

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Березянюк Т.В.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: Впровадження системи управління талантами на підприємстві

Виконав: здобувач 5 курсу, 5 групи

Делікатна Анна Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Керівник д.е.н., проф. Галиця Ігор Олександрович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“19” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Делікатній Анні Олександрівні

1. Тема роботи Впровадження системи управління талантами на підприємстві
керівник роботи Галиця І.О., проф., д.е.н.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.10.2020 р. № 843-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Житомирські ласощі».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи впровадження системи управління талантами на підприємстві.
Розділ 2. Дослідження системи управління талантами на підприємстві.
Розділ 3. Шляхи впровадження системи управління талантами на підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення в 13 рисунках та 19 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/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.	24.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	29.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	02.11.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	13.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.12.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.01.2021 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.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

А.О. Делікатна
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

І.О. Галиця
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Делікатна Анна. Впровадження системи управління талантами на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

У розділі 1 наведено теоретичні основи впровадження системи управління талантами на підприємстві, а саме поняття та складові системи управління талантами на підприємстві, особливості розробки системи та інструменти управління талантами.

У розділі 2 надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі»; проведено кадрового потенціалу підприємства та стану управління талантами на підприємстві.

У розділі 3 визначено шляхи впровадження системи та удосконалення методів управління талантами на досліджуваному підприємстві, виконано оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: *управління талантами, персонал, методи, система управління, оцінка ефективності.*

ANNOTATION

Delikatna Anna. Introduction of a talent management system at the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work of the bachelor 073 "Management" of the educational-professional program "Management". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Section 1 presents the theoretical foundations of the implementation of the talent management system in the enterprise, namely the concepts and components of the talent management system in the enterprise, features of system development and talent management tools.

Section 2 provides a general description of the activities of PJSC "Zhytomyr delicacies"; the personnel potential of the enterprise and the state of talent management at the enterprise were carried out.

Section 3 identifies ways to implement the system and improve methods of talent management in the studied enterprise, evaluates the effectiveness of the implementation of the proposed measures.

Key words: *talent management, personnel, methods, management system, efficiency assessment.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Поняття та складові системи управління талантами на підприємстві....	9
1.2. Особливості розробки системи управління талантами	15
1.3. Інструменти управління талантами на підприємстві.....	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА	
ПІДПРИЄМСТВІ.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства	40
2.3. Аналіз стану управління талантами на підприємстві.....	48
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	60
3.1. Основні заходи щодо формування системи управління талантами на підприємстві	60
3.2. Удосконалення методів управління талантами на підприємстві	67
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	76
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Багато вчених-економістів і керівників підприємств в сучасних умовах ведення господарської діяльності визнають систему управління талантами як ключовий момент ефективного розвитку. Саме система управління талантами, на їхню думку, здатна реорганізувати, упорядкувати і переорієнтувати діяльність інших систем і підсистем підприємства таким чином, щоб підприємство в цілому стало відповідати критеріям ефективності. На сьогоднішній день ефективне управління талантами дає можливість керівнику підприємства в умовах жорсткої конкуренції та глобальної пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, викликаній коронавірусом SARS-CoV-2 оптимізувати діяльність, вести гнучке стратегічне управління на регулярній основі і, як результат, капіталізувати свій бізнес.

У науковій літературі пропонується безліч різних технологій, методів, інструментів управління талантами. Однак їх якість і обґрунтованість не задовольняють вимогам науки і практики. Очевидна необхідність їх розвитку та вдосконалення визначають наукову і практичну актуальність теми даної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у питання управління талантами організації внесли такі дослідники як: Н. Осовицька, К. А. Нефьодова, Кузнецова Н.Б., Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод, М. А. Бойченко та інші. Результатом їхніх досліджень була розробка різноманітних підходів, процедур і методів управління талантами на підприємстві.

Мета дослідження. Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних підходів, прикладних аспектів провадження системи управління талантами.

Для досягнення мети у роботі поставленні та вирішені наступні **завдання:**

- з'ясувати поняття та складові системи управління талантами на

підприємстві;

- дослідити особливості розробки системи управління талантами;
- розглянути інструменти управління талантами на підприємстві;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- провести аналіз стану управління талантами на підприємстві;
- розробити основні заходи щодо формування системи управління

талантами на підприємстві;

– запропонувати удосконалення методів управління талантами на підприємстві;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є провадження системи управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти провадження системи управління талантами.

Методи дослідження. Методологічну і теоретичну основу дослідження становить фундаментальні теоретичні положення економічної науки, праці вчених-економістів і соціологів, законодавчі акти, урядові рішення і постанови, галузеві методичні рекомендації, системний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень.

При вирішенні завдань, визначених у роботі, використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та узагальнення (для розкриття суті значення ефективності управлінських), абстрагування – для формулювання висновків; статистичні та аналітичні розрахунки – для дослідження фактографічної інформації; порівняння – для зіставлення результатів у динаміці; монографічний – для дослідження теорії; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності провадження системи управління талантами; графічний – для представлення результатів.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правова база України, зокрема Конституція України, Закони України, монографії з досліджуваної проблеми, публікації в наукових періодичних виданнях, статистичні матеріали.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному підході до вивчення проблем і методів підвищення ефективності провадження системи управління талантами. В ході виконання дослідження отримані наступні результати, які мають ознаки наукової новизни:

- дано поняття системи управління талантами;
- проведений аналіз зарубіжного досвіду і вітчизняної практики управління талантами;
- розроблена заходи щодо підвищення ефективності провадження системи управління талантами.

Теоретична значимість полягає в розвитку теоретичних і практичних уявлень про проблеми провадження системи управління талантами.

Практична значимість полягає в результатах теоретичних узагальнень і емпіричних даних, завдяки яким обґрунтовані рекомендації щодо провадження системи управління талантами в ПрАТ «Житомирські ласощі».

Кваліфікаційна робота викладена на 95 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 19 таблиць і 13 рисунків. Бібліографічний список включає 58 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та складові системи управління талантами на підприємстві

Взаємозв'язок між ефективністю організаційної культури і розвитком людських ресурсів організації був помічений досить давно, а в 1970-х рр. отримав наукове визнання. Термін «управління талантами» вперше використав в 1998 році у своїй статті Девід Уоткінс. В подальшому він розвинув його в програмній праці «Системи управління талантами», яку було випущено у 2004 році [53, с. 189].

У 2001 році найбільше консалтингове агентство McKinsey опублікувало відомий звіт «Війна за таланти», і керівники багатьох компаній задумалися про те, як працювати з талантами. На сьогоднішній день управління талантами, лідерами і їх мотивацією – це один з основних напрямків роботи в галузі управління людськими ресурсами.

М.С. Татаревська, О.В. Сорока вважають управління талантами «синонімом управління людським капіталом, визнавши налагодження системи забезпечення талантами найважливішою проблемою. При управлінні талантами виникають питання про те, як розвиваються або вибираються таланти, чи потрібно управляти їх продуктивністю, чи вимагають вони особливої оплати, заохочення і утримання на даному робочому місці і т. д. [44, с. 164].

А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець дають визначення «управління талантами – це застосування інтегрованої сукупності видів діяльності, спрямованих на те, щоб організація приваблювала, утримувала, мотивувала і просувала талановитих співробітників, в яких вона потребує зараз і в майбутньому. Мета управління талантами – забезпечити приплив талантів, оскільки вони є основним ресурсом корпорації [46, с. 121].

І.В. Філіпішин вважає, що управління талантами – це систематичне

виявлення, розвиток, використання і утримання в організації тих людей, які мають для неї особливу цінність або з точки зору свого високого потенціалу для майбутнього організації, або тому, що вони вирішують бізнес або операційні завдання, критично важливі для організації [48, с. 4].

М.Н.Ушева дає наступне визначення поняттю управління талантами – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в організації системи набору, розвитку, використання і утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення виняткових результатів в роботі [56].

В.Л. Пікалов стверджує, що управління талантами – це діяльність компанії, яка дозволяє використовувати вкладення в талановитий персонал в області середнього та вищого менеджменту [37, с. 116].

О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор вважають, що управління талантами – це реалізація інтегрованого підходу до управління різними HR-процесами, включаючи рекрутинг, швидку адаптацію, розвиток і навчання, управління ефективністю діяльності, лідерства та планування заміщення посад [39, с. 177].

В.М. Пилипенко, А.В. Гончарук, Л.М. Крючка вважають, що управління талантами – це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, націлених на підвищення рівня компетенцій в критичних з точки зору бізнесу видах діяльності шляхом впровадження і розвитку програми по залученню, придбанню, розвитку та утриманню талантів [36, с. 146].

Н. Осовицька дає своє визначення управління талантами – це спроба спрогнозувати, які людські ресурси знадобляться компанії, і створити умови для їх сучасного залучення [31, с. 12]. К.А. Нефьодова передбачає, що управління талантами – сукупність інструментів управління персоналом, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати персонал, який здатний робити чималий внесок в розвиток компанії [30, с. 187].

А.В. Ліпенцев, В.Р. Касприк розглядають управління талановитими співробітниками, як набір індивідуалізованих управлінських практик для

співробітників з високим потенціалом [27, с. 12].

Бачимо, що у авторів немає загальної картини, що таке управління талантами, хтось вважає удосконаленою технологією кадрового резерву, хтось стверджує, що це розвиток системи пошуку і утримання кращих фахівців, хтось розглядає управління талантами, як систематичне виявлення, розвиток, використання і утримання в організації цінних людей і так далі.

Отже, можна виділити основні трактування управління талантами:

- цілеспрямована діяльність компанії по створенню, розвитку і використанню талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання [11, с. 221];

- управління сукупністю HR-процесів, які дозволяють наситити компанію ефективними співробітниками і підтримувати її в такому стані;

- реалізація інтегрованого підходу до управління різними HR-процесами, включаючи рекрутинг, адаптацію, розвиток і навчання, управління ефективністю діяльності, лідерством і планування заміщення посад [12].

- діяльність компанії, яка дозволяє використовувати вкладення в талановитий персонал в області середнього та вищого менеджменту [15];

- створення умов для розкриття потенціалу талантів, оскільки такими людьми неможливо управляти в традиційному сенсі слова.

Можна погодитись з О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко, що управління талантами може розглядатися як область HR-менеджменту, що займається залученням висококваліфікованих працівників, інтеграцією нових співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних і майбутніх цілей бізнесу; а також як виявлення і розвиток фахівців, які володіють професійно цінними якостями і навичками, які вони з високою ефективністю виявляють в роботі. Управління талантами в організації буде ефективним за умови створення таких умов трудового життя співробітників, в яких їх корисні здібності, знання і навички будуть розвинені і з успіхом реалізовані [17, с. 94].

Сьогодні можна говорити про настання ери «управління талантами», коли

на тлі завершення індустріальної епохи і переходу світу до інформаційної епохи, до 6 технологічного укладу зростає попит на талановитих управлінців і фахівців найвищого рівня на тлі дедалі більшої схильності співробітників легко міняти місце роботи.

Теорії про самостійний розвиток талантів можна вважати пережитими, і зараз все активніше, особливо в великих іноземних корпораціях, проявляється тренд розвитку талантів. При складанні стратегічної програми управління людськими ресурсами HR-менеджери обов'язково включають програми управління талантами. Метою даних програм є здійснення заходів і напрямків, які забезпечують високоефективне використання фахівців з професійно цінними якостями і навичками. Як критерій при цьому визначається створення такої обстановки в організації, в якій здібності та навички талановитих фахівців будуть розвиватися і реалізовуватися в повній мірі. Важливу роль в реалізації даної установки грає відповідна організаційна культура компанії.

Не існує універсальної системи управління талантами на підприємстві. При її розробці, кожна компанія повинна враховувати специфіку своєї сфери, аспекти корпоративної культури, а також актуальні потреби бізнесу. Але є загальними складовими управління талантами на підприємстві є: залучення; управління; розвиток; утримання (рис. 1.1).

Залучення. Побудова системи управління талантами починається з залучення фахівців з високим потенціалом. Для цього HR-менеджерам доведеться освоїти і застосовувати інструменти HR-маркетингу. Вони дозволять створити позитивний образ організації і приводити в команду фахівців з релевантними корпоративній культурі цінностями [20, с. 117].

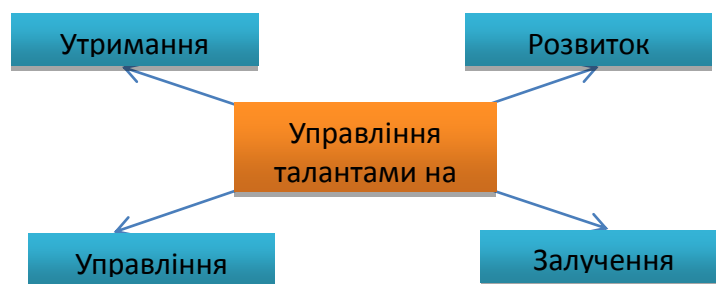


Рис. 1.1. Складові управління талантами на підприємстві
Джерело: складено на основі [20, с. 117]

Управління. Немає сенсу володіти талантами, не використовуючи їх. Кожному HiPo-фахівця (hi potential – від англ. високий потенціал) необхідно дати пул завдань і вказати чіткий напрямок роботи. Для цього на підприємстві повинна бути чітко прописана стратегія і бізнес-цілі. Таланти також можуть «ховатися» і в фахівцях, які давно працюють на підприємстві. Тому необхідно періодично оцінювати співробітників, щоб внести нові імена в список кандидатів до кадрового резерву.

Розвиток. Програма управління талантами обов'язково повинна включати розвиток персоналу. Важливо не просто використовувати те, чим виявився наділений фахівець компанії, але і розвивати його здібності в потрібному напрямку, щоб домогтися кращих результатів і більшого прибутку. Цьому сприяють організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу в будь-якому форматі, будь то наставництво, тренінг або курс.

Цей пункт в системі управління талантами може допомогти утримати фахівців на підприємстві, мотивувати, а також розробити план з кар'єрного розвитку. Крім того, турбота про талановитих співробітників створює у підприємства імідж організації, яка інвестує кошти в свою команду.

Утримання. Мотивація персоналу та окремої проектної команди, управління талантами повинні включати способи їх утримання на підприємстві. До них відносяться: планування кар'єри і створення кадрового резерву. Талановиті фахівці повинні ясно бачити своє місце в системі координат підприємства, а також шлях, по якому вони можуть пройти і домогтися більшого, якщо докладуть достатньо зусиль. Також підприємство повинно створити сприятливі умови для вираження і втілення ідей і пропозицій від співробітників, що може стати нематеріальною способом мотивації [25, с. 185].

На думку учасників дослідження НП «Експерти Ринку Праці» і компанії «Changellenge» [58], сама наявність талановитих співробітників в колективі здатна стати причиною негативних наслідків. Серед них такі:

– необхідність створення особливих умов для мотивації і самореалізації фахівців;

- невідповідність темпераментів членів команди і емоційне напруження в колективі;
- потреба підлаштовуватися під ключових співробітників;
- вимога підвищеної уваги керівництва до їх особистості та роботи;
- порушення стандартів роботи.

Також система управління талантами може наштовхнутися на опір з боку керівників підрозділів. Наприклад, у підприємства є філія, в якій керівник виявив талановитого підлеглого. Якщо він вчасно не приділив увагу власному професійному розвитку і боїться втратити місце на підприємстві, то може не захотіти просувати такого підлеглого. Така поведінка здатна привести до приховування талантів і недоотримання прибутку. Щоб вирішити цю проблему, необхідно впровадити незалежну систему оцінювання персоналу.

Формування системи управління талантами передбачає 3 основні стадії:

1. Пошук співробітників з високим потенціалом в колективі. На цій стадії для виявлення талановитих співробітників використовується оцінка працівника, яка дозволяє підтвердити або спростувати потенціал співробітника [24, с. 82].

2. Реалізація програми розвитку (процес безперервного навчання і розвитку талантів). Провівши оцінку, для подальшого формування системи управління талантами стосовно управлінським посадам вибираються ті, хто може бути зарахований до кадрового резерву для подальшого навчання і розвитку.

3. Використання та утримання цих співробітників в компанії (диференціація і натхнення людей).

Точкою відліку для побудови системи управління талантом є зміна установки по відношенню до персоналу, тобто її орієнтація на таланти. Установка на таланти – глибока переконаність у тому, що більш талановиті працівники на всіх рівнях організації є вирішальним джерелом конкурентної переваги. Ця установка може бути реалізована за двома напрямками: у вигляді «війни за таланти» або «війни за креатив».

1.2. Особливості розробки системи управління талантами

Більшість підприємств, намагаючись впровадити в свою роботу програму управління талантами, починають її з найму працівників з необхідними, на їх погляд, навичками на провідні посади. Але не завжди це є вірним початком тактики, вона повинна починатися зі стратегічного процесу осмислення управління талановитими співробітниками. Стратегія підприємства повинна проглядатися навіть ще до остаточного формулювання основних завдань. Кожен план по талант-менеджменту повинен складатися з трьох основних стадій (рис. 1.2).

Вибудовуючи процес управління талановитими співробітниками, необхідно брати до уваги як справжній рівень компетентності та результативності працівника, так і його потенціал, тому що одним з ознак наявності таланту є здібності рости і розвиватися.

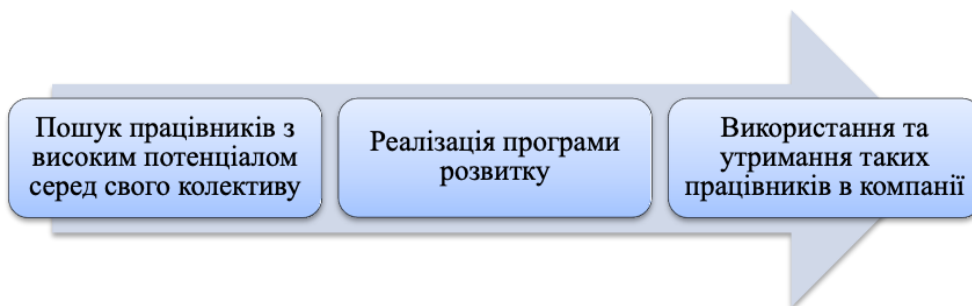


Рис. 1.2. Основні стадії плану по талант-менеджменту

Джерело: складено на основі [9, с. 194]

Відштовхуючись від світових HR трендів, в стратегічній перспективі до реалізації пропонуються наступні напрямки розробки системи управління талантами (рис. 1.3). Далі конкретизуємо кожен етап і опишемо плани дій.

1. Залучення талановитих працівників. Найчастіше для підприємства можливі два шляхи залучення талановитих працівників:

– залучення вже працюючих на підприємстві робітників. Для цього до основних функцій керівників підрозділів накладається другорядна – виявлення талантів серед свого персоналу. Для цих цілей керівники можуть

використовувати ресурси підприємства для проведення конкурсів, змагань всередині своєї команди з подальшим виявлення кращого працівника;

– функція залучення талантів покладається на HR-відділ (відділ кадрів, службу управління персоналом та ін.). Суть методу полягає в приведенні персоналу «зі сторони». Для цього проводяться співбесіди, анкетування, тестування та інші способи виявлення здатних працівників [12, с. 117].

З метою залучення та утримання талановитих співробітників на підприємстві необхідна розробка привабливих пропозицій. Якщо підприємство дійсно зацікавлено в талановитих працівниках, воно повинно забезпечити кращу пропозицію на ринку праці за такими показниками, як: соціальний пакет, оплата праці, клімат і відносини в колективі, перспективні і цікаві проекти і роботи та ін.

