid to the economic and financial characteristics of PJSC "Novograd-Volynsky Bakery" and the activities of the enterprise for advanced training and professional development.

The third section proposes measures to improve the system of professional development of staff, namely, it is proposed to conduct professional training for employees and developed a personal insurance program. The connection between the effectiveness of training and labor productivity is determined, the budget of measures and economic results for the enterprise as a result of the implementation of the proposal are calculated.

The master's thesis consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of used sources and appendices. The main volume of work consists of 117 pages containing 23 tables and 7 drawings, 4 applications. The list of used sources consists of 71 names.

**keywords:** professional education, qualification, labor productivity, efficiency, personnel.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічна сутність поняття професійного розвитку в управлінні персоналом .....	11
1.2. Форми і методи підвищення кваліфікації персоналу підприємства ..	21
1.3. Аналіз світового та вітчизняного досвіду організації системи удосконалення професійного розвитку персоналу.....	31
Висновки до розділу 1 .....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	42
2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства .....	42
2.2. Оцінка кадрового складу та ефективності праці на підприємстві ....	47
2.3. Аналіз стану розвитку персоналу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».....	63
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З МЕТОЮ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ	76
3.1. Напрямки професійного розвитку персоналу .....	76
3.2. Запровадження найбільш перспективних напрямків професійного розвитку персоналу .....	85
3.3. Визначення економічного ефекту від впровадження та реалізації запропонованих заходів .....	101
Висновки до розділу 3 .....	107
ВИСНОВКИ .....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	111
ДОДАТКИ .....	118

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Особлива роль працівника, як особистості, в діяльності кожного підприємства не викликає жодних сумнівів, особливо під час стрімких трансформаційних процесів в Україні та світі. Це обумовлено різними чинниками: перетворенням функцій контролю, підвищенням значущості самоконтролю і самодисципліни, макроекономічними чинниками, які проявляються у загостренні конкуренції на ринку, орієнтації підприємств на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товару тощо. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності персоналу. За умов зростаючої ролі людського чинника у сучасному виробничому процесі, одним із найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток різноманітних здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Здатність і готовність працівників до навчання є найважливішим чинником, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на ринку праці, товарів і послуг, оскільки досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють певними знаннями, вміннями і цілеспрямованістю, тому в сучасних умовах проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах підприємства – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищення рівня життя, створення можливості для реалізації своїх здібностей, забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці. Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань підприємства.

Внески в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми.

Успіх управління персоналом визначається впливом двох основних чинників: здатність підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для реалізації його стратегії, і можливість застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Головною метою їх діяльності стає забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства.

В Україні розвиток професійного навчання – це важлива умова як забезпеченості виробництва висококваліфікованими кадрами, так і підвищення його ефективності. Однак вона має певні недоліки і вимагає зміни підходів як із сторони держави, так і зі сторони роботодавців.

Система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи і організаційні форми відповідно до потреб виробництва і ситуації, яка складається на ринку праці. Відповідно з цим управління розвитком персоналу має сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу, визначення потреб у навчанні працівників, вибір форм і методів професійного розвитку персоналу, фінансове забезпечення всіх видів навчання в необхідній кількості.

Управління персоналом, в першу чергу, повинно здійснюватись через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу.

Проблемам теорії, методології і практики управління розвитком персоналу, присвятили значну кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Армстронг М., Балабанова Л.В., Богиня Д.П., Велбі Т.К., Виноградарський М.Д., Грішнова О.А., Березянка Т.В., Драган О.І., Тертична Л.І., Безпалько О.В., Калина А.В., Качан Є.П., Краснокуцька Н.С., Крушельницька О.В., Мазаракі А.А., Мочерний С.В., Синк Д.С., Уманський О.М., Хандій О.О., Хміль Ф.І. та інші.

Проте внаслідок складності й багатоаспектності процесів розвитку персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання та динаміки ринку,

існує необхідність дослідження варіативних методик оцінки його рівня, розробки практичних шляхів удосконалення з огляду на індивідуальні потреби конкретного підприємства, що обумовило актуальність наукових експериментів.

*Мета і завдання дослідження.* Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні ключових процесів, моделей та інструментів управління розвитком персоналу підприємств, а також розробці прикладних рекомендацій щодо його удосконалення.

У відповідності до поставленої мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- ✓ розкрито економічну сутність поняття розвитку персоналу та управління ним;
- ✓ описано зміст базових моделей управління розвитком персоналу;
- ✓ надано характеристику складовим структури системи управління розвитком персоналу підприємства;
- ✓ проаналізовано напрямки та економічні показники господарської діяльності ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»;
- ✓ надано оцінку кадровому складу та ефективності праці на підприємстві;
- ✓ вирішено задачу розподілу вакантних робочих місць серед внутрішніх кандидатів з оперативного кадрового резерву, як напрямку удосконалення розвитку персоналу досліджуваного підприємства;
- ✓ розроблено програму професійного розвитку працівників та здійснено оцінку її впливу на економічний стан ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

*Об'єктом* дослідження є система економічних відносин, яка виникає в процесі управління розвитком персоналу підприємства.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретико-практичних аспектів щодо удосконалення управління розвитком персоналу ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

*Методи дослідження.* Методологічна основа досліджень формується із загальнонаукових і спеціальних методів, які були використані для вирішення поставлених завдань, а саме аналіз економічних показників діяльності підприємства, його кадрового складу, освітньо-кваліфікаційного рівня і стану розвитку персоналу.

*Інформаційне забезпечення* дипломної роботи є законодавчі і нормативно-правові акти, монографічна, довідково-методична і наукова література в сфері розвитку персоналу українських компаній, офіційні дані органів державної статистики, інформація з фінансової, статистичної звітності та внутрішньої кадрової документації ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

*Структура роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг роботи – 117 сторінок, який містить 23 таблиці, 7 рисунків, 4 додатків. Список використаних джерел складається з 71 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність поняття професійного розвитку в управлінні персоналом

Будь-яка організація, незалежно від форми власності та виду діяльності відноситься до типу складних соціально-економічних систем, які поєднують у процесі виробництва різноманітні ресурси (капітал, сировина, технологія, фінанси, тощо), важливішим з яких є людські ресурси та підприємницькі здібності. Всі підприємства мають деякі спільні характеристики, до яких в першу чергу відносяться функції управління. Функції управління – це об'єктивно обумовлені загальні напрями або сфери діяльності, які у сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці.

Існують основні функції управління:

✓ планування – це процес визначення мети діяльності, прогнозування розвитку в майбутньому з урахуванням індивідуальностей завдань членів організації для досягнення загального результату;

✓ організація – це процес формування структури системи, розподілення завдань, повноважень та відповідальності між членами організації для досягнення загальної мети її діяльності;

✓ мотивація – це напрямок діяльності, що змушує працівників організовувати спільні та погоджені дії, які забезпечують досягнення поставленої мети;

✓ контроль – це процес вимірювання досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з запланованим та коригуванням діяльності, які у сукупності забезпечують виконання підприємством своїх планів [39].

Зазначені функції тісно пов'язанні між собою у єдиному процесі управління. Неякісне планування чи недосконала організація, так само як і слабка мотивація або незадовільний контроль, негативно впливають на результати управління та діяльності підприємства в цілому. Отже, ефективне управління підприємством передбачає комбінування процесів планування, мотивації та контролю, організації, для забезпечення досягнення цілей підприємства.

На практиці здійснення управлінських функцій відбувається за допомогою цілої системи управлінських методів та інструментів. Використання таких інструментів і забезпечує досягнення цілей організації. Такі інструменти називають методами управління. Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства.

Управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, в першу чергу, матеріальних, тому класифікація методів управління базується на внутрішньому змісті мотивів. Зміст мотивів діяльності складається з матеріальних, соціальних та примусу. У відповідності із такою класифікацією мотивів розглядають організаційні, соціально-психологічні, економічні методи управління діяльністю організацій.

Існує думка, що сучасне управління представляє собою специфічну сферу економічних відносин, що розвивається за певною логікою. Зміст діяльності з управління полягає у здійсненні певних впливів на організаційні процеси через прийняття рішень. Важливість управлінської діяльності пов'язана з поділом праці на підприємстві і відокремлення управлінської праці від виконавчої [38].

Актуалізація фактору управління в сучасному світі визначила появу концепції "тихої управлінської революції», згідно з якою влада переходить від власника до управлінців.

Засновником теорії управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Досягнення Ф.Тейлора в сфері раціоналізації праці і виробничих відносин дозволили докорінно змінити існуючі підходи до

управлінських процесів, а значить і ефективність виробництва. Сучасна світова управлінська практика використовує в якості основних інструментів управління: ринок, культуру і ієрархію. Окремі з цих інструментів домінують в тій чи іншій економічній системі. Те, що на сьогоднішній день відбувається в управлінській сфері називають "тихою управлінською революцією"[16].

Основним змістом раціоналістичної концепції є те, що ефективність організації залежна від раціональної організації виробництва, зниження витрат на основі внутрішньовиробничих резервів, а також ефективному використанні виробничих ресурсів. Підприємство розглядається як замкнута система, мета і завдання якої є заданим і стабільним протягом тривалого періоду часу. Основна стратегія такої організації полягає у поглибленні ступеня спеціалізації виробництва, побудові функціональної організаційної структури із вирішальним значенням функції контролю.

Популярною також є неформальна концепція. Основу цієї концепції складає ситуаційний підхід в управлінні. Організація досліджується в якості відкритої системи, а отже, основні фактори її успішності впливають зовні. Успіх залежить від того, наскільки організація гармонійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Таким чином, цей підхід передбачає, що внутрішньо організаційна структура є комплементарною до зовнішніх впливів. Внутрішньоорганізаційний механізм адаптується до зовнішніх викликів і продукує відповідні рішення. Результатом застосування такого підходу призвело до виникнення стратегічного управління. Стратегічне управління базується на врахуванні станів середовища у майбутньому та розробці відповідної стратегії розвитку підприємства [47].

Принципи управління, що є актуальними і сьогодні, розробив сучасник Ф. Тейлора француз А. Файоль. Всі здійснювані на підприємстві операції він поділив на шість груп: технічні, комерційні, фінансові, обчислювальні, охорона майна і осіб, адміністративні.

В теорії А. Файоля до управління віднесено останню групу і вважається, що процес управління полягає в тому, щоб передбачити, організувати, узгоджувати, розпоряджуватися, контролювати.

В управлінні сучасною економікою слід керуватися такими принципами:

- ✓ чіткого розподілу праці;
- ✓ додержання дисципліни і порядку;
- ✓ повноваження і відповідальність;
- ✓ використання мотивації високопродуктивної праці;
- ✓ забезпечення рівної справедливості для всіх;
- ✓ впевненості в постійності і стабільності роботи;
- ✓ дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно ієрархічного ланцюга;
- ✓ заохочення ініціативи.

Основою використовуваних методів управління є закони, закономірності і принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку підприємства, соціальні, правові і психологічні відносини між людьми.

Сучасні підходи до системи управління персоналом, базуються на впровадженні зарубіжного досвіду та практичної реалізації власного досвіду. Ця система складається з таких підсистем:

- аналіз та планування персоналу. До них відносяться: створення кадрової політики; стратегія управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; ринку праці; кадрове планування; прогнозування потреб у персоналі; організація реклами; встановлення взаємодії із зовнішнім середовищем;

- підбір та найм персоналу. Ця підсистема передбачає: проведення співбесід; тестувань; анкетувань для визначення рівня інтелекту; рівня професіоналізму; комунікативних здібностей, тощо.

- оцінювання персоналу. Ця підсистема передбачає проведення персональної оцінки (рівня знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності) а також оцінку результатів роботи.

- атестація і ротація кадрів. Реалізація цієї підсистеми полягає у проведенні заходів щодо виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника необхідним кваліфікаційним вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

- управління оплатою праці.

- мотивація персоналу. Передбачає розробку систем мотивації та систем оплати праці; специфіки участі персоналу в прибутках і капіталі організації; розробку форм нематеріальної мотивації.

- облік співробітників підприємства. Включає облік прийому, переміщення, винагороди та стягнення; порядок звільнення персоналу; організацію ефективного використання персоналу; управління зайнятістю персоналу; кадрове діловодство.

- організація трудових відносин на підприємстві. Ця підсистема передбачає: оцінку виконання персоналом своїх функціональних обов'язків; формування у співробітників почуття відповідальності; аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин; управління конфліктами, стресами та дистрессами; соціально-психологічну діагностику; встановлення норм корпоративної культури; роботу зі скаргами на трудові відносини.

- створення належних умов праці. Ця підсистема передбачає: безпечність умов праці персоналу; врахування необхідних вимог фізіології праці; ергономічність; технічну естетику; охорону праці; кадрову безпеку.

- соціальний розвиток та соціальне партнерств. Ця підсистема передбачає: організацію харчування; медичне і побутове обслуговування; відпочинок та культурно-оздоровчі заходи; організацію соціального страхування.

- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Базується на: вирішенні правових питань в сфері трудових відносин; підготовку нормативних документів; інформаційне забезпечення підрозділів управління персоналом.

- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Включає: навчання персоналу; перепідготовку та підвищення кваліфікації; введення в посаду; управління кар'єрою; роботу з кадровим резервом [63].

Таким чином, з перелічених підсистем до професійного розвитку персоналу на підприємстві можна віднести: атестацію і ротацію кадрів; управління виробничими конфліктами, стресами та дистресами соціально-психологічну діагностику, встановлення норм корпоративної культури; організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Професійний розвиток персоналу є елементом загального розвитку персоналу та безумовно важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо актуально на сучасному етапі розвитку суспільства, коли прискорення науково-технічного прогресу спричиняє швидкі зміни вимог до професійних знань, умінь та навичок.

Професійний розвиток персоналу – це система взаємопов'язаних дій, що поєднують вироблення стратегії, прогнозування та планування потреби у персоналі, керування професійним ростом, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури. Іншими словами професійний розвиток персоналу являє собою процес підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, освоєнню нових посад та рішенню нових задач [9].

Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналу, то єдиного поняття не існує. Узагальнюючи визначення вчених, сформулюємо поняття розвитку персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі [70].

Основними цілями професійного розвитку персоналу є:

✓ підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих задач та задач в сфері функціонування та розвитку підприємства;

✓ підвищення продуктивності праці;

✓ зниження плинності кадрів;

✓ підготовка необхідних керівних кадрів;

✓ підготовка молодих здібних працівників;

✓ адаптація до нових технологій;

✓ ріст соціальних якостей співробітників та задоволення працею.

Здатність працівника виконувати професійні обов'язки визначається:

✓ потенціалом, яким він володіє, прийшовши на підприємство;

✓ тим професійним навчанням, яке він отримує на підприємстві;

✓ його фізичним та моральним станом, які залежать від цілого ряду факторів, у тому числі від розміру матеріальної винагороди;

✓ оцінкою від співробітників підприємства, наприклад формальною атестацією або щоденними установками від керівника.

Фактори, що впливають на необхідність професійного розвитку персоналу у сучасних умовах:

✓ конкуренція на різних ринках в умовах глобалізації економіки;

✓ стрімкий розвиток нових інформаційних технологій;

✓ системне, комплексне рішення питань управління людськими ресурсами та усіх стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства;

✓ необхідність розробки стратегії та організаційної культури підприємства;

✓ участь усіх керівників у реалізації єдиної кадрової політики та рішення стратегічних задач підприємства;

✓ наявність широкої спеціалізованої системи консультаційних компаній по різних напрямкам розвитку людських ресурсів.

Трактування людських ресурсів як об'єкта інвестування включає їх у сферу економічного аналізу не тільки як витрат на утримання персоналу, а й у

контексті підвищення його вартості з урахуванням перспектив майбутнього використання як чинника зростання продуктивності праці. Інвестування в людський капітал задіює так званий ефект ресурсів, який полягає у збільшенні величини чисельника загальновідомої формули розрахунку продуктивності «продукція/витрати», а не у зменшенні величини знаменника [10]. Отримане таким способом зростання продуктивності має значно триваліший конкурентний характер, ніж те, яке досягається діями, скерованими, наприклад, на скорочення чисельності працівників. Ефект від такого ресурсу, як персонал, можна отримати шляхом його раціонального використання і розвитку.

Спосіб інвестування у розвиток персоналу залежить від стратегії управління персоналом. Кожна стратегія потребує відповідної моделі управління розвитком персоналу, тобто визначення загальних напрямів дій, в межах яких планують і реалізують заходи, використовують відповідні інструменти, спрямовані на оптимізацію складових кадрового потенціалу.

Управління розвитком персоналу – розроблення й реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації [11]. Це означає, що управління розвитком персоналу не повинне обмежуватися прогнозуванням і плануванням загальної чисельності і професійно-посадових структур, працівників. Його органічною складовою є розроблення і здійснення довготермінових заходів із розвитку персоналу (рис.1.1).



Рис. 1.1. Фактори розвитку персоналу підприємства [51]

Сутність управління розвитком компетенцій працівників полягає в управлінні процесами набуття ними знань і навичок, необхідних для трудової діяльності відповідно до специфіки організації та системи взаємовідносин у ній. Його основою є чіткий опис усіх посад у системі організації. Вимоги до посад реалізуються в посадових інструкціях – організаційно-стабілізуючих документах, які регламентують дії виконавців і визначають вимоги до їх компетенцій. При розробленні посадових інструкцій використовують положення про структурні підрозділи, освітньо-кваліфікаційні характеристики фахівців, типові кваліфікаційні характеристики посад керівників, фахівців і службовців, Державний класифікатор професій ДК 003-2010, внутрішні організаційні положення, інструкції, накази, правила і постанови, що визначають порядок діяльності підрозділів організації та її працівників; технологічні схеми виконання робіт тощо [33]. У посадовій інструкції

реалізується фундаментальне правило менеджменту персоналу, згідно з яким не службове місце створюється під людину, а людину підбирають відповідно до вимог посади.

Посадові інструкції складають для всіх працівників організації, за винятком керівників виробничих і управлінських структурних підрозділів, які діють на основі положень, затверджуваних органами управління організації за підпорядкуванням. Процес управління розвитком персоналу починається з аналізу досягнутого рівня компетенцій і його відповідності зафіксованим у посадових інструкціях нормативним вимогам.

Зазвичай, під розвитком персоналу розуміють лише професійний розвиток, тобто отримання персоналом нових знань, умінь, компетенцій і навичок, які використовуються або будуть використовуватись у професійній діяльності. Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає розвиток фахівців як процес цілеспрямованого формування спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмій, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності [36].

Це визначення стосується лише професійного розвитку, але треба враховувати і особистісний розвиток працівників. Таким чином, розвиток персоналу має відбуватись за рахунок гармонійного поєднання особистісних, професійних, соціальних, моральних та інших якостей людини. Таким чином, можна зробити висновок щодо основних компонентів розвитку персоналу – це постійне вдосконалення, оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями внаслідок впровадження концепції безперервного навчання та саморозвитку особистості.

Управління розвитком персоналу варто розглядати не лише з позиції потреб підприємства, але й самої особистості, адже працівник, оцінивши свої можливості відповідного до вимог посади, буде дбати про розвиток своїх здібностей, розширення своїх знань, умінь та практичних навичок з метою

кар'єрного розвитку, розширення повноважень, підвищення рівня оплати праці, самовдосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку праці [46].

Отже, ступінь розвитку персоналу організації визначає її ефективне функціонування. Впровадження безперервного розвитку персоналу у повсякденну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання можливе лише за умов попереднього створення ґрунтового теоретичного та методичного забезпечення даного процесу. Розвиток персоналу є однією з важливих підсистем при формуванні системи управління персоналом та охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних чинників.

## 1.2. Форми і методи підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Значення навчання широко визнане, однак сучасний стан на українських підприємствах характеризується лише частковим усвідомленням керівників підприємств ролі навчання як інструмента підвищення кваліфікації. В багатьох випадках державні підприємства в Україні, що фінансували підготовку кадрів в середніх, спеціальних та вищих навчальних закладах, після завершення процесу роздержавлення і з приходом нового власника, ліквідували дану статтю витрат у власних бюджетах. Керівник, здатний прогресивно мислити, чітко усвідомлює, що інвестувати в розвиток персоналу безумовно вигідно, адже в результаті він отримає злагоджену, вмотивовану, компетентну команду, яка буде приносити прибуток компанії.

Стратегія професійного розвитку персоналу на підприємстві насамперед спрямована на створення професійної, відданої цілям і задачам компанії команди, збільшення віддачі від праці кожного працівника, що допомагає вирішити проблему кадрової плинності та заощадити на підготовці нових

співробітників, сприяє збільшенню продуктивності праці та разом з нею прибутку компанії.

Крім того, професійний розвиток корисний працівникам:

- ✓ допомагає віднайти приховані професійні можливості;
- ✓ досягти кар'єрного росту;
- ✓ швидко пристосуватися до нових умов бізнесу, сучасних технологій та інструментів.

Розвиток персоналу на підприємстві – це не разовий захід, а постійне «прокачування» ділових та особистісних якостей працівників. В рамках цієї роботи HR-менеджери сучасних прогресивних компаній виконують комплекс дій. На стадії розробки стратегії розвитку персоналу на підприємстві керівник повинен чітко визначити яких результатів він хоче досягти від працівників та які професійні та особистісні якості необхідно розвивати.

Стратегія розвитку персоналу може бути ситуативною та системною. В першому випадку вона пов'язана з конкретним бізнес завданням, наприклад – підвищення продажів. Така стратегія реалізується зазвичай шляхом зовнішніх тренінгів. При системному підході відбувається постійне підвищення професійного розвитку. Завдяки такій стратегії працівники удосконалюють весь спектр корисних навичок та застосовують їх на практиці без відриву від виробництва [45].

Для розрахунку кількості співробітників HR-фахівці аналізують значну кількість інформації: плани підприємства, витрати на навчання персоналу та заробітну плату, рівень плинності кадрів, стан справ у всіх підрозділах, тощо. Визначення потреби у кількості і якості персоналу – складна аналітична задача. Для її вирішення залучають експертів та використовують комп'ютерні моделі.

Фахівці, здатні рухати компанію вперед, не з'являються раптово, їх потрібно створювати. Виявляти перспективні кадри, підбирати підходящі методи навчання, вкладати кошти в програми розвитку персоналу – основна задача керівництва та HR-відділу. Слід зазначити, що вклад в професійний

розвиток ефективний лише за умови продуманої, грамотної, поетапної стратегії, що відповідає актуальним задачам компанії та потребам працівників.

Підбір та удосконалення персоналу є однією з основних задач менеджменту. Щоб полегшити процес підбору кандидатів, багато компаній почали створювати документи, що описують основні характеристики, якими повинен володіти працівник для успішної роботи на посаді – кваліфікаційні карти, карти компетенції та ін.

Кваліфікаційна карта, розроблена спільно керівником підрозділу та фахівцями з кадрів на підставі посадової інструкції, являє собою набір кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти ідеальний співробітник, що обіймає певну посаду. Оскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик значно легше, чим наявність здатності виконувати певні функції, кваліфікаційна карта є інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти надає також можливість об'єктивної оцінки кандидатів по кожній характеристиці та порівняння їх між собою. Разом з тим цей метод зосереджений на технічних, формальних характеристиках кандидата, залишаючи поза увагою особистісні характеристики та потенціал професійного розвитку.

Карта компетенції (портрет ідеального співробітника) дозволяє подолати вищезазначений недолік та полегшує роботу працівників відділу кадрів, що займаються оформленням на роботу. Компетенції являють собою особистісні характеристики людини, його здатність до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки та соціальних ролей, як наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, здатність працювати в колективі, наполегливість, оригінальність мислення. Підготовка карти компетенції вимагає спеціальних знань, та, як правило, здійснюється за допомогою професійного консультанта або спеціально навченого співробітника відділу кадрів. Важливим доповненням карти є опис компетенції, тобто детальне пояснення кожної риси портрета ідеального співробітника [39].

При оцінці кандидата карта компетенції використовується також як кваліфікаційна карта – компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника. Якщо керівник підписав контракт з високо кваліфікаційним фахівцем, для такого співробітника потрібно тільки визначити мету, критерій її оцінки та спосіб винагороди, і цього буде достатньо для реалізації ним управлінських рішень. Але якщо керівник потрапив до підрозділу, в якому у працівників уже були вироблені погані навички праці, то йому необхідно періодично використовувати контроль над досягненням мети, підкреслюючи, що винагороджуються тільки реальні результати а не відпрацьований час. Для того, щоб працівники частіше замислювались над тим, що саме і з якою кінцевою метою вони роблять, ефективні керівники вимагають від кожного співробітника щоденно виділяти час для осмислення мети своєї роботи та шляхів її досягнення. Головна мета ефективного керівника – досягнути щоб кожний співробітник діяв самостійно, після того як визначена ціль, спосіб її досягнення та винагороди.

Розвиток персоналу заснований на положеннях теорії людського капіталу, відповідно до якої люди генетично мають певний набір якостей і властивостей, які можуть (але не обов'язково повинні) бути розвиненими. На цьому ґрунтується висновок про потребу інвестування в їх розвиток.

Процес професійного навчання персоналу включає в себе наступні етапи: визначення потреб; формування бюджету навчання; визначення мети навчання; визначення змісту програм; визначення критеріїв оцінки; вибір методів навчання; навчання; оцінка ефективності навчання [35].

Заходами щодо професійного розвитку персоналу можуть бути семінари з маркетингу для працівників відділу кадрів, відвідування школи бізнесу співробітниками відділу продажів, вивчення іноземної мови інженером та ін. Компанії створюють спеціальні методи та системи управління професійним розвитком – управління професійним навчанням, підготовка резерву керівників, розвиток кар'єри. У великих компаніях існують спеціальні відділи професійного розвитку, які очолює керівник, що підкреслює їх значення для

організації. Про важливість цього процесу свідчить і те, що цілі у сфері професійного розвитку включаються в особисті плани топових керівників багатьох сучасних корпорацій. Окрім безпосереднього впливу на фінансові результати компанії, інвестиції в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, підвищують мотивацію співробітників та їх відданість справі, забезпечують спадкоємність в управлінні.

Професійний розвиток також впливає і на самих працівників. Підвищуючи кваліфікацію та отримуючи нові знання і навички, працівники підвищують свою конкурентоспроможність на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного росту як всередині компанії так і за її межами. Це особливо важливо у сучасних умовах швидкого знецінення професійних знань. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному рівню особистості, розширює ерудицію та коло спілкування, зміцнює впевненість в собі. Не випадково можливість отримання професійного навчання у власній компанії високо оцінюється працівниками та значно впливає на вибір роботи в тій чи іншій компанії. Позитивний вплив від внутрішнього організаційного розвитку отримує і суспільство в цілому, отримуючи більш досвідчених членів соціуму.

Корпоративна культура не лише впливає на імідж компанії на ринку, а й на відношення персоналу до роботи, визначає мікроклімат в організації. Формування корпоративної культури включає в себе:

- ✓ розробку правил поведінки для співробітників;
- ✓ визначення місії та цінностей;
- ✓ створення бренду;
- ✓ заходи щодо згуртування колективу (тімбілдінг) тощо.

Професійний розвиток персоналу здійснюється шляхом:

- ✓ підготовки та перепідготовки фахівців та керівників;
- ✓ підвищення кваліфікації за межами підприємства у спеціальних навчальних закладах;
- ✓ короткотермінових семінарів у компанії;

- ✓ різного роду конференцій та дискусій;
- ✓ тренінгів – пошуку рішення виробничих задач спільно з тренерами;
- ✓ творчих дискусій з розбору конкретних ситуацій та рішенням проблем;
- ✓ евристичних методів, ділових ігор та ін. [59].

Взаємозв'язок компонентів та цілей професійного розвитку персоналу розглянемо на прикладі схеми (рис.1.2.)



Рис. 1.2. Схема взаємодії компонентів та цілей професійного розвитку персоналу

Таким чином, можна впевнено стверджувати, що будь які компоненти професійного розвитку персоналу мають безумовний вплив на стратегічні цілі підприємства.

Професійне навчання реалізується в декілька етапів. По-перше необхідно виявити потребу персоналу в навчанні, визначити рівень підготовки кожного

співробітника, які навички варто розвивати та які результати будуть досягнуті. По-друге – мотивація. Усі зусилля даремні, якщо працівник не зацікавлений у навчанні. Мотивацію підвищує усвідомлення практичної користі розвитку, коли співробітник впевнений, що підвищення професійних навичок допоможе стати більш успішним.

Підхід до професійного розвитку персоналу може бути внутрішнім (здіяні тільки сили компанії) та зовнішнім (залучається стороння організація). Визначення підходу до навчання залежить від цілей. Тобто навчання стосовно специфіки продукту найчастіше проводиться всередині підприємства, а багатопрофільну підготовку співробітники проходять в навчальних центрах.

Планування ділової кар'єри – важлива частина системи розвитку персоналу. Це корисно не лише для працівника, але й для всього підприємства. Відповідно, якщо співробітник відчуває свої перспективи, має чіткий план кар'єрного просування, зростає його лояльність до організації, задоволеність роботою та зростає ефективність праці [37].

Якщо кар'єрне зростання це рух вгору то ротацію можна порівняти з переміщенням в одній площині. Працівник переходить на нову посаду, маючи можливість отримати нові навички та знання. В структурі управління розвитком персоналу ротація кадрів допомагає:

- ✓ створювати кадровий резерв (фахівець, що виконує різні функції, при необхідності зможе замінити колегу;
- ✓ швидко адаптувати співробітників;
- ✓ нівелювати конфліктні ситуації.

Наявність у компанії резерву кадрів дозволить забезпечити заміщення вакантних посад у разі звільнення працівників, їх хвороби, відпустки або відрядження. Формування кадрового резерву здійснюється на основі професійного відбору кадрів, результатів атестації (оцінки) персоналу, вивчення особових справ співробітників, штатного розкладу, планів кар'єри працівників. Кадровий резерв – це співробітники, які при виникненні нагальної потреби можуть зайняти нові посади без попереднього навчання. Створення

кадрового резерву допомагає економити час та засоби на навчання персоналу, сприяє підвищенню професійного рівня працівників.

У випадку, коли на підприємство приймають новачка, HR-менеджер повинен ввести його в курс справи та допомогти адаптуватися до корпоративних обставин. Чим швидше і комфортніше проходить цей процес, тим вище професійна віддача, менше відсоток плинності, нижчі витрати на підбір та підготовку нових кадрів.

Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу є:

- ✓ первинне навчання у відповідності до завдань підприємства та специфіки роботи;
- ✓ навчання для ліквідації розриву між вимогами до посади та наявними якостями працівника;
- ✓ навчання для підвищення кваліфікації;
- ✓ навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- ✓ навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій [64].

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, що були прийняті на підприємство та раніше не працювали. Перепідготовка організується з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо по своїм професіям вони вже не можуть працювати.

Навчання робітників іншими (суміжними) професіям з початковим рівнем кваліфікації більш високим з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення їх професійних та економічних знань та навичок.

Існують такі форми підвищення кваліфікації:

- ✓ внутрішня ( в рамках організації на робочому місці чи за його межами) та зовнішня ( в навчальних закладах, спеціальних центрах);
- ✓ організаційна та неорганізаційна (самонавчання);
- ✓ професійна чи проблемно-орієнтована (за вимогою), що направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки;
- ✓ побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах;
- ✓ така, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів) або для всього персоналу [65].

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді.

Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Підприємства мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато фірм при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним зі способів досягнення цієї мети є набір і добір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Однак цього не достатньо. Керівник повинен також проводити програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в колективі підприємства.

Підготовка являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність праці. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Плануванню підвищення рівня кваліфікації робітників на підприємстві має передувати робота служби персоналу з аналізу ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах за професіями та рівнями кваліфікації, причин зниження середнього розряду робітників, відставання розряду

робітників від розряду робіт, виникнення браку продукції з вини робітників і нераціонального використання фонду робочого часу тощо.

Методику розвитку персоналу умовно поділяють на директивні, інтерактивні та особистісні. В основі директивних методів є взаємодія працівника, що проходить навчання з наставником, інструктором, викладачем, тренером. Серед директивних методів можна виділити наступні:

- ✓ лекції, цим методом можливо навчати велику кількість людей одночасно, але при цьому зворотній зв'язок мінімальний, передача знань має однобічний характер;

- ✓ семінари, тут ступінь активності слухачів вже вищий, особливо якщо практичні заняття побудовані з елементами ділової гри, мозкового штурму, тощо;

- ✓ наставництво – традиційний метод, під час якого досвідчений співробітник передає знання новачку;

- ✓ інструктаж, як і при наставництві, навчання ведеться без відриву від виробництва, інструктор вводить нового співробітника в курс майбутньої роботи

- ✓ тренінги, як правило вони допомагають розвивати окремі компетенції (проведення переговорів, підвищення ефективності продажів, тайм-менеджмент та ін.)

- ✓ секондмент – достатньо нова методика професійного розвитку персоналу, передбачає стажування у іншому відділі або організації, що допомагає швидко набути нового досвіду.

Інтерактивні методики передбачають дієву участь персоналу в навчанні, при чому велика роль відводиться сучасним технічним можливостям. Завдяки Інтернету стали доступними:

- ✓ дистанційне навчання;
- ✓ онлайн конференції та вебінари;
- ✓ відеоуроки.

Такі методи не вимагають залучення фахівців (тренерів, викладачів), співробітник має можливість навчатись в будь-який зручний час і в будь-якому місці. Відеоформат сприяє кращому засвоєнню інформації.

Особистісні методи засновані на самонавчанні персоналу. На перший план виходить задача мотивації. Самостійне навчання співробітників повинно проходити під керівництвом та контролем HR-фахівців. На практиці застосовують різні засоби підвищення мотивації, необхідно, щоб співробітник чітко усвідомлював усі переваги самостійної освіти.

Особливість підвищення кваліфікації полягає у тому, що слухачі, вже володіючи певними знаннями і практичними навичками виконання робіт, можуть в силу цього критично ставитися до навчального матеріалу, які прагнуть отримати те, що їм, перш за все, потрібно для виробничої діяльності.

### 1.3. Аналіз світового та вітчизняного досвіду організації системи удосконалення професійного розвитку персоналу

Дослідження та використання закордонного досвіду професійної підготовки персоналу здатне надавати позитивний вплив на процеси управління професійною компетентністю співробітників сучасних компаній, що визначає актуальність досліджень в цій області. Принцип безперервної освіти протягом життя за останні роки починає домінувати у вітчизняній практиці підготовки кваліфікованих кадрів. З огляду на це слід зазначити, що «безперервна освіта» є переважаючою концепцією підготовки робітничих кадрів на підприємствах європейських країн. Загальною рисою існуючих у світі освітніх систем, що забезпечують формування та розвиток робітничих кадрів, можна визначити такі особливості: безперервність навчання; наближення теорії та практики; контроль та координація розробки освітніх програм; впровадження компетентного підходу в процес підготовки робітничих кадрів, співпраця керівників організацій, установ та закладів, що беруть участь у підготовці робітничих

кадрів; додержання оптимального співвідношення між підготовкою робочих та фахівців і керівників.

Однією з форм підвищення кваліфікації персоналу з вищою освітою, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності в організації, є систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта). Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником. Сучасний успішний керівник час від часу проходить навчання, відвідує курси, тренінги, виставки. За допомогою Інтернету це можна зробити онлайн. А потім ці знання передає підлеглим або застосовує у своїй діяльності. Фахове і посадове зростання – найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників, а отже і погіршення діяльності підприємства.

Фахове зростання тісно пов'язане з проблемою кадрового резерву і плануванням кар'єри. Досить цікавим та дещо специфічним для вітчизняних реалій є досвід розвитку персоналу в Японії. Підхід до розвитку персоналу з давніх часів у Японії є досить гнучким, навіть розмір заробітної плати в Японії залежить від професійної майстерності та вислуги років працівника. Слід зазначити, що на японських підприємствах в середньому 36% загального місячного заробітку працівники одержують у формі базових виплат, 27% - додаткових виплат відповідно до професійного розвитку, 29% - додаткових виплат, пов'язаних з виконаною роботою, 7% - різних допомог. Отже, на підприємствах Японії підвищення заробітної плати та отримання премії є нерозривними зі стажем роботи працівника та його кваліфікацією, тобто створені такі умови, щоб робітник був заохочений підвищувати рівень власної кваліфікації [31].

У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, що очолюють керівники в ранзі директора чи віце-президента. Це підкреслює їх важливість для організації. Про необхідність

професійного розвитку свідчить той факт, що цілі у цій сфері включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій (рис. 1.2).



Рис.1.2. Службово-посадове і фахове зростання працівника (японська модель) [52]

Для більшості професій в японських компаніях необхідно підвищувати кваліфікацію, що включає:

- ✓ одержання нових спеціальних знань і навичок;
- ✓ застосування отриманих знань і навичок, що не використовувалися раніше;
- ✓ підвищенні і розширення кваліфікації;
- ✓ поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи;
- ✓ адаптацію до мінливих умов виробничого процесу.

Вища освіта та професійне навчання є складовими 12 засад конкурентоспроможності країн світу при розрахунку загального індексу конкурентоспроможності. Згідно з аналітичними даними у США, збільшення інвестицій на навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8,5%, водночас збільшення капіталовкладень на 10% збільшує продуктивність праці на 3,9%. Провідні зарубіжні підприємства витрачають на професійне навчання і підготовку кадрів на виробництві від 2% до 10% фонду оплати праці. Періодичність професійного навчання працівників у розвинених країнах складає не більше 3-х років [31]. В Україні витрати на професійне навчання кадрів на виробництві складають менше 2% від фонду заробітної плати. Періодичність підвищення кваліфікації працівників в Україні становить в середньому 12 років.

США, Японія, Франція мають визначний і водночас несхожий досвід у сфері професійного навчання персоналу підприємств, який, водночас, визнається їх конкурентною перевагою. У США перевага надається залученню фахівців потрібної кваліфікації через ринок праці або у конкурентів. Однією з сучасних тенденцій в навчанні персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці, тому американські підприємства організовують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації безперервного навчання працівників. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет Global Learning створений підприємством IBM налічує 3400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10000 спеціалізованих курсів та більше ніж 126000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку і навчання в цьому університеті. Навчальний центр корпорації «Дженерал Електрик» відводить 30–40 тис. людино-днів на рік на навчальні курси для професійної підготовки і навчання працівників [13].

Порівнюючи виважений японський менеджмент із демократичним американським, можна констатувати перевагу командної роботи з колективною відповідальністю на фоні постійного професійного навчання. Основою японської системи професійного навчання на підприємствах є концепція «гнучкого працівника»: відбір та підготовка працівника не з однієї, а з двох-трьох спеціальностей із наступним підвищенням кваліфікації протягом усього життя. У Японії фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, кошти якого використовуються для розвитку професійних умінь працівників. З цього приводу роботодавці роблять внески в розмірі 0,1% від суми фонду оплати праці підприємств. З коштів фонду фінансуються учбові організації системи професійної освіти, надається фінансова допомога для реалізації офіційно затверджених навчальних програм у приватному секторі. Аналогічна практика існує і в Греції. Зазвичай навчання на робочому місці домінує над навчанням поза місцем роботи, складаючи близько 80%. Загалом, на навчання в розрахунку на одного зайнятого японськими підприємствами витрачається в три-чотири рази більше, ніж американськими. В Японії безперервна освіта є частиною процесу праці, на який кожний працівник відводить близько 8 годин на тиждень, у тому числі 4 години за рахунок робочого часу та 4 години – за рахунок власного.

Європейська система професійного навчання стратегічно орієнтована на досягнення конкурентних переваг, динамічного розвитку і сталого економічного зростання. Підприємства Німеччини щорічно витрачають на навчання персоналу до 9 млрд. євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3% фонду оплати праці. Аналогічні приклади є і в Україні. Так, інвестиції в професійне навчання і розвиток персоналу на Новокраматорському машинобудівному заводі складають 2% фонду оплати праці. На жаль, подібний рівень інвестицій в працівників у нашій країні швидше виняток, ніж правило.

Зарубіжний досвід свідчить, що для професійного навчання кадрів необхідно задіяти різні механізми фінансування. В Україні зобов'язання по фінансуванню професійного навчання покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств (особливо малих і середніх) не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. Для фінансування професійного навчання кадрів можуть використовуватися такі механізми:

- ✓ державні субсидії роботодавцям, що створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання і навчання на робочому місці;
- ✓ створення фондів, в які роботодавці перераховують певний відсоток від фонду заробітної плати, для відшкодування роботодавцям, які здійснюють навчання працівників, частини витрат на навчання;
- ✓ створення в рамках колективних договорів навчальних фондів, активи яких формуються з податку на фонд заробітної плати, або за рахунок дотацій;
- ✓ надання позик для організації курсів перенавчання і перепідготовки висококваліфікованих працівників;
- ✓ державні дотації на навчання;
- ✓ податкові пільги підприємствам тощо [14].