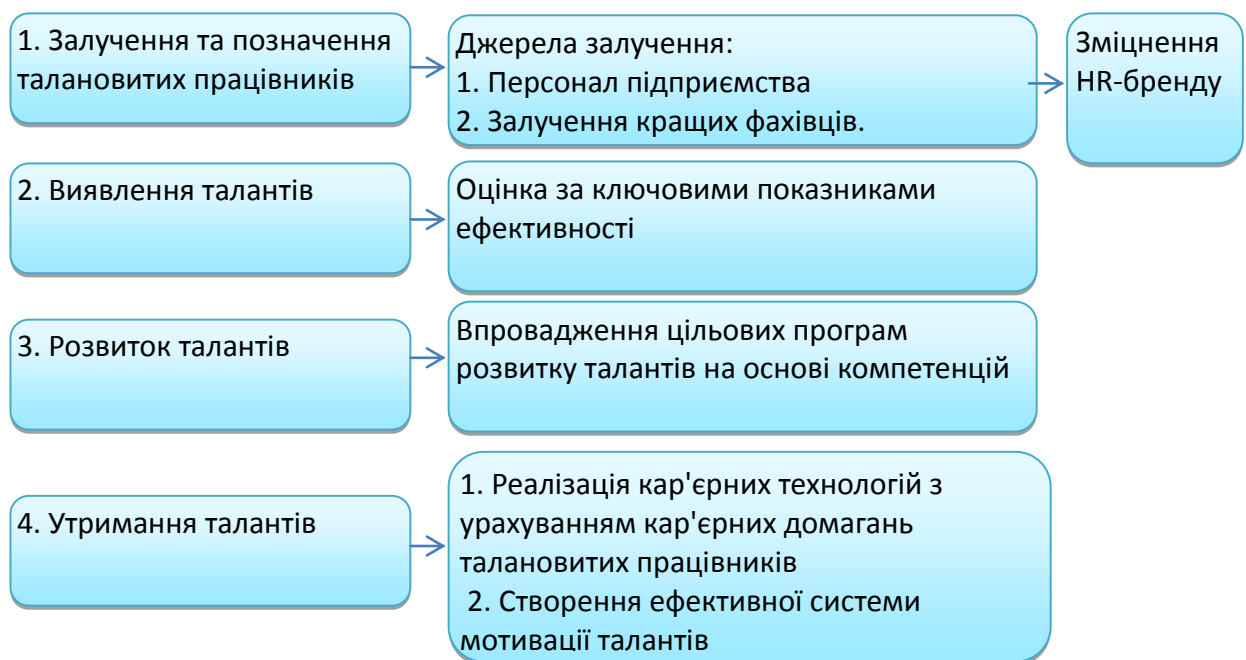


Рис. 1.3. Основні напрямки (етапи) управління талантами на підприємстві
Джерело: складено на основі [10, с. 23]

Далі відбувається перебудова стратегії прийому на роботу. Підприємство повинно враховувати реалії сучасного ринку праці, коли не воно диктує працівникам умови, а талановиті висококласні працівники вибирають найбільш перспективне і цікаве для них підприємство. При цьому пошук талантів здійснюється постійно, а не тільки при появі вакантних посад.

2. Виявлення талантів (рис. 1.4). Даний етап характеризується оцінкою персоналу за певними компетенціями. Для його реалізації можуть використовуватися два рішення:

- розробка ключових показників ефективності (КРІ);
- проведення щоквартального аудиту для персоналу.

Загальний КРІ працівника буде вираховуватися як середнє арифметичне серед показників. Ця функція може бути автоматизована в інформаційній системі по управлінню персоналом.

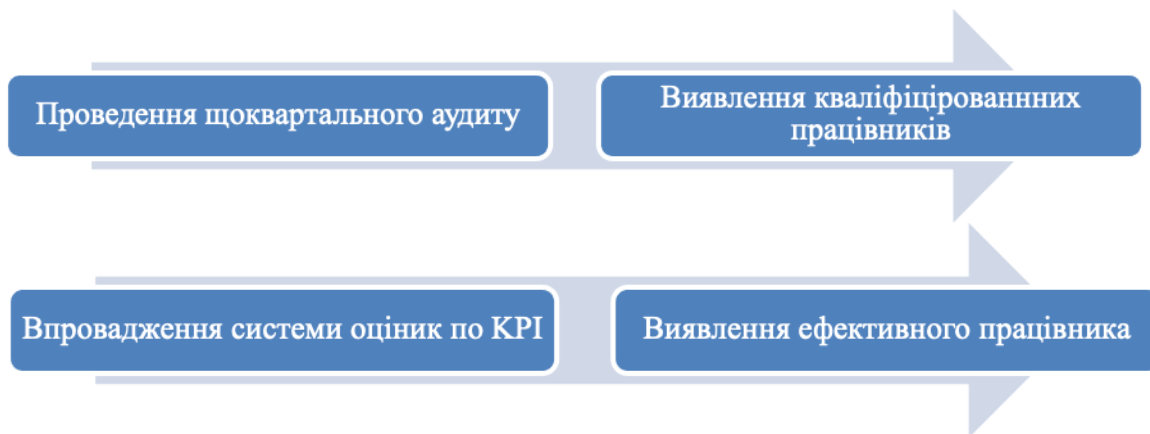


Рис. 1.4. Етапи виявлення талантів

Джерело: складено на основі [6, с. 39]

Аудит персоналу проводить керівник напрямку в форматі бесіди. Темі, аудиту, відносяться знання продукту, історії компанії і бренду, операційних стандартів і умов бонусної системи для клієнтів. Бали, які отримав працівник за підсумками співбесіди, вносяться в щоденник аудиту персоналу, який зберігається у тренера напрямку. Таким чином, можна відстежити талановитих працівників відразу по двом найважливішим критеріям [15, с. 68]:

- теоретичні знання і вміння;
- ефективність.

3. Розвиток талантів. Для керівників з такою установкою управління талантами – значна і відповідальна частина обов'язків. Вони розуміють, що цю роботу не можна делегувати, і значну частину свого часу і енергії направляють на посилення своєї команди і допомагають в цьому іншим. Вони також мають

досить ентузіазму, мужності і рішучості, щоб піти на сміливі дії.

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

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика рівнів управління талантами

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

Джерело: складено на основі [20, с. 117]

Прогноз потреби в певних людських ресурсах для компанії, створення умов для їх залучення і розвитку – ось що таке управління талантами сьогодні. Однак в сучасному хаотичному, мінливому, швидкісному і непередбачуваному управлінні талантами, старі підходи і технології перестають працювати. Тому зараз найбільш актуальним є питання: як ефективно знаходити, відбирати,

розвивати і утримувати таланти в організації, де зміни постійні?

Різний підхід управлінців до розуміння поняття «талант», свої корпоративні показники і критерії для оцінки подібних співробітників, невизначеність в методах оцінки таланту роблять задачу створення ефективною і дієвою системи управління талантами надзвичайно складною. При цьому спочатку талант відноситься до здібностей, прояв яких досить складно відстежити, а ще складніше підтвердити, перевірити і наочно продемонструвати.

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

4. Утримання талантів. Незалежно від посади, «талант» повинен відчувати, що не тільки він піклується про результати підприємства, але і підприємство «піклується» про нього. Перелічимо основні напрямки дій по утриманню талантів [10, с. 23]:

- акцент на розвиток;
- прозорість, чесність, відкритість співпраці;
- ясність процедур і системи управління;
- матеріальне стимулювання;
- соціальний пакет;
- робота, яка дозволяє розкрити і розвинути потенціал.

Турбота про своїх співробітників, створення для них сприятливих умов роботи істотно впливає на підвищення рівня їх прихильності і, як наслідок, позитивно відбивається на виробничих, економічних показниках і на стабільності діяльності підприємства [11, с. 25]. Безумовно, талановиті співробітники завжди і всюди затребувані. Тому для їх утримання необхідна

серйозна мотивація. Наприклад, багато працівників потребують підтримки вищого керівництва, таким чином, можна організувати регулярні неформальні зустрічі з керівниками підприємства для розгляду ключових питань на поточний момент. Також для деяких співробітників важливі: пропозиція можливості навчання, створення реальних ступенів для кар'єрного зростання, надання системи пільг, які відповідають потребам працівника, організація кваліфікованої системи кураторів-наставників, введення провідних принципів управління кадрами та дотримання цих принципів на практиці, організація робочої атмосфери, яка сприятиме процвітанню підприємства, організація системи матеріальної і нематеріальної винагороди.

Таким чином, варто відзначити, що ефективно сформована і реалізована стратегія розвитку персоналу виступає гарантом цілеспрямованого і заздалегідь продуманого процесу залучення, використання та розвитку працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Сьогодні термін «талант-менеджмент» все частіше використовується в рамках теми підвищення ефективності для компаній. Основне джерело прибутку будь-якого підприємства – це талановиті співробітники, ті, хто генерують ідеї, амбітні цілі, інноваційне виробництво, популярний продукт і розкручений бренд.

Управління талантами в сучасному світі – дуже важлива складова бізнесу і є не просто один з напрямків роботи в процесі управління персоналом, а стратегічним напрямом, який задає основні орієнтири і принципи нового підходу до управління персоналом. У глобалізованому світі і доступності технологій на перший план виходять особистості. Полювання за унікальними співробітниками вже давно ведеться багатьма компаніями, а фактично можна сказати, що «війна за таланти» йде постійно, так як саме особистісний талант іноді забезпечує досить суттєву перевагу на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

1.3. Інструменти управління талантами на підприємстві

В кінці 1990-х рр. розробкою концепцій «Talent management» зайнялася міжнародна консалтингова компанія McKinsey, що в підсумку вилилося в публікацію масштабного дослідження «Війна за таланти» (2001 р.). Воно проводилося чотири роки, за цей час було вивчено досвід 77 великих компаній. Під «Talent management» мається на увазі сукупність інструментів управління персоналом, за допомогою яких організація може залучати і ефективно використовувати такі якості співробітників, які дозволяють їм вносити істотний внесок в розвиток організації.

Щоб подолати опір керівників підрозділів, необхідно мотивувати їх брати участь в розвитку талантів і не приховувати здатних співробітників, як це часто буває [8, с. 443]. По-перше, пояснити, що робота з талантами спрямована на те, щоб утримати їх на підприємстві. По-друге, в будь-якому підрозділі потрібні такі працівники, які можуть підстрахувати керівника і в його відсутність замінити його. По-третє, будь-який керівник, який мріє про подальше кар'єрне зростання, повинен підготувати собі наступника [9, с. 195].

Наприклад, в компанії OBI мотивують керівників розвивати таланти наступним чином:

HR-департамент складає «план по талантам» для кожного відділу;

- в плані вказується, скільки потенційних кандидатів на менеджерські позиції повинен надати магазин;
- керівник може отримати просування, якщо виростив собі наступника і попрацював тренером.

У щоквартальному журналі OBI Life публікуються інтерв'ю з керівниками, які підготували талановитих підлеглих до підвищення по службі.

Далі розглянемо чотири основні принципи «Talent management». На підставі цих принципів в компаніях, в яких впроваджено talent management, будуються відносини між керівництвом і співробітниками [17, с. 133]:

1. Глибока переконаність, що саме найбільш ефективні співробітники

підвищують результативність компанії.

2. Всі управлінці відповідають за розвиток своїх підлеглих (а не тільки HR- відділ).

3. Управлінням талантами займаються в компанії постійно (а не від випадку до випадку).

4. У керівників установка: «Я йду на сміливі дії, щоб побудувати хорошу команду» (а не «Я працюю зі співробітниками, які дісталися мені від попереднього керівника»). Тоді у співробітників з потенціалом буде відчуття, що ними займаються, а не просто включили в пул талантів і забули.

PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC) провела дослідження в галузі управління талантами і ціннісної пропозиції для співробітників. Згідно з отриманими результатами 92 % компаній-респондентів ведуть роботу з управління талантами, 86 % всіх компаній-респондентів включають в програми з управління талантами всіх співробітників компанії. І тільки 14 % респондентів, в програму з управління талантами включають тільки керівних співробітників.

Найбільш часто використовуваними інструментами мотивації ключових співробітників є:

- індивідуальні плани розвитку;
- програми навчання і розвитку для лідерів;
- участь ключових співробітників в стратегічних ініціативах.

Успіх в управлінні талантами багато в чому залежить від корпоративної культури підприємства, від того, які принципи і методи взаємодії між співробітниками закладені при її побудові. Спираючись на систему цінностей, співробітники отримують задоволення від спілкування з колегами, у них зростає бажання не змінювати місце роботи довгий час, вони всіляко сприяють колегам в їх професійному зростанні, здійснюють широкий обмін досвідом і знаннями, постійно готові зробити все залежне від них, щоб забезпечити зростання і розвиток компанії. В цілому позитивний корпоративний клімат відноситься до числа мотивуючих моментів для співробітників будь-якої

організації.

Таким чином, репутація і етичний клімат організації – це ті елементи корпоративної культури, які сприяють трудової мотивації і утриманню в організації талановитих співробітників, при цьому вони, об'єднуючи свої зусилля, множать потенціал один одного. Відповідна корпоративна культура організації, дозволяє талановитим співробітникам усвідомити своє місце в ній, формує лояльність і мотивацію до прояву свого таланту в діяльності організації. Такий варіант корпоративної культури, відповідні корпоративні традиції, етикет ділових відносин сприяють формуванню «установки на талант» керівниками і співробітниками підприємства.

Компанію General Electric називають піонером в сфері управління талантами [19, с. 95]. Вона активно використовує в своїй кадровій політиці технології управління талантами. На етапі підбору персоналу активно залучає молоді таланти: випускників коледжів, університетів, бізнеспрограм і шкіл MBA. Управління талантами закладено в корпоративну культуру організації. У систему цінностей включені наступні:

- принципова і непохитна порядність (особиста цілісність, integrity);
- пристрасне прагнення до майстерності і ненависть до бюрократії;
- відкритість ідеям, звідки б вони не виходили;
- створення конкурентної переваги за допомогою постійного поліпшення якості, зменшення витрат і підвищення швидкості роботи;
- впевненість в собі, достатня для того, щоб залучати інших і діяти, не звертаючи уваги на існуючі обмеження і перешкоди;
- створення ясного, простого і реалістичного бачення і доведення своєї позиції до членів команди;
- величезна енергія і здатність заряджати інших;
- постановка агресивних завдань і винагорода прогресу, але не на шкоду відповідальності і обов'язковості;
- ставлення до змін як до можливостей, а не загроз;
- глобальне мислення, що дозволяє будувати диверсифіковані і

міжнародні команди.

Одним з ключових чинників в роботі з персоналом в компанії вважають систему винагороди і мотивації, яка «базується на комбінації" вкладу «і» навичок», тобто для компанії важливі не тільки досягнення конкретної людини або підрозділу, а й чинники, що впливають на довгостроковий розвиток і результати – компетенції та навички співробітників. Базова компенсація заснована на системі грейдів. Основним елементом системи мотивації, яка дозволяє компанії утримувати і стимулювати співробітників, звичайно, є практично безмежні можливості для особистого та професійного розвитку.

Цікавий досвід компанії Procter & Gamble в управлінні талантами і мотивації персоналу. P & G – це «чистої води меритократія. Нас не турбує, який університет ви закінчували, чи маєте ви ступінь MBA, в якій країні ви народилися. Єдине, що нас турбує, це те, що Ваші характер і порядність дозволять вам досягати виняткових результатів і будувати сильну організацію». В P & G оплата праці складається з окладу, базового винагороди і бонусів. На рівень заробітної плати впливають чотири чинники: посада, стаж роботи на цій посаді, зростання зарплат на ринку і індивідуальні досягнення працівника. У компанії розроблені різні мотиваційні програми для утримання талановитих лідерів. Наприклад, мотиваційна програма STAR – короткострокова премія за досягнення, що залежить від вкладу співробітника і його посадовий позиції. Дуже активно використовується нематеріальна мотивація: активна залученість співробітників в розвиток кар'єри і професійне зростання; гнучкий графік робочого часу; широкий набір пільг; семінари і курси підвищення кваліфікації і програми розвитку в різних країнах.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що основними інструментами управління талантами на підприємстві є: об'єктивні показники; урівноваження стратегії; цільові навчання і розвиток; ключі до ідентифікації потреб для утримання талантів; кар'єрне планування; карта талантів.

Об'єктивні показники. Необхідність вимірювань здається очевидною. Проте, на тлі високих темпів зростання, посадові інструкції постійно

змінюються. Але незалежно від цих проблем, жодна компанія не зможе отримати максимальну віддачу від своїх співробітників без чіткого визначення ролей і цілей, а також рішення таких питань, як заохочення і просування. Отже, необхідна система показників, яка визначає успіх на посаді, продуктивність та інші. Кожен співробітник повинен мати чітке уявлення про неї.

Урівноваження стратегії. Таланти занадто часто розглядаються в останню чергу. За даними опитування проведеного «The Talent Imperative», тільки один з десяти керівників підприємств середніх розмірів сказав, що їхня стратегія управління талантами тісно поєднана із загальною стратегією. Це може бути критичною помилкою, так як будь-який стратегічний план виконується людьми. Так що включення HR-аспекту – «ін'єкція» управління талантами в стратегічне планування – стає важливим і відносно простим у використанні інструментом для оптимізації загальної продуктивності [10, с. 23].

Цільові навчання і розвиток. Коли таланти і стратегія стають пов'язаними тісніше, підприємства починають краще справлятися зі своїми конкретними проблемами в управлінні талантами. Часто на чолі списку поточних справ стоять підвищення професійної підготовки і розвиток.

Одним із способів досягнення того, щоб навчання і розвиток відбувалося швидше, є створення програми наставництва. Компанія ставить завдання досвідченого співробітника з більш високим рангом розвивати відносини з одним або декількома працівниками з високим потенціалом. Ще одним хорошим засобом є проведення внутрішніх ротацій. В цьому випадку співробітників з високим потенціалом проводять через ряд різних посад в організації.

Також рентабельним засобом навчання і розвитку є партнерство з місцевими навчальними закладами для розробки (або уточнення існуючих) курсів, які можуть задовольнити потреби роботодавця. Підприємства можуть вдатися до допомоги своїх досвідчених співробітників, щоб розробити навчальні відео для цих курсів.

Ключі до ідентифікації потреб для утримання талантів. Займаючись

навчанням і розвитком талантів, швидкозростаючі компанії також повинні «тримати руку на пульсі» того, що відбувається з їх найбільш цінними співробітниками, залучені вони і чи задоволені балансом роботи і життя, компенсацією, напрямком їхньої кар'єри і багатьма іншими пов'язаними змінними. Коли вони вже відчувають невдоволення, може бути занадто пізно повернути все назад. На підприємстві повинні вживатися узгоджені зусилля, щоб проактивно виявляти і працювати на задоволення потреб своїх найбільш важливих талантів.

Кар'єрне планування. Коли основні процеси з управління талантами налагоджені, компанії можуть почати додавати елементи, які згодом можуть привести до видатних результатів – від підвищення продуктивності до прориву. Надання кожному співробітнику, особливо найціннішим, чіткої посадової інструкції і показників продуктивності – тільки початок. Наймудріші компанії роблять крок (або два) додатково. Вони залучаються до процесу взаємодії з кожним співробітником, щоб отримати уявлення про особисті здібності, прагнення, і розробляють індивідуальний план зростання і розвитку в рамках підприємства.

Карта талантів. Карта талантів – формалізований процес відображення талантів, які будуть необхідні для підтримки зростання, з метою оцінки можливих дефіцитів або прогалин. Якщо компанія впроваджує більшу узгодженість між управлінням талантами і стратегічним управлінням вона починає відчувати важливість відображення талантів.

Для утримання талантів необхідна серйозна мотивація. Одним з підходів в мотивації талановитих співробітників може бути нематеріальне стимулювання, щось на зразок вручення грамот, нагородження керівництвом, застосування нових розроблених підходів у виконанні завдань, тут орієнтуватися потрібно на потребу в повазі. Талановитих співробітників необхідно мотивувати шляхом асоціації їх з компанією, тобто співробітник повинен відчувати причетність з життям компанії, повинен прагнути покращувати результати компанії (в міру своїх можливостей), бути

ініціативним (пропонувати ідеї щодо оптимізації діяльності компанії).

При цьому компанія може досягти такого ефекту за рахунок стимулювання «надможливостей» співробітників, щоб їх дії приносили відчутний результат і для таланту (за перевиконання норми – бонус, за ідеї – грамоти, за дуже хороші ідеї – відсоток від результату, прозора ієрархія посад і вимог, однакове ставлення до всіх співробітників, можливості навчання для збільшення ефективності співробітників в їх областях та ін.)