Під час розробки і подальшого вдосконалення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників з метою посилення їх матеріальної й моральної зацікавленості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри доцільно всебічно враховувати накопичений позитивний досвід у цій сфері країн з розвинутою ринковою економікою. Узагальнення світового досвіду дає змогу виокремити п'ять основних типів угод між урядом і роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу. Основні типи зазначених угод наведені в таблиці 1.1

*Таблиця 1.1*

## Основні типи угод між урядами країн світу і роботодавцями щодо особливостей фінансування професійного навчання персоналу

Країни світу	Типи угод між урядами країн світу і роботодавцями
Великобританія, Канада, США, Україна, Швеція	Організації не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки персоналу та фінансування його навчання
Німеччина, Швейцарія, Японія	Роботодавці добровільно з власної ініціативи беруть на себе зобов'язання щодо професійного навчання персоналу
Бельгія, Данія, Нідерланди	Роботодавці та профспілки за сприяння уряду засновують фонди розвитку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, використання яких регулюється колективними договорами
Франція, Індія, Ірландія, Республіка Корея, Пакістан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур,	Уряди на основі чинного законодавства запроваджують для підприємств обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, що в більшості випадків ґрунтується на податку на навчання працівників
Латиноамериканські країни,	Уряди стимулюють підприємства для проведення професійного навчання персоналу, головним чином наданням звільнень від різних податків, тощо

Україна належить до того типу держав, де організації практично не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу і фінансування його професійного навчання. Через це для держави має практичний інтерес досвід тих країн, в яких для підприємств органи законодавчої влади запроваджують обов'язкові схеми професійного навчання персоналу або надають відчутні економічні стимули роботодавцям для професійного навчання кадрів.

Є позитивний досвід країн, де роботодавці добровільно беруть на себе ініціативу з професійного розвитку персоналу. Це в основному стосується тих

організацій, у яких значну питому вагу складає наукоємна продукція або впроваджуються високі технології. Важливим інструментом фінансування професійного навчання промисловістю в окремих індустріальних країнах з розвинутими ринковими відносинами стали колективні угоди між роботодавцями та представниками найманих працівників (профспілками). Ці угоди часто містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання персоналу промисловістю й мінімальні рівні асигнування ресурсів. Держава може втрутитися в забезпечення цих пунктів і співфінансувати навчання. В Бельгії, Данії, Нідерландах підприємці й профспілки створюють спільні фонди для фінансування навчання працівників згідно з пунктами у колективних трудових угодах.

Разом з тим зазначений тип стимулювання розвитку персоналу, як правило, може результативно спрацювати за умови стабільних розвинутих ринкових відносин, високої частки наукоємної продукції в загальному обсязі виробництва промислової продукції, в країнах, де все більше поширення набуває інноваційна модель розвитку економіки, інтенсивно впроваджуються у виробництво новітні досягнення науково-технічного прогресу. Водночас для України, яка поки що характеризується недостатнім рівнем розвитку ринкових відносин, невеликою питоною вагою наукоємної продукції в загальному обсязі випуску промислової продукції, зазначений тип стимулювання розвитку персоналу організацій не буде достатньо ефективним.

До країн, які запровадили для організацій обов'язкові схеми підготовки персоналу, найперше належать ті, де набула поширення система «податок-плюс-дотація», або повернення фірмі переplat на професійне навчання персоналу. Франція показала ефективний приклад застосування цієї системи. Так, починаючи з 1971 року, за домовленістю між роботодавцями і профспілками підприємства з десятьма працівниками і більше на професійне навчання персоналу мають виділяти не менш ніж 1,5% фонду оплати праці, а організації з чисельністю персоналу до 10 найманих працівників – 0,25%.

Водночас підприємства, що не проводять професійне навчання персоналу, мусять заплатити всю суму податку.

У Франції професійне навчання персоналу на виробництві має бути організовано на формальній основі, тоді як безпосередня підготовка на робочому місці не береться до уваги системою «податок-плюс-дотація». Однак заробітна плата учнів чи слухачів післядипломних навчальних закладів входить до складу витрат на професійну підготовку персоналу. Із загальної суми податку 1,5% на професійне навчання персоналу від фонду оплати праці 0,2% використовуються на індивідуальні навчальні відпустки, 0,3% - на навчальні схеми, що допомагають молодим людям розпочати трудову діяльність. Решта суми податку, тобто 1,0% призначається на професійне навчання за індивідуальним планом, який погоджується з радою працівників підприємства [34].

Деякі країни віддають перевагу різним стимулюючим схемам з тим розрахунком, щоб сприяти організаціям у підготовці персоналу. Для цього уряди вивільняють організації від різних податків або надають їм пільгові позики чи кредити. Яскравим позитивним прикладом є досвід Чилі.

У Чилі запроваджено знижки підприємствам промисловості та сфери послуг, сільськогосподарським фермам на їх витрати на професійне навчання персоналу. Фірми можуть зменшити свої податки на прибуток в еквіваленті 1% їх фонду оплати праці. Зазначений стимул спрямовано на заохочення зацікавленості підприємств у навчанні персоналу з метою посилення його конкурентоспроможності на ринку праці та сформувати одночасно конкурентний ринок освітніх послуг. Цей механізм управляється та контролюється Національною службою підготовки і зайнятості, яка є складовою частиною Міністерства праці.

Уряд Чилі встановив верхню межу вартості навчального модуля, що відповідає вимогам роботодавців щодо звільнення від податків. У межах цих лімітів підприємства мають право наймати освітні фірми або організувати навчання самостійно. Навчальні програми повинні бути прямо пов'язані з

поточними чи спорідненими роботами в межах компанії та схвалені Національною службою підготовки та зайнятості з тим, щоб зробити правомірними податкові знижки. Зазначений чилійський механізм чутливий до заробітної плати і рівня професійної майстерності персоналу підприємства. Оскільки компенсація витрат на професійне навчання пов'язана з фондом оплати праці, то чим більші витрати фірми на робочу силу тим більше субсидій вона може теоретично одержати [31].

У багатьох країнах за наявності стабільної тенденції до нарощування роботодавцями обсягів професійного навчання персоналу та посилення конкурентоспроможності ринку освітніх послуг, як правило, реалізують заходи щодо перегляду податкової системи в бік її лібералізації, йдуть шляхом звільнення організацій від різних податків або надають їм різні пільгові позики чи кредити.

Виходячи з цього, в Україні в основу механізму стимулювання персоналу і роботодавців з метою посилення їх зацікавленості в безперервному професійному навчанні слід покласти досвід Чилі. У свою чергу, запровадження в організаціях дієвої системи професійного навчання персоналу обумовить активізацію роботи служби управління персоналу з виробничої адаптації працівників, планування їх трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

## Висновки до Розділу 1

Перший розділ магістерської роботи включає детальний огляд існуючих наукових підходів до вивчення категорії «розвиток персоналу», авторські підходи до визначення цієї складної категорії. Автором складено вдосконалену схему управління персоналом за рахунок додавання компоненту управління брендом роботодавця. Деталізовані форми і методи підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Розглянуто процес професійного навчання персоналу.

Особливу увагу приділено ролі корпоративної культури розвитку персоналу та напрямкам професійного розвитку. Досліджено підходи до професійного розвитку персоналу, які включають: планування ділової кар'єри, створення кадрового резерву, швидку адаптацію співробітників та управління конфліктами. Досліджено світовий та вітчизняний досвід організації системи професійного розвитку персоналу, зокрема службово-посадове і фахове зростання працівників. На основі схеми взаємодії компонентів та цілей професійного розвитку персоналу зроблено висновок про тісний зв'язок цих показників, що дозволяє в майбутньому оцінити ступінь реалізації цілей підприємства за наявності певних компонентів професійного розвитку. Також досліджені основні фактори, що впливають на професійний розвиток працівників різних рівнів (керівників та фахівців). Особлива увага приділена вивченню угод між урядами країн світу і роботодавцями щодо особливостей фінансування професійного навчання персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

#### 2.1. Характеристика господарської діяльності ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Приватне акціонерне товариство «Новоград-Волинський хлібозавод» є одним з найбільших регіональних виробників хліба та хлібобулочної продукції в Житомирській області. Хлібозавод був заснований в 1944 році. Організаційно завод існував як самостійне підприємство, а в 1973 році відбулася реорганізація в хлібокомбінат, до складу якого входили Лубчицький, Колодянський, Рогачівський, Олександрійський млини. З 1976 року завод входив до складу Житомирського об'єднання «Житомирхліб», однак залежність від об'єднання обмежувала самостійність у вирішенні багатьох питань. З виходом у 1997 році заводу з підпорядкування «Житомирхліб» активізувалась господарська діяльність підприємства за рахунок власних коштів і з залученням банківських кредитів. 30 жовтня 1997 року регіональним відділенням Фонду державного майна України по Житомирській області було видано наказ щодо приватизації державного майна підприємства. А в квітні 1998 року – наказ про створення Відкритого акціонерного товариства «Новоград-Волинський хлібозавод».

В 2008 році на Загальних зборах акціонерів було прийнято рішення про збільшення Статутного капіталу та закриті (приватне) розміщення власних акцій, внаслідок чого розмір Статутного капіталу склав 774958,00 грн. В 2011 році відбулася реструктуризація підприємства у Публічне акціонерне товариство «Новоград-Волинський хлібозавод».

Шануючи традиції та багаторічний досвід хлібопекарів, підприємство не зупиняється у своєму розвитку, постійно вдосконалюючи рецептури, розширюючи асортимент, оновлюючи технологічні лінії та посилюючи контроль якості. Спільна мета згуртованого колективу хлібозаводу – це

створення брендового продукту, обраного покупцями завдяки авторитету підприємства, якості продукту і його конкурентності, створення ефективного бізнесу, що дозволяє постійно вдосконалювати виробництво.

Керівництво підприємства зорієнтоване на оптимальне використання всіх ресурсів, грамотне управління, оперативність та точність виконання поставлених задач, високу продуктивність праці в усіх сферах діяльності, для досягнення максимально можливих результатів. При виробничій необхідності, кожен працівник в будь-який час готовий приступити до своїх посадових обов'язків для усунення виробничих питань в найкоротші терміни. Товариство постійно створює умови для навчання та саморозвитку співробітників, підвищення їх майстерності, тому працівники володіють високим рівнем професіоналізму, глибоким знанням своєї спеціальності, що неодноразово підтверджували це перемогами у національних та міжнародних конкурсах.

Основними конкурентами ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» в Житомирській області є 11 виробників хліба, а саме: ТОВ «Агробізнес», ТОВ «Румянець», ПП «Люкс К», ПП «Коровай», Городницький хлібозавод, Корецький хлібозавод, Радивилівський х/з, ТОВ «Бердичівський хлібозавод», ТОВ «Золотий коровай», ТОВ «Київ-хліб», Довбишська пекарня.

Сьогодні на виробничих майданчиках здійснюється системна реконструкція, постійно удосконалюється і модернізується парк технологічного устаткування, запускаються нові виробничі потужності. Завдяки висококваліфікованим спеціалістам та вдалій реалізації нових рецептур динамічно нарощується випуск нової продукції, розширюється асортимент.

В структурі собівартості продукції борошно складає 34,2%. Основними постачальниками борошна являються: ТОВ «Волинь-зерно-продукт», ТОВ «Хмельницьк-млин», ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України». Продукція ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» виготовляється за класичною технологією, з дотриманням усіх норм та стандартів. В асортименті заводу 88 найменувань продукції, з яких 32 – хлібобулочних і 56 – здобно-булочних виробів, в тому числі: хліб змішаної валки, хліб з борошна

пшеничного, елітні види хліба та вироби на замовлення. Реалізація здійснюється в 12 районах Житомирської області, а також в Рівненській та Хмельницькій областях. Доставку здійснюють 27 машин.

Велике значення в реалізації хлібобулочної продукції в м. Новоград-Волинському має Дочірнє підприємство «Торговий дім ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод». Торговий дім складається з п'яти магазинів, які окрім смачних хлібобулочних виробів, пропонує й інші продовольчі товари. Над випуском продукції працює штат досвідчених і відданих своїй справі працівників, частина з яких продовжує сімейну справу, працюючи на Новоград-Волинському хлібо заводі. ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» гарантує якість своєї продукції, яка підтверджена великою кількістю нагород, здобутих на Всеукраїнських та Міжнародних виставках-конкурсах. Також значна кількість нагород завойована працівниками-хлібопекарями на різних конкурсах майстерності.

ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» росте і розвивається, шукає талановитих людей та створює сприятливі умови для професійного розвитку своїх працівників. Підприємство пропонує своїм працівникам:

- ✓ цікаву і динамічну роботу та офіційну заробітну плату;
- ✓ можливість розвивати власні знання та навички в команді професіоналів;
- ✓ соціальні гарантії відповідно до законодавства України;
- ✓ медичне страхування;
- ✓ можливість для особистісного та кар'єрного розвитку .

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів заводу, їх підпорядкованості на ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» використовують схеми організаційної структури управління. Організаційна структура управління підприємством – основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та

інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

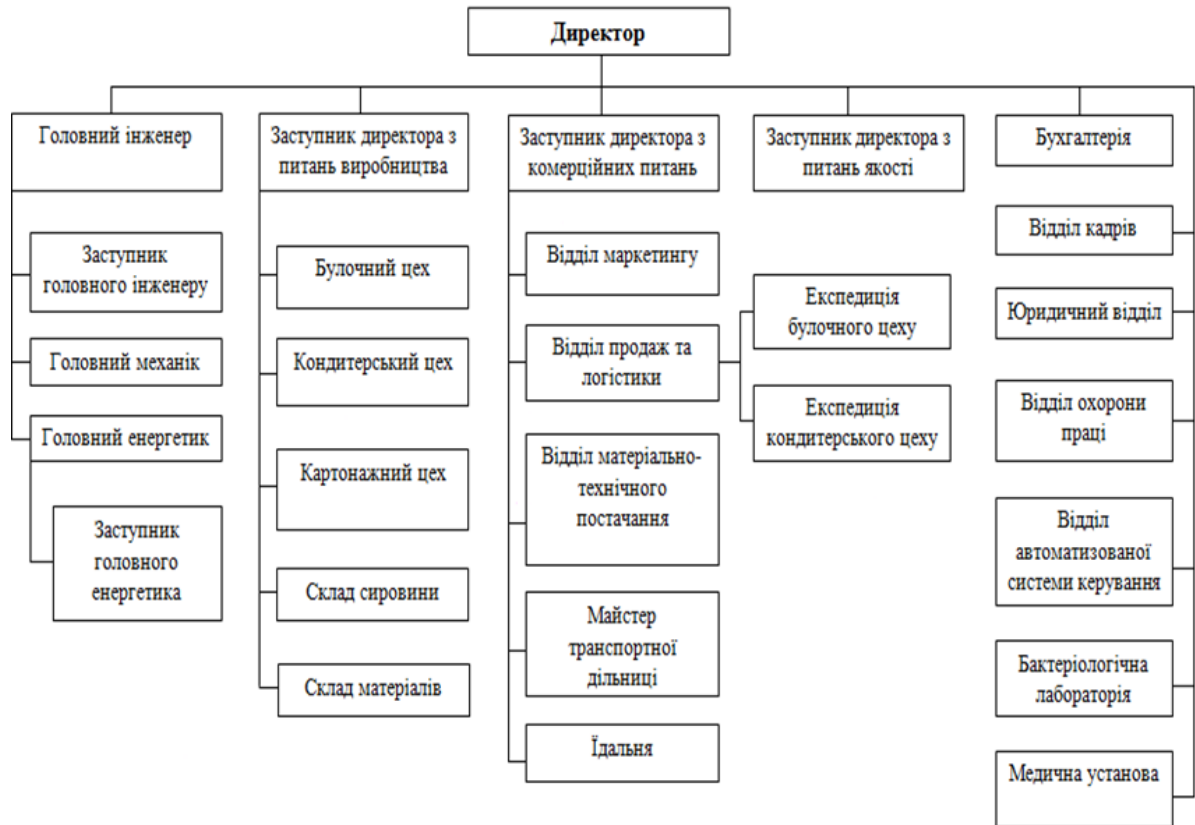


Рис.2.1. Організаційна структура ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Тип організаційної структури управління підприємством – лінійно-функціональний та повністю відповідає потребам галузі. Майно підприємства складають виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Отримати повну реальну картину щодо дійсного економічного стану даного підприємства та його подальші перспективи можна за допомогою аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за два роки (2018-2019 рр.), які представлено в табл. 2.1

**Динаміка основних техніко-економічних показників ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» у 2018-2019 рр.**

№ п/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2018	2019	абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, тис. грн.	82242	92876	10634	12,9
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	81334	91417	10083	12,4
3.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, ос.	222	215	7	3,25
4.	Фонд оплати праці, тис. грн.	26424,8	29452,3	3027,5	11,45
5.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	39882	43875	3993	10,01
6.	Валовий прибуток, тис. грн.	19678	23339	3661	18,6
7.	Інші операційні доходи, тис. грн.	462	617	155	33,54
8.	Адміністративні витрати, тис. грн.	3291	4128	837	25,43
9.	Витрати на збут, тис. грн.	10982	13059	2077	18,91
10.	Інші операційні витрати, тис. грн.	2228	2056	172	8,36
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	76570	86512	9942	12,98
12.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	5672,5	6363,8	691,3	12,18
13.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4650	5171	521	11,20
14.	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	370,45	431,98	61,53	16,60
15.	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./ос.	9,91	11,41	1,5	15,13

*Розраховано автором за [дод. А,Б]*

Отже, можна зробити висновок, що в цілому техніко-економічні показники на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» покращились, а саме: на 12,9 % зріс обсяг виробництва у вартісному виразі, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за 2019 рік становив 91417 тис. грн., тобто збільшився на 12,4% порівняно з попереднім роком. Середньооблікова чисельність зменшилась на 7 осіб, що свідчить про можливу наявність плінності кадрів. Завдяки очевидному зростанню більшості показників та незначному зменшенню середньооблікової чисельності працівників, порівняно з попереднім

періодом, можна стверджувати, що підприємство успішно вписується в ринкові умови господарювання і витримує конкурентну боротьбу на ринку продукції і трудових ресурсів. Фонд оплати праці зріс на 11,45%, що свідчить про позитивні тенденції в оплаті праці на підприємстві. Валовий прибуток зріс на 18,6%, можливо через підвищення попиту на продукцію, збільшився показник продуктивності праці – на 16,6%, середньомісячна заробітна плата збільшилась на 1500 грн. і склала в звітному році 11410 грн./чол.

Через підвищення цін на паливо та сировину зросла собівартість реалізованої продукції – 10,01%, також зросли повні витрати. Негативним моментом варто вважати збільшення суми й питомої ваги адміністративних витрат на 25,43%, це може бути наслідком підвищення оплати праці адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

В цілому можна зробити висновок, що результати економічної діяльності ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» покращились порівняно з базовим періодом так як зросли такі важливі показники як обсяг виробництва у вартісному виразі та показник продуктивності праці.

## 2.2. Оцінка кадрового складу та ефективності використання персоналу на підприємстві

Аналіз кадрового складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками попередніх періодів використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського та виробничого персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства адже від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх діяльності.

Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Основна мета аналізу – оцінити якість трудових ресурсів організації, ефективність системи мотивації праці і ефективність управління персоналом. Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації.

Отже, персонал (трудові ресурси) підприємства є найважливішою категорією економічної діяльності підприємства. Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Кількість та якість ресурсів забезпечують відповідно повноцінне і ефективне функціонування будь-якого підприємства. Визначення кількісної структури та якості кадрів базується на основних методиках оцінки кількості і якості персоналу. Так методами кількісної оцінки персоналу є облікова і середньоспискова чисельність працівників, а якісної структури персоналу можна досягти проводжуючи періодично атестацію персоналу, зовнішнє і внутрішнє тестування, практичні здібності тощо.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за гендерною ознакою, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками. Розглянемо динаміку складу персоналу ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» в табл. 2.2

Таблиця 2.2

## Динаміка складу персоналу ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» за різними ознаками у 2018 – 2019 рр.

№	Показник	Значення по роках						Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
		2018			2019			ПВП	УП	ВП	ПВП	УП	ВП
		ПВП	УП	ВП	ПВП	УП	ВП						
<b>1</b>	<b>За гендерною ознакою:</b>												
1.1.	жінки	69	15	21	68	15	20	-1	0	-1	-1,47	0	-5,0
1.2.	чоловіки	43	23	51	42	21	49	-1	-2	-2	-2,3	-9,5	-4,0
<b>2</b>	<b>За віком, всього:</b>												
2.1.	молодь віком 15-28 років	28	3	16	27	3	15	-1	0	-1	-3,7	0	-6,6
2.2.	29-40 років	46	17	27	46	16	27	0	-1	0	0	-6,2	0
2.3.	41-50 років	31	12	23	31	12	23	0	0	0	0	0	0
2.4.	51-60 років	5	5	3	4	4	3	-1	-1	0	25	25	0
2.5.	Понад 60 років	2	1	3	2	1	1	0	0	-2	0	0	200
<b>3</b>	<b>За освітою:</b>												
3.1.	середня	37	0	8	36	0	8	-1	0	0	-2,7	0	0
3.2.	професійно-технічна	54	0	19	54	0	17	0	0	-2	0	0	11,7
3.3.	неповна вища	16	0	6	16	0	6	0	0	0	0	0	0
3.4.	базова вища	3	7	12	3	7	12	0	0	0	0	0	0
3.5.	повна вища	2	31	27	1	29	26	-1	-2	-1	-100	-6,8	-3,8
<b>4</b>	<b>Всього персоналу різних категорій</b>	112	38	72	110	36	69	-2	-2	-3	-1,8	-5,5	-4,3

Розраховано автором за [дод. А,Б]

Результати аналізу свідчать, що чисельність персоналу підприємства у 2019 році склала 215 осіб, що на 7 осіб (або 3,2%) менше за попередній рік. Зменшення чисельності персоналу відбулося за рахунок звільнення усіх категорій працівників: промислово-виробничого персоналу на 2 особи (або 1,8%), управлінського персоналу на 2 особи (або 5,5%) та виробничого персоналу на 3 особи (або на 4,3%).

Розглянемо динаміку структури персоналу ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» в табл. 2.3

Таблиця 2.3

**Динаміка структури персоналу ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» за різними ознаками у 2018 – 2019 рр.**

№	Показники	Питома вага, %						Структурні зрушення, п.п.		
		2018			2019			ПВП	УП	ВП
		ПВП	УП	ВП	ПВП	УП	ВП			
<b>1</b>	<b>За гендерною ознакою:</b>									
1.1	жінки	61,61	39,47	29,17	61,82	41,67	28,99	0,21	2,2	-0,18
1.2	чоловіки	38,39	60,53	70,83	38,18	58,33	70,01	-0,21	-2,2	-0,82
<b>2</b>	<b>За віком, всього:</b>									
2.1	молодь віком 15-28 років	25,0	7,89	22,22	24,54	8,33	21,74	-0,46	0,44	-0,48
2.2	29-40 років	41,08	44,74	37,5	41,82	44,44	39,13	0,74	-0,27	1,63
2.3	41-50 років	27,68	31,58	31,94	28,18	33,33	33,33	0,5	1,75	1,39
2.4	51-60 років	4,46	13,16	4,17	3,64	11,12	4,35	-0,82	-2,04	0,18
2.5	Понад 60 років	1,78	2,63	4,17	1,82	2,78	1,45	0,04	0,15	-2,72
<b>3</b>	<b>За освітою:</b>									
3.1	середня	33,03	0,0	11,11	32,73	0,0	11,6	-0,3	0,0	0,49
3.2	професійно-технічна	48,21	0,0	26,39	49,08	0,0	24,64	0,87	0,0	-1,75
3.3	неповна вища	14,29	0,0	8,33	14,55	0,0	8,69	0,26	0,0	0,36
3.4	базова вища	2,68	18,42	16,67	2,73	19,44	17,39	0,05	1,02	0,72
3.5	повна вища	1,79	81,58	37,5	0,91	80,56	37,68	-0,88	-1,02	0,18
<b>4</b>	<b>Всього персоналу різних категорій</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Розраховано автором за [дод. А,Б]

- за гендерною ознакою на підприємстві переважають робітники чоловічої статі (112 працівників за 2019 рік ), а жінок меншість - 103 працівника. За 2019 рік відсоток працівників жіночої статі зменшився на 6,47% а кількість працівників чоловічої статі зменшився на 15,8%.

- за віком спостерігаємо переважну кількість робітників від 29 до 40 років, найменша кількість працівників пенсійного віку (4 особи) понад 60 років.

- за рівнем освіти: більшість робітників мають професійно-технічну освіту – 71 працівник, що на 2 особи менше ніж за 2018 рік, повну вищу освіту здобули 56 працівників хлібозаводу та є переважним для управлінського персоналу, при цьому середню освіту мають 44 працівники. Отже, на підприємстві є потреба в навчанні персоналу щоб значно більша частка працівників здобули вищу освіту.

Для ефективного планування чисельності персоналу важливо досліджувати причини руху та плинності кадрів. Рух робочих кадрів можна визначити урахувавши прийнятих та звільнених працівників. Процес зміни чисельності кадрів в наслідок прийняття нових працівників та звільнення називається оборотом робочої сили.

Рух кадрів являє собою рух робочої сили, який зумовлений невдоволенням працівника робочим місцем та (або) умовами праці або ж з причин невдоволеності організації певним працівником. Рух кадрів може бути:

- ✓ внутрішньо-організаційним – пов'язаний з трудовими переміщеннями усередині організації;

- ✓ зовнішнім – між організаціями, галузями і сферами економіки.

Причини звільнення працівників з підприємства можна згрупувати в такий спосіб:

- ✓ природне зменшення (вихід на пенсію за старістю, інвалідність, смерть, призов у ряди армії, відбуття на навчання і т. ін.);

- ✓ звільнення внаслідок скорочення обсягу робіт, часткової ліквідації підприємства, закінчення терміну договору;

✓ - вибуття за особистим бажанням, з родинних обставин, за прогули і з інших причин, непередбачених законом. Кількість робітників, звільнених з цих причин, характеризує плинність кадрів. [20 с.67].

На підприємствах працівники відділу кадрів збирають інформацію про причини звільнень, що підлягає обробці і подальшому аналізу, так як за допомогою вивчення причин звільнень можна запровадити систему заходів з метою зменшення плинності кадрів. Найчастіше причиною звільнень є : низький рівень заробітної плати, незадовільний мікроклімат в колективі, конфлікти з керівництвом, незадовільні умови праці тощо.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини).

Підприємство, прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень. Справді, плинність персоналу спричиняє чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтирів. Продуктивність праці в групі працівників, що недавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому по підприємству, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Абсолютні показники руху персоналу прості, наочні і необхідні в економічній роботі з кадрами. Вони дають повну інформацію порівняно з відповідними показниками попередніх періодів або аналогічних підприємств, а

також у співвідношенні із загальною кількістю персоналу організації. Тобто абсолютні показники мають значення передусім для порівняння та для розрахунку відносних показників.

Відносні показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію. Розглянемо показники руху чисельності працівників ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» в табл. 2.4

Таблиця 2.4

**Показники руху чисельності працівників ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» у 2018 - 2019 рр.**

№ п/п	Показник	2018	2019	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	222	215	-7	-3,2
2.	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	16	11	-5	-31,25
3.	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб	14	11	-3	-21,43
	в т.ч.:				
3.1	- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	11	9	-2	-18,82
3.2	- з причин скорочення штатів, осіб	3	2	-1	-33,33
4.	Облікова кількість працівників на кінець звітного періоду, осіб	224	215	-9	-4,18
5.	Коефіцієнт загального обороту, %	13,5	10,2	-3,3	x
6.	Коефіцієнт обороту по прийому, %	7,2	5,1	-2,1	x
7.	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	6,3	5,1	-1,2	x
8.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,9	4,1	-0,8	x
9.	Коефіцієнт відновлення працівників, %	7,2	5,1	-2,1	x

10.	Коефіцієнт постійності кадрів, %	92,7	94,8	2,1	x
-----	----------------------------------	------	------	-----	---

*Розраховано автором за [дод. А,Б]*

На основі даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що у 2019 році порівняно із 2018 роком кількість працівників підприємства зменшилась на 7 осіб, причому у 2019 році було прийнято на 5 працівників менше ніж у 2018 році.

В 2019 році спостерігається скорочення чисельності працівників, при цьому прийнятих і звільнених однакова кількість, що становить 11 осіб.

Коефіцієнт загального обороту у 2019 році зменшився на 3,3% порівняно з 2018 роком, це пов'язано зі зменшенням прийнятих працівників у 2019 році, цей показник скоротився на 31,25% порівняно з 2018 роком.

Коефіцієнт обороту по прийому зменшився на 2,1%, а коефіцієнт обороту по вибуттю скоротився на 1,2%, що свідчить про наявність на підприємстві певних проблем.

Коефіцієнт постійності кадрів також свідчить про позитивні сторони роботи підприємства у 2019 році та становить 94,8% у 2019 році, що на 2,1% більше ніж у 2018 році.

Таким чином, на підприємстві невеликий оборот нових кадрів, що, в свою чергу, забезпечує стійкість і прогресивність та свідчить про відносну ефективність використання персоналу підприємства.

Нормування праці є частиною організації праці на підприємстві і також забезпечує підтримання належного рівня професійного розвитку персоналу. Воно полягає у визначенні необхідних витрат праці на виконання робіт (виготовлення продукції) як окремими працівниками, так і колективами працівників і встановлення на цій основі норм праці.

Норми праці складають основу системи планування роботи ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», організації оплати праці персоналу, обліку витрат на продукцію, встановлення завдань по підвищенню продуктивності праці, визначенні потреби в кадрах, управління трудовими стосунками на підприємстві.

Нормування праці на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» виконує важливі функції, оскільки є основою організації режиму праці та відпочинку. Встановлення норм праці гарантує підприємству певну продуктивність праці, а працівникові певний рівень задоволеності умовами праці.

На підприємстві використовується система мотивації та стимулювання персоналу, яка забезпечує зацікавленість кожного працівника в досягненні планової результативності особистої трудової діяльності та колективних результатів праці, а за можливістю й в покращенні результатів у порівнянні з плановими.

Базовим компонентом системи мотивації та стимулювання співробітників підприємства є механізм матеріальної винагороди, що забезпечує взаємозв'язок оплати і результатів праці за певний період часу. Основний принцип матеріальної винагороди – рівна оплата за рівний труд, що означає однаковий рівень заробітних плат у працівників, що займають однакові за складністю та значущістю посади (робочі місця) і показують однакові рівні результативності діяльності.

Використання робочого часу працівниками ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» наведено в таблиці 2.5

*Таблиця 2.5*

**Використання робочого часу працівниками ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» за 2018-2019 рр.**

№ п/п	Показник	2018	2019	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Фонд робочого часу, люд.-год.	137448	128000	-9448	-6,87
2.	Відпрацьований час, люд.-год.	134011,8	124800	-9211,8	-6,87
3.	Невідпрацьований час, люд.-год.	3436,2	3200	-236,2	-6,87
	в т. ч.:				
3.1	- щорічні відпустки	1098,0	1005,0	-93	-8,47
3.2	- навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	943,8	946,5	2,7	0,29
3.3	- неявки з дозволу адміністрації	346,5	324,8	-21,7	-6,74

3.4	- відпустки за ініціативою адміністрації	768,6	768,5	-0,1	-0,01
3.5	- інші причини	279,3	155,2	-124,1	-44,43

*Розраховано автором за [дод. А,Б]*

З даних таблиці 2.5 видно, що фонд робочого часу у 2019 році порівняно з 2018 роком скоротився на 6,87%. Оскільки підприємство прагне підвищувати професійний рівень своїх працівників навчальні відпустки у 2019 році зросли на 0,29% порівняно з 2018 роком. Щорічні відпустки у 2019 році та неявки з дозволу адміністрації значно скоротилися на 8,47% та 6,74% відповідно в порівнянні з попереднім роком. Показник відпусток за ініціативою адміністрації у 2019 році несуттєво скоротився і складає 0,01%.

Матеріальна винагорода працівників складається з постійної гарантованої частини заробітної плати, яка виступає у вигляді посадового окладу, і змінної частини, яка є функцією результативності діяльності самого працівника, його підрозділу і в цілому всього підприємства.

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівник сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосуванням стимулів. Найбільш стимулюючий вплив на працівників справляє надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників діяльності. Щоб преміювання дало результати, кожен працівник має чітко розуміти, за що він отримав премію та виконання яких завдань дозволить йому розраховувати на неї в майбутньому. Інакше преміювання персоналу не призводить до очікуваного керівництвом підвищення мотивації. Потужним стимулом або мотивацією праці безумовно є також заробітна плата.

Розглянемо аналіз динаміки середньої заробітної плати на підприємстві ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

**Динаміка середньої заробітної плати ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» за 2018-2019 рр.**

№ п/п	Показник	2018	2019	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників всього, осіб	222	215	-7	-3,25
1.	в т. ч.:				
1.1.	- робітники, осіб	112	110	-2	-1,81
1.2.	- керівники, службовці, ос.	110	105	-5	-4,76
2.	Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	26424,8	29452,3	3027,5	11,45
2.	в т. ч.:				
2.1.	- робітники, тис. грн.	10569,9	11780,9	1211	11,45
2.2.	- керівники, службовці, тис. грн.	15854,8	17671,3	1816	11,45
3.	Середня з/п одного працюючого, грн.	119,03	136,98	17,95	15,08
3.	в т. ч.:				
3.1.	- робітники, грн.	86,4	102	15,6	18,05
3.2.	- керівники, службовці, грн.	127,2	151,2	24	18,86
4.	Коеф. співвідн. сер. з/п кер-ів і службовців до середньої з/п робітників	1,47	1,48	0,01	x

*Розраховано автором за [дод. А,Б]*

Як ми бачимо у 2019 році порівняно із 2018 зріс фонд оплати праці на 11,45%, це пов'язано із зростанням мінімальної заробітної плати та збільшенням попиту на продукцію хлібозаводу, при цьому кількість штатних працівників у 2019 році скоротилась на 7 осіб, з них робітників – на 2 особи, керівників та службовців – на 5 осіб.

Середня заробітна плата одного працюючого на хлібозаводі у 2019 році порівняно із 2018 роком зросла на 17,95 грн. або на 15,08%, що є позитивним показником діяльності підприємства.

Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати керівників і службовців до середньої заробітної плати робітників залишився майже без змін (збільшився на 0,01 %).

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Динаміка структури фонду оплати праці ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» за 2018-2019 рр.**

№ п/п	Показник	2018	2019	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
				2018-2019	2018-2019
1.	Фонд заробітної плати, всього, тис. грн.	26424,8	29452,3	3027,5	11,45
2.	Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	21139,8	23561,8	2400	11,45
3.	Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	3171,0	3533,4	362,4	11,42
4.	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	2114,0	2357,1	243,1	11,49

*Розраховано автором за [дод. А,Б]*

За результатами розрахунків табл. 2.7 можна зробити висновок, що з 2018 року по 2019 рік фонд оплати праці працівників зріс на 11,45%, що свідчить про відносне покращення умов праці. Питому вагу в загальному фонді заробітної плати займає фонд основної заробітної плати, що на 2400 тис. грн. (або 11,45%) більше у 2019 році ніж у 2018 році. Фонд додаткової заробітної плати також збільшився на 362,4 тис. грн. (або на 11,42%) і складає 3533,4 тис. грн. у 2019 році. Крім того, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, до яких належать винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми – також зросли у 2019 році на 11,49 % порівняно з 2018 роком.

Найважливішим показником ефективності трудових ресурсів є продуктивність праці. Показники продуктивності праці характеризують якісний бік використання робочої сили на підприємстві. Навіть більше, продуктивність праці є одним із найважливіших узагальнюючих показників діяльності кожного підприємства. Це зумовлює необхідність дуже ретельного вивчення цього показника під час будь-якого аналізу.

Основні чинники, які впливають на продуктивність праці на хлібозаводі та його аналіз представлено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

**Аналіз продуктивності праці ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»  
у 2018-2019рр.**

№ п/п	Показники	2018	2019	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Вихідні дані					
1.	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	82242	92876	10634	12,9
2.	Середньооблікова чисельність, всього, осіб	222	215	7	3,25
3.	в тому числі: робітники, осіб	112	110	-2	-1,81
4.	Відпрацьовано всіма робітниками, людино/днів	10956	10500	-456	-4,16
5.	Відпрацьовано всіма робітниками, людино/годин	87648	84000	-3648	-4,16
Розрахункові дані					
6.	Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн.	370,4	431,9	61,58	16,36
7.	Середньорічний виробіток на одного робітника ВП, тис. грн.	734,3	844,3	110	14,98
8.	Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.	0,90	0,95	-0,05	-5,5
9.	Тривалість робочого дня, год.	8,00	8,00	0,00	0,00
10.	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	249,00	250,00	1	0,40
11.	Питома вага робітників в складі ПВП	0,62	0,64	0,02	3,2

*Розраховано автором за [дод. А,Б]*

З даних табл. 2.8 видно, що в 2019 році обсяг виробленої продукції у вартісному вираженні зріс на 12,9% у порівнянні з 2018 роком. Середньооблікова чисельність ПВП зменшилась на 3,25% у 2019 році порівняно з 2018 роком 7,25%, що в кількісному вираженні становить 7 осіб.

Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП у 2019 році склав 431,9 тис. грн./ос., відбулося зростання порівняно з 2018 роком на 16,36%.

Питома вага робітників у складі ПВП в 2019 році зросла на 3,2% у порівнянні з 2018 роком.

Право на безпеку – невід’ємне право кожної людини, кожного працюючого. А безпечні умови праці – запорука продуктивної праці робітників. Адже безпечні умови виробництва порівнюються з такими важливими суспільними потребами, як харчування, лікування, житло, екологічно чисте середовище тощо.

Зростання продуктивності праці персоналу напряму залежить від кількості мікротравм на підприємстві, оптимального режиму праці та відпочинку, стану здоров’я працівників, умов праці на робочому місці. Саме тому ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» велику увагу приділяє охороні праці та умовам праці на підприємстві. На ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» збереження і підвищення активності працюючих відбувається за рахунок покращення стану здоров’я і підвищення середньої тривалості життя працюючих за рахунок покращення умов праці. При виготовленні продукції на підприємстві дотримуються вимог охорони праці і техніки безпеки, що передбачені в Державних стандартах безпеки праці НПАОП [3].

На ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» персонал допускається до ведення виробничого процесу тільки після проходження інструктажу з охорони праці, що включає первинний (вступний) інструктаж та інструктаж на робочому місці (плановий періодичний). обов’язково проведення інструктажу відмічають у відповідному журналі. При впровадженні нового обладнання чи нових видів

сировини та матеріалів або зміні технології, обов'язково проводяться позапланові інструктажі з працюючими.

Всі обладнання на підприємстві оснащенні справними контрольними вимірювальними приладами, котрі добре освітлені і знаходяться в зоні видимості робочого місця оператора, який час від часу перевіряє дані приладів та контролює їх роботу.

На території підприємства існує каналізація, штучне освітлення, система вентиляції, система кондиціонування повітря, протипожежна система.

Підприємство на кожному поверсі, у кожному цеху та складі має план евакуації людей, телефонні апарати, засоби пожежогасіння, таблички з прізвищем осіб відповідальних за пожежну безпеку осіб згідно проекту Державних санітарних правил для підприємств хлібопекарської промисловості [3]. Кожен працівник знає, де знаходяться засоби пожежогасіння, місця найближчих телефонів або пожежних сповіщувачів. Один раз на рік на підприємстві ведеться облік пожежного інвентарю та засобів пожежогасіння. Також періодично перевіряються на справність вогнегасники. На підприємстві існують спеціальні майданчики з огорожею та зручними широкими дорогами та під'їзними шляхами для збирання та зберігання відходів при виробництві. До будь-якої споруди на території підприємства забезпечений вільний доступ.

На ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» велику увагу звертають на освітлення відповідно НПАОТ [3]. Адже саме стан освітлення відіграє важливу роль при створенні сприятливих умов праці персоналу підприємства. На підприємстві використовують робоче освітлення, яке створює необхідні умови для нормальної трудової діяльності людини; аварійне освітлення, що вмикається при вимиканні робочого освітлення; евакуаційне освітлення, що вмикається для евакуації людей з приміщення під час виникнення небезпеки та охоронне освітлення, що передбачає освітленість вздовж границь території, що охороняється.

На ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» забороняються проходи, входи, виходи, заставляти готовою продукцією, сировиною та матеріалами чи устаткуванням. Вони постійно повинні бути вільними. Для готової продукції, сировини та устаткування на підприємстві відведені спеціальні місця, де вони зберігаються з дотриманням встановлених вимог та правил.

На підприємстві контролюється та постійно вимірюється вологість та температура середовища в приміщеннях згідно проекту Державних санітарних правил для підприємств молочної промисловості [3].

Працівники підприємства дотримуються правил особистої гігієни та володіють навиками з надання першої медичної допомоги потерпілим відповідно НПАОТ [3]. На підприємстві для працівників обов'язковим при прийомі на роботу є проходження курсу санітарного мінімуму, відвідування лекцій та бесід з лікарями. На роботу працівники повинні приходити в чистому одязі та взутті, верхній одяг та головні убори повинні залишати в гардеробній. У гардеробних кімнатах існує роздільне зберігання домашнього та робочого одягу.

На ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» систематично проводиться відомчий контроль за сировиною та матеріалами, устаткуванням та готовою продукцією. Результати цього контролю заносяться до відповідних журналів. Підприємство забезпечене усіма потрібними засобами, а саме: укомплектоване аптечками першої допомоги, планом евакуації людей, телефонними апаратами, засобами пожежогасіння, туалетними кімнатами, спеціальними майданчиками з огорожею та зручними широкими дорогами та під'їзними шляхами для збирання та зберігання відходів при виробництві, каналізацією, системою вентиляції, системою кондиціонування повітря, протипожежною системою, медпунктами, системою освітлення. Таким чином можна стверджувати, що підприємство турбується про своїх працівників і створює належні умови для комфортної та безпечної професійної діяльності.