Найважливішим елементом для мотивації талановитих співробітників є створення відповідного середовища компанії, яке не тільки закликає працівників до прояву талантів, а й здатне ці прояви приймати і розвивати. Створення всіляких конкурсних програм для вирішення проблем компанії з продуманою формою заохочення [45, с. 123].

Установка ящиків зворотного зв'язку. Співробітники, проявляючи свої таланти, очікують отримати схвалення їх ідей, підвищення його статусу в компанії і визнання колег. В основному, лояльність талановитих співробітників до компанії полягає в усвідомленні своєї необхідності і цінності для компанії. Почуття того, що тебе цінують, поважають, дозволяє приносити компанії найбільшу користь.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на поведінку талановитих співробітників. Дотримання традицій, правил дозволяє талантам брати участь в прийнятому стратегічному напрямку розвитку компанії, підтримувати основні ідеї її існування. Звичайно, також існують персональні підходи до талантам, а, відповідно, і індивідуальна мотивація.

Багато працівників потребують підтримки вищого керівництва, таким чином, можна організувати регулярні неформальні зустрічі з керівниками організації для розгляду ключових питань на поточний момент. Також для деяких співробітників важливі: пропозиція можливості навчання, створення реальних ступенів для кар'єрного зростання, надання системи пільг, які відповідають потребам працівника, організація кваліфікованої системи кураторів-наставників, введення провідних принципів управління кадрами та

дотримання цих принципів на практиці, організація робочої атмосфери, яка сприятиме процвітанню компанії, організація системи матеріальної і нематеріальної винагороди.

В ході дослідження було виявлено, що основними мотиваціями для талантів є висока заробітна плата, просування по кар'єрних сходах і цікава робота. Для того щоб забезпечити отримання талановитим працівником внутрішнього винагороди, потрібно створити йому нормальні умови роботи, забезпечивши його всім необхідним, і чітко поставити завдання, визначити його права і обов'язки, відповідальність. За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, тривалу і бездоганну роботу, новаторство у праці та за інші досягнення на роботі вводити такі заохочення, як [36, с. 224]:

- оголошення подяки;
- видача премії;
- нагородження цінним подарунком;
- нагородження почесною грамотою.

Також ефективним є одноразове заохочення. Воно може видаватися за високий рівень дотримання талантом своїх трудових обов'язків, дисципліни праці в організації, а також при досягненні видатних успіхів (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, новаторство, винахідництво, раціоналізаторська діяльність і т.п.). У ринкових умовах господарювання заходи морального заохочення зазвичай застосовуються в поєднанні з матеріальними. Деякі заходи заохочення можуть поєднувати і матеріальні, і моральні стимули до сумлінної праці (цінний подарунок, просування по роботі, підвищення на посаді та ін.). Також, крім заробітної плати, рекомендовано надавати основний пакет з соціальними виплатами для таланту і його сім'ї, можливість користуватися корпоративним майном, надання пільг, оплата різних позаробочих заходів.

Таким чином, приклади успішної роботи провідних компаній, в яких функціонують системи управління талантами, дозволяють зробити висновок

про посилення тренду на управління талантами. Управління талантами – це нова стадія управління персоналом, яка відповідає сучасним вимогам економіки. Процес управління талантами на сучасному підприємстві повинен будуватися виходячи з принципів меритократії, пріоритетності корпоративної культури, креативної нематеріальної мотивації і високого професійного розвитку персоналу підприємства.

Висновки до розділу 1

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що управління талантами розглядається як: цілеспрямована діяльність компанії по створенню, розвитку і використанню талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання; управління сукупністю HR-процесів, які дозволяють наситити компанію ефективними співробітниками і підтримувати її в такому стані; реалізація інтегрованого підходу до управління різними HR-процесами, включаючи рекрутинг, адаптацію, розвиток і навчання, управління ефективністю діяльності, лідерством і планування заміщення посад; діяльність компанії, яка дозволяє використовувати вкладення в талановитий персонал в області середнього та вищого менеджменту; створення умов для розкриття потенціалу талантів, оскільки такими людьми неможливо управляти в традиційному сенсі слова.

Загальними складовими управління талантами на підприємстві є: залучення; управління; розвиток; утримання. Ефективно сформована і реалізована стратегія розвитку персоналу виступає гарантом цілеспрямованого і заздалегідь продуманого процесу залучення, використання та розвитку працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Основне джерело прибутку будь-якого підприємства – це талановиті співробітники, ті, хто генерують ідеї, амбітні цілі, інноваційне виробництво, популярний продукт і розкручений бренд.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що основними

інструментами управління талантами на підприємстві є: об'єктивні показники; урівноваження стратегії; цільові навчання і розвиток; ключі до ідентифікації потреб для утримання талантів; кар'єрне планування; карта талантів. Приклади успішної роботи провідних компаній, в яких функціонують системи управління талантами, дозволяють зробити висновок про посилення тренду на управління талантами. Управління талантами – це нова стадія управління персоналом, яка відповідає сучасним вимогам економіки. Процес управління талантами на сучасному підприємстві повинен будуватися виходячи з принципів меритократії, пріоритетності корпоративної культури, креативної нематеріальної мотивації і високого професійного розвитку персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Житомирські ласощі» займає лідируючі позиції на ринку і є одним з найбільших експортерів кондитерської продукції, поставляючи солодощі до 37 країн світу. Враховуючи такі фактори, підприємство постало перед необхідністю створення сильного українського європейськи орієнтованого кондитерського бренду, який впевнено займе своє місце на ринку. Тому з компанія запустила процес ребрендингу, в рамках якого вивела на ринок новий бренд «Zhytomir Sweets». Новий бренд під єдиним ім'ям і концепцією об'єднає всі раніше відомі торгові марки підприємства.

На сьогоднішній день на фабриці функціонують 28 виробничих ліній. Потенційна потужність підприємства становить більше 80 тис. тонн в рік. Також ведеться будівництво нового приміщення, що ще більше збільшить виробничі потужності підприємства і обсяги продукції «ЖЛ».

На підприємстві функціонує 7 цехів, в яких виробляються: цукерки в коробках, шоколадні батончики, глазуrowані і неглазуrowані цукерки, шоколадні цукерки-снеки, шоколадно-вафельні цукерки, фадж, печиво, вафлі, круп'яні батончики, продукція без цукру і йогуртово-зернові десерти.

Управління ПрАТ «Житомирські ласощі» здійснює генеральний директор, який призначає заступників директора та головного бухгалтера, котрі безпосередньо підпорядковуються генеральному директору. В свою чергу, заступники директора керують відділами: маркетинговий, постачання та збуту та йому підпорядковується персонал працівників. Кожен з цих відділів виконує свої функції. Організаційна структура управління ПрАТ «Житомирські ласощі» наведена на рис. 2.1.

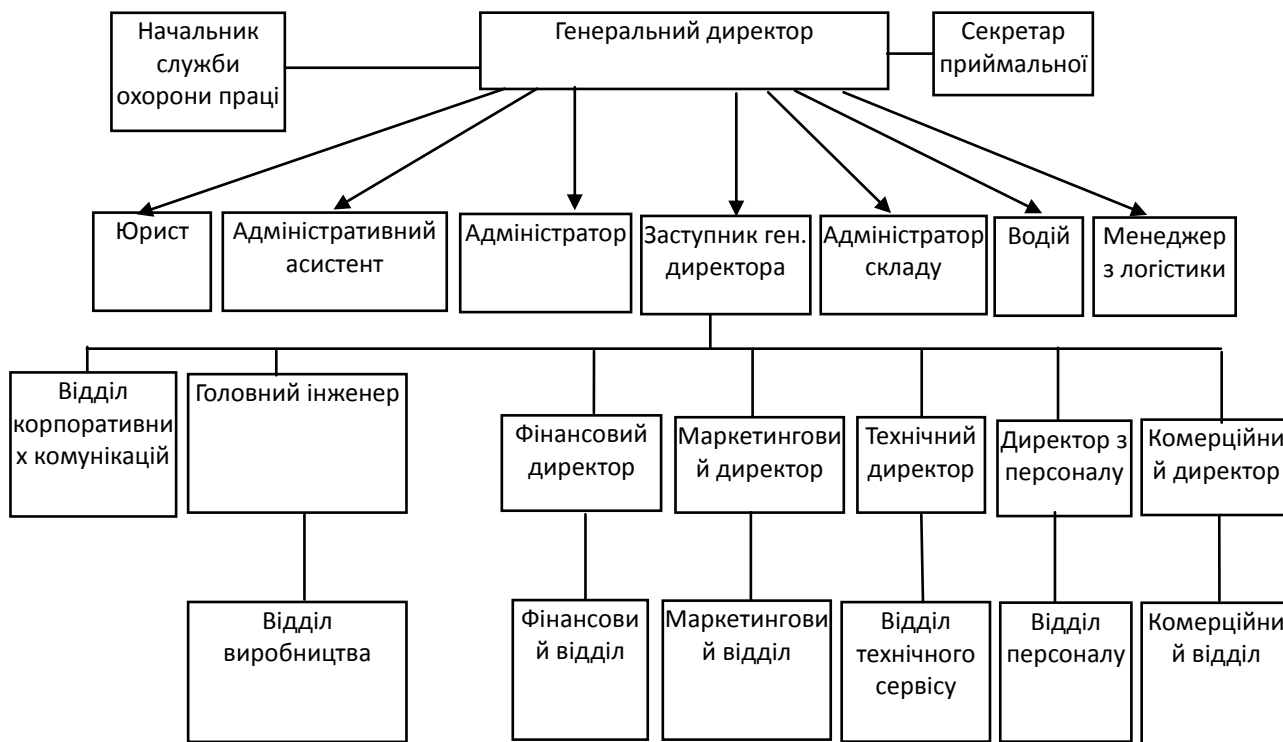


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Житомирські ласощі»

Джерело: складено автором

Організаційну структуру ПрАТ «Житомирські ласощі» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Принцип побудови такий, що всі структури підприємства підпорядковуються генеральному директору. Аналіз організаційної структури дає змогу сказати, що ця структура цілком відповідає цілям і завданням ПрАТ «Житомирські ласощі».

Спеціалісти усіх підрозділів підприємства діють у відповідності із положеннями про підрозділи та посадовими обов'язками. У звітному періоді змін в організаційній структурі ПрАТ «Житомирські ласощі» не відбувалося.

Недоліками такої організаційної структури є: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вище ланки; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Показники фінансово-економічної діяльності ПРАТ «Житомирські ласощі» наведені у табл. 2.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі»

Показники	Дані за роками			Відхилення абс		Відхилення відн, %	
	2017	2018	2019	2018 - 2017	2019 - 2018	2018 - 2017	2019 - 2018
Товарна продукція, тис. грн.	334898	337831	231090	2933	-106741	0,9	-31,6
Чистий дохід, тис. грн.	252894	347852	228844	94958	-119008	37,5	-34,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	137016	178266	133087	41250	-45179	30,1	-25,3
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток, тис. грн.	17513	38117	2782	20604	-35335	117,6	-92,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8471	29968	1412	21497	-28556	253,8	-95,3
Середньорічна сума (активів) капіталу підприємства, тис. грн.	429160	422802	419120	-6358	-3682	-1,5	-0,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	71018	74648	74421	3630	-227	5,1	-0,3
Фондовіддача, грн.	3,56	4,66	3,07	1,1	-1,59	30,9	-34,1
Фондоозброєність, грн.	51,5	68,7	89,8	17,2	21,1	33,4	30,7
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	353909	343835	339960	-10074	-3875	-2,8	-1,1
Період обороту оборотних коштів, дні	504	356	535	-148	179	-29,4	50,3
Численність робітників, чол.	1379	1087	829	-292	-258	-21,2	-23,7
Продуктивність праці, тис. грн / особу	183,4	320,0	276,0	136,6	-44	74,5	-13,8
Рентабельність активів, %	1,97	7,09	0,34	5,12	-6,75	259,9	-95,2
Рентабельність основної діяльності, %	12,78	21,38	2,09	8,6	-19,29	67,3	-90,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.1 товарна продукція ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 2933 тис. грн., або на 0,9 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 106741 тис. грн., або на -31,6 %, що характеризується негативно. Чистий дохід ПрАТ «Житомирські ласощі» у

2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 94958 тис. грн., або на 37,5 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зменшився на 119008 тис. грн., або на -34,2 %, що характеризується негативно. Собівартість реалізованої продукції у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 41250 тис. грн., або на 30,1 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 45179 тис. грн., або на 25,3 %, що характеризується позитивно. Фінансовий результат до оподаткування у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 20604 тис. грн., або на 117,6 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зменшився на 35335 тис. грн., або на 92,7 %, що характеризується негативно. Чистий прибуток у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 21497 тис. грн., або на 253,8 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зменшився на 28556 тис. грн., або на 95,3 %, що характеризується негативно.

Середньорічна сума активів ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 6358 тис. грн., або на 1,5 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 3682 тис. грн., або на 0,9 %, що характеризується негативно.

Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 3630 тис. грн., або на 5,1 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 227 тис. грн., або на 0,3 %, що характеризується негативно. Фондовіддача у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 1,1 грн., або на 30,9 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 1,59 грн., або на 34,1 %, що характеризується негативно, та свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Фондоозброєність у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 17,2 тис. грн., або на 33,4 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона збільшилась на 21,1 тис. грн., або на 30,7 %, що характеризується позитивно, та свідчить про зростання забезпеченості персоналу основними засобами.

Середньорічна вартість оборотних коштів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 10074 тис. грн., або на 2,8 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 3875 тис. грн., або на 1,1 %, що характеризується

негативно. Період обороту оборотних коштів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 148 дн., або на 29,4 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона збільшилась на 179 дн., або на 50,3 %, що характеризується негативно, та свідчить про уповільнення швидкості обороту оборотних коштів.

Численність робітників ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2018 р. порівняно з 2017 р. скоротилась на 292 ос., або на 21,2 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. скоротилась на 258 ос., або на 23,7 %, що характеризується негативно. Продуктивність праці у 2018 р. порівняно з 2017 р. підвищилась на 136,6 тис. грн., або на 74,5 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 44 тис. грн., або на 13,8 %, що характеризується негативно.

Рентабельність вкладень у підприємство активів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 5,12 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 6,75 %, що характеризується негативно, та свідчить про зниження ефективності використання активів. Рентабельність основної діяльності у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 8,6 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 19,29 %, що характеризується негативно (рис. 2.2).

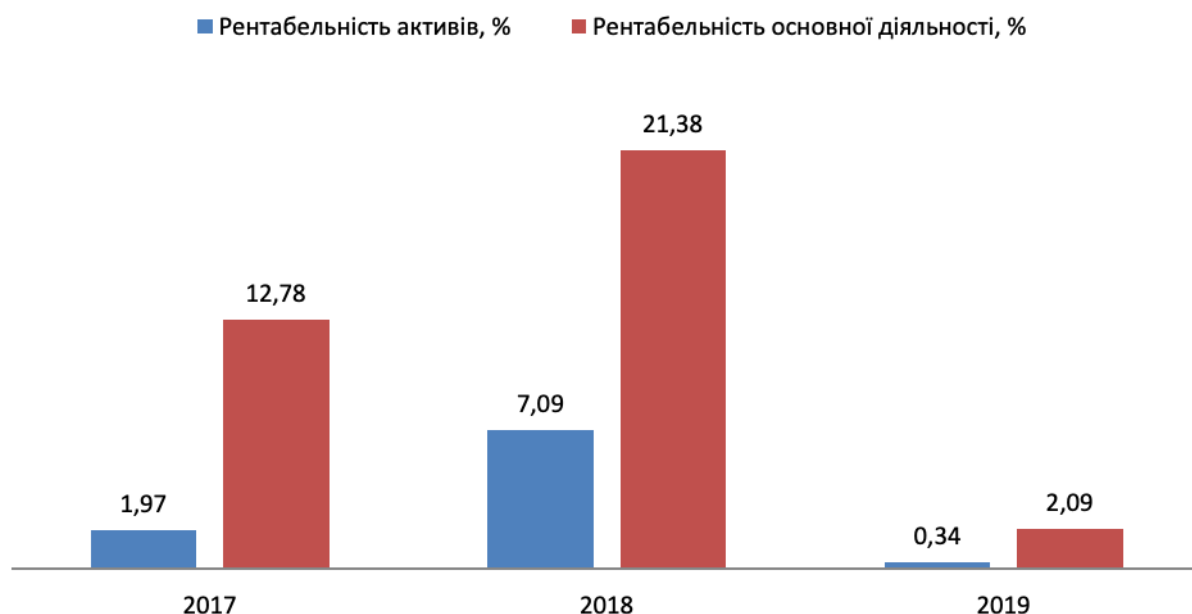


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності ПрАТ «Житомирські ласощі» за 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором за даними підприємства

За показниками рентабельності можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2019р., порівняно з 2018 р.

Таким чином, у порівнянні з 2017 р. продуктивність праці зросла, але у порівнянні з 2018 р. вона знизилась, отже персонал підприємства у 2019 р. використовується менш ефективно ніж у 2018 р., отже це свідчить про те що питанню управління персоналом приділяється недостатньо уваги.

Показники фінансового стану ПрАТ «Житомирські ласощі» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ПрАТ «Житомирські ласощі»

Показник	Нормативне значення	2017	2018	2019	Відхилення	
					2018 - 2017	2019 - 2018
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Більше 0,2	0,016	0,676	0,295	0,660	-0,381
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Більше 0,7-0,8	0,038	2,470	0,564	2,432	-1,906
3. Коефіцієнт покриття балансу	Більше 2-2,5	1,496	1,704	1,647	0,208	-0,057
4. Частка оборотних коштів у активах	Збільшення	0,814	0,813	0,809	-0,001	-0,004
5. Частка запасів у поточних активах	–	0,708	0,436	0,486	-0,272	0,050

Джерело: складено за даними підприємства

За даними табл. 2.2 коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 0,66 , а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизився на -0,381. Проміжний коефіцієнт покриття балансу, який показує відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської заборгованості, векселів одержаних, інших оборотних активів до поточних зобов'язань у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 2,432, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизився на 1,906. Коефіцієнт покриття балансу, який показує відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 0,208, а в

2019 р. порівняно з 2018 р. знизився на 0,06.

Частка оборотних коштів у активах, яка показує відношення суми оборотних коштів до підсумку по балансу у 2018 р. порівняно з 2017 р. знизилась на 0,001, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 0,004. Частка запасів у поточних активах, яка показує відношення суми запасів до поточних активів у 2018 р. порівняно з 2017 р. знизилась на 0,272, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 0,05. Частка власних оборотних коштів у запасах, яка показує відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 0,48, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 0,139.

Для характеристики джерел формування запасів застосовується кілька показників, які відображають ступінь охоплення різних видів джерел. Результати розрахунку показників, які відображають ступінь охоплення різних видів джерел та за допомогою яких буде визначений тип фінансової стійкості підприємства наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Тип фінансової стійкості ПрАТ «Житомирські ласощі», тис. грн.

Показник	Роки		
	2017	2018	2019
1. Джерела власних засобів, тис. грн.	192695	217520	207663
2. Необоротні активи, тис. грн.	79249	78685	79635
3. Наявність власних оборотних засобів, тис. грн.	113446	138835	128028
4. Довгострокові кредити і позичкові засоби, тис. грн.	1245	2290	4896
5. Наявність власних засобів і довгострокових позичкових джерел формування запасів і витрат, тис. грн.	114691	141125	132924
6. Короткострокові кредити і позичкові засоби, тис. грн.	231436	200417	205454
7. Загальна величина основних джерел формування запасів і затрат, тис. грн.	346127	341542	338378
8. Загальна величина запасів і затрат, тис. грн.	245069	148831	164386
Надлишок (+) або недостатність (-) власних оборотних засобів, тис. грн.	-131623	-9996	-36358
Надлишок (+) або недостатність (-) власних і довгострокових позичкових джерел формування запасів, тис. грн.	-130378	-7706	-31462
Надлишок (+) або недостатність (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат, тис. грн.	101058	192711	173992
Тривимірний показник фінансової ситуації	0;0;1	0;0;1	0;0;1

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних табл. 2.3 ми можемо зробити такі висновки, фінансовий стан ПрАТ «Житомирські ласощі» є нестійким, у підприємства недостатньо коштів для покриття запасів та витрат. В 2019 р. у підприємства спостерігалась нестача власних оборотних коштів в сумі 36358 тис. грн., Також нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів в сумі 31462 тис. грн., та надлишок загальної величини основних джерел формування запасів в сумі 173992 тис грн., відповідно підприємство має нестійкий фінансовий стан.