### 2.3. Аналіз стану розвитку персоналу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»

Трудовий потенціал ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» відіграє провідну роль у вирішенні організаційних та економічних завдань щодо виконання поставлених результатів діяльності. Рівень забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки і технології, предметів праці, створюють умови для досягнення високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Основними аспектами готовності персоналу для роботи в ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» є: рівень кваліфікації, освіти, здатність якісно виконувати роботу, відповідність профілю тій посаді, на яку претендує кандидат, особистісні, професійні, психологічні і соціальні якості.

При прийомі на роботу дотримуються вимог КЗпП України, встановлюється випробувальний термін або здійснюється прийом працівника за строковим трудовим договором на термін, за який можна визначити професійну підготовку працівника, його ділові якості (для певних категорій працівників), виконавчу дисципліну.

Процес адаптації нових співробітників у ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» проводиться та контролюється безпосереднім керівником відділу чи служби. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне введення нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» та підготовка працівника для успішної роботи. Підставою для здійснення процедури адаптації нового працівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидата до штату підприємства.

Безпосередній керівник розробляє план роботи на випробувальний термін для нового працівника та критерії його проходження. Нового працівника ознайомлюють з планом проходження випробувального терміну та критеріями його проходження на початку виконання його службових обов'язків. Наприкінці третього місяця роботи керівник проводить опитування співробітників про «новачка» для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації в ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод». Адаптація нового працівника вважається успішною, якщо він засвоїв все те, що необхідно йому для ефективної роботи на підприємстві, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, норм дисципліни праці та корпоративної культури ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

Виконання будь-якої роботи протягом тривалого часу супроводжується стомленням організму, що проявляється в зниженні працездатності людини. Разом з фізичною і розумовою роботою значну дію на стомлення надає і навколишнє виробниче середовище, тобто умови, в яких протікає його робота, саме тому ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» розробляє та впроваджує у виробництво найбільш раціональні технологічні процеси і таку організацію виробництва і праці, яка б усувала небезпечні та шкідливі для здоров'я чинники. Підприємство використовує на виробництві новітню техніку, під час експлуатації якої виключається потенційна небезпека аварії, пожеж та нещасних випадків. Також на підприємстві проводять заходи, спрямовані на профілактику травматизму, професійних захворювань та підвищення культури виробництва, які гарантують повну безпеку і здорові умови праці.

Початковим етапом формування персоналу на підприємстві є кадрове планування і виявлення потреб у персоналі. На його основі визначають, скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці потрібні, які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників, та які умови праці передбачають дані вакантні місця. Цей процес можна ще назвати виявленням поточної потреби в

кадрах на даний час, яка пов'язана з рухом персоналу, звільненням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною, виходом на пенсію та ін. Всі працюючі на підприємстві поділяються на такі категорії: - робітники, керівники, спеціалісти, службовці.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє:

- ✓ забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- ✓ підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- ✓ забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- ✓ забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури. Кадрове планування повинно забезпечувати: максимальне розкриття здібностей працівників; мотивацію працівників; урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих на підприємстві рішень.

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якого підприємства, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

- ✓ оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;

- ✓ удосконалення процесу наймання працівників;
- ✓ організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;
- ✓ скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок послідовної та активної політики на ринку праці.

Набір персоналу – це процес залучення працівників до заповнення вакансій. На ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» використовують два джерела набору персоналу: внутрішнє (з працівників свого підприємства) та зовнішнє (поточний ринок праці). Джерелами набору можуть бути: випадкові претенденти, що самостійно звертаються з приводу роботи; державні й комерційні агентства з прав працевлаштування; рекламні оголошення; ярмарки вакансій; презентації; навчальні заклади, коледжі, вузи; співробітники, які раніше працювали в організації; власні співробітники, які бажають зробити кар'єру.

Найпоширенішим методом добору кадрів на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» є співбесіда – універсальний спосіб оцінки персоналу на етапі добору. Співбесіди можуть проходити сам на сам, бути груповими, коли для проведення співбесіди створюється комісія, до якої входять представник служби управління персоналом, майбутній фахівець і психолог. Добір кадрів на основі документів є ще одним методом добору. До цих документів належать характеристика, автобіографія, анкета, персональне резюме з супровідним листом і лист-подяка. Новим підходом до добору кадрів у сучасній організації є вимога з боку роботодавця такого документа, як персональне резюме. Воно має бути конкретним, коротким, стислим, об'єктивним, за обсягом не більше однієї сторінки друкованого тексту.

На попередньому етапі відбору за допомогою професіограми відбувається первинний відсів кандидатів, які нездатні виконувати необхідні виробничі функції. Професіограма – це спеціальна карта, яка містить розгорнутий перелік

умов і характеристик трудової діяльності по конкретній професії, її окремих вимог і професійно важливих якостей, якими повинен володіти працівник. Професіограма містить: загальні відомості про професію та її динаміку в зв'язку з розвитком науки і техніки, соціальне та економічне значення; виробничу характеристику професії, опис трудового процесу (наводяться назви знарядь праці, за допомогою яких виконується робота, вказується рівень фізичного і психологічного напруження (значне, помірне, незначне), робоча поза тощо; санітарно-гігієнічні умови праці з виділенням професійних шкідливостей і переліком фізіологічних умов та медичних протипоказань; перелік обсягу знань і умінь, які необхідні для успішної професійної діяльності, з виділенням тих, що визначають професійну майстерність; характеристику видів і тривалості професійного навчання, можливості підвищення кваліфікації; психограму – характеристику психологічних вимог професії до людини з виділенням основних і бажаних психічних особливостей, а також психофізіологічних протипоказань.

Приділивши достатньо уваги підбору персоналу, перед керівництвом хлібозаводу постає наступне питання, яким чином розвивати трудовий потенціал та наявний кадровий склад зробити максимально ефективним. Метою роботи будь-якого підприємства є отримання прибутку та постійне його зростання. Для досягнення поставленого завдання в першу чергу необхідним є правильне стимулювання поведінки людини, спрямування її зусиль на підвищення результативності діяльності, тобто удосконалення системи мотивації праці. Роботодавець повинен створювати для працівника такі умови, щоб він був зацікавлений своєю працею, формувати у нього позитивне відношення до своєї діяльності. Це є однією з основних задач. Система мотивації праці на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» базується на певних вимогах, які стимулюють працівників до ефективної роботи, поліпшують показники діяльності, зменшують плинність кадрів тощо. Заробітна плата є найбільш дієвим інструментом активізації людського фактору і використання трудового персоналу. Вона має

відповідати результатам роботи працівника в залежності від якості та обсягу виготовленої продукції або наданих ним послуг. Для робітників певної професії з однаковим стажем і кваліфікаційним рівнем сума заробітної плати повинна бути однаковою, у разі перевиконання плану необхідно працівників заохочувати премією.

Великою популярністю в європейських країнах користується бонусна система заохочення. Бонус – це грошова винагорода працівникові за успішне виконання своїх трудових обов'язків. Крім грошових винагород, які є найпоширенішими, адміністрація хлібозаводу застосовує не менш важливі бонуси, такі як: відзнака, грамота, диплом, фото на дошку пошани та ін. Винагорода має формуватися також враховуючи психологію особистості та колективу. Адже для деяких людей щира подяка від поважної особи необхідна набагато більше ніж гроші.

Для успішної та ефективної праці персонал повинен мати відповідні навички та знання. З розвитком наукового прогресу рівень технологій не стоїть на місці. Оновлюється та постійно змінюється обладнання і програмне забезпечення, розробляються нові методи управління. Тому необхідним є постійне навчання трудового персоналу для зростання їх професійної майстерності та підвищення кваліфікаційного рівня. Продуктивна праця передбачає надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результатів праці. Ще однією вимогою є підтримка гарної атмосфери у колективі. Тобто всі відносини між працівниками мають формуватися на довірі та можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками. Керівництво хлібозаводу обґрунтовано і зрозуміло пояснює загальну мету діяльності підприємства, намагається зацікавити у її реалізації кожного робітника і разом йти до поставленої мети.

На ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» роботодавець гарантує зайнятість та безпеку кожному працівнику, інакше зросте плінність кадрів і це не

сприятиме підвищенню продуктивності праці. Необхідно узгоджувати вимоги людини до техніки та її функціонування і вимоги техніки до людини. Проте за будь-яких обставин техніка повинна служити людині, створювати всі умови для полегшення її праці і розвитку здібностей. Досвід показує, що комплексне додержання правил експлуатації машин та устаткування підвищує ефективність їх функціонування на 20 %, скорочує строки професійної підготовки спеціалістів на 20-30 % і в 2-3 рази зменшує кількість нещасних випадків, аварій і катастроф.

Розвинуті країни досягли помітних успіхів у перетворенні найманого працівника на партнера-підприємця і таким чином підвищили зацікавленість робітника у розвитку та вдосконаленні виробництва. Користуючись цим досвідом, адміністрація хлібозаводу створює гуртки поліпшення якості продукції, вдосконалення техніки і технології, у яких люди реалізують свої творчі здібності. Керівництво матеріально заохочує їх до цього, що приводить до зростання доходу як підприємства в цілому, так і працівників.

З метою вдосконалення виробництва, досягнення найвищих його результатів на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» створюються групи ризику – тимчасові наукові колективи, які об'єднують талановитих, ініціативних інженерів і фахівців, що розробляють перспективні науково-технічні ідеї та матеріалізують їх у нових виробках. В жодному разі не придушується ініціатива, а навпаки – мотивується.

Отже, основними факторами ефективної праці на хлібозаводі є: рівність працівників, гарантія зайнятості, безпека праці, забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, підтримання у колективі гарного клімату, підтримка ініціативи, запровадження бонусної системи, створення тимчасових наукових колективів, забезпечення оптимального розподілу робочого часу, формування зацікавленості працею та розуміння мети діяльності.

Проте існує необхідність проведення подальших наукових розробок в напрямку забезпечення сталого та ефективного механізму управління персоналом на ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод». Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамікою зростання суспільного виробництва, і це вимагає зміни вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом в сучасних організаціях. Підприємство повинно сформувати таку систему управління, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку.

Для дослідження динаміки витрат підприємства на розвиток персоналу використаємо алгоритм Херста, оскільки для більшості вітчизняних підприємств практично відсутня повноцінна стратегія фінансування такого розвитку, до того ж сучасні умови зовнішнього середовища характеризуються невизначеністю, що зростає.

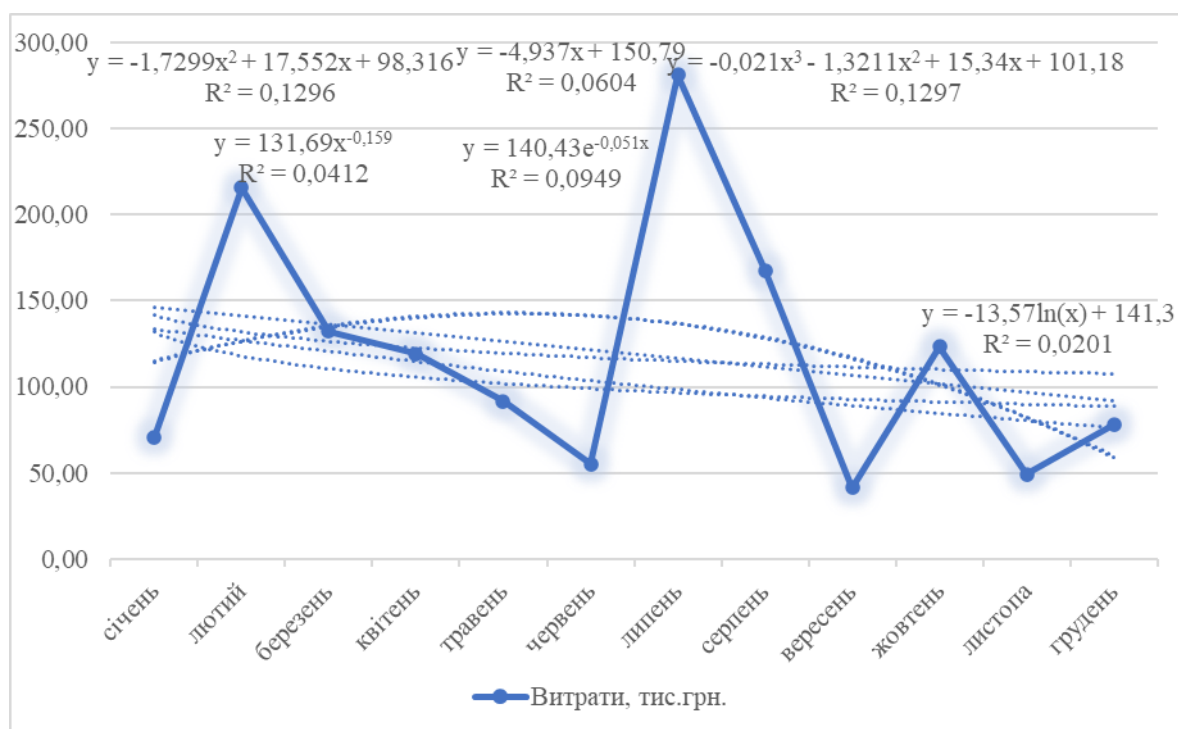


Рисунок 2.2. Динаміка витрат на розвиток персоналу в ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» у 2019 р.

Аналіз динаміки цього показника (рис 2.2.) засвідчив відсутність будь-якого тренду, тобто класичні статистичні методи прогнозування у випадку подібної стохастичної динаміки абсолютно неефективні (на графіку наведені різні види трендових моделей та якість їх апроксимації).

Тому для аналізу часових рядів (систем) в умовах повної невизначеності (не є нормально-розподіленими або близькими до неї), використовується метод нормованого розмаху (RS-аналіз), запропонований Херстом, який дозволяє розрізнити випадковий і фрактальний динамічні ряди, а також робити висновки про наявність неперіодичних циклів, довготривалої пам'яті тощо. Показник ступеня Херста, показник Херста або коефіцієнт Херста – міра, яка використовується в аналізі часових рядів. Ця величина зменшується, коли затримка між двома однаковими парами значень в часовому ряді збільшується. Вперше це поняття використовувалося в гідрології в практичних цілях для визначення розмірів греблі на річці Ніл в умовах непередбачуваних дощів і посух, які спостерігалися протягом тривалого часу. Назва «Експонента Херста» або «Коефіцієнт Херста» дано на честь Гарольда Едвіна Херста (1880-1978) - провідного дослідника того часу в цій області. Стандартне позначення  $H$  також дано на його честь. Отже, довгостроковими ефектами або довгою пам'яттю називають кореляційну структуру часових рядів, що мають великі зрушення. R/S-аналіз може показати деяку стійкість (або нестійкість) тренду випадкового процесу, причому стійкість характеризується наявністю довгострокових ефектів.

Розрахунок показника Херста є основою в багатьох системах моніторингу та прогнозування деформаційних процесів. Використані розрахунки дозволяють визначити випадковим чи не випадковим є деформаційні процеси на об'єкті моніторингу чи спрогнозувати його. Це дає змогу попередити можливі руйнування об'єкту та запобігти екологічного лиха та матеріального збитку [67,68].

Розрахунок показника  $H_{hurst}$  можна провести за такою формулою:

$$\frac{R}{S} = (aN)^H \quad (2.1)$$

звідки слідує

$$H = \frac{\log \left( \frac{R}{S} \right)}{\log (aN)} \quad (2.2)$$

де

$H$  – показник  $H_{hurst}$ ;

$S$  – середньоквадратичне відхилення ряду спостережень  $x_i$ ;

$R$  – розмах накопиченого відхилення  $Z_u$ ;

$N$  – число періодів спостережень;

$a$  – задана константа, додатне число. Херст емпірично розрахував цю константу для порівняно короткострокових часових рядів природних явищ як 0.5. Однак, якщо в якості константи використовувати число 0,5, то при невеликій кількості спостережень  $N$  показник  $H_{hurst}$  має здатність на випадкових рядах оцінювати їх як персистентні (ті, які мають тренд), збільшуючи  $H_{hurst}$ . Тому для подальшого дослідження випадкових рядів необхідно використовувати константу  $a = p/2$ .

$$S = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - X_{сеп})^2} \quad (2.3)$$

де

$X_{сеп}$  – середнє арифметичне ряду спостережень  $x_i$  за  $N$  періодів:

$$X_{сеп} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i \quad (2.4)$$

Розмах накопиченого відхилення  $R$  є найбільш важливим елементом формули розрахунку показника  $H_{hurst}$ . В загальному вигляді порядок його розрахунку виглядає наступним чином:

$$R = \max(Z_u) - \min(Z_u) \quad (2.5)$$

де

$Z_u$  – накопичене відхилення ряду  $x_i$  від середнього значення  $X_{сер}$

Для того щоб виявити інерційність витрат підприємства на розвиток персоналу в умовах зростаючої невизначеності розраховано показник  $H_{hurst}$  за звітністю досліджуваного підприємства. Результати розрахунку представлені в таблиці 2.9

Таблиця 2.9

**Результати розрахунку показника  $H_{hurst}$  по динаміці витрат на розвиток персоналу у 2019 р. (N=12)**

№	місяць	Витрати, тис. грн.	$(x_i - X_{сер})$	$\sum(x_i - X_{сер})$
1	січень	70,96	-47,74	-47,74
2	лютий	215,31	96,61	48,87
3	березень	132,11	13,41	62,28
4	квітень	118,98	0,28	62,56
5	травень	91,60	-27,10	35,46
6	червень	55,02	-63,68	-28,21
7	липень	280,96	162,26	134,05
8	серпень	167,31	48,61	182,66
9	вересень	41,59	-77,11	105,55
10	жовтень	123,08	4,38	109,93
11	листопад	49,36	-69,34	40,59
12	грудень	78,11	-40,59	0,00
Середнє арифметичне $X_{сер}$		118,70	Maximum	182,66
Стандартне відхилення $S$		72,42	Minimum	-47,74

Розмах $R$	$182,66 - (-47,74) =$	230,40
Нормований розмах $R/S$	$230,40/72,42 =$	3,18131
$\log(R/S)$	$\log(3,18131) =$	0,50261
$\log(N*\pi/2)$	$\log(12*3,1416/2) =$	1,27530
Показник Херста $H_{hurst}$	$0,50261/1,27530 =$	0,39411

При  $H_{hurst} < 0.5$  динаміка виглядає, немов броунівський рух, абсолютно випадково. Причому випадковість виявляється, навіть якщо ряд не нормально розподілений. Якщо показник Херста дорівнює (або менше) 0.5, то це підтвердить гіпотезу про нестійкість тренду. Результати проведеного дослідження засвідчують, що динаміка витрат на розвиток персоналу підприємства є інерційною із нестійким трендом, оскільки  $H_{hurst} = 0,39411$ .

## Висновки до Розділу 2

Дослідження в аналітичній частині магістерської роботи здійснено на базі фінансової, статистичної звітності і внутрішньої кадрової документації ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

Згідно проведеного аналізу з'ясовано, що обсяги виробництва продукції підприємства зростають. Надано припущення, що це відбувається завдяки збільшенню попиту на продукцію, адже вона виготовляється за класичною технологією, з дотриманням усіх норм та стандартів.

Щодо фінансових результатів діяльності ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», то спостерігаємо їх зростання за усіма видами. Ще одним позитивним моментом є збільшення показника продуктивності праці, що як виявилось, відбувається під впливом зростання середньогодинного виробітку на одного робітника.

Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу досліджуваного підприємства є доволі високим, проте має тенденцію до зниження в часі. Процеси підвищення кваліфікації та інших форматів професійного розвитку відбуваються достатньо повільно, хаотично та мають незначні масштаби, що підтверджено проведеним дослідженням за алгоритмом Херста. В результаті встановлено слабкий нестійкий інерційний тренд до зниження витрат на розвиток персоналу, що не можливо було помітити використовуючи традиційні статистичні методи дослідження. Тому необхідно розробити систему заходів, аби поліпшити ситуацію, на що будуть спрямовані подальші дослідження.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З МЕТОЮ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ

#### 3.1. Напрямки професійного розвитку персоналу

Потреба підприємств у систематичному професійному розвитку персоналу зумовлена динамічними змінами внутрішніх бізнес-процесів та зовнішнього середовища, безперервним удосконаленням процесів управління, освоєнням нових технологій та видів діяльності.

На даний час в Україні спостерігається відставання якості робочої сили від означених умов функціонування економіки: за офіційними даними тільки 9% облікової чисельності штатних працівників охоплені системою професійного розвитку, зокрема, професійною підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, а витрати на це українських підприємств в середньому складають 0,2% від загальних витрат на робочу силу, хоча в ЄС їх частка мінімально сягає 1-2% [49].

Фінансування розвитку персоналу потребує значних витрат (на професійне навчання, стажування, виробничу адаптацію і наставництво, формування кадрового резерву та інші, у тому числі податкові нарахування на такі витрати), які за своїм концептуальним змістом часто вважають інвестиціями в людський капітал. Проте з часом вони здатні приносити багатократну фінансову віддачу. За експертними оцінками, на \$ 1 долар інвестицій в розвиток персоналу припадає \$ 33 прибутку.

Обсяги витрат на розвиток персоналу в багатьох розвинених країнах світу у десятки разів перевищують показники українських компаній (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Структура і обсяг витрат на розвиток персоналу у різних країнах світу

Країна	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол. США	Середньомісячні витрати у розрахунку на 1 працівника, дол.	Середній % у витратах на персонал
США	50,0	1252,0	5,0-10,0
Японія	80,0	1670,0	10,0-20,0
Франція	30,0	1085,0	2,0-5,0
Німеччина	20,0	970,0	2,0-5,0
Великобританія	40,0	1355,0	6,0-8,0

\* Джерело: [31]

Така сама тенденція властива відома міжнародним компаніям (табл.3.2), особливо американським транснаціональним корпораціям.

Таблиця 3.2

### Структура і обсяг витрат відомих компаній на розвиток персоналу

Назва компанії	Загальні витрати на розвиток персоналу, млн. дол. США	Середній % у витратах на персонал
American Thermal Technologies	1300,0	6,0
ІВМ	750,0	5,0
General Motors	1000,0	4,50
Херох	220,0	4,0
Texas Instruments	145,0	3,50
Motorola	142,0	2,60

\* Джерело: [31]

Для порівняння, за даними Державного комітету статистики України середньомісячні витрати підприємств на професійний розвиток одного працівника складають 14 грн. (на великих підприємствах з кількістю працівників понад 1000 осіб – 21 грн., а на малих, де працює до 50 осіб, - 9 грн. [11]) в 2018 році, тобто розмір витрат на розвиток персоналу тим вищий, чим більший є розмір підприємства, хоча тут все залежить від фінансових можливостей конкретного суб'єкта господарювання.

Спрямування коштів на розвиток персоналу сприяє забезпеченню його стабільності, визначальним показником якої є плинність кадрів. Втрати через плинність кадрів на підприємстві – це не лише втрачена вигода через відсутність співробітника, але і ряд прихованих втрат від зниження продуктивності і якості праці працівників перед звільненням, витрати на пошук і навчання новачка, невисока його продуктивність в період адаптації. Систематичне зростання цього показника в часі є сигналом про проблеми з підбором персоналу та неефективною політикою утримання співробітників, в тому числі недостатнім використанням (відсутністю) дієвих інструментів та мотиваційних механізмів розвитку персоналу.

Сучасний світ змінюється дуже швидко, і щоб встигати за цими змінами, компаніям потрібні люди з новими ідеями, з новими нестандартними підходами, здатні зруйнувати стереотипи, що склались. Ці люди, як правило, мало керовані і погано уживаються в консервативних, стабільних структурах, де цінується досвід, дисциплінованість і вміння жити за регламентом. Разом з тим, дедалі ціннішими стають співробітники, що поєднують збалансовано розвинені компетенції та досвід. На цьому ґрунті з'явилося поняття «experiential talent» – талант, який розкривається повільно, якому потрібно отримати серйозний досвід, аби почати демонструвати видатні результати.

Зміна уявлення про традиційне робоче місце, поширення гнучкої зайнятості, технічна і соціальна мобільність руйнують залежність працівників від географії і ринків. Стратегічно важливі співробітники сьогодні можуть дозволити собі працювати там, де вони хочуть, що робить їх просування по кар'єрних сходах

більш ефективним і потенційно частішим. Зі свого боку, компанії очікують, що такі співробітники будуть працювати продуктивніше, що вимагає нових навичок і визначення пріоритетів. Полегшений доступ до ресурсів розвитку сприяє роботі як самих співробітників, так і компаній.

Інноваційність управління персоналом пов'язана з такими завданнями сучасних підприємств:

- ✓ пошук резервів збільшення продуктивності праці;
- ✓ ефективне навчання і розвиток персоналу;
- ✓ поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- ✓ поліпшення якості трудового життя;
- ✓ стимулювання креативних ідей;
- ✓ звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей співробітників;
- ✓ підвищення сприйняття та адаптивності персоналу до нововведень;
- ✓ залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- ✓ забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Персонал в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням і ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 – вище. Добитися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток – це придбання працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує або буде використовувати в своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт,

що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети 10 % фундації заробітної платні.

Інвестиції в людський капітал – це вкладення, направлені на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Систематичне навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як на користь організації – підвищення ефективності і якості праці, так і на користь людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоздатним на ринку праці, а рівень освіти є одним з трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя і дохід на душу населення.

Реалізація концепції професійного розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, систематичної, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на рішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднувальну роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком займає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- ✓ відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- ✓ умов для мобільності працівників, як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- ✓ можливості просування працівників як в професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням всього спектру вимог до працівників. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширилися. Система підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно їх інтересам підвищувати свій професійний рівень і вчитися.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи і організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинне сконцентрувати свої зусилля на рішення таких проблем:

- ✓ визначення потреб в навчанні працівників в розрізі спеціальностей і професії;
- ✓ вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- ✓ вибір програмно-методичного і матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- ✓ фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоздатними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному і професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і забезпечує впевненість в собі.

Слід пам'ятати про принципову відмінність між професійним навчанням і навчанням. Професійне навчання направлено на розвиток конкретних навиків і умінь, які потрібні для даної організації. Навчання направлено на загальний і

інтелектуальний рівень. Наприклад, метою курсів професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу певних видів товарів в конкретній зоні. Метою вищої школи є підготовка, надання знань і умінь в більш широкому полі діяльності даної сфери.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- ✓ первинне навчання з урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- ✓ навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- ✓ навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- ✓ навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- ✓ навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

За законом України «Про освіту» система безперервного професійного розвитку персоналу придбаває великого значення. Ця система дозволяє організувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом фахівців, учити їх протягом всього трудового життя, створювати банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватися застосуванням різних напрямів і кожний з них є доцільним. Це може бути: короткострокові курси; вечірнє навчання; участь в суспільних організаціях; відвідини аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь в семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професії.

В даний час професійним навчанням є комплексний, безперервний процес і включає декілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, щойно прийнятих на роботу.

В сучасних організаціях професійне навчання є комплексним безперервним процесом, який включає у себе декілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис.3.1).

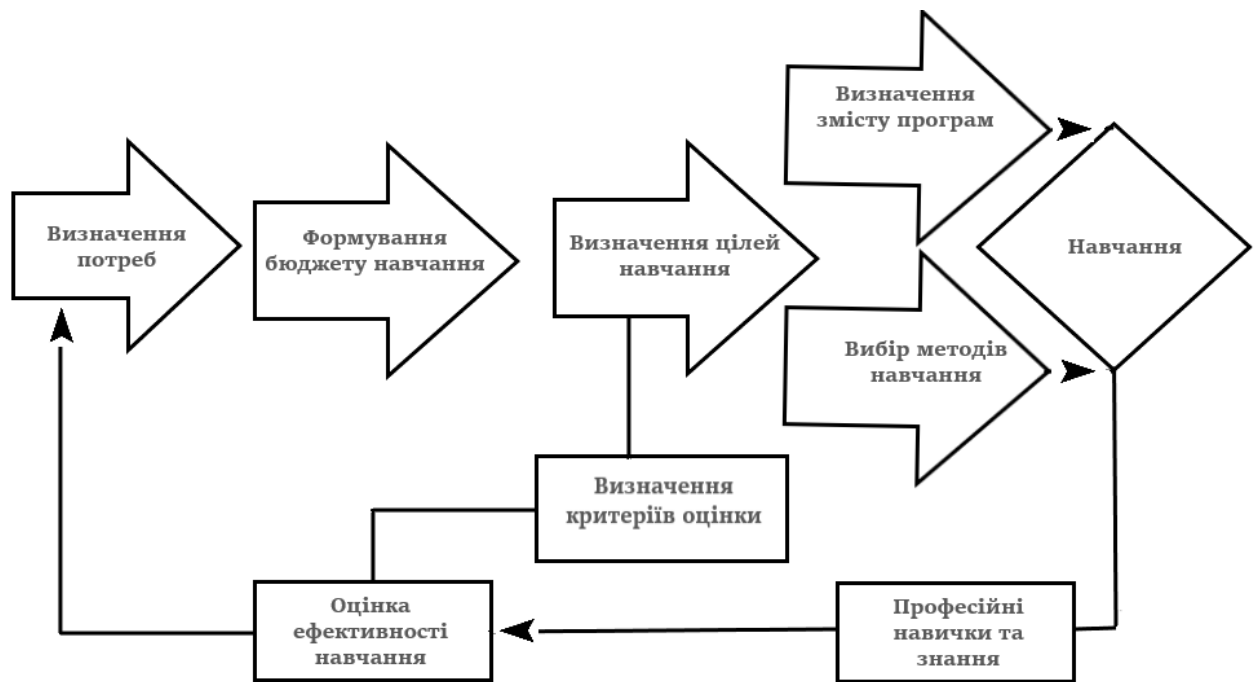


Рисунок 3.1. Процес організації професійного навчання персоналу

Відповідно цілям визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості особи і потреб організації. Ці вимоги зводяться до наступного: мотивація; умови навчання; етапність навчання; наявність зворотного зв'язку.

Програми навчання, їх зміст і тривалість залежать від цілей організації і створюються для формування і вдосконалення професійних навичок і умінь, та для розвитку певного типу мислення (економічного, екологічного) а також для коригування поведінки. Слід пам'ятати, що прийоми і методи навчання, які використовуються в школах, коледжах та вищих навчальних закладах не зовсім підходять для професійного розвитку персоналу. Навчання цієї категорії повинне плануватися з урахуванням таких принципів:

- ✓ актуальність – учбовий матеріал повинен бути конкретним і мати безпосереднє відношення до професії слухачів;

- ✓ усвідомленість того, що вивчається;
- ✓ участь – слухачі повинні активно брати участь в учбовому процесі і застосовувати отримані знання в практичній роботі;
- ✓ повторення матеріалу – допомагає слухачам закріпити в пам'яті і перетворити знання на навички;
- ✓ зворотний зв'язок – слухачам потрібно надавати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал, при цьому потрібно бути дуже тактичним (невідповідність фактичних оцінок очікуваним може мати демотиваційний вплив).
- ✓ неформальна атмосфера занять.

Навчання повинне бути поступовим і дозованим, враховувати здібності і інтереси тих, хто вчиться, передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів. Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, упевненими в своїх здібностях, необхідності навчання, мати нормальні відносини з колективом.

Основними чинниками, які мотивують працівників активно брати участь в професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи або посаду; зацікавленість в збільшенні заробітної платні; бажання отримати нову посаду або підвищити рівень посади (майстер, старший майстер, начальник і т. д.); інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків; бажання встановити контакт з іншими слухачами.

Кадрова політика підприємства з питань підготовки кадрів може формуватися на базі різного напрямку – від орієнтації на сьогоденні інтереси, на підготовку вузькоспеціалізованих працівників, які можуть виконувати одну-дві конкретні операції, до орієнтації на довготривалі інтереси (підготовка працівників широкого профілю на основі серйозної теоретичної підготовки). Це залежить від об'єктивних і суб'єктивних чинників: вибору стратегії розвитку підприємства і операційного розподілу праці, фінансового стану підприємства і світогляду його керівництва.

### 3.2. Запровадження найбільш перспективних напрямків професійного розвитку персоналу

У попередньому розділі було проаналізовано стан розвитку персоналу, здійснена оцінка кадрового складу та ефективності праці на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», а також розглянуті основні напрямки професійного розвитку персоналу. Визначено, що існують певні проблеми пов'язані навчанням та умовами праці, тому очевидна потреба в певних заходах щодо покращення ефективності трудового потенціалу на підприємстві. Ресурсами для вдосконалення системи професійного розвитку персоналу можуть слугувати: систематичне професійне навчання певних категорій працівників хлібозаводу та та особисте страхування робітників, які безпосередньо задіяні у виробничому процесі. Це матиме безперечний вплив на задоволеність працівників підприємства умовами праці та, як наслідок, допоможе підвищити продуктивність праці.

Враховуючи проведені теоретичні дослідження щодо напрямків розвитку персоналу, факторів, які його визначають та виконаний аналіз стану розвитку персоналу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» нами встановлено, що найбільш перспективними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання та професійна підготовка. Для того, щоб навчання було ефективним як для працівників, так і для підприємства, система професійного навчання повинна краще реагувати на потреби ринку праці, а також збільшувати здатність до інновацій.

Професійна підготовка – це цілеспрямований процес навчання потенційних та реальних працівників, з метою здобуття навиків, які необхідні для виконання їхньої роботи, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, в закладах освіти різних рівнів та професійного навчання на виробництві [66]. Основною метою професійного навчання є: досягнення вищого рівня ефективності та продуктивності праці персоналу; підвищення мотивації персоналу; засвоєння професійних навичок і знань, які відповідають вимогам; пропагування цінностей організаційної культури; зниження плинності кадрів.

Керівництву ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» пропонуємо застосувати систематичний професійний розвиток, особливо, для такої категорії працівників, як технолог виробництва. Адже саме технолог розробляє основні способи виробництва хлібобулочних виробів, несе відповідальність за їх своєчасне впровадження та здійснює контроль за їх належним виконанням. Крім того, в обов'язки технолога входить розробка планів щодо максимального зниження витрат на виробництво, при цьому не втрачаючи якість продукції. Досвідчені технологи користуються великим попитом на підприємствах харчової промисловості. В компетенцію даного співробітника входить досить широкий перелік обов'язків, які стосуються не тільки виготовлення продукції, але й організації персоналу. Технолог хлібопекарського виробництва обов'язково повинен володіти досить широким спектром важливих знань і навичок, таких як: правила організації документообігу на підприємстві, розбиратися в таких дисциплінах, як мікробіологія, математика та хімія, добре орієнтуватися в питаннях, пов'язаних з технологією зберігання сировини та продукції, підготовкою необхідних ресурсів для виробництва, знати всі етапи виготовлення хліба, хлібобулочних виробів, розуміти причини появи браку і способи його усунення. Технолог на харчовому підприємстві обов'язково повинен бути добре ознайомлений з правилами техніки безпеки та усіма необхідними ДЕСТами, повинен володіти такими важливими навичками, як керівництво співробітниками різних виробничих цехів, поліпшення виробничих ліній. Серед найбільш важливих професійних якостей технолога можна виділити аналітичне та логічне мислення, самостійність, здатність максимально оперативно приймати рішення, наявність комунікативних і організаційних здібностей.

Представимо розроблену комплексну технологію реалізації заходу щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу за рахунок систематичного професійного навчання в таблиці 3.3.

**Технологія реалізації професійного навчання як напрямку  
удосконалення системи професійного розвитку персоналу  
на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»**

№ п/п	Етапи технології Впровадження професійного навчання	Поопераційна структура етапу Атестація персоналу: визначення цілей і завдань; визначення категорій персоналу, що підлягають оцінці; доведення до відома працівників; обробка даних; контроль за виконанням рішень.	Ресурсне забезпечення реалізації етапу: - оформлення навчальних відпусток працівникам; - забезпечення фінансової підтримки протягом всього навчання; - компенсація витрат на проїзд – 2500 грн.	Очікувані тривалості етапу (t), дні Тривалість підтримувального навчання – 5 робочих днів.
1.	<b>Діагностика проблеми</b> На підприємстві виникла потреба в розширенні асортименту та покращенні якості продукції, тому потрібно проводити професійне навчання для працівників: - технолог виробництва.	<b>Застосування відповідної системи показників</b> Виділена сума для проведення даного заходу в ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» - до 60000 грн. для навчання 10 працівників в НВЦ «Професіонал», м. Київ, вул. Велика Житомирська 19Б.	<b>Оплата послуг</b> Для навчання потрібно оплатити друк сертифікатів, копіювання документів та оформлення електронного сертифікату – 500 грн.	<b>Тривалість – 5 днів.</b> Відповідальні особи: Директор та фахівець з відділу кадрів, який займається: підбором, адаптацією, мотивацією та розвитком персоналу на підприємстві.
2.	<b>Розгляд та порівняння альтернативних варіантів розв'язку</b> Є декілька варіантів центрів навчання та перепідготовки: - НВЦ «Професіонал» [71] - Учбовий комбінат - «Славутич» - Інститут підготовки кадрів промисловості	<b>Вибір критеріїв для порівняння</b> 1. НВЦ «Професіонал». Рейтинг 10/10. Ціна за 1 день навчання від 350 до 650 грн. м. Київ. 2. Учбовий комбінат «Славутич». Рейтинг 6/10. Ціна за 1 день навчання від 400 до 800 грн. м. Київ. 3. Інститут підготовки кадрів промисловості. Рейтинг 9/10. Ціна за 1 день навчання від 600 до 1000 грн. м. Київ.	<b>Матеріальні послуги:</b> - Канцелярія для працівників (ручки, блокноти, книжки, маркери) – 1500 грн; - харчування – 7000 грн.	<b>Тривалість</b> До 2 днів. Реалізує етап директор.

*Джерело: сформовано автором.*

Дані таблиці 3.3 свідчать, що підприємство виділяє до 60000 грн. на проведення даного заходу. Витрати на оплату послуг НВЦ «Професіонал» становлять за 5 працівників спеціальності «Технолог хлібобулочного цеху» – 14375 грн., за 3 працівників спеціальності «Технолог кондитерського цеху» – 8625 грн., і за 2 особи спеціальності «Технолог пакування» – 5750 грн.

Витрати на матеріальні послуги складають – 1500 грн., оплата за ксерокопію та ламінування – 500 грн., харчування працівників – 7000 грн. Компенсація витрат на проїзд – 2500 грн. Загальна сума за весь курс (5 днів) підвищення кваліфікації 10 працівників складає – 40250 грн.

Працівники, котрі пройдуть підтримувальне навчання зможуть освіжити свої знання та навички, які допоможуть їм у подальшій роботі впроваджувати нові технології, за рахунок цього на підприємстві збільшиться асортимент та якість продукції а отже зросте попит.

НВЦ «Професіонал» проводить навчання за більш ніж 120 напрямками згідно ліцензії Міністерства освіти і науки України. Просторі аудиторії, навчально-виробничі майстерні та лабораторії, комп'ютерні класи оснащені сучасними навчальними програмами підготовки та перевірки знань слухачів у кількості більш ніж 50 одиниць оргтехніки.

Для проведення лекцій і практичних занять у штаті працюють висококваліфіковані інженерно-педагогічні працівники з досвідом як педагогічної так і практичної роботи, а також викладачі провідних вищих навчальних закладів м. Києва та фахівці відповідних держаних інспекцій. Даний захід допоможе працівникам покращити свої професійні знання та навички і використати їх в практичній діяльності.

Для оцінки ефективності проведення заходу необхідне обґрунтування залежності результатів діяльності підприємства від витрат на професійне навчання. Таке моделювання доцільно провести із застосуванням потенціалу кореляційно-регресійного аналізу.

Коли зв'язок із залежною змінною  $y$  здійснюється з одним видом незалежних змінних  $x$ , то рівняння регресії є найпростішим і має назву рівняння парної регресії (проста модель). Специфікація моделі парної лінійної регресії для даного дослідження:

$$y = a_0 + a_1x + u \quad (3.1)$$

В цьому рівнянні залежною змінною ( $y$ ) є динаміка чистого доходу ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» у 2018 – 2019 роках по кварталах. Показник витрати на професійне навчання ( $x$ ) є незалежною змінною, від якої, згідно із гіпотезою залежить чистий дохід підприємства. В цьому рівнянні  $a_0$  і  $a_1$  це параметри моделі,  $u$  – це збурення помилки спостереження та результат дії неврахованих факторів (див. табл. 3.4).