Проведемо оцінку фінансової стійкості ПрАТ «Житомирські ласощі» шляхом розрахунку наступних відносних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ПрАТ «Житомирські ласощі»

Показник	Нормативне значення	2017	2018	2019	Відхилення	
					2018 - 2017	2019 - 2018
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	Менше 1	1,208	0,932	1,013	-0,276	0,081
2. Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	0,453	0,518	0,497	0,065	-0,021
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	Якомога більший	0,589	0,638	0,617	0,049	-0,021
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Менше 0,5	0,547	0,482	0,503	-0,065	0,021
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення коефіцієнта	0,006	0,01	0,023	0,004	0,013
6. Коефіцієнт фінансового левереджу	Менше 0,5	0,006	0,011	0,024	0,005	0,013
7. Показник заборгованості кредиторам	Якомога менший	0,429	0,471	0,486	0,042	0,015

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними, наведеними в табл. 2.4 коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів, який показує відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим коштам до суми власних коштів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 0,276, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,081. Коефіцієнт автономії, який показує відношення суми власних коштів до підсумку по балансу у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 0,065, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,021. Коефіцієнт маневреності власних

коштів, який показує відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 0,049 , а в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,021.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який показує відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 0,065, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,021. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, який показує відношення суми довгострокових зобов'язань до суми довгострокових зобов'язань і власного капіталу у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 0,004, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,013.

Коефіцієнт фінансового левериджу, який показує відношення суми довгострокових зобов'язань до суми власного капіталу у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 0,005, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,013. Показник заборгованості кредиторам, який показує відношення суми кредиторської заборгованості до суми активів у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 0,042, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,015.

Взагалі динаміка показників фінансової стійкості підприємства говорить, про погіршення стану фінансової стійкості ПрАТ «Житомирські ласощі».

Показники рентабельності ПрАТ «Житомирські ласощі» наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ПрАТ «Житомирські ласощі»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				2018 - 2017	2019 - 2018
1. Рентабельність продаж	5	11,11	1,67	6,11	-9,44
2. Рентабельність операційної діяльності	3,4	11,16	1,52	7,76	-9,64
3. Рентабельність від усіх видів діяльності до оподаткування	4,71	11	1,11	6,29	-9,89
4. Рентабельність капіталу	2,97	9,2	0,91	6,23	-8,29

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними, наведеними в табл. 2.5 рентабельність продаж, яка показує відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 6,11 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 9,44 %. Рентабельність операційної діяльності, яка показує відношення прибутку від операційної діяльності до повної собівартості у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 7,76 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 9,64 %. Рентабельність від усіх видів діяльності до оподаткування, яка показує відношення прибутку від усіх видів діяльності до оподаткування до повної собівартості у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 6,29 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 9,89 %.

Рентабельність капіталу, яка показує відношення прибутку від усіх видів діяльності до оподаткування до вартості активів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 6,23 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на -8,29 %.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі».

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Аналіз та оцінка кадрового потенціалу ПрАТ «Житомирські ласощі» є процесом виявлення відповідності системи взаємодій сукупності фізичних, психологічних, особистісних і професійно-кваліфікаційних якостей окремих працівників головної мети підприємства, а також необхідна для розробки системи розширення кола потенційних можливостей сукупності кадрів. Структура працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» за 2017-2019 рр. наведена у табл. 2.6.

За даними, наведеними в табл. 2.6 середньооблікова чисельність працюючих в 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 292 особи, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 258 осіб, з них: кількість чоловіків в 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 150 осіб, а у структурі знизилась на 1,98 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 125 осіб, а у

Структура працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» за 2017-2019 рр.

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Середньооблікова чисельність працюючих:	1379	1087	829	100	100	100
з них:						
Чоловіки	607	457	332	44,02	42,04	40,05
Жінки	772	630	497	55,98	57,96	59,95
з них:						
- керівників	83	76	50	6,02	6,99	6,03
- спеціалістів	1007	801	599	73,02	73,69	72,26
- робітників	330	254	211	23,93	23,37	25,45

Джерело: складено автором за даними підприємства

структурі знизилась на 1,99 %, та склала 332 особи.

Кількість жінок в 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 142 особи, а у структурі зросла на 1,98 %, а в 2019 р. вона зменшилась на 133 особи, а у структурі зросла на 1,99 %, та склала 497 осіб.

Кількість керівників в 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 7 осіб, а у структурі зросла на 0,97 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 26 осіб, а у структурі знизилась на 0,96 %, та склала 50 осіб. Кількість спеціалістів в 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 206 осіб, а у структурі зросла на 0,67 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 202 особи, а у структурі знизилась на 1,43 %, та склала 599 осіб.

Кількість робітників в 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 76 осіб, а у структурі знизилась на 0,56 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 43 особи., а у структурі зросла на 2,08 %, та склала 211 осіб.

Соціальна структура працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» за 2017-2019 рр. наведена у табл. 2.7.

За даними освітньої структури працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» кількість працівників з середньою освітою в 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 9 осіб, а у структурі зросла на 1,4 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 2 особи, а у структурі зросла на 0,84 %, та склала

Таблиця 2.7

**Освітня структура працівників
ПрАТ «Житомирські ласощі» за 2017-2019 рр.**

Показники	Кількість робітників, осіб			Структура робітників, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Середньооблікова чисельність працюючих:	1379	1087	829	100	100	100
За рівнем освіти						
Середня освіта	29	38	36	2,1	3,5	4,34
Середня фахова освіта	139	116	86	10,08	10,67	10,37
Незакінчена вища освіта	310	256	162	22,48	23,55	19,54
Вища освіта	901	677	545	65,34	62,28	65,74
За стажем роботи						
Менш 1 року	43	38	32	3,1	3,5	3,80
1-3 роки	298	258	218	21,62	23,7	26,32
3-5 років	218	163	99	15,81	15	11,94
5-10 років	596	457	328	43,25	42	39,52
Більш 10 років	224	172	153	16,22	15,8	18,42
За віковою структурою працівників						
До 20 років	139	90	67	10,08	8,28	8,08
20-30 років	305	218	187	22,12	20,06	22,56
31-40 років	596	459	358	43,22	42,23	43,18
41-50 років	171	166	95	12,4	15,27	11,46
51-60 років	139	116	86	10,08	10,67	10,37
Старше 60 років	29	38	36	2,1	3,5	4,34

Джерело: складено автором за даними підприємства

36 осіб. Кількість працівників з середньою фаховою освітою в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 30 осіб, а у структурі знизилась на 0,3 %, та склала 86 осіб. Кількість працівників з незакінченою вищою освітою в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 94 особи, а у структурі знизилась на 4,01 %, та склала 162 особи. Кількість працівників з вищою освітою в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 132 особи, а у структурі зросла на 3,46 %, та склала 545 особи.

Отже, за освітою у складі працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» за 2017-2019 рр. переважають працівники з середнім рівнем освіти, частка робітників які мають вищу освіту має динаміку до зростання, що свідчить про

підвищення освітнього рівня персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі».

Кількість працівників віком до 20 років в 2019 р. склала 67 осіб. Кількість працівників віком 20-30 років в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 31 особу, а у структурі зросла на 2,5 %, та склала 187 осіб. Кількість працівників віком 31-40 років в 2019 р. зменшилась на 101 особу, та склала 358 осіб. Кількість працівників віком 41-50 років в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 71 особу, а у структурі знизилась на 3,81 %, та склала 95 осіб. Кількість працівників віком 51-60 років склала 86 осіб. Кількість працівників віком старше 60 років склала 36 осіб. У структурі найбільшу питому вагу складають працівники у віці 31-40 років.

За даними табл. 2.7 найбільшу вагу займає персонал, який працює від 5 до 10 років. Кількість працівників, які працюють в ПрАТ «Житомирські ласощі» менш 1 року склала 32 особи. Кількість працівників, які працюють в ПрАТ «Житомирські ласощі» 1-3 роки в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 40 осіб, та склала 218 осіб. Кількість працівників, які працюють в ПрАТ «Житомирські ласощі» 3-5 років в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 64 особи, а у структурі знизилась на 3,06 %, та склала 99 осіб. Кількість працівників, які працюють в ПрАТ «Житомирські ласощі» 5-10 років в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 129 осіб, а у структурі знизилась на 2,48 %, та склала 328 осіб. Кількість працівників, які працюють в ПрАТ «Житомирські ласощі» більш 10 років в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 19 осіб, а у структурі зросла на 2,62 %, та склала 153 особи.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності. Рівень кваліфікації персоналу крім характеристики рівня освіти, досвіду роботи на тій або іншій посаді, може бути охарактеризований такими показниками, як кількість та питома вага спеціалістів найвищої кваліфікації, спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, які не мають

спеціальної освіти).

Персонал за рівнем кваліфікації поділяється на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» за рівнем класифікації

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи	Кількість робітників, осіб			Питома вага у загальній кількості працівників, %		
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	811	609	436	58,81	56,03	52,59
Кваліфіковані	Складні роботи	400	324	271	29,01	29,81	32,69
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	139	116	86	10,08	10,67	10,37
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	29	38	36	2,1	3,5	4,34
Разом		1379	1087	829	100	100	100

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними, наведеними в табл. 2.8 висококваліфіковані працівники, які виконують особливо складні і відповідальні роботи, проходять періодичне стажування та мають великий досвід роботи в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 173 особи., та склали 436 осіб. Кваліфіковані працівники, які виконують складні роботи та мають чималий досвід роботи 1-2 роки в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 53 особи., та склали 271 осіб. Малокваліфіковані особи, які виконують нескладні роботи, але мають певний довід роботи в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшились на 30 осіб, та склали 86 осіб. Некваліфіковані (виконують допоміжні та обслуговуючі роботи та не мають спеціальної підготовки) в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 2 особи, а у структурі зросли на 0,84 %, та склали 36 осіб.

Таким чином, рівень кваліфікації працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» підвищується, що характеризується позитивно. Завдяки високій професійній кваліфікації персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» постійно

вдосконалюються процеси роботи з населенням, впроваджуються нові технології роботи з клієнтами.

Дані для аналізу руху кадрів ПрАТ «Житомирські ласощі» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рух кадрів ПрАТ «Житомирські ласощі»

Показник	2017	2018	2019	Відхилення абс	
				2018 - 2017	2019 - 2018
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,94	0,74	0,60	-0,2	-0,14
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	42,06	0,55	0,72	-41,51	0,17
Коефіцієнт плинності кадрів, %	19,94	0,28	0,36	-19,66	0,08
Коефіцієнт постійності (сталості) кадрів, %	93,98	96,96	97,95	2,98	0,99
Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	23,06	1,01	0,97	-22,05	-0,04
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	59,46	57,87	58,02	-1,59	0,15

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розрахунок показує, коефіцієнт обороту по прийому, який характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності у 2018 р. порівняно з 2017 р. знизився на 0,2%, а в 2019р. порівняно з 2018 р. знизився на 0,14%, що оцінюється негативно.

Коефіцієнт обороту по вибуттю, який характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу у 2018 р. порівняно з 2017 р. знизився на 41,51%, а в 2019р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,17%, що оцінюється негативно.

Коефіцієнт плинності кадрів, який характеризує питому вагу зайвого обороту персоналу у середньообліковій чисельності працівників підприємства у 2018 р. порівняно з 2017 р. знизився на 19,66%, а в 2019р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,08%, що оцінюється негативно. Коефіцієнт постійності (сталості) кадрів, який характеризує питому вагу працівників у

середньообліковій чисельності, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 2,98%, а в 2019р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,99%, що оцінюється позитивно.

Коефіцієнт загального обороту персоналу, який характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності у 2018 р. порівняно з 2017 р. знизився на 22,05%, а в 2019р. порівняно з 2018 р. знизився на -0,04%, що оцінюється позитивно.

Коефіцієнт стабільності кадрів, який характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи п'ять і більше років у 2018 р. порівняно з 2017 р. знизився на 1,59%, а в 2019р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,15%, що оцінюється позитивно. Таким чином, динаміка показників негативна та свідчить про зростання плинності кадрів.

Дані до аналізу продуктивності праці персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» наведений у табл. 2.10.

За даними, наведеними в табл. 2.10 питома вага робітників в загальній чисельності персоналу в 2018 р. порівняно з 2017 р. знизилась на 0,92 %, темп росту 98,76 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 0,89 %, темп росту 101,22 %, що оцінюється позитивно.

Кількість днів відпрацьованих одним робітником за рік в 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 3 дні, темп росту 101,21 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 3 дні, темп росту 98,8 %, що оцінюється негативно. Фактична середня тривалість робочого дня в 2018 р. не змінилась, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 0,1 години, темп росту 98,73 %, що оцінюється негативно.

Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками в 2018 р. порівняно з 2017 р. знизилась на 68863 люд.-дн., темп росту 79,78 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 66987 люд.-дн., темп росту 75,35 %, що оцінюється негативно. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік

Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі»

Показник	Рік			Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018 - 2017	2019 - 2018	2018 - 2017	2019 - 2018
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	252894	347852	228844	94958	-119008	137,55	65,79
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1379	1087	829	-292	-258	78,83	76,26
в тому числі робітників	1020	794	613	-226	-181	77,84	77,2
Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	73,97	73,05	73,94	-1	1	98,76	101,22
Відпрацьовано днів одним робітником за рік, дні	247	250	247	3	-3	101,21	98,8
Фактична середня тривалість робочого дня, год.	7,9	7,9	7,8		0	100	98,73
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:							
- людино-днів	340613	271750	204763	-68863	-66987	79,78	75,35
- людино-годин	2690843	2146825	1597151	-544018	-549674	79,78	74,4
Середньорічна продуктивність праці, тис.грн							
- одного працюючого	183,39	320,01	276,05	136,62	-43,96	174,5	86,26
- одного робітника	247,94	438,10	373,32	190,16	-64,78	176,7	85,21
Середньоденна продуктивність робітника, грн	0,74	1,28	1,12	0,54	-0,16	172,97	87,5
Середньогодинна продуктивність робітника, грн	0,09	0,16	0,14	0,07	-0,02	177,78	87,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

робітниками в 2018 р. порівняно з 2017 р. знизилась на 544018 люд.-год., темп росту 79,78 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 549674 люд.-год., темп росту 74,4 %, що оцінюється негативно.

Середньоденна продуктивність робітника в 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 0,54 грн., темп росту 172,97 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 0,16 грн., темп росту 87,5 %, що оцінюється негативно. Середньогодинна продуктивність робітника в 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 0,07 грн., темп росту 177,78 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на

0,02 грн., темп росту 87,5 %, що оцінюється негативно.

Середньорічна продуктивність праці одного працюючого в 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 136,62 тис. грн., темп росту 174,5 %, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 43,96 тис. грн., темп росту 86,26 %, що оцінюється негативно. Середньорічна продуктивність праці одного робітника в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилась на 64,78 тис. грн., темп росту 85,21 %, що оцінюється негативно.

Таким чином, рівень кваліфікації працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» підвищується, що характеризується позитивно. Завдяки високій професійній кваліфікації персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» постійно вдосконалює процеси роботи, впроваджує нові технології роботи з персоналом. За показниками рентабельності можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2019 р., порівняно з 2017.

2.3. Аналіз стану управління талантами на підприємстві

На сьогоднішній день службою з управління персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі» реалізується два напрямки роботи з управління талантами.

Робота зі студентами та учнями підшефних і профільних навчальних закладів. Даний напрямок реалізується з 2015 р, який дозволив формувати єдину концепцію навчальних програм, щодо кадрів за профільними спеціальностями підприємства. В основу закладені такі принципи:

- безперервності підготовки кадрів;
- орієнтації на попит – підготовка кадрів ведеться виходячи з потреби ПрАТ «Житомирські ласощі» як в кількісному, так і в якісному вираженні;
- соціального партнерства – продуктивної взаємодії з навчальними закладами, які готують фахівців за профілем підприємства.

○ Аналіз показав, що в рамках управління талантами у ПрАТ «Житомирські ласощі» здійснюються наступні заходи:

- проходження студентами різних видів практик на підприємстві;
- надання можливості студентам отримати стипендію за результатами роботи за умови її якісного виконання протягом повного робочого дня в період всіх практики;
- впровадження системи наставництва і кураторства під час практики;
- налагодження системи працевлаштування студентів 4-6-х курсів за гнучким графіком;
- включення студентів в спортивно-культурне життя підприємства;
- проведення інтелектуальної гри, організація виїзних тематичних форумів школярів;
- організація зустрічей школярів з представниками підприємства і проведення екскурсій на підприємство.

Фахівці по роботі з підшефними навчальними закладами, в тому числі і начальники відділу і управління персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі», беруть участь в Днях знань і церемоніях вручення атестатів і іменних сертифікатів на навчання. Важливо відзначити, що сертифікати призначені для учнів, які брали активну участь у заходах, організованих підприємством, що мають високий академічний бал та здали іспити з необхідним для вступу предметів. Крім того, для учнів підшефних шкіл створені інженерні класи в якості курсів за вибором, заняття в яких проводять фахівці з числа співробітників підприємства з метою передачі практичного досвіду та ознайомлення слухачів з особливостями виробництва.

Робота з працевлаштованими молодими фахівцями, яка включає організацію наступних заходів:

- щорічно проходять конкурси з професійної майстерності за робітничими професіями. Конкурси проводяться для двох категорій учасників: зі стажем роботи до п'яти років і понад п'ять років;
- виробничі змагання; конкурс «Кращий молодий спеціаліст року» або «Відкриття року». В рамках даного конкурсу учасники представляють свої успіхи і досягнення, потім в результаті анонімного голосування працівників

ПрАТ «Житомирські ласощі» визначається переможець;

- крім реалізації професійного потенціалу співробітники ПрАТ «Житомирські ласощі» мають можливість проявити творчі здібності, беручи участь в конкурсі «Міс і Містер», який не є конкурсом краси, а спрямований виключно на прояв таких особистісних якостей, як оригінальність, творча ініціатива і ерудованість. Переможцям присвоюється відповідний титул, вручаються пам'ятні призи та грошову винагороду;

- щорічний корпоративний зліт молоді підприємства та інших філій ПрАТ «Житомирські ласощі».

- Таким чином, слід зазначити, що заходи, які проводяться в рамках реалізації роботи з потенційними і вже працюючими молодими фахівцями, різноманітні. Наведемо результати діяльності в даних напрямках.

Аналіз кадрових звітів ПрАТ «Житомирські ласощі» дозволив виявити позитивну динаміку кількості випускників підшефних навчальних закладів, які надійшли до профільних навчальних закладів. Даний показник збільшився на 55%, у порівнянні з 2018 р. що може бути доказом ефективності профорієнтаційних заходів, що проводяться співробітниками ПрАТ «Житомирські ласощі». Крім того, незважаючи на те, що рівень плинності на підприємстві в цілому є досить високим (на кінець 2019 г.- 36%), спостерігається тенденція до його зменшення.

У межах своєї компетенції служба персоналу бере участь у формуванні структури і штатного розпису організації, контролі розробки посадових інструкцій у структурних підрозділах, ПрАТ «Житомирські ласощі». Разом з іншими структурними підрозділами служба персоналу розробляє річні плани роботи з персоналом, визначає щорічну та перспективну потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців і керівників підприємства.

Начальник відділу служби персоналу з вищим керівництвом ПрАТ «Житомирські ласощі» здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву та контролює виконання особистих річних

планів кандидатів, вносить пропозиції щодо вдосконалення складу резерву. Спільно з керівниками структурних підрозділів він вивчає ділові якості осіб, які претендують на вакантні керівні посади, контролює добір і розстановку кадрів відповідно до рівня їх професійної кваліфікації, розглядає пропозиції про можливості проведення підвищення кваліфікації та стажування персоналу.

Розподіл функцій з управління персоналом між структурними підрозділами ПрАТ «Житомирські ласощі» представлено в табл. 2.11. Відповідальність за виконання основних функцій з управління персоналом покладено на службу персоналу.

Таблиця 2.11

Розподіл функцій з управління персоналом між структурними підрозділами ПрАТ «Житомирські ласощі»

Функції з управління персоналом	Відповідальні				
	Генеральний директор	Служба персоналу	Комерційний директор	Начальник відділу маркетингу	Бухгалтерія
1. Підбір і розподіл кадрів	Р	В	Уз	У	П
2. Розробка плану потреби в персоналі	Р	В	Уз	І	І
3. Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників	Р	В	Уз	І	І
4. Аналіз причин плинності кадрів	Р	І	Уз	І	І
5. Здійснення контролю за оптимальністю використання персоналу	Р	І	В	І	І
6. Створення резерву кадрів та його навчання	Р	В	Уз	І	І
7. Ведення обліку особистих справ	Р	В	Уз	І	І
8. Оформлення документації для нагородження	Р	І	В	І	І
9. Здійснення робіт за професійним просуванню робітників	Р	І	В	І	І
10. Розгляд листів, заяв і т.п.	Р	І	Уз	І	І
11. Здійснення трудової мотивації персоналу	Р	Уз	В	І	І
12. Удосконалення стилю і методів роботи з персоналом	Р	І	Уз	І	І
13. Аналіз професійного, вікового, освітнього складу персоналу	Р	Уз	Уз	І	І
14. Інші функції	Р	В	Уз	І	І

Джерело: складено автором за даними підприємства

Умовні позначення:

О – відповідальність за виконання даної функції, організація її здійснення, підготовка та оформлення остаточних документів; І – надання вихідних даних, інформації, необхідної для виконання даної функції; У – участь у виконанні даної функції; Уз – узгодження підготовлених документів або окремих питань у процесі виконання функції; Р – прийняття рішення, затвердження та підпис документів.

Надання вихідних даних, інформації, необхідної для виконання функцій управління персоналом здійснює фінансово-економічна служба і служба головного бухгалтера. Участь у виконанні функцій управління персоналом та узгодження підготовлених документів або окремих питань у процесі виконання функції здійснюють адміністрація і в окремих питаннях служба персоналу.

Оперативне управління персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі» проводять представники служби персоналу і лінійні керівники (начальники служб і відділів). При цьому начальник служби персоналу є головним реалізатором кадрової політики підприємства в цілому, а лінійні керівники відповідають безпосередньо за своїх підлеглих, контролюють стан виробництва, складають первинну документацію для вищого керівництва. Первинна інформація керівників структурних підрозділів аналізується працівниками служби персоналу і дає можливість робити узагальнюючі висновки по підприємству за рівнем виконання норм виробітку, обсягів виробництва, трудової дисципліни, рівня плинності кадрів, рівня професійно-кваліфікаційної відповідності працівників займаним посадам та ін.

Проведемо оцінку персоналу за результатами власних досліджень та досліджень відгуків працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» розташованих в мережі Інтернет. Оцінка системи управління персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі» представлено в табл. 2.12.

За результатами аналізу управління персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі» встановлено, що з управління персоналу виконуються майже всі функції, формування кадрової політики організації, підбір персоналу, ділової оцінки керівного персоналу підтримання соціально-психологічного клімату в колективі та розвиток засобів стимулювання праці, а також навчання та мотивація. Але рівень їх виконання в середньому складає 3,5 бали при

Оцінка системи управління персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі»

Показники	Оцінка виконання
1. Оцінка керівництва	3
2. Підбір та адаптація персоналу	5
3. Ділова оцінка персоналу	4
4. Рівень оплати праці	3
5. Своєчасність оплати праці	5
6. Навчання персоналу	5
7. Якість програмного забезпечення	2
8. Можливість кар'єрного зростання. Ділова кар'єра персоналу	3
9. Організація трудової діяльності	3
10. Мотивація і стимулювання	3
11. Управління талантами	2
Середня оцінка	3,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

максимумі 5, отже, деякі з них потребують удосконалення. Отже, з негативних сторін управління талантами в ПрАТ «Житомирські ласощі», є те що оцінка виконання найнижча.

Таким чином, на підприємстві функціонує відділ управління персоналом, у складі якого три особи, між якими розподілені функції з управління персоналом та управління талантами. Негативним є те, що не всі функції з управління персоналом фактично виконуються.

В 2019 р. спостерігається спад чисельності прийнятих в ПрАТ «Житомирські ласощі» випускників профільних навчальних закладів. На це вплинуло те, що державне замовлення виконується понад норму, а також макроекономічний фактор – економічна криза. Так, з 2015 р набір на підприємство офіційно закритий, винятком є працевлаштування випускників, які навчаються за цільовим направленням і співробітників зв'язку з причини гострої виробничої необхідності. Саме ця обставина викликала потребу в пошуку перспективних співробітників, що володіють високим інтелектуальним потенціалом. Важливими результатами заходів талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» є коригування навчальних програм профільних

навчальних закладів з метою успішної адаптації студентів до особливостей виробництва, а також розробка нормативної бази, що визначає і регулює роботу в досліджуваному напрямку.

Так, були створені Положення «Про оплату праці співробітників підприємства, що залучаються для підготовки, перепідготовки, стажування та підвищення кваліфікації персоналу та навчання студентів і учнів, що проходять практику на підприємстві»; Положення «Про проведення конкурсу на звання «Спеціаліст року»; Положення «Про проходження практики (стажування) студентами та учнями середніх та вищих професійних навчальних закладів», а також загальне положення «Про проведення конкурсів з професійної майстерності» та ін.

У ПрАТ «Житомирські ласощі» в даний час є недоліки в організації процесу, доведення повної інформації по всіх каналах комунікацій і делегування повноважень, недосконале документальне забезпечення діяльності, відсутнє чітке розуміння всіма виконавцями суті заходів. Виявлені труднощі в більшій чи меншій мірі впливають на тривалість і ефективність організаційного процесу та проведення будь-якого заходу.

Персонал є найважливішою функціональною підсистемою ПрАТ «Житомирські ласощі» і являє собою найцінніший ресурс розвитку. У ході проведення дослідження було виявлено, що на сьогоднішній день ключова роль в управлінні персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі» все ж відводиться генеральному директору підприємства, внаслідок чого характерною рисою системи управління персоналом є низька сприйнятливість до нововведень, оскільки вище керівництво не завжди вважає за доцільне введення будь-яких нововведень в області управління персоналом. Крім цього, висока концентрація повноважень щодо прийняття рішень у керівника поєднується з рядом специфічних моментів: - раніше в системі управління основна увага приділяється короткостроковим результатам, що пригнічує розробку довгострокової стратегії, а має місце лише висока інерційність існуючих моделей управління, яка стримує розвиток програм політики управління

персоналом. Сформований порядок прийняття та реалізації управлінських рішень не систематизований належним чином, спеціалісти та керівники слабо озброєні методологією і технологією управління.

Крім того, в даний час система управління персоналом не оснащена в достатній мірі електронними засобами обробки інформації з персоналу, що говорить про недооцінку значущості інформаційних технологій при вирішенні завдань управління персоналом. Використовувані комп'ютерні програми, як правило, пов'язані з оформленням документів, інші ж програми нечисленні і примітивні. Тут особливо потрібно враховувати фактор психологічну неготовність самих працівників до будь – яких позитивних змін у цій галузі.

Керівнику часто не ясні мотиви поведінки працівників. В умовах відсутності чітких орієнтирів розвитку, адміністрація ПрАТ «Житомирські ласощі» часто зайнята вирішенням поточних завдань, а не послідовною реалізацією стратегії підприємства, що ускладнює здійснення найважливіших заходів, ефект від яких з'являється з часом.

Друга група проблем, пов'язана зі сприйняттям персоналу в якості основного ресурсу ПрАТ «Житомирські ласощі», яка полягає в нерозумінні відмінностей між людськими та іншими видами ресурсів.

Істотною обставиною є те, що люди найчастіше приходять в ПрАТ «Житомирські ласощі» усвідомлено, з певними цілями і очікують надання можливості в їх досягненні. Процес взаємодії між ПрАТ «Житомирські ласощі» і співробітником є двостороннім, а задоволеність співробітника цією взаємодією є також необхідною умовою його продовження, як і задоволеність підприємства.

Наступною проблемою є складнощі з підбором професіоналів з хорошою освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології і здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі, а також управлятися з сучасним обладнанням. Для підбору кандидата необхідної «якості» в кожному конкретному випадку повинна бути вироблена тактика пошуку. Безперечно, тут можуть і повинні бути використані групи рішень, що включають в себе

сукупність методів. При цьому тактика повинна вибиратися на основі готовності компанії варіювати своїми вимогами за трьома координатами: якість, вартість і час.

З подібними кадрами завжди важко, тому що професійних топ-менеджерів, управлінців готують бізнес-школи, і таких фахівців не так багато, а професіонали, які давно працюють, з хорошим досвідом, цінуються в будь-якій компанії і їх не так-то легко знайти.

З іншого боку, дефіцит некваліфікованих кадрів, що виконують чорнову роботу, але, в той же час, що виконують велику кількість такої роботи. Дана проблема характерна для Києва, як для величезного мегаполісу, в якому багато некваліфікованої роботи, за яку платять небагато, а виконувати її необхідно.

Незадоволеність персоналу соціальним пакетом та умовами праці. У ПрАТ «Житомирські ласощі» не розуміють значимість соціального пакету для утримання своїх співробітників. До того ж, соціальний пакет вимагає значних фінансових вкладень, а ПрАТ «Житомирські ласощі» воліє їх більше вкладати в розвиток і в нові проекти, ніж в соціальні програми.

Необхідність підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням її індексації, а також зростання інфляції, і підвищення рівня життя в суспільстві. Зростає рівень інфляції, а зарплата залишається колишньою. У зв'язку з цим, персонал починає підшукувати краще оплачувану роботу, яка могла б забезпечити зростаючі потреби. До того ж, йде постійне порівняння, скільки за одну і ту ж роботу платять в одній компанії, і скільки в іншій.

Необхідність перепідготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації. Ніщо не стоїть на місці, бізнес стрімко розвивається, застосовуються нові технології, постійно запускаються нові проекти. Відставання в будь-якій сфері бізнесу відразу ж позначається на прибутковості ПрАТ «Житомирські ласощі», на її успішності.

Завершує комплекс проблем, що стоять перед ПрАТ «Житомирські ласощі», слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить

до обману очікувань співробітників та їх незадоволеності і відповідно втрати внутрішнього HR-бренду. Цим багато в чому пояснюються існуючі труднощі у подоланні сформованого стереотипу, головним чином, пасивної поведінки працівників, пов'язаного зі мізерністю мотивації і нерозвиненістю потреб, що задовольняються в процесі трудової діяльності. Це робить працівника важкокеруваним, який практично не піддається мотиваційному впливу.

Причинами даних проблем є невеликий досвід організації та проведення заходу у виконавців чи його відсутність, а також відсутність чіткого алгоритму роботи (рис. 2.3).

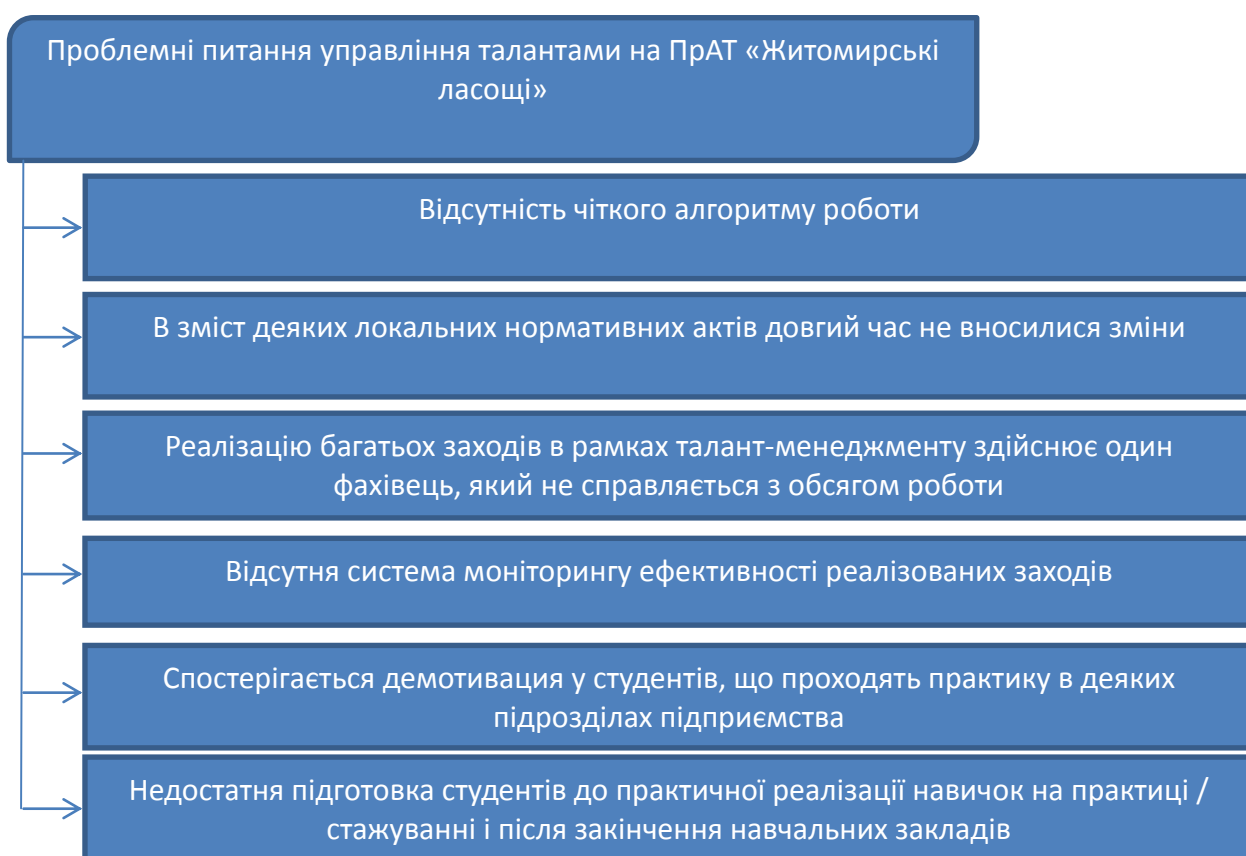


Рис. 2.3 Проблемні питання управління талантами на ПрАТ «Житомирські ласощі»

Джерело: складено автором

Отже, за даними рис. 2.3 дамо пояснення, зокрема у зміст деяких локальних нормативних актів довгий час не вносилися зміни. Наприклад, Положення «Про організацію проходження практики, стажування студентами та учнями середніх та вищих професійних навчальних закладів» не зазнавало

змін з 2013 р і вже не відповідає сучасним реаліям.

Реалізацію багатьох заходів в рамках талант-менеджменту здійснює один фахівець, який не справляється з обсягом роботи. Це породжує ситуації несвоєчасного проведення або скасування деяких раніше запланованих заходів. Так, наприклад, побудова алеї молоді, щодо якого було дано вказівку директора, ведеться з 2015 р. зважаючи на завантаженість фахівця з персоналу, відповідального за ці напрямки, а делегування функцій здійснено не було.

Відсутня система моніторингу ефективності реалізованих заходів: на кожне із заходів витрачається певний обсяг ресурсів (тимчасових, матеріальних та ін.), проте не відстежується, наскільки ефективно той чи інший захід в плані досягнення мети.

Спостерігається демотивація у студентів, що проходять практику в деяких підрозділах підприємства, що виникає у зв'язку з тим, що в система наставництва на місцях реалізується не повною мірою, оскільки багато з них не усвідомлюють відповідальності і значимості роботи з молодими фахівцями та зі студентами навчальних закладів.

Недостатня підготовка студентів до практичної реалізації навичок на практиці / стажуванні і після закінчення навчальних закладів.

Таким чином, в напрямок управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі» необхідно внести корективи з метою підвищення її ефективності і вирішення виявлених проблем, а також змінити основу талант-менеджменту, яка повинна базуватися на принципах, важливих для ПрАТ «Житомирські ласощі», що дозволило б усім учасникам усвідомлювати, які значення кожного заходу, його зміст і очікуваний результат. Крім того, необхідно внести зміни в Положення «Про проходження практики (стажування) студентами та учнями середніх та вищих професійних навчальних закладів», впровадити економічно прораховане і обґрунтоване збільшення розміру оплати практики в залежності від ефективності проходження практики та якості дотримання, встановлених на підприємстві правил і вимог, а також документально закріпити необхідність атестації студентів-практикантів, результатом якої стане підвищення розряду.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Житомирські ласощі» займає лідируючі позиції на ринку і є одним з найбільших експортерів кондитерської продукції, поставляючи солодощі до 37 країн світу. За показниками рентабельності зроблено висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2019р., порівняно з 2018р. Персонал у 2019 р. використовується менш ефективно ніж у 2018 р., отже це свідчить про те що питанню управління персоналом приділяється недостатньо уваги. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі».

На сьогоднішній день службою з управління персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі» реалізується два напрямки роботи з управління талантами. Робота зі студентами та учнями підшефних і профільних навчальних закладів. Даний напрямок реалізується з 2015 р, який дозволив формувати єдину концепцію навчальних програм, щодо кадрів за профільними спеціальностями підприємства. В основу закладені такі принципи: безперервності підготовки кадрів; орієнтації на попит – підготовка кадрів ведеться виходячи з потреби ПрАТ «Житомирські ласощі» як в кількісному, так і в якісному вираженні; соціального партнерства – продуктивної взаємодії з навчальними закладами, які готують фахівців за профілем підприємства.

В напрямок управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі» необхідно внести корективи з метою підвищення її ефективності і вирішення виявлених проблем, а також змінити основу талант-менеджменту, яка повинна базуватися на принципах, важливих для ПрАТ «Житомирські ласощі», що дозволило б усім учасникам усвідомлювати, які значення кожного заходу, його зміст і очікуваний результат.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні заходи щодо формування системи управління талантами на підприємстві

Основним елементом системи талант-менеджменту який необхідно застосувати в ПрАТ «Житомирські ласощі» на нашу думку є створення ціннісної пропозиції EVP (Employee value proposition) роботодавця, тобто набір переваг, які отримує талановитий працівник в обмін на свої знання, вміння, навички, які використовуються в роботі ПрАТ «Житомирські ласощі». Цей конкретний набір цінностей описує, що з себе представляє ПрАТ «Житомирські ласощі» і чим вони унікальні для талановитих працівників. Основне завдання бренду роботодавця – трансляція цього набору цінностей в зовнішнє середовище і всередину ПрАТ «Житомирські ласощі» за допомогою механізмів маркетингу (рис. 3.1).