Параметри моделі, показники тісноти зв'язку та оцінка його істотності проведена в середовищі MS Excel (функція «ЛИНЕЙН» з категорії «Статистичні»). Вихідні дані до розрахунків представлені в таблиці 3.4

*Таблиця 3.4*

**Динаміка чистого доходу ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» в залежності від витрат на професійне навчання у 2018-2019 рр. по кварталах**

Рік	Квартал	Чистий дохід, тис. грн.	Витрати на навчання, грн. (x)
2018	I	18560,0	18459,0
	II	20067,0	19754,0
	III	21290,0	19764,0
	IV	21417,0	21103,0
2019	I	21478,2	22305,0
	II	22057,2	22190,0
	III	22897,0	29973,0
	IV	24985,0	31326,0

*Джерело: сформовано автором*

Для визначення параметрів рівняння регресії, оцінки тісноти зв'язку та адекватності моделі використана вбудована MS Excel категорія «статистичні» вбудована функція ЛИНЕЙН:

0,3476	13561,6203
0,0730	1718,3412
0,7909	935,0640
22,6904	6
19839215,9	5246067,9

Результатами проведені розрахунків є: параметри рівняння регресії (їх оцінки):

$$a_0 = 13561,6203 ; a_1 = 0,3476.$$

Запишемо рівняння економетричної моделі залежності чистого доходу підприємства від витрат на професійне навчання матиме вигляд:

$$Y_{\text{розр}} = 13561,6203 + 0,3476 * x$$

Коефіцієнт детермінації для даної моделі буде:

$$R^2 = 0,7909$$

Коефіцієнт кореляції для даної моделі буде:

$$r = \pm \sqrt{R^2} = \sqrt{0,7909} = 0,8893$$

Рівень значення коефіцієнта кореляції згідно із шкалою Чеддока свідчить про наявність тісного прямого зв'язку між результатами діяльності підприємства та витратами на навчання персоналу. Коефіцієнт детермінації вказує на те, що більше ніж 79 % варіації чистого доходу обумовлено витратами на навчання персоналу, інша частка варіації чистого доходу обумовлена впливом чинників неврахованих в моделі.

Значення коефіцієнта еластичності вказує, що за умов зростання витрат на професійне навчання на 1% зростатиме чистий дохід підприємства на 0,371971% моделі:

$$E = \frac{a_1 \times \bar{x}}{y} \quad (3.2)$$

$$E = \frac{0,3476 * 23109,3}{21593,9} = 0,371971\%$$

Значення коефіцієнта еластичності вказує, що за умов зростання витрат на професійне навчання на 1% зростатиме чистий дохід підприємства на 0,371971% моделі:

$$0,371971 \times 91417,4/100 = 340,046 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, кожен відсоток витрат на професійне навчання персоналу забезпечить 340,046 тис. грн. приросту чистого доходу.

Достовірність параметрів моделі оцінена за F-критерієм (критерій Фішера). В результаті моделювання  $F_{\text{розрах}} = 22,6904$ , а  $F_{\text{кр}} = 4,7472$ . Розраховане значення F-критерію перевищує критичне значення для ймовірності 0,95.

Отже, модель може бути використана для прийняття управлінських рішень.

Згідно з обчисленими характеристиками тісности зв'язку та адекватності моделі (коефіцієнт детермінації, кореляції, критерій Фішера) можна зробити висновок, що модель є адекватною (присутність лінійного зв'язку) та засвідчує наявність тісного зв'язку між чистим доходом та витратами на професійне навчання персоналу.

Зобразимо модель графічно (рис. 3.2)

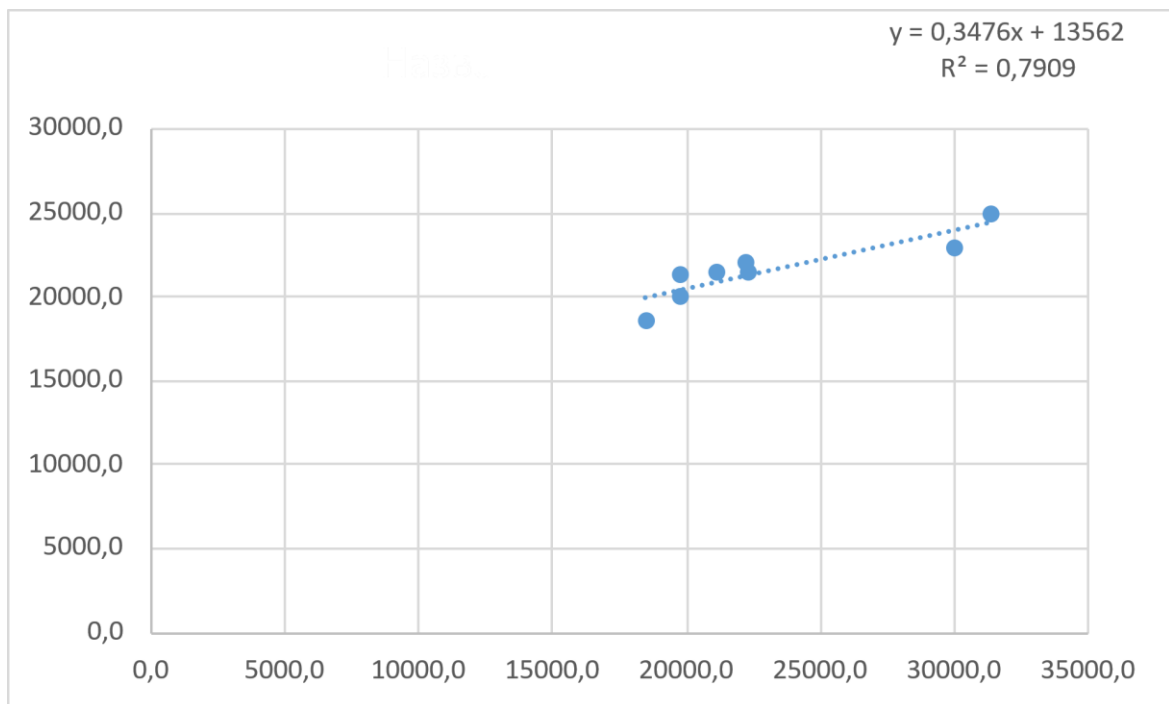


Рис.3.2. Залежність чистого доходу від витрат на професійне навчання персоналу

Отже, значення коефіцієнта кореляції свідчить про тісний кореляційний зв'язок між чистим доходом і витратами на професійне навчання. Критерій Фішера розрахунковий перевищує значення табличного критерію Фішера. Можна зробити висновок, що модель є достовірною та відображає тісний лінійний зв'язок між чистим доходом та витратами на професійне навчання.

Економетрична модель є достовірною і може бути використана для кількісного практичного економічного висновку: при зростанні витрат на навчання кожен відсоток приносить 340,046 грн. приросту чистого доходу. Виходячи з рівня коефіцієнта еластичності можна сказати, що зростання витрат на навчання на 1% сприятиме зростанню чистого доходу на 0,371971%.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$91417,4 + 340,046 = 31757,446 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 86512,4 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 10962 тис. грн., змінні – 75550,4 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме:

$$75550,4 * 0,371971/100 = 281,02 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат (в даному прикладі витрат на впровадження професійного навчання у розмірі 40250 тис. грн. (джерело – приклад 1 розрахунку витрат на проведення заходу)), тому:

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$281,02 + 40,250 = 321,27 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$86512,4 + 321,27 = 86833,67 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta ПР = 340,046 - 40,250 = 299,796 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$5171 + 299,796 = 5470,796 \text{ тис. грн.,}$$

де 5171 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$\Delta ЧП = 299,796 * 0,82 = 245,83 \text{ тис. грн.,}$$

де 18% – податок на прибуток на 01.01.2020р.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.5

*Таблиця 3.5*

## Очікувані результати від проведення професійного навчання

№	Показник	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	0,371971%
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	321,27 тис. грн.
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	299,796 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	245,83 тис. грн.

Отже, внаслідок впровадження професійного навчання приріст чистого доходу від реалізації продукції в проектному періоді зросте на 0,371971%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 321,27 тис. грн., приріст прибутку від реалізації продукції на 299,796 тис. грн., а приріст чистого прибутку на 245,83 тис. грн., що є позитивним показником для досліджуваного підприємства.

Стан охорони праці на підприємстві, в першу чергу, залежить від роботодавця. Якщо для роботодавця пріоритетом є життя і здоров'я людей, які працюють на підприємстві, що спонукає постійно покращувати умови праці, приділяти увагу побутовим умовам, забезпеченню спецодягом та іншими засобами індивідуального захисту – тоді ймовірність виробничого травматизму та професійної захворюваності буде істотно нижчою. Отже, пріоритетним завданням для керівництва хлібозаводу є створення безпечних умов праці, недопущення нещасного випадку на виробництві та надання гарантій безпеки працівникам, а у випадку травматизму на виробництві – забезпечення відшкодування витрат на лікування.

В структурі фонду оплати праці підприємства не значні інші заохочувальні та компенсаційні виплати, що включають винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми. Одним із пунктів інших заохочувальних та компенсаційних виплат є виплати соціального характеру у грошовій і

натуральній формі: витрати в розмірі страхових внесків підприємств на користь працівників, пов'язаних з добровільним страхуванням [49].

Головним завданням страхування від нещасного випадку на виробництві є: проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих чинників, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням на виробництві, відновлення здоров'я та працездатності потерпілих від нещасних випадків, відшкодування матеріальної шкоди застрахованим особам або членам їх сімей.

Оскільки роботу на хлібозаводі, безпосередньо пов'язану з виробництвом, можна вважати роботою з високим рівнем небезпеки, доцільно запропонувати страхування для робітників з категорії виробничий персонал, що зможе підвищити задоволеність працівників умовами праці, а отже позитивно вплинути на продуктивність праці.

Представимо розроблену комплексну технологію реалізації заходу щодо удосконалення трудового потенціалу за допомогою страхування окремих категорій персоналу в таблиці 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Технологія впровадження страхування персоналу як напрямок забезпечення його розвитку ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»**

№ п/п	Етапи технології Впровадження страхування персоналу.	Поопераційна структура етапу - оцінка умов праці; - інтерв'ю; - відбір працівників; - вибір персоналу для страхування після отримання результатів опитування.	Ресурсне забезпечення реалізації етапу Виділення часу для: - співбесід з працівниками; - загальних зборів; - оформлення договорів страхування.	Очікувані тривалості етапу (t), дні Тривалість процесу страхування працівників підприємства – 5 днів.
1.	<b>Діагностика проблеми</b> Важкі умови праці, як наслідок загроза збільшення плинності персоналу.	<b>Застосування відповідної системи показників;</b> Виділена сума для послуг страхування 18 працівників на	<b>Оплата послуг</b> Для проведення заходу потрібно оплатити послуги: - особистого страхування, яке	<b>Тривалість</b> Особисте страхування працівників буде тривати – 5 днів. Відповідальні

	Покращити ситуацію можна шляхом запровадження послуг страхування.	ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» до 30000 грн. в страховій компанії «Оберіг» 03040, м. Київ, вул. Васильківська 14	розраховано на рік; - ксерокопію документів – 500 грн.	особи за реалізацію даного заходу: директор хлібозаводу та фахівець відділу кадрів.
2.	<b>Розгляд та порівняння альтернативних варіантів розв'язку</b> Є декілька варіантів компаній, які надають послуги страхування: - «Українська страхова група» м. Київ <a href="http://ukringroup.ua/ukr">http://ukringroup.ua/ukr</a> - «Оберіг» м. Київ <a href="https://oberig.net.ua/ua">https://oberig.net.ua/ua</a>	<b>Вибір критеріїв для порівняння</b> 1. Страхова компанія «Оберіг»: Рейтинг 10/10. Ціна особистого страхування від 1000 до 30000 грн. м. Київ. 2. Страхова компанія «Українська страхова група»: рейтинг 7/10. Ціна особистого страхування від 2000 до 30000 грн. м. Київ	<b>Матеріальні послуги:</b> - канцелярія для працівників (ручки, папір А4) – 200 грн.	До 2 днів. Реалізує етап власник підприємства або уповноважені ним особи.

*Джерело: сформовано автором.*

Дані таблиці 3.6 показують, що підприємство виділяє до 30000 грн. на проведення даного заходу. Витрати на оплату послуг страхової компанії «Оберіг» будуть складати 1350 грн. за кожну особу та становлять: за 4 працівника спеціальності «Водій-експедитор» – 5400 грн., 5 працівників «Оператор тістомісильної машини» – 6750 грн., 1 працівника «Оператор нарізально-пакувальної машини» – 1350 грн., 2 працівників спеціальності «Пекар хлібобулочного цеху» – 2700 грн., 1 працівника спеціальності «Кондитер» – 1350 грн., 4 працівника спеціальності «Майстер зміни» – 5400 грн. та 1 працівника спеціальності «Електромонтер» – 1350 грн. Витрати на матеріальні послуги складають 200 грн., оплата за ксерокопію документів – 500 грн. Загальна сума на страхування персоналу складає 25000 грн.

Страхова компанія «Оберіг» входить до першої десятки страховиків України за основними фінансовими показниками, має 30 ліцензій на обов'язкові та добровільні види страхування, що дозволяють формувати прості страхові рішення для ефективного страхового захисту практично у всіх сферах життя.

Страхова компанія «Оберіг» надає високоякісні послуги у всіх ключових страхових напрямках; веде високорентабельний ефективний бізнес та прагне до вищої якості у всьому, що робить; має бездоганну репутацію та дотримується норм ділової етики; визнана на страховому ринку України.

Таблиця 3.7

**Розрахунок витрат на впровадження страхування персоналу  
на ПАТ «Новоград-Волинський хілбозавод»**

Посада	Кількість працівників, осіб	Вартість страхування одного працівника, грн.	Загальна сума страхування, грн
Водій-експедитор	4	1350	5400
Оператор тістомісильної машини	5	1350	6750
Оператор нарізальної машини	1	1350	1350
Пекар хлібобулочного цеху	2	1350	2700
Кондитер	1	1350	1350
Майстер зміни	4	1350	5400
Електромонтер	1	1350	1350
Витрати на матеріальні послуги			
Канцелярія			200
Ксерокопія документів			500
Загальні витрати			25000

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу було опитано 13 працівників підприємства. Результати опитування респондентів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Результати опитування респондентів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу в результаті впровадження страхування окремих категорій персоналу**

Респонденти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	82	101	99	98	84	96	91	82	83	94	103	99	87

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих респондентів відносно середнього значення за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(X_i - X_{\text{сєр}})^2}{n}} \quad (3.3)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представимо в табл. 3.9

Таблиця 3.9

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Респонденти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації, $X_i$ , тис. грн.	82	101	99	98	84	96	91	82	83	94	103	99	87	-
$X_{\text{сєр.}}$	92,23													
Відхилення	-10,23	8,77	6,77	5,77	-8,23	3,77	-1,23	-10,23	-9,23	1,77	10,77	6,77	-5,23	-
$(X - X_{\text{сєр}})^2$	104,67	77,90	45,82	33,28	67,75	14,21	1,51	104,67	85,21	3,13	115,98	45,82	27,36	726,31

Знаходимо середнє квадратичне відхилення прогнозованих значень приросту чистого доходу від реалізації:

$$\sigma = \sqrt{\frac{726,31}{13}} = 7,47 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок респондентів:

$$CV = \frac{\sigma}{X_{\text{сєр.}}} * 100\% \quad (3.4)$$

$$CV = \frac{7,47}{92,23} * 100 = 8,1\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації квадратичного  $CV < 33\%$ , то сукупність експертної групи є однорідною. Отже існує можливість

використання результатів експертного опитування для оцінки ефективності впровадження страхування персоналу.

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу ймовірностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд:

Таблиця 3.10

**Ранжування значень чистого доходу підприємства в порядку зростання показника**

Значення	82	82	83	84	87	91	94	96	98	99	99	101	103
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)						Вірогідний прогноз (В)						Оптимістичний прогноз (О)

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$\uparrow \text{Обсягу реал. прод.} = (O + 4 * B + П) / 6 \quad (3.5)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу:

$$\uparrow \text{Обсягу реал. прод.} = (O + 4 * B + П) / 6 = (103 + 4 * 94 + 82) / 6 = 93,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, респонденти вважають, що з впровадженням страхування окремих категорій персоналу обсяг реалізації продукції зросте на 93,5 тис. грн.

Розрахуємо приріст чистого доходу:

$$93,5 / 91417,4 * 100\% = 0,1023\%,$$

де 91417,4 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції в 2019 році.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$91417,4 + 93,5 = 91510,9 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 86512,4 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 10962 тис. грн., змінні – 75550,4 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме:

$$75550,4 * 0,1023/100 = 57,28 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат (в даному прикладі витрат на впровадження особистого страхування у розмірі 25000 грн. (джерело – приклад 1 розрахунку витрат на проведення заходу)), тому сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$57,28 + 25,000 = 82,28 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$86512,4 + 82,28 = 86594,68 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{ПР} = 93,5 - 82,28 = 11,22 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$5171 + 11,22 = 5182,22 \text{ тис. грн.,}$$

де 5171 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$\Delta\text{ЧП} = 11,22 * (100 - 18)/100 = 9,20 \text{ тис. грн.},$$

де 18% – податок на прибуток на 01.01.2020.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.11

*Таблиця 3.11*

**Очікувані результати від впровадження страхування персоналу  
на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозаовд»**

№ п/п	Показник	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	0,1023 %
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	86594,68 тис. грн.
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	11,22 тис.грн.
4.	Приріст чистого прибутку	9,20 тис. грн

Отже, внаслідок впровадження особистого страхування приріст чистого доходу від реалізації продукції в проектному періоді зросте на 0,1023%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 86594,68 тис. грн., приріст прибутку від реалізації продукції на 11,22 тис. грн., а приріст чистого прибутку на 9,20 тис. грн., що є позитивним показником для нашого підприємства.

**3.3. Визначення економічного ефекту від впровадження та реалізації запропонованих заходів**

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати (початкові інвестиції), додатковий

прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню (нинішню) вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати (початкові інвестиції) в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації ( $Z_{o.k.}$ ) розраховують за формулою:

$$\Pi = Z_{o.k.} \quad (3.6)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від 82% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\Pi_{\text{навч.}} = 281,02 * 0,04 * 0,82 = 9,21 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Pi_{\text{страх.}} = 57,28 * 0,04 * 0,82 = 1,87 \text{ (тис. грн.)}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_{\text{н}}}{\Delta \text{Пр}_{\text{ч}}} \quad (3.7)$$

$$T_{\text{навч.}} = 9,21 / 245,83 = 0,04 \text{ (року)}$$

$$T_{\text{страх.}} = 1,87 / 9,20 = 0,20 \text{ (року)}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 12%.

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП}_{\text{навч.}} = \Delta \text{Пр}_{\text{ч}} = 245,83 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{ЧГП}_{\text{страх.}} = \Delta \text{Пр}_{\text{ч}} = 9,20 \text{ (тис. грн.)}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \times a_i \quad (3.8)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -й рік терміну життєвого циклу проекту;

$p$  – ставка дисконту, яку визначимо за ставкою рефінансування НБУ з урахуванням усіх ризиків становить на 31.01.21 року 6%. Необхідно також врахувати вплив невизначеності та ризику тому рекомендоване значення складе 12%; життєвий цикл проекту складає 1 рік.

$a_i$  – коефіцієнт приведення на  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$a_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.9)$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 12 %:

$$1 \text{ рік: } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,12)^1} = 0,8928$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum HB_i$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \times (a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5) \quad (3.10)$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 281,02 * 0,8928 = 250,89 \text{ (тис. грн.)} - \text{ для підтримувального навчання.}$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 9,20 * 0,8928 = 8,21 \text{ (тис. грн.)} - \text{ для страхування персоналу.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧВН = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ \quad (3.11)$$

$$ЧНВ_{\text{навч.}} = 250,89 - 9,21 = 241,68 \text{ (тис. грн.)}$$

$$ЧНВ_{\text{страх.}} = 8,21 - 1,87 = 6,34 \text{ (тис. грн.)}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення валових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПИ}{HB_{\text{ср}}}, \quad (3.12)$$

де  $HB_{\text{ср}}$ . – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{\text{ср}} = \frac{\sum HB_i}{N} = 250,89 / 1 = 250,89 \text{ (тис. грн.)} - \text{ на навчання.}$$

$$T_r = 9,21 / 250,89 = 0,036 \text{ року} < 1 \text{ року}$$

$$HB_{cp} = \frac{\sum HB_i}{N} = 19,86 / 1 = 19,86 \text{ (тис. грн.) – на страхування.}$$

$$T_r = 8,21 / 19,86 = 0,41 \text{ року} < 1 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початку інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} \quad (3.13)$$

$$ID_{навч.} = 241,68 / 9,21 = 26,24 > 0$$

$$ID_{страх.} = 6,34 / 1,87 = 3,39 > 0$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum HB_i}{ПІ} = \quad (3.14)$$

$$IP_{навч.} = 250,89 / 9,21 = 27,24 > 1$$

$$IP_{страх.} = 8,21 / 1,87 = 4,39 > 1$$

Проектні та базові значення таких показників як рентабельність складе:

Рентабельність продукції ( $P_2$ ) = Приб./ПВ\*100:

Базові:  $5171 / 86512,4 * 100 = 5,97 \%$ .