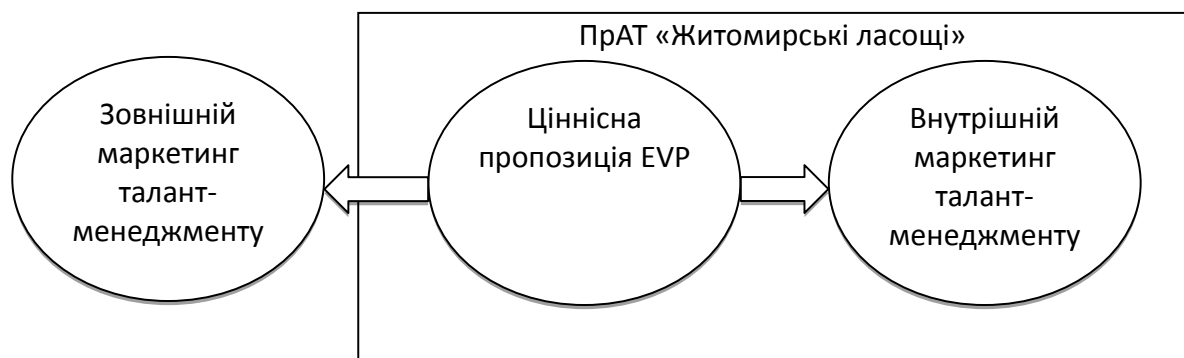


Рис 3.1. Схема трансляції ціннісної пропозиції бренду роботодавця в системі талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі»

Джерело: складено автором

Зовнішній маркетинг талант-менеджменту коротко можна описати як трансляцію EVP цільовій аудиторії, як набір заходів по залученню талановитих працівників. Внутрішній маркетинг, в свою чергу, покликаний розвинути відданість цінностям ПрАТ «Житомирські ласощі» вже працюючого персоналу і створити унікальну культуру підтримки та розвитку талантів. Важлива

відмінність HR-бренду якраз і полягає в тому що він спрямований як на зовнішню так і на внутрішню аудиторію, на відміну від продуктового бренду ПрАТ «Житомирські ласощі», спрямованого, в основному, на зовнішню аудиторію. Усвідомлення цієї відмінності призводить до розуміння важливості створення корпоративної академії талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі».

Корпоративна академія талант-менеджменту – це форма виявлення та розвитку талановитого персоналу в ПрАТ «Житомирські ласощі» власними силами. Корпоративна академія талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» сприятиме цьому процесу, оскільки дозволяє:

- ефективно застосовувати потенціал талантів співробітників ПрАТ «Житомирські ласощі»;
- проводити впровадження в корпоративній культурі талант-менеджменту;
- оптимізувати бізнес-процеси ресурсними засобами співробітників.

До основних функцій Корпоративної академії талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» на нашу думку повинні входити:

- виявлення та розвиток талановитих співробітників ПрАТ «Житомирські ласощі»;
- управління знаннями ПрАТ «Житомирські ласощі»: системна консолідація досвіду співробітників і його подальше поширення;
- організація центру інновацій, формування єдиного центру корпоративної культури, сховища цінностей ПрАТ «Житомирські ласощі».

Значення корпоративної академії талант-менеджменту в ролі формування успішного бренду роботодавця ПрАТ «Житомирські ласощі» можна зрозуміти при розгляді цілісної моделі, яка в простій формі відображає систему взаємозв'язків між брендом і його цілями (рис. 3.2).

Дана схема показує, як бренд роботодавця через ідентифікацію співробітника з ПрАТ «Житомирські ласощі» і внутрішнє культурне середовище створює лояльність до ПрАТ «Житомирські ласощі» як

роботодавця. Ця лояльність в результаті призводить до залучення талановитих співробітників до ПрАТ «Житомирські ласощі». Цей механізм максимально розкривається при взаємодії бренду роботодавця з Корпоративною академією талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі».

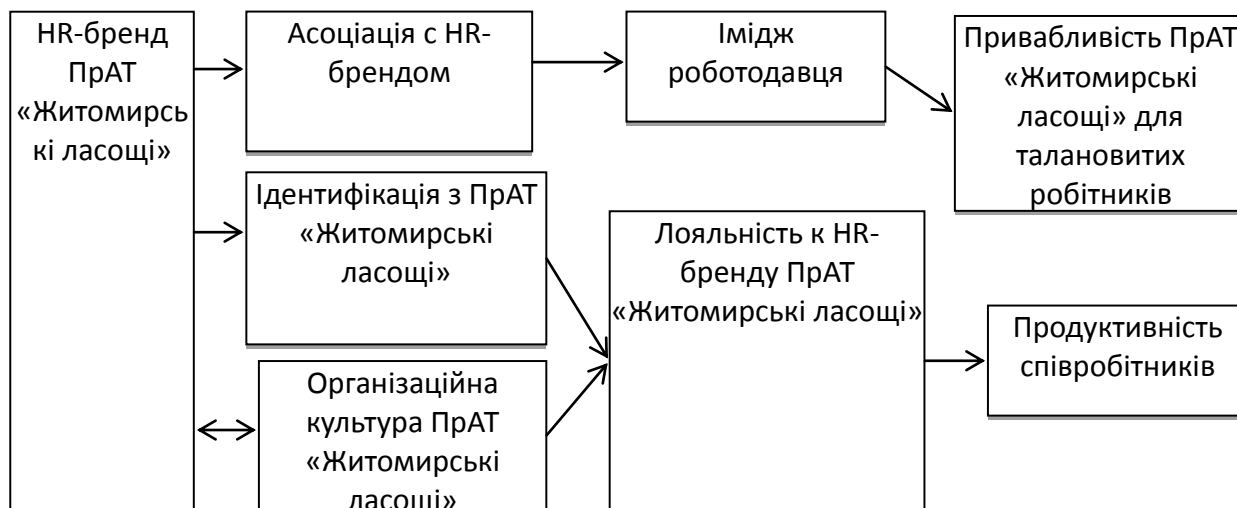


Рис. 3.2. Модель впливу HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі» на залучення талановитих робітників

Джерело: складено автором

З даної моделі видно, що через асоціації HR-бренд створює певний імідж ПрАТ «Житомирські ласощі», а це веде до підвищення привабливості ПрАТ «Житомирські ласощі» серед талановитих кандидатів, також видно основні взаємозв'язки між цілями або результатами брендингу, його засобами та завданнями. Кінцева мета HR-бренду полягає в створенні іміджу ПрАТ «Житомирські ласощі» як привабливого місця роботи для талановитих робітників. При цьому зусилля ПрАТ «Житомирські ласощі» повинні бути спрямовані як на зовнішнє, так і у внутрішнє середовище.

Таким чином, для формування талант-менеджменту з урахування концепції HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі» пропонується створення корпоративної академії талант-менеджменту.

Зовнішня комунікація створює імідж ПрАТ «Житомирські ласощі» як ідеального робочого місця за допомогою інструментів PR, поширення інформації в середовищі інтернет і пресі. У переважній більшості випадків саме

ці механізми знаходяться на увазі і оцінюються власниками бізнесу і HR-спільнотою. Метою внутрішніх комунікацій HR-бренду є створення унікальної культури всередині ПрАТ «Житомирські ласощі», спрямованої на формування ефективної системи талант-менеджменту. Саме ці цілі, на наш погляд, дозволяють ПрАТ «Житомирські ласощі» реалізовувати свої конкурентні переваги через високий рівень лояльності співробітників, їх залучення в HR-бренд і високий рівень корпоративної культури. Цю можливість реалізації потенціалу ПрАТ «Житомирські ласощі» дозволяє найкращим чином здійснити корпоративна академія талант-менеджменту. Наочно це видно при розгляді моделі «Драбина залученості HR-бренду», яку запропонував Т. Емблер в 2007 році.

Дана модель відображає вплив HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі» на залучення талановитого персоналу. Якщо в компанії існує велика плінність кадрів, то це перша ознака того, що існує перекіс розвитку бренду роботодавця компанії в сторону зовнішньої комунікації. У той же час в цьому полягає величезний потенціал корпоративного розвитку. Ця робота не приносить миттєвих результатів, тому в ПрАТ «Житомирські ласощі» не приділяють їй належної уваги. Необхідно розуміти, що розвиток HR-бренду всередину ПрАТ «Житомирські ласощі» за допомогою корпоративної академії талант-менеджменту має величезний потенціал.

Корпоративній академії талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» необхідно проводити заходи, метою яких буде залучення талановитого персоналу в корпоративний HR-бренд ПрАТ «Житомирські ласощі», необхідно проводити роботу з персоналом по просуванню бренду ПрАТ «Житомирські ласощі» як роботодавця. Робити це потрібно регулярно і цілеспрямовано.

ПрАТ «Житомирські ласощі» буде функціонувати ефективно тільки тоді, коли найменший фахівець буде вважати, що робота в ПрАТ «Житомирські ласощі» – все, про що він може мріяти, і йому не потрібна інша. Потрібно пам'ятати, що те, чим є компанія, залежить від усіх співробітників відразу і від кожного окремо. Ця робота є заставою стабільності ПрАТ «Житомирські

ласощі», яка дозволяє реалізовувати потенціал її зростання в середньостроковій і довгостроковій перспективі (рис. 3.3).

5	Талановиті працівники глибоко прив'язані до HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі». Необхідно управляти розвитком бренду та підтримувати стандарти роботи.
4	Талановиті працівники цінують HR-бренд ПрАТ «Житомирські ласощі» та бачать в ньому партнера в досягненні цілей.
3	Талановиті працівники задоволені роботою в ПрАТ «Житомирські ласощі» і зміна роботи вимагає витрат. Взаємопов'язаність з брендом
2	Талановиті працівники задоволені роботою в ПрАТ «Житомирські ласощі» та немає причин змінювати роботу, але немає стимулу до підвищення продуктивності
1	Талановиті працівники будуть змінювати місце роботи, при більш вигідних пропозиціях. Немає лояльності.

Рис. 3.3. «Драбина» залученості HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі»

Джерело: складено автором

Доцільним є впровадження такої системи, коли талановитий співробітник ПрАТ «Житомирські ласощі» планує власний розвиток спільно з керівником, складаючи індивідуальний план розвитку. Завдяки цим планом співробітник розвиває свої професійні знання, вміння і навички, а також лідерські компетенції, придбання яких допомагає будувати успішну кар'єру.

Для ПрАТ «Житомирські ласощі» формування системи управління талантами виступає як сполучна ланка між усіма підрозділами, забезпечуючи лояльність, захист і задоволеність співробітників. У свою чергу, на рівні макросередовища формування системи управління талантами забезпечує наявність частки на ринку, високу рентабельність, зростання бізнесу, визнання серед зацікавлених сторін і конкурентів, а також збільшення лояльності до ПрАТ «Житомирські ласощі» з боку здобувачів. Залежність рівня рентабельності ПрАТ «Житомирські ласощі» від ступеня сформованості системи управління талантами представлена на рис. 3.4.

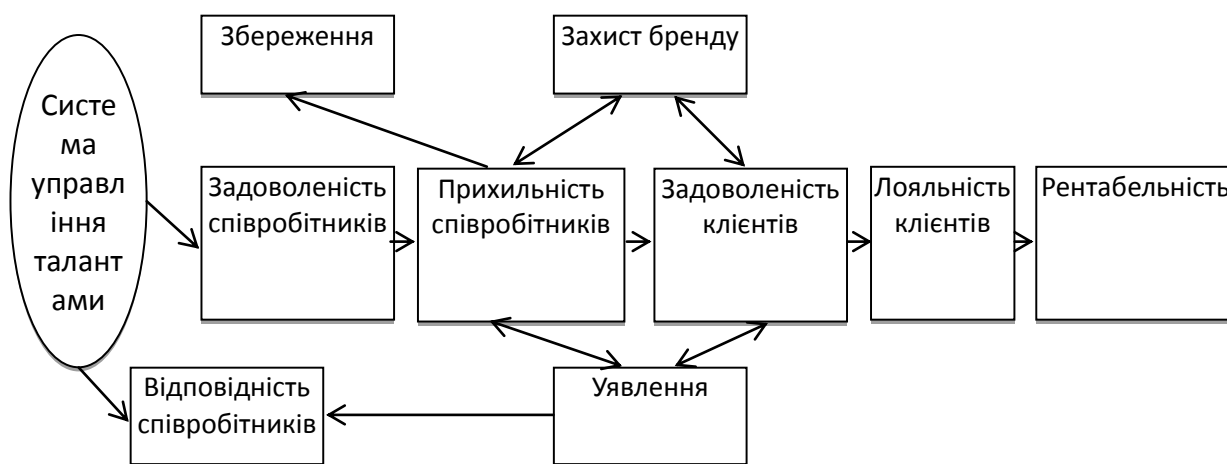


Рис. 3.4. Залежність рівня рентабельності ПрАТ «Житомирські ласощі» від ступеня сформованості системи талант-менеджменту

Джерело: складено автором

У ПрАТ «Житомирські ласощі» всіх талановитих співробітників пропонується поділити на три групи:

- перша група – співробітники з високим потенціалом;
- друга група – «Прем'єр-ліга» (ті, у кого високі результати продажів);
- третья група – учні «академії» (ключові співробітники, які займуть директорські посади).

Система талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» повинна включати три головні аспекти:

1. Відбір найбільш цінних для ПрАТ «Житомирські ласощі» співробітників, віддача від яких в управлінській або професійній діяльності значно більше, ніж від інших;
 2. Використання потенціалу кращих фахівців вже сьогодні – «тут і зараз», не обіцяючи нових призначень (на відміну від кадрового резерву);
 3. Пріоритетний розвиток таких співробітників, їх подальше просування і виховання у них почуття приналежності до ПрАТ «Житомирські ласощі».
- Отже, порівняння традиційної практики роботи з кадровим резервом та запропонована система талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» представлені в табл. 3.1.

Порівняння традиційної практики роботи з кадрами та пропонована система талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі»

Критерій	Традиційний кадровий резерв	Пропонована система талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі»
Концептуальна основа	Формування групи працівників, потенційно здатних до керівної діяльності, які відповідають вимогам, відповідних посад того чи іншого рангу, які пройшли відбір і цільову кваліфікаційну підготовку	Цілеспрямована діяльність по створенню в компанії системи залучення, розвитку та використання талановитих співробітників, здатних досягати виняткових результатів в бізнесі.
Мета	Заміщення керівних посад кваліфікованими керівниками	Створення лідерського та інтелектуального активу ПрАТ «Житомирські ласощі»
Процес підготовки	Висування резервістів за рекомендацією керівника; виявлення наявності управлінських здібностей; навчання - підвищення кваліфікації; призначення на вищу посаду	Виявлення лідерського потенціалу за підсумками щорічної оцінки за компетенціями з урахуванням результатів їх ефективності. Навчання в корпоративній академії талант-менеджменту - формування лідерських компетенцій. Саморозвиток - підтримуються ініціативи співробітника. Залучення в дослідну та проектну діяльність. Індивідуальні плани кар'єри. Призначення і переміщення.
Аспекти підготовки	Знання, необхідні для резервістів, визначаються вимогами до займаної посади, підвищення кваліфікації керівників проводиться з відривом і без відриву від виробництва. Стажування на посаді, на яку співробітник зарахований в резерв; тимчасове заміщення відсутніх керівників	Навчання пов'язане з діяльністю компанії в широкому діапазоні професійних завдань і полягає головним чином у самостійній роботі, участь у проектах, практичної діяльності. Пріоритет віддається не традиційним заняттям, а придбання знань від колег, наставників та інших людей за допомогою корпоративної академії талант-менеджменту
Кар'єра	Лінійна, в основному за функціоналом	Гнучка, міжфункціональна, географічна мобільність
Результат	Виконання плану заміщення керівних позицій	Наявність оперативних та стратегічних резервних співробітників, здатних і готових до ролі керівника групи, підрозділи, проекту

Джерело: складено автором

На основі всього вищесказаного можна зробити наступні висновки:

Необхідно тестувати співробітників в кінці кожного етапу навчання, а результати повідомляти. Оціночна комісія формує підсумковий консолідований звіт і розсилає талантам. Вони повинні розуміти, в якому напрямку варто розвиватися далі.

Роботу всіх талановитих співробітників в ПрАТ «Житомирські ласощі» необхідно урізноманітнити, складною і привабливою. Для цього керівники підрозділів повинні доручати працівникам з високим потенціалом складні і цікаві завдання. Наприклад, впровадження ІТ-технології в бізнес-процеси, які реалізують передові проекти, що вимагають особливих навичок. Це створює у них відчуття затребуваності.

Необхідно визнавати внесок всіх талановитих співробітників в роботу ПрАТ «Житомирські ласощі». Часом достатньо просто сказати «Спасибі» або надати додатковий вихідний за напружену роботу. Якщо талановиті співробітники гідні більш серйозного заохочення, можна розширити їм соцпакет або періодично винагороджувати.

3.2 Удосконалення методів управління талантами на підприємстві

Завданням керівництва ПрАТ «Житомирські ласощі» в удосконаленні системи талант-менеджменту є створення умов для виникнення синергізму розвитку професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі». Формування ефективної команди з персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» є важливим напрямком розвитку сучасного менеджменту. Для підвищення ефективності системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» пропонуються наступна система заходів:

- використання тренінгових програм (тімбілдінг), для створення у персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» внутрішньої цільової установки стимулюючої процес професійного розвитку для отримання більш високих результатів своєї діяльності;
- застосування системи професійного розвитку, в основі якої лежить

правильне поєднання теорії та практичних підходів до формування професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі». Даний методичний підхід дозволить максимально ефективно організувати процес функціонування команди персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» і скоротити часові витрати в системі прийняття рішень.

– застосування в системі формування і розвитку персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» такого інструменту як ретімінг. Ретімінг (reteaming) – програма для формування, переформування і поліпшення функціонування команд в організаціях.

Мета формування системи розвитку персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» - «виращування» і формування професійної команди з персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі», що дозволить скоротити часові і фінансові витрати на пошук персоналу на ключові посади, і розвивати систему талант-менеджменту на рівні керівників, що в свою чергу підвищить якість і результативність роботи ПрАТ «Житомирські ласощі» в цілому.

Пропонується підхід до удосконалення системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі», заснований на тому, що будь-який розвиток професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» має виходити з пропорцій 70/20/10 (рис. 3.5).

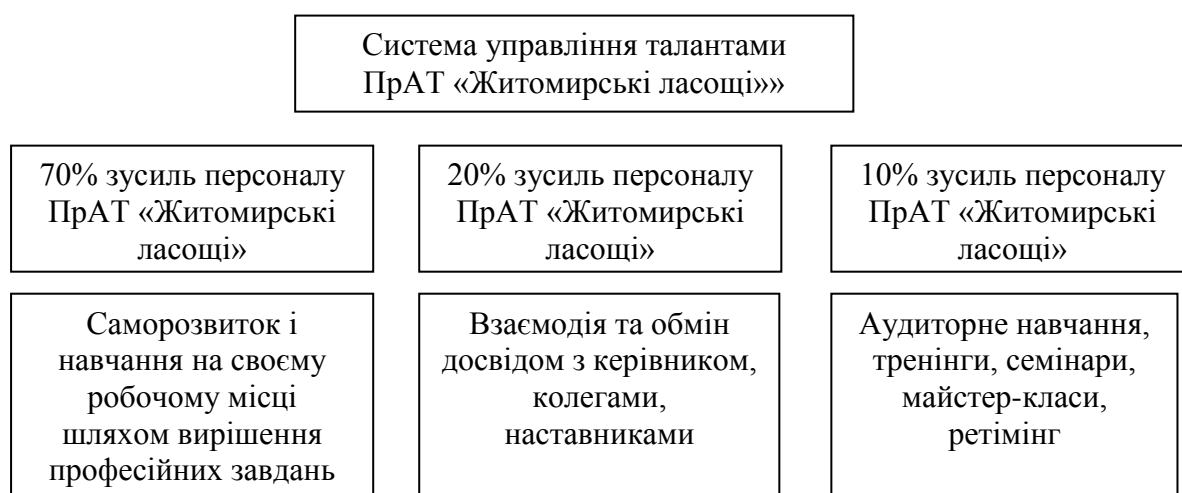


Рис. 3.5. Пропонований підхід до удосконалення системи талант-менеджменту
ПрАТ «Житомирські ласощі»

Джерело: складено автором

70 % зусиль реалізується персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі» через розвиток і навчання на своєму робочому місці, шляхом вирішення професійних завдань;

20 % зусиль з професійного розвитку додаються при взаємодії та обміні досвідом з керівником, колегами, наставниками;

10 % реалізується через аудиторне навчання – тренінги, семінари, майстер-класи, електронні навчальні курси та ін.

Таким чином, розглянуті основні підходи до вирішення проблем удосконалення системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» та створення умов для виникнення синергізму розвитку професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі». Формування ефективної команди персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» є важливим напрямком розвитку сучасного менеджменту. Для підвищення ефективності формування і розвитку системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» пропонуються наступна система заходів: використання тренінгових програм, застосування системи професійного розвитку на основі оптимальних пропорцій об'єднання теоретичного та практичного матеріалу, отримання досвіду і аудиторського навчання, тренінгів, семінарів, майстер-класів.

Розглянемо детально механізм прийняття управлінських рішень по перерахованим вище рекомендаціям щодо удосконалення системи талант-менеджменту. Тренінги та тренінгові матеріали для персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» можуть розроблятися провідними викладачами відповідно до вимог, визначених на основі вивчення потреб персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» в розвитку професійних якостей. Матеріали повинні проходити обговорення за участю експертів і доопрацьовуватися з метою сприяння ефективній подачі матеріалу і кращої адаптації для аудиторії.

Персонал ПрАТ «Житомирські ласощі» повинен планувати власний розвиток спільно з керівником, складаючи індивідуальний план розвитку. Завдяки цьому плану працівник підприємства розвиває свої професійні знання, вміння і навички, а також лідерські компетенції, придбання яких допомагає

будувати успішну кар'єру і виконувати поставлені завдання.

Програма розвитку персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» передбачає включати три окремі блоки – три етапи.

Після призначення на посаду працівник ПрАТ «Житомирські ласощі» потрапляє на початковий щабель – програму, яка складається з двох частин:

перша спрямована на розвиток базових управлінських навичок в специфіці обслуговування у своєму напрямку, таких як постановка цілей, надання зворотного зв'язку, мотивація, контроль та інші;

друга частина знайомить працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» з кадровими політиками і процедурами, дає базові знання та навички ведення документації, роботи з клієнтами, органами влади, планування, адаптації, розвитку підлеглих і інші. У цій програмі приділяється увага усіх аспектів діяльності персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі».

Наступний етап – програма, що складається з п'яти модулів і розрахована в середньому на два роки, на нашу думку персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» не варто проходити більше двох масштабних навикових тренінгів на рік. Працівники ПрАТ «Житомирські ласощі» поглиблено вивчають принципи і специфіку постановки цілей, мотивації, контролю та розвитку підлеглих, а також відділів і управлінь, постановки завдання розвитку підприємства в цілому.

І третій блок – навчальні заходи, які формуються виходячи з запитів керівництва ПрАТ «Житомирські ласощі». З'ясовуються поточні потреби кожного працівника підприємства в навчанні та професійному розвитку, складаються групи на підставі спільності запитів.

На відміну від перших двох програм, які повністю підтримуються внутрішніми викладачами, курси та тренінги в рамках блоку «Майстер» повинні проводитися тільки зовнішніми провайдерами (провідні консалтингові компанії). На такому високому рівні розвитку компетенцій персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» ключову роль починають грати саме зовнішні T & D – заходи – не стільки навчальні, скільки сприяють відкриттю нових «горизонтів»

кондитерської промисловості.

Даний підхід виправданий і з точки зору розподілу логістичних потоків: він дозволяє командам внутрішніх тренерів зосередитися на перших двох блоках програми розвитку персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі».

Подальше кар'єрне зростання персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі», повинне підтримуватися переважно коучингом, як найбільш оптимальним способом розвитку. Для працівників підприємства верхнього рівня управління необхідно також розробити свою програму розвитку професійних якостей.

Керівник ПрАТ «Житомирські ласощі» номінує на участь в ній провідних фахівців підприємства – керівників відділень і т.п. Це дворічна програма, що дає можливість взяти участь у створенні, розробці та реалізації стратегічних ініціатив розвитку персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі». Працівники підприємства, які за результатами попередніх програм розвитку отримали високий рейтинг і пройшли їх вдало, а також відчули в собі необхідність, і сили для подальшого професійного розвитку, раз в півроку вибирають собі «хрещених батьків» з числа провідних фахівців підприємства, кожен з яких має зазвичай декількох підопічних, з ними проводить індивідуальний коучинг, обговорює поточні проекти, ділиться практичним досвідом.

Для участі в програмі розвитку професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» і тренінгах, тренери з викладачів повинні відбиратися на конкурсній основі. Основними вимогами до тренерів, є зокрема: знання теми, досвід проведення тренінгів, хороші комунікативні навички, досвід роботи з персоналом, почуття гумору тощо. З усіма учасниками проводяться структуровані інтерв'ю – на основі заздалегідь визначених поведінкових і ситуаційних питань, питання однакові для всіх і в однаковій послідовності для всіх учасників конкурсу по кожному тренінгу.

Після відбору тренерів триває підготовка до реалізації тренінгів. Необхідно провести спеціальні зустрічі з експертами, які б мали різний формат. Команда проекту повинна пропрацювати з тренерами, роз'яснюючи логіку програми, основні цілі та акценти програми, обробку практичних завдань,

презентацій для використання під час тренінгів тощо. Також необхідно вносити певні корективи і в тренінги та тренінгові матеріали за результатами проведення перших тренінгів на основі даних моніторингу (спостереження) і зворотного зв'язку від слухачів.

Підготовка та підвищення рівня професійних знань персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті знання, вміння і навички в межах наявної або суміжною спеціальністю. Система підготовки і підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» є організаційно-програмним комплексом, який складається з набору взаємозалежних суб'єктів, об'єктів і процедур, що забезпечують виконання цілей по досягненню відповідних обсягів і якості підготовки, перепідготовки та підвищення рівня професійних знань. План впровадження заходів з розвитку персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» складається з трьох етапів: постановка задачі, організація проведення заходів з розвитку професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі», оцінка результатів і корективи.

Застосування розроблених в роботі рекомендацій щодо формування системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» може дати відчутний результат у вигляді підвищення рівня професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі», що в свою чергу відіб'ється на результатах їхньої праці. Ефект від тренінгів виражається в зростанні ефективності праці персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі», а соціальний ефект у підвищенні рівня заробітної плати в залежності від результатів діяльності персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі».

Для побудови ефективної професійної команди персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» необхідно, щоб до її складу входили особистості з різними видами інтелекту. Така різноманітність складу колективу забезпечить різноманітність підходів і поглядів. Також при формуванні системи розвитку персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» доцільно враховувати емоційний тип учасників. Таким чином, застосування системи розвитку професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» дозволяє сформувати нову

інформаційну програму реалізації потенціалу персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі». Цей прийом дозволяє уникнути дезінтеграції і досягти нового, більш високого рівня командної згуртованості навколо генерування і реалізації інноваційних ідей. Об'єднання керівників і фахівців ПрАТ «Житомирські ласощі» в єдиній системі розвитку професійних якостей дозволяє досягти ефекту синергізму, який означає збільшення результатів інтелектуальної праці завдяки поєднанню креативних потенціалів і інноваційних ідей. Системоутворюючими факторами такого простору виступають: сукупність професійних компетенцій персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі», результати ціннісно-цільового обміну учасників, колективний інтелект, соціальний капітал і емоційна культура.

Організація розробки плану удосконалення системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» включає в себе певний перелік подій і робіт, які наведені у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**План удосконалення системи талант-менеджменту
ПрАТ «Житомирські ласощі»**

Роботи	Термін	Час виконання, днів	Відповідальні
Визначення потреб у працівниках та критеріїв оцінки варіантів вирішення проблеми	1.05.2021-10.05.2021	10	Менеджер з планування
Розробка філософії та стратегії управління талантами узгоджуються з загальною стратегією ПрАТ «Житомирські ласощі»	11.05.2021-15.05.2021	4	Керівник відділу персоналу
Отримання точної інформації про те, які вимоги пред'являють до системи управління талантами	15.05.2021-18.05.2021	3	Відділ персоналу
Визначення переліку вимог до співробітників визначення особистісних і ділових якостей	18.05.2021-20.05.2021	2	Відділ персоналу
Розробка сукупності процедур, форм документів, складання письмових правил щодо системи управління талантами	21.05.2021-23.05.2021	2	Відділ персоналу
Пошук можливих джерел кадрового поповнення і адекватних методів залучення кандидатів, вибір конкретного варіанту залучення	23.05.2021-25.05.2021	2	Відділ персоналу

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Дослідження умов праці на підприємстві	25.05.2021-30.05.2021	5	Відділ персоналу
Дослідження ефективності системи мотивації талановитих працівників підприємства	30.05.2021-03.06.2021	14	Відділ персоналу
Проведення співбесід с талановитими працівниками	03.06.2021-05.08.2021	2	Відділ персоналу
Проведення оцінки системи управління талантами	05.08.2021-07.08.2021	2	Відділ персоналу
Затвердження плану розвитку системи управління талантами	07.08.2021-08.08.2021	1	Директор

Джерело: складено автором

Визначені управлінські рішення також можуть стати корпоративними правилами, якщо працівники інтерпретують їх як частину корпоративної культури. важливо розрізняти введені зміни та зміни в культурі і досліджувати їх одночасно. Для конкретизації дій, які повинні будуть проводитись на ПрАТ «Житомирські ласощі» для удосконалення системи управління талантами, пропонується впровадити певний набір заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» по удосконаленню системи управління талантами на 2021 рік

№ п/п	Заходи	Ресурси		Заходи	Результат/звітна документація
		термін виконання дні	вартість тис. грн		
1	Дослідження та формалізація бачення і очікування керівництва по удосконаленню системи управління талантами	2-3	1,5	Інтерв'ю з керівництвом організації	Опис бажаної системи управління талантами з заданими параметрами.
2	Дослідження існуючих інструментів і механізмів управління талантами	8-12	10	Надання необхідної документації. інтерв'ю з керівниками підрозділів. Підтримка служби управління персоналом.	Звіт про результати дослідження

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
3	Діагностика ефективності системи управління талантами	7-10	15	Підтримка зі сторони служби управління персоналом, керівників підрозділів.	Звіт про результати діагностики. Рекомендації по організації ефективного створення і управління команди
4	Удосконалення системи управління талантами	10-15	17.	Участь в розробці служби управління персоналом	Модель системи робіт по досягненню бажаної системи управління талантами
5	Розробка методики контролю та діагностики ефективності системи управління талантами	10-15	15.	Участь в розробці служби управління персоналом	Методика контролю та діагностики. Організаційно-методична і технічна документація, яка відображає методику.
6	Регламентация системи управління талантами	20-30	20.	Участь в узгодженні та затвердженні документації	Положення про систему управління талантами, регламенти основних бізнес-процесів, які підтримують систему управління талантами: комунікації, внутрішній PR, постійна діагностика та коректування.
7	Навчання спеціалістів організації реалізації процедур, методам і технологіям управління талантами	7-10	15	Адміністративні забезпечення навчання (приміщення, організаційна техніка і т.д.)	Програма семінару обговорення. Програма тренінгу
8	Оцінка результатів удосконалення системи управління талантами	4-5	4,5		Звіт про результати оцінки.
	Разом	68-100	46		

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що головний фактор успішного удосконалення системи управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі» – це особиста участь керівників підприємства в проведених змінах.

Але не слід забувати, що з розвитком технологій, прискоренням науково-технологічного прогресу постає необхідність у організаційних інноваціях, які б стали чинникам удосконалення корпоративної культури засобами менеджменту, та джерелами формування корпоративного кодексу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Основні витрати ПрАТ «Житомирські ласощі» на впровадження заходів по удосконаленню системи управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі» пов'язані з тимчасовими витратами співробітників (участь в семінарах, обговореннях, інтерв'ю), а також з витратами на впровадження / відповідні настройки програмного забезпечення. Основну частку в організаційно-економічних витратах ПрАТ «Житомирські ласощі» на впровадження заходів щодо удосконалення системи управління талантами складають витрати на впровадження програмних продуктів, що забезпечують технічну експлуатацію системи.

Ефективність системи талант-менеджменту базується на співвіднесенні витрат на створення і просування системи талант-менеджменту і отриманого ступеня ефективності ПрАТ «Житомирські ласощі». Тобто полягатиме у залученні та утриманні талановитих співробітників та монетизація їх діяльності. Для залучення та утримання талановитих співробітників під впливом HR-бренду необхідно визначити набір ефектів. Ми вважаємо, що серед моделей, які представляють різні підходи до оцінки ефективності HR-бренду, однією з найбільш повних є модель точок контакту.

Пристосовуючи її до оцінювання ефективності HR-бренду при залученні та утриманні талановитих співробітників ПрАТ «Житомирські ласощі» необхідно зазначити, що дана модель ґрунтується на усвідомленні того, що абсолютно всі контакти з HR-брендом, незалежно від бажання ПрАТ «Житомирські ласощі», залишають спогади про неї у наявного персоналу, та потенційного персоналу. Відповідно, як тільки ПрАТ «Житомирські ласощі» усвідомлює це, її завданням стає забезпечення підкріплення того, що демонструє бренд роботодавця, за рахунок ідентифікації, класифікації та в кінцевому підсумку контролю всіх точок контакту з ним. До основних переваг даної моделі можна віднести те, що вона є практико-орієнтованою і дозволяє оцінити, як HR-бренд проявляє себе за межами ПрАТ «Житомирські ласощі» з

точки зору очікувань наявного персоналу та залучення та утримання талановитих співробітників і дій конкурентів і надає інформацію для прийняття продуманих стратегічних і тактичних рішень по створенню, просуванню і обслуговуванню HR-бренду. Крім того, вона здатна забезпечити діагностику впливу HR-бренду на ефективність бізнесу і тим самим сприяти більш ефективному розміщенню інвестицій ПрАТ «Житомирські ласощі» в підтримку і розвиток HR-бренду.

На наш погляд, модель С. Девіса і М. Данна найбільш актуальна для аналізу точок контакту з брендом роботодавця ПрАТ «Житомирські ласощі». По-перше, всі точки контакту з HR-брендом набувають більшої значущості: вони дають наявному персоналу та потенційному персоналу можливість віднести ПрАТ «Житомирські ласощі» до того чи іншого якісного сегменту. По-друге, модель дозволяє простежити, як формується ставлення наявного персоналу та потенційного персоналу до HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі» на різних етапах, і, таким чином, визначити можливі «проблемні зони» роботи з персоналом. Іншими словами, використання моделі дає можливість знайти і усунути основні розриви в сприйнятті різних заходів брендингу роботодавця, тобто розробити стратегію по нівелюванню недоліків брендингової кампанії ПрАТ «Житомирські ласощі» шляхом більш правильної роботи з точками контакту.

Згідно з концепцією контактного брендингу, шляхом виділення і контролю точок контакту HR-бренду і наявних та потенційних талановитих співробітників можна оцінити ефективність HR-бренду в системи талант-менеджменту. При цьому під точками контакту розуміються всі ті способи, користуючись якими «наявні та потенційні талановиті співробітники вступають в контакт з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі», і які можуть або вже використовуються для впливу на нинішні або майбутні рішення, пов'язані з брендом.

Для оцінки ефективності HR-бренду для системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» доцільно проаналізувати формування досвіду

робітників з позиції трьох груп точок контакту наявних та потенційних талановитих співробітників і HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі»:

досвід до роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі»;

досвід під час роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі»;

досвід після звільнення з ПрАТ «Житомирські ласощі».

При цьому розподіл точок контакту на ці три групи досить умовний, оскільки одні й ті ж точки можуть виявитися більш ніж в одній групі одночасно і впливати як на потенційних, так і на реальних працівників.

Колесо точок контакту наявних та потенційних талановитих співробітників з ПрАТ «Житомирські ласощі» графічно наведено на рис. 3.6.

Перша група точок контакту наявних та потенційних талановитих співробітників, спрямована на залучення нових працівників, формує знання про HR-бренд до роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі». Досвід контакту з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» може бути придбаний в першу чергу завдяки впливу різних інструментів маркетингових комунікацій: Відгуки працівників, реклама, маркетинг персоналу, рекрутмент. Ці кошти маркетингових комунікацій націлені на те, щоб:

по-перше, створити поінформованість про ПрАТ «Житомирські ласощі»;

по-друге, сформувати сприйняття HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі» та пов'язані з ним очікування;

по-третє, донести основні вигоди та переваги роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі» до потенційного працівника;

по-четверте, домогтися включення HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі» в список вибору кандидатів на роботу.

При цьому, на наш погляд, не слід за допомогою маркетингових комунікацій (перш за все реклами) завищувати, перебільшувати очікування кандидатів від роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі», оскільки негативний досвід роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі» може призвести до розчарування кандидатів і небажанню подальшої співпраці з ПрАТ «Житомирські ласощі».



Рис. 3.6 Колесо точок контакту наявних та потенційних талановитих співробітників з ПрАТ «Житомирські ласощі»

Джерело: складено автором

Друга група точок контакту формується під час роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі». Вона спрямована на те, щоб створити позитивний контакт працівників з брендом роботодавця під час роботи. На створення сприятливого враження про бренд роботодавця впливають: умови праці в ПрАТ «Житомирські ласощі», рівень заробітної плати та мотивація, відносини в колективі, навчання та розвиток та зростання.

Третя група – контакт після роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі». Вона спрямована, по-перше, на підтримку сприятливого іміджу «Prego» серед потенційних кандидатів на роботу в «Prego»; і, по-друге, на досягнення ними високого рівня задоволеності від роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі». Для формування позитивного досвіду після роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі» необхідно дотримання: сприятливих процедур звільнення, розрахунків з оплати

праці при звільненні, підтримання стосунків після звільнення.

Однак головною метою формування досвіду, одержуваного після роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі», є збільшення числа лояльних компанії і бренду роботодавця наявних та потенційних талановитих співробітників. Реалізації цієї мети допомагають не тільки високий рівень підтримки бренду роботодавця відповідно до очікувань, що виникли до і під час роботи в ПрАТ «Житомирські ласощі», але і програми заохочення лояльності.

В результаті ефективність контактного брендингу полягає в тому, щоб наявний та потенційний персонал отримав позитивне враження на всіх рівнях контакту з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі». Негативний досвід, придбаний робітником на одному з рівнів точок контакту, призведе до неефективності брендингу ПрАТ «Житомирські ласощі» в цілому. Іншими словами, сприятливе враження, отримане робітником на одному з рівнів точок контакту з ПрАТ «Житомирські ласощі», не завжди здатне «компенсувати» негативне ставлення до нього, яке відчувається їм на іншому рівні. Так, неефективна система оплати праці та мотивації підірве довіру персоналу до бренду роботодавця ПрАТ «Житомирські ласощі», і обіцянки, зроблені на двох попередніх етапах формування досвіду бренду, виявляться марними. Стає очевидним, що саме загальна сума контактів з брендом роботодавця, з часом накопичується працівниками, визначає їх реакцію на програми брендингу.

Щоб планувати ефективну систему талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» менеджери компанії повинні мати чітке уявлення про всю сукупність контактних точок, які супроводжують весь процес контакту талановитих працівників з роботодавцем ПрАТ «Житомирські ласощі».

Загальний процес оцінки точок контакту з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» складається з чотирьох основних етапів:

- 1) внутрішня оцінка. Слід співвіднести точки контакту з пріоритетами їх внутрішньої оцінки, націленої на виявлення перспектив найбільш важливих з них, і визначити те, наскільки успішно ПрАТ «Житомирські ласощі» може впровадити HR-бренду через ці точки дотику;

2) зовнішня оцінка. Необхідно провести зовнішню оцінку точок контакту з HR-брендом для з'ясування того, що має найбільше значення для сьогоденних і потенційних талановитих робітників з точки зору встановлення їх зв'язку з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі». В якості першого кроку потрібно провести порівняльну оцінку точок контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» і з брендами конкурентів;

3) аналіз. Потрібно зіставити один з одним оцінки внутрішніх і зовнішніх точок контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» для визначення розбіжностей поточних пріоритетів, ефективності, можливостей підприємства і потреб талановитих працівників, а також «проблемних» зон, на яких слід зосередити увагу для більш результативної роботи;

4) визначення плану дій. Слід розробити загальну стратегію розвитку точок контакту з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі», що включає в себе співвіднесення внутрішніх ресурсів і заходів підтримки, необхідних для здійснення цієї стратегії, націленої на досягнення довгострокових цілей ПрАТ «Житомирські ласощі».