Проектні (навч.):  $5470,796 / 86833,67 * 100 = 6,3 \%$ .

Проектні (страхув.):  $5182,22 / 86594,68 * 100 = 5,98 \%$ .

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.12

Таблиця 3.12

**Показники економічної ефективності впровадження професійного навчання  
та страхування персоналу  
на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»**

№ п/п	Показник	Значення показника	
		Професійне навчання	Страхування персоналу
1.	Капітальні витрати, тис. грн.	9,21	1,87
2.	Додатковий прибуток, тис. грн.	245,83	9,20
3.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	250,89	8,21
4.	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	241,68	6,34
5.	Термін окупності недисконтований, років	0,036	0,41
6.	Термін окупності дисконтований, років	0,036	0,41
7.	Індекс доходності	26,24	3,39
8.	Індекс прибутковості	27,24	4,39

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження професійного навчання та страхування окремих категорій персоналу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», адже чиста нинішня вартість є позитивною величиною та становить для професійного навчання – 250,89 тис. грн., а для страхування персоналу – 8,21 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,036 та 0,41 року для підтримувального навчання і особистого страхування відповідно, що є позитивним, оскільки він менший терміну економічного життя проекту, який становить 1 рік. Індекс доходності  $> 0$ , становить 26,24 та 3,39 відповідно, що свідчить про ефективність, а індекс прибутковості  $> 1$ , і дорівнює 27,24 та 4,39 для професійного навчання та страхування персоналу, що є прийнятним та свідчить про доцільність та ефективність даного проекту.

Сумарний вплив програми підвищення ефективності системи професійного розвитку персоналу на результати діяльності ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» представлено в табл. 3.13.

*Таблиця 3.13*

**Сумарний вплив програми підвищення ефективності системи професійного розвитку персоналу на результати діяльності ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»**

№ п/п	Показник	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції тис. грн.	91417,4	91850,946	433,546	0,47
2.	Повні витрати тис. грн.	86512,4	86915,95	403,55	0,46
3.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	5171	5426,03	255,03	4,93

Дані таблиці 3.13 свідчать про ефективність впровадження систематичного професійного навчання та страхування окремих категорій персоналу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод». Чистий дохід у разі впровадження обох заходів зріс на 433,546 тис. грн., повні витрати зросли на 403,55 тис. грн., а чистий прибуток на 255,03 тис. грн.

**Висновки до розділу 3**

У Розділі 3 проаналізовано показники ефективності трудового потенціалу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» та визначено, що існують певні проблеми пов'язані навчанням та умовами праці, тому було запропоновано заходи щодо покращення ефективності трудового потенціалу на підприємстві. За результатами проведеного анкетування серед респондентів ресурсами для вдосконалення системи професійного розвитку персоналу можуть слугувати: професійне навчання працівників хлібозаводу та страхування окремих категорій персоналу. Це допоможе підвищити продуктивність праці та відповідно забезпечити працівників належними умовами праці.

Дані заходи для ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» мали такі витрати: для впровадження професійного навчання працівників підприємство надає відпустку на період навчання, компенсує всі транспортні витрати, закуповує

необхідні матеріали для навчання та оплачує його в НВЦ «Професіонал». Загальні витрати на професійне навчання складають – 40250 грн.

Для впровадження страхування для працівників, які перебувають в умовах з підвищеною небезпекою на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» обрано страхову компанію «Оберіг». Загальні витрати складають 25000 грн., що включають в себе страхування 18 працівників підприємства, матеріальні витрати на канцелярію та ксерокопію документів.

За результатами впровадження професійного навчання та страхування окремих категорій персоналу чистий дохід зріс на 433,546 тис. грн., повні витрати зросли на 403,55 тис. грн., а чистий прибуток на 255,03 тис. грн., що свідчить про ефективність впровадження систематичного професійного навчання та страхування окремих категорій персоналу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

## ВИСНОВКИ

В Розділі 1 магістерської роботи розглянуто економічний зміст поняття професійного розвитку персоналу як вдосконалення, а також оволодіння ним якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості, що потребує управління.

Встановлено, що управління розвитком персоналу включає в себе ряд складових: професійне навчання персоналу підприємства; виробничу адаптацію; оцінювання та атестацію персоналу; планування та розвиток трудової кар'єри; формування кадрового резерву; професійно-кваліфікаційне просування робітників, фахівців та службово-професійне просування керівників; розкриття

потенціалу працівників в усіх сферах діяльності, що веде до більш ефективного використання їх здібностей, навичок та знань.

В ході дослідження надано характеристику базовим моделям управління професійним розвитком персоналу підприємства, а саме: конкурентних переваг; підтримки працівників; підтримки суспільства; моделі-концепції людського розвитку.

Проаналізувавши останні тенденції у практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, до основних підходів розвитку персоналу підприємства віднесено такі: організаційний розвиток, супроводження процесів змін, професійний розвиток, наставництво, професійне навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри.

Доведено, що стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана з стратегією управління організації. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає певний варіант стратегії розвитку персоналу.

Хлібопекарська промисловість України посідає в системі АПК одне з провідних місць. Ринок хліба та хлібопекарної продукції характеризується високою рівнем конкуренції, де основними гравцями є виключно вітчизняні компанії.

Дослідження в аналітичній частині магістерської роботи здійснено на базі фінансової, статистичної звітності і внутрішньої кадрової документації ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод». Згідно проведеного аналізу з'ясовано, що обсяги виробництва підприємства зростають. Надано припущення, що це відбувається завдяки зростанню попиту на продукцію хлібо заводу.

Щодо фінансових результатів діяльності ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод», то спостерігаємо їх зростання за усіма видами. Ще одним позитивним моментом є збільшення показника продуктивності праці, що як виявилось, відбувається під впливом зростання середньогодинного виробітку на

одного робітника. Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу досліджуваного підприємства є доволі високим, проте має тенденцію до зниження в часі.

В 2018 році на підприємстві працювало 222 особи, а в 2019 році – 215 осіб, спостерігається незначне зменшення середньооблікової чисельності працівників, що свідчить про відносно сприятливі умови праці.

В Розділі 3 магістерської роботи розроблено пропозиції щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» і доведено, що спрямування коштів на розвиток персоналу сприяє забезпеченню його стабільності.

Для підвищення ефективності роботи підприємства запропоновано заходи щодо покращення системи професійного розвитку персоналу. За результатами проведеного анкетування серед респондентів ресурсами для вдосконалення трудового потенціалу можуть слугувати: професійне навчання працівників ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» та страхування окремих категорій персоналу. Це допоможе підвищити продуктивність праці та відповідно забезпечити працівників належними умовами праці.

Ми визначили, що дані заходи для ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» мали такі витрати: для впровадження професійного навчання працівників певних категорій підприємство надає відпустку на період навчання, компенсує всі транспортні витрати, закупає необхідні матеріали для навчання та оплачує його в НВЦ «Професіонал». Загальні витрати на професійне навчання складають – 40250 грн.

Для впровадження страхування окремих категорій працівників, які перебувають в умовах з підвищеною небезпекою травматизму на виробництві ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» було обрано страхову компанію «Оберіг». Загальні витрати складають 25000 грн., що включають в себе страхування 18 працівників підприємства, матеріальні витрати на канцелярію та ксерокопію документів.

В результаті впровадження професійного навчання та страхування персоналу ми визначили, що чистий дохід зріс на 433,546 тис. грн., повні витрати зросли на 403,55 тис. грн., а чистий прибуток на 255,03 тис. грн., що свідчить про ефективність впровадження професійного навчання та страхування окремих категорій персоналу на ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аверін А. Н. Управління персоналом, кадрова та соціальна політика в організації : навч. посіб. / А. Н. Аверін. - М: Вид-во РАГС, 2005. – 378 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд.. – СПб. : Питер, 2008. – 425 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, школа маркетингового мен-ту К.: Центр учбової літератури, 2011. с. 167-177

4. Березюк А. М. Менеджмент персоналу організацій : навч. посіб. / А. М. Березюк Е. А. Божко, О. М. Скачков ; Нац. аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний університет». – Х. : ХАІ, 2011. – 13-20 с.
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібник / Д. П. Богиня, О.А. Грошова. – Київ : Знання-Прес, 2000. – 421 с.
6. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства : стаття / Н. В. Бондаренко, М. С. Пантелєєв; науково-технічний збірник. – м. Харків, науково-технічний збірник №111, 2013. – 376 с.
7. Велбі Т. К. Управління персоналом : практ. посібник / Т. К. Велбі. – М.: Проспект, 2008. – 563 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — К. : ЦУЛ, 2009. – 345 с.
9. Гаврилюк І. В. "Розвиток персоналу як фактор конкурентної спроможності працівників та організації." *Економіка. Управління. Інновації* 2 (2009).
10. Грішнова О. А., Гришнова Е. А., Дорош О. В., Шурпа С. Я. (2015). Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці.
11. Гугул О. Я. "Теоретичні засади управління розвитком персоналу." *Інноваційна економіка* 6 (2013): 194-198.
12. Драган О. І. Служба управління персоналом : конспект лекцій для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» спец.7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» денної форми навчання / О.І. Драган. – К. НУХТ, 2012. – 8 с.

13. Дрозач М. І. "Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду." (2008).
14. Дроздова А.О. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери / Матеріали X Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» – 2012, Том 1, С. 94–96.
15. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2006. – 300 с.
16. Жадан Т. А., Жадан, Ю. В. (2019). Еволюція становлення та розвитку теорії управління ризиками. Національний технічний університет" Харківський політехнічний інститут".
17. Зотов В. В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В. В. Зотов. – М. : Эксмо, 2006. – 240 с.
18. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
19. Калина А. В. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. / А. В. Калина, С.П. Калініна, Н. Д. Лук'яненко. – К. : МАУП, 2008. – 232 с.
20. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посібник / Є. П. Качан, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний, В. М. Островерхов за ред. Є.П. Качана. – К: Знання, 2009. – 407 с.
21. Клятенко Б. Т. Забезпечення взаємозв'язку зростання продуктивності праці та заробітної плати / Клятенко Б. Т. ; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж., Луган. філ. – Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2009. – 246 с.
22. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А. М. Колот. – К. : Праця, 2007. – 31 с.
23. Корніюк О. Реформування зарплати: нові пропозиції // Бухгалтерія. – К.: «Віпол». – 2008, № 6 –48 с.

24. Костенко Т. О. Основні напрямки використання інноваційних чинників для підвищення продуктивності праці / Т. О. Костенко // Економічний нобелівський вісник. – №1(7). – 2014. – С.254-261.

25. Кравченко М. С. Розвиток та мотивація малого підприємництва в Україні [Електроний ресурс] – Режим доступу: [http:// www. nbuv. gov.ua/ portal/ soc\\_gum/ prvs/ 2007\\_3/1068.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2007_3/1068.pdf)

26. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К., 2005. – 590 с.

27. Кривенко Т. Аналіз прямих витрат на оплату праці у складі собівартості продукції [Текст] / Т. Кривенко // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – № 9. – 51 с.

28. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В.Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 296 с.

29. Крушельницька О. Управління персоналом : навчальний посібник/ О.Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп.. – К. : Кондор, 2006. – 304 с.

30. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : уч. пособ. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Київ: «Академвидав», 2008. – 16 с.

31. Лавриненко, Л. (2019). Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. Матеріали конференцій. Мукачево. МДУ, 326-329.

32. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання // Держава та регіони. – 2011. – №4. – С. 111-116.

33. Літвінчук Л. Й. (2019). Балашова Н. В. Новікова ОФ, д. е. н., проф., Інститут економіки промисловості НАН України Петрова ІЛ, д. е. н., проф.,

Університет економіки і права “КРОК” Пріб КА, д. е. н., проф., Національний університет “Києво-Могилянська академія”, 62.

34. Любимова К. О. "Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств." Економічний часопис-XXI (2011).

35. Мартиненко І. О., Чумаченко І. В. (2011). Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, (4), 16-27.

36. Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-17 від 12.01.2012р.//[Електронний ресурс]. Режим доступу: [http:// zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/4312-17](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17)

37. Марцінковська О. (2012). Планування ділової кар'єри як умова ефективного розвитку персоналу. Економічний аналіз, (10 (4)), 245-248.

38. Мельникова К. В., Мельникова Е.В. "Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами." (2016).

39. Миронова О. М., Миронова, О. Н. (2016). Вдосконалення процесу підбору персоналу.

40. Мосійчук І. В., Т. Мартинюк. "Основні ф-ції менеджменту." (2018): 15-16.

41. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. – К.: Видавничий центр «Академія», 2009. – 951 с.

42. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 2 / С. В. Мочерний Я. С. Ларіна, О. А. Устенко. – Львів: Світ, 2006. – 568 с.

43. Офіційний сайт Верховної ради України // Режим доступу: (<http://zakon.rada.gov.ua/laws>).

44. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України // Режим доступу: (<http://www.kmu.gov.ua>).

45. Петрова І. Л. (2014). Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences, 1(5 (50)).

46. Плугіна Ю. А. "Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі." Вісник економіки транспорту і промисловості 42 (2013).
47. Пономаренко В. С. (1999). Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 3.
48. Про зайнятість населення [закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI із змінами та доповненнями] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
49. Про оплату праці [закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР із змінами та доповненнями] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-D0B2D180>.
50. Равенко А. Продуктивність праці в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. – 2008. - №2. – С. 32-37.
51. Ромат Є.В. Бренд-менеджмент : навч.-метод. вид. Київ : 2011. 89 с.
52. Самойленко В. В. (2019). Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу.
53. Тимош І. М. Економіка праці : навч посібник / І. М. Тимош. – Тернопіль : Астон, 2010– 347 с.
54. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : практ. пособие / В. В. Дятлов В. А. – М. : Дело, 2011. – 336 с.
55. Уманський О. М. Соціально-трудова відносина : навч. посібник / О. М. Уманський В. Г. Сумцов, В. Д. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2013.- 472 с.
56. Усатенко О. В. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства / О. В. Усатенко О. Є. Рябцева // СХІД. Аналітично-інформаційний журнал. – 2010. – № 1 (101). – С. 24–27.
57. Фулакова Л.Л. Резервы роста производительности труда на основе применения инноваций / Л. Л. Фулакова // Вестник ТГУ. 2009. № 326.– С.162–164.

58. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій // . – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
59. Химич І. Г. (2016). Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія, 105-116.
60. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. - К.: Академ. Видав., 2006. — С. 32-47.
61. Рудьєв В. А. Управління персоналом: навч. посібник / В. А. Рудьєв С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : КОНДОР, 2012. – 272 с.
62. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академ Видав, 2006. — С. 32-47.
63. Храмов В.О., А. П. Бовтрук. "Основи управління персоналом." К.: МАУП 112 (2001): 8.
64. Чернега І.І. (2012). Державне регулювання зайнятості та основні напрямки його вдосконалення. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва, (81 (2)), 463-472.
65. Шкумат А.В. Підвищення кваліфікації персоналу та його роль на сучасному підприємстві. *Редакційна колегія*, 173.
66. Орчелота В. В. Теоретичні аспекти формування та використання трудового потенціалу підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=10461>
67. Anis, A.A., Lloyd, E.H. (1976) The expected value of the adjusted rescaled Hurst range of independent normal summands. Peters, E.E. (1994) Fractal Market Analysis. Wiley, New York. ISBN 0-471-58524-6.

68. Найман Э. Как покупать дешево и продавать дорого: Пособие для разумного инвестора – М.: «Альпина Паблишерз», 2011. – 552 с.

69. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя : ЗНУ. 2013. 80 с.

70. Концепції управління людськими ресурсами: класичний і сучасний підходи [Електроннийресурс] –Режим доступу:[https://pidruchniki.com/15941024/menedzhment/kontseptsiyi\\_upravlinnya\\_lyudskim\\_i\\_resursami\\_klasichniy\\_suchasnypidhodi](https://pidruchniki.com/15941024/menedzhment/kontseptsiyi_upravlinnya_lyudskim_i_resursami_klasichniy_suchasnypidhodi)

71. НВЦ «Професіонал» <http://www.nvc.kiev.ua/index.htm>

## ДОДАТКИ

### ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
<b>Підприємство</b>	Приватне акціонерне товариство "Новоград-Волинський хлібозавод"	за ЄДРПОУ	2019.01.01 00377785
<b>Територія</b>	Житомирська область, м.Новоград-Волинський	за КОАТУУ	1811000000
<b>Організаційно-пра вова форма господарювання</b>	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
<b>Вид економічної діяльності</b>	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КВЕД	10.71

**Середня кількість працівників, осіб:** 222  
**Одиниця виміру:** тис.грн. з одним десятковим знаком  
**Адреса, телефон:** 11701, Житомирська обл., місто Новоград-Волинський, вул. Героїв Майдану,  
буд. 10, 0414135583

**Баланс**  
на 31.12.2018 р.  
Форма №1-м

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	452,5
Основні засоби	1010	13891	15697,2
первісна вартість	1011	24449	27579,7
знос	1012	(10558)	(11882,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	18	18
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	13909	16167,7
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	2273	2654,6
у тому числі готова продукція	1103	23	37
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2990	3318,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	70,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	833	672,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1993	2279,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	40,4
Інші оборотні активи	1190	6	5
<b>Усього за розділом II</b>	1195	8095	9041,2

<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	22004	25208,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	775	775
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	227	227
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14213	17288,8
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	15215	18290,8
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	428,2
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1279	0
товари, роботи, послуги	1615	2781	2941,6
розрахунками з бюджетом	1620	782	1137,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	204	212,8
розрахунками зі страхування	1625	208	249,9
розрахунками з оплати праці	1630	798	1090,5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	941	1070,3
<b>Усього за розділом III</b>	1695	6789	6918,1
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	22004	25208,9

Примітки: д/в

**Звіт про фінансові результати**  
за 2018 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	81334	67214
Інші операційні доходи	2120	736,9	617
Інші доходи	2240	171,9	172
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	2280	82242,8	68003
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(51876)	(43875)
Інші операційні витрати	2180	(24577)	(19243)
Інші витрати	2270	(117,3)	(84)
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	2285	(76570,3)	(63202)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5672,5	4801
Податок на прибуток	2300	(1022,2)	(864)
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	2350	4650,3	3937

Примітки: д/в

Керівник

Портянко Сергій Федорович

Головний бухгалтер

Смажук Володимир Кузьмович

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого**  
**підприємництва**

			<b>КОДИ</b>
		Дата (рік, місяць, число)	2020.01.01
<b>Підприємство</b>	Приватне акціонерне товариство "Новоград-Волинський хлібозавод"	за ЄДРПОУ	00377785
<b>Територія</b>	Житомирська область, м.Новоград-Волинський	за КОАТУУ	1811000000
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
<b>Вид економічної діяльності</b>	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КВЕД	10.71

**Середня кількість працівників, осіб:** 215

**Одиниця виміру:** тис.грн. з одним десятковим знаком

**Адреса, телефон:** 11701, Житомирська обл., Новоград-Волинський район р-н, місто Новоград- Волинський, вул. Героїв Майдану, буд. 10, 0414135583

**1.**

**Баланс**

на 31.12.2019 р.

Форма №1-м

Код за ДКУД | 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	452,5	1514,8
Основні засоби	1010	15697,2	18116
первісна вартість	1011	27579,7	31361,7
знос	1012	(11882,5)	(13245,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	18	0
Інші необоротні активи	1090	0	28
<b>Усього за розділом I</b>	1095	16167,7	19658,8
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	2654,6	2848,1
у тому числі готова продукція	1103	37	44,7
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3318,7	3556,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	70,5	74
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	672,6	549,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2279,4	3024,6
Витрати майбутніх періодів	1170	40,4	66,4
Інші оборотні активи	1190	5	4,4

<b>Усього за розділом II</b>	1195	9041,2	10123,1
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	25208,9	29781,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	775	775
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	227	227
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17288,8	20879
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	18290,8	21881
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	428,2	650
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	2941,6	2496,7
розрахунками з бюджетом	1620	1137,6	1382,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	212,8	244,9
розрахунками зі страхування	1625	249,9	319,1
розрахунками з оплати праці	1630	1090,5	1364,5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1070,3	1688
<b>Усього за розділом III</b>	1695	6918,1	7900,9
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	25208,9	29781,9

2.

## Звіт про фінансові результати

за 2019

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	91417,4	81334
Інші операційні доходи	2120	1249,8	736,9
Інші доходи	2240	209	171,9
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	2280	92876,2	82242,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(56125,6)	(51876)
Інші операційні витрати	2180	(30167,6)	(24577)
Інші витрати	2270	(219,2)	(117,3)
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	2285	(86512,4)	(76570,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6363,8	5672,5
Податок на прибуток	2300	(1192,8)	(1022,2)
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	2350	5171	4650,3

Керівник

Портянко Сергій Федорович

Головний бухгалтер

Смажук Володимир Кузьмович