Розрахунок оцінки пріоритетності, важливості і впливовості точок контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» проводиться наступним чином: всі аналізовані на певному етапі точки контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» отримують оцінку від «1» до «5» відповідно цілям, які стоять перед талановитим працівником на даному етапі. Крім того, кожна мета або стратегічна категорія відповідності має певну значимість на різних етапах контакту. Відповідно до цього кожній меті присвоюється вага («1», «2», «3»), де «1» - помірне значення, «2» - середнє значення, «3» - максимальне значення. Для того щоб отримати підсумкову інтегральну оцінку точки контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» (підсумкова відповідність), необхідно скласти експертні оцінки, помножені на вагу відповідної мети.

Головне завдання цього методу – знайти слабкі і сильні сторони в HR-бренді ПрАТ «Житомирські ласощі» і методах управління точками контакту талановитих працівників, а також досягти того, щоб при кожному контакті з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» існуючих або потенційних робітників вони отримували однаковий досвід незалежно від того, як вони його оцінюють.

Дослідження проводиться за трьома групами робітників:

- 1) досвід до влаштування на роботу;
- 2) досвід під час роботи;
- 3) досвід після звільнення.

Перший крок при аудиті бренду – оцінка важливості і значимості точок контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі». Для HR-бренду ПрАТ «Житомирські ласощі» можна виділити 17 точок контакту на даному етапі (табл. 3.4). З метою відбору найбільш важливих точок контакту ми проводимо аналіз їх пріоритетності. Кожній категорії відповідності присвоюється вага («1» або «2» (табл. 3.4)), точки контакту отримують оцінки від «1» (мінімум) до «5» (максимум) в залежності від їх відповідності забезпечення даних категорій.

Таблиця 3.4

**Пріоритетність точок контакту талановитих працівників з HR-брендом
ПрАТ «Житомирські ласощі»**

Стратегічна категорія відповідності	Досвід до влаштування на роботу	Досвід в процесі роботи	Досвід після звільнення	Підсумкова відповідність
Точки контакту талановитих працівників				
Рекрутмент	4	4	4	12
Адаптація персоналу	3	3	3	9
Справедливість оцінки праці в компанії	5	5	5	15
Мотивація та винагорода	5	5	5	15
Відносини з керівниками	5	4	3	12
Відносини зі співробітниками	4	4	4	12
Корпоративна культура	4	4	4	12

Стратегічна категорія відповідності	Досвід до влаштування на роботу	Досвід в процесі роботи	Досвід після звільнення	Підсумкова відповідність
Навчання та розвиток	5	4	5	14
Зростання (ділова кар'єра)	5	5	5	15
Оплата праці	3	3	2	8
Компенсації та пільги	4	1	2	7
Оцінювання	4	4	4	12
Утримання персоналу	4	1	5	10
Лояльність/задоволеність	2	1	4	7
Комунікації внутрішні	5	4	5	14
Ціннісна пропозиція співробітнику	4	3	5	12
Комунікації зовнішні	3	3	3	9

Джерело: складено автором

Результат аналізу відповідності точок контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» на даному етапі показав, що найбільш приближеними до ідеального рівня відповідності є: справедливість оцінки праці в компанії, мотивація та винагорода, зростання (ділова кар'єра), комунікації внутрішні, навчання та розвиток (рис. 3.7).

Для визначення ефективності управління підприємством вчені застосовують різні показники, які відображають складність і різноманітність процесів управління, безліч факторів, що впливають на ефективність. Проте вони, розкриваючи окремі важливі аспекти управління, не дозволяють отримати комплексну характеристику, яка б дозволила дати однозначну оцінку щодо його ефективності. Витрати на програму заходів щодо удосконаленню системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» наведені в табл. 3.5.

Далі розраховуємо прогнозовані економічні показники ефективності заходів по удосконаленню системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі». При аналізі ефективності проекту використовують: чисту теперішню вартість проекту, термін окупності інвестицій, термін окупності проекту, внутрішню норму рентабельності. Сума доходів за проектом це планове



Рис. 3.7. Профіль відповідності до ідеалу точок контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі»

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5

Витрати на удосконалення системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі»

№	Найменування	Од. вим.	Кількість	Вартість за од., грн.	Обсяг витрат, тис.грн.
1.	Внутрішній відбір співробітників на вакансії корпоративної академії талант-менеджменту	Грн.	4	4000	16
2.	Навчання (участь в семінарах, обговореннях, інтерв'ю)	Грн.	5	15000	75
3.	Вибір програмного забезпечення для корпоративної академії талант-менеджменту і підготовка договорів	люд/год	13	200	2,6
4.	Налаштування системи	люд/год	125	200	25
6.	Тестування системи	люд/год	80	200	16
7.	Інтеграція нової системи з діючою	люд/год	65	200	13
8.	Розробка документації щодо системи талант-менеджменту	люд/год	7	200	1,4
9.	Придбання програмного забезпечення	грн.	5	45000	225

Продовження табл. 3.5

№	Найменування	Од. вим.	Кількість	Вартість за од., грн.	Обсяг витрат, тис.грн.
10.	Придбання обладнання для встановлення програмного забезпечення для працівників корпоративної академії талант-менеджменту	грн.	4	45000	180
11.	PR-заходи розвитку HR-бренду	грн.	1	100000	100
	Разом				654

Джерело: складено автором

зростання прибутку в результаті заходів, приблизно вона може досягнути у першому році (2021 р.) реалізації проекту – 4,0% від середнього показника за 3 роки:

$$\frac{(8471 + 29968 + 1412)}{3} = 13284 \text{ тис. грн.}; \frac{13284}{4} * 100 = 531 \text{ тис. грн.}$$

Планується, що у наступні роки проекту (2022-2025 рр.) дохід буде зростати на 5% на рік. Розрахунок ефективності проекту удосконалення системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» наведено у табл.3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок ефективності проекту удосконаленню системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	За весь період
Сума інвестицій в проект системи талант-менеджменту, тис. грн.	654					654
Доходи отримані за рахунок системи талант-менеджменту, тис. грн.	531	558	586	615	646	2936
Ставка дисконту, %	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	
Коефіцієнт дисконтування	0,85106	0,72431	0,61643	0,52462	0,44649	
Грошові потоки, тис. грн.	531,0	558,0	586,0	615,0	646,0	2936
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	451,9	404,2	361,2	322,6	288,4	1828,3
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.(наростаючим підсумком)	451,9	856,1	1217,3	1539,9	1828,3	1828,3

Джерело: складено автором

Отже, сума інвестицій у проект удосконалення системи управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі становить 654 тис. грн. Дисконтовані грошові потоки розраховуються за формулою:

$$PV = \frac{S}{(1+k)^t} \quad (3.1)$$

де, PV – дисконтований грошовий потік;

S – щорічний грошовий потік;

k – ставка дисконту;

t – рік реалізації проекту.

Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту удосконалення системи управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі становитимуть 1828,3 тис. грн. Чиста теперішня вартість проекту

$$NPV = 1828,3 - 654 = 1174,3 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки, $NPV > 0$, проект є вигідним для ПрАТ «Житомирські ласощі. За роки функціонування проекту грошовий потік задовольняє очікування у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 1174,3 тис. грн.

Термін окупності інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.2)$$

де t_0 - номер першого року, у якому досягається умова $\sum PV \geq CI$;

CI – сума інвестицій у проект, тис. грн.;

PV – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного проекту:

$$\text{Термін окупності інвестицій} = (2 - 1) + (654 - \frac{856,1}{856,1}) = 0,8 \text{ роки}$$

Індекс прибутковості.

$$\text{Індекс прибутковості} = \frac{1828,3}{654} = 2,8$$

Отже, $PI > 0$ і проект є ефективним.

Таким чином, проект удосконалення системи управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі» є економічно ефективним та прийнятним до впровадження.

Висновки до розділу 3

Основним елементом системи талант-менеджменту який необхідно застосувати в ПрАТ «Житомирські ласощі» на нашу думку є створення ціннісної пропозиції EVP (Employee value proposition) роботодавця, тобто набір переваг, які отримує талановитий працівник в обмін на свої знання вміння навички, які використовуються в роботі ПрАТ «Житомирські ласощі». Запропоновано створення корпоративної академії талант-менеджменту, як форми виявлення та розвитку талановитого персоналу в ПрАТ «Житомирські ласощі» власними силами.

Розглянуті основні підходи до вирішення проблем удосконалення системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» є створення умов для виникнення синергізму розвитку професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі». Формування ефективної команди персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» є важливим напрямком розвитку сучасного менеджменту. Для підвищення ефективності формування і розвитку системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» пропонуються наступна система заходів: використання тренінгових програм, застосування системи професійного розвитку на основі оптимальних пропорцій об'єднання теоретичного матеріалу практичного матеріалу, отримання досвіду і аудиторського навчання, тренінгів, семінарів, майстер-класів.

Результат аналізу відповідності точок контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» на даному етапі показав, що найбільш приближеними до ідеального рівня відповідності є: справедливість оцінки праці в компанії, мотивація та винагорода, зростання (ділова кар'єра), комунікації внутрішні, навчання та розвиток.

За результатами отриманих даних щодо удосконалення системи талант-менеджменту встановлено, проект є вигідним для ПрАТ «Житомирські ласощі». За роки функціонування проекту грошовий потік задовольняє очікування у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 1174,3 тис. грн. Проект удосконалення системи управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі» є економічно ефективним та прийнятним до впровадження.

ВИСНОВКИ

Управління талантами це: цілеспрямована діяльність компанії по створенню, розвитку і використанню талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання; управління сукупністю HR-процесів, які дозволяють наситити компанію ефективними співробітниками і підтримувати її в такому стані; реалізація інтегрованого підходу до управління різними HR-процесами, включаючи рекрутинг, адаптацію, розвиток і навчання, управління ефективністю діяльності, лідерством і планування заміщення посад; діяльність компанії, яка дозволяє використовувати вкладення в талановитий персонал в області середнього та вищого менеджменту; створення умов для розкриття потенціалу талантів, оскільки такими людьми неможливо управляти в традиційному сенсі слова.

Точкою відліку для побудови системи управління талантом є зміна установки по відношенню до персоналу, тобто її орієнтація на таланти. Установка на таланти – глибока переконаність у тому, що більш талановиті працівники на всіх рівнях організації є вирішальним джерелом конкурентної переваги. Ця установка може бути реалізована за двома напрямками: у вигляді «війни за таланти» або «війни за креатив».

Управління талантами в сучасному світі – дуже важлива складова бізнесу і є не просто один з напрямків роботи в процесі управління персоналом, а стратегічним напрямом, який задає основні орієнтири і принципи нового підходу до управління персоналом. У глобалізованому світі і доступності технологій на перший план виходять особистості. Полювання за унікальними співробітниками вже давно ведеться багатьма компаніями, а фактично можна сказати, що «війна за таланти» йде постійно, так як саме особистісний талант іноді забезпечує досить суттєву перевагу на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Приклади успішної роботи провідних компаній, в яких функціонують системи управління талантами, дозволяють зробити висновок про посилення тренду на управління талантами. Управління талантами – це нова стадія управління персоналом, яка відповідає сучасним вимогам

економіки. Процес управління талантами на сучасному підприємстві повинен будуватися виходячи з принципів меритократії, пріоритетності корпоративної культури, креативної нематеріальної мотивації і високого професійного розвитку персоналу підприємства.

ПрАТ «Житомирські ласощі» займає лідируючі позиції на ринку і є одним з найбільших експортерів кондитерської продукції, поставляючи солодощі до 37 країн світу. За показниками рентабельності можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2019р., порівняно з 2018р. Таким чином, у порівнянні з 2017 р. продуктивність праці зросла, але у порівнянні з 2018 р. вона знизилась, отже персонал підприємства у 2019 р. використовується менш ефективно ніж у 2018 р., отже це свідчить про те що питанню управління персоналом приділяється недостатньо уваги. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі».

Рівень кваліфікації працівників ПрАТ «Житомирські ласощі» підвищується, що характеризується позитивно. Завдяки високій професійній кваліфікації персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі» постійно вдосконалює процеси роботи, впроваджує нові технології роботи з персоналом. За показниками рентабельності можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Житомирські ласощі» у 2019 р., порівняно з 2017 р.

На сьогоднішній день службою з управління персоналом ПрАТ «Житомирські ласощі» реалізується два напрямки роботи з управління талантами. Робота зі студентами та учнями підшефних і профільних навчальних закладів. Даний напрямок реалізується з 2015 р, який дозволив формувати єдину концепцію навчальних програм, щодо кадрів за профільними спеціальностями підприємства. В основу закладені такі принципи: безперервності підготовки кадрів; орієнтації на попит – підготовка кадрів ведеться виходячи з потреби ПрАТ «Житомирські ласощі» як в кількісному, так і в якісному вираженні; соціального партнерства – продуктивної взаємодії з навчальними закладами, які готують фахівців за профілем підприємства.

В напрямок управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі» необхідно внести корективи з метою підвищення її ефективності і вирішення виявлених проблем, а також змінити основу талант-менеджменту, яка повинна базуватися на принципах, важливих для ПрАТ «Житомирські ласощі», що дозволило б усім учасникам усвідомлювати, які значення кожного заходу, його зміст і очікуваний результат.

Основним елементом системи талант-менеджменту який необхідно застосувати в ПрАТ «Житомирські ласощі» на нашу думку є створення ціннісної пропозиції EVP (Employee value proposition) роботодавця, тобто набір переваг, які отримує талановитий працівник в обмін на свої знання, вміння, навички, які використовуються в роботі ПрАТ «Житомирські ласощі». Цей конкретний набір цінностей описує, що з себе представляє ПрАТ «Житомирські ласощі» і чим воно унікальна для талановитих працівників. Важлива відмінність HR-бренду якраз і полягає в тому що він спрямований як на зовнішню так і на внутрішню аудиторію, на відміну від продуктового бренду ПрАТ «Житомирські ласощі», спрямованого, в основному, на зовнішню аудиторію. Усвідомлення цієї відмінності призводить до розуміння важливості створення корпоративної академії талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі». Корпоративна академія талант-менеджменту – це форма виявлення та розвитку талановитого персоналу в ПрАТ «Житомирські ласощі» власними силами.

Доцільним є впровадження такої системи, коли талановитий співробітник ПрАТ «Житомирські ласощі» планує власний розвиток спільно з керівником, складаючи індивідуальний план розвитку. Завдяки цим планом співробітник розвиває свої професійні знання, вміння і навички, а також лідерські компетенції, придбання яких допомагає будувати успішну кар'єру.

Розглянуті основні підходи до вирішення проблем удосконалення системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» є створення умов для виникнення синергізму розвитку професійних якостей персоналу ПрАТ «Житомирські ласощі». Формування ефективної команди персоналу ПрАТ

«Житомирські ласощі» є важливим напрямком розвитку сучасного менеджменту. Для підвищення ефективності формування і розвитку системи талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» пропонуються наступна система заходів: використання тренінгових програм, застосування системи професійного розвитку на основі оптимальних пропорцій об'єднання теоретичного матеріалу практичного матеріалу, отримання досвіду і аудиторського навчання, тренінгів, семінарів, майстер-класів.

Щоб планувати ефективну систему талант-менеджменту ПрАТ «Житомирські ласощі» менеджери компанії повинні мати чітке уявлення про всю сукупність контактних точок, які супроводжують весь процес контакту талановитих працівників з роботодавцем ПрАТ «Житомирські ласощі». Результат аналізу відповідності точок контакту талановитих працівників з HR-брендом ПрАТ «Житомирські ласощі» на даному етапі показав, що найбільш приближеними до ідеального рівня відповідності є: справедливість оцінки праці в компанії, мотивація та винагорода, зростання (ділова кар'єра), комунікації внутрішні, навчання та розвиток.

За результатами отриманих даних щодо удосконалення системи талант-менеджменту встановлено, проект є вигідним для ПрАТ «Житомирські ласощі». За роки функціонування проекту грошовий потік задовольняє очікування у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 1174,3 тис. грн. Проект удосконалення системи управління талантами ПрАТ «Житомирські ласощі» є економічно ефективним та прийнятним до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України [Текст] : за станом на 20 лютого 2008 р. : офіційне видання / Верховна Рада України . – К. : Парламентське, 2008 . – 96 с. – (Бібліотека офіційних видань).
2. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР із змінами, внесеними згідно із Законами N 406-VII (406-18) від 04.07.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
3. Абесінова О. К. Особливості аналізу конкурентоздатності персоналу як складової конкурентоспроможності підприємства / О. К. Абесінова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2015. – Т. 20, Вип. 1(1). – С. 148-151.
4. Аверіхіна Т. В. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості / Т. В. Аверіхіна, В. А. Резнік, М. М. Аверіхін // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 12. – С. 27-30.
5. Бакуліна Н. Формування та використання мотиваційного механізму розвитку компетенцій персоналу вищих навчальних закладів / Н. Бакуліна // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2016. – Вип. 21. – С. 114-119.
6. Бережник С. І. Поняття персонального бренду. особливості використання персонального бренду вітчизняними артистами / С. І. Бережник // Питання культурології. – 2017. – Вип. 32. – С. 25-43.
7. Бовкун О. А. Розробка механізму забезпечення ефективного використання сучасних форм і методів роботи з персоналом / О. А. Бовкун, Н. О. Пачева // Бізнес-навігатор. – 2018. – Вип. 6. – С. 57-60.
8. Бойченко М. А. Зарубіжний досвід управління талантами у вищому навчальному закладі: витоки й сучасність / М. А. Бойченко // Педагогічні

науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2015. – № 7. – С. 433-443.

9. Бойченко М. А. Зарубіжний досвід управління талантами у вищому навчальному закладі: витоки й сучасність / М. А. Бойченко // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2015. – № 8. – С. 193-203.

10. Бойченко М. А. Інноваційна модель управління талантами у вищому навчальному закладі / М. А. Бойченко // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2015. – № 10. – С. 17-23.

11. Борщук Є. М. Можливості та перспективи використання сучасних методів підбору персоналу в органах влади / Є. М. Борщук, С. Г. Шевченко, А. А. Гураш // Ефективність державного управління. – 2017. – Вип. 2. – С. 215-221.

12. Боцян Т. В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом / Т. В. Боцян, С. П. Бордзань. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 4.

13. Вакуленко Ю. В. Формування висококваліфікованого персоналу як засіб підвищення ефективності використання матеріально-технічного забезпечення / Ю.В. Вакуленко, С.С. Безрук, З.Д. Мельніченко // Економічний форум. – 2018. – № 1. – С. 298-302.

14. Винничук Р.О. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки / Р.О. Винничук, Н.В. Худоба // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. – Вип. 11(2). – С. 68-71.

15. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68-71.

16. Гавкалова Н.Л. Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств / Н.Л. Гавкалова, В.В. Гришина // Проблеми економіки. – 2018. – № 1. – С. 165-173.

17. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографіяю К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря

Сікорського». 2017. 538 с.

18. Гельман В. М. Практичні аспекти аналізу персоналу та оплати праці підприємства машинобудування / В. М. Гельман // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 146-151.

19. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі / О. І. Драган // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2019. – Т. 25, № 2. – С. 86-95.

20. Драган О. І. Сучасні технології управління і використання персоналу / О. І. Драган // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21, № 6. – С. 117-125.

21. Захарченко Р. М. Використання сучасних засобів для підвищення ефективності управління персоналом / Р. М. Захарченко, Т. Г. Кірюшатова, М. М. Сікорський // Вісник Херсонського національного технічного університету . – 2019. – № 1. – С. 143-148.

22. Зіновська С. І. Економічна сутність персоналу на промислових підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання / С. І. Зіновська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 3(2). – С. 85-89.

23. Климчук А. О. Аналіз демотивуючих факторів впливу на трудову діяльність персоналу підприємства / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 139-143.

24. Климчук А. О. Аналіз методик оцінки персоналу підприємств / А. О. Климчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(2). – С. 80-82.

25. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань / Н. Б. Кузнецова // Соціально-трудова відносини: теорія та практика . – 2014. – № 2. – С. 181-186.

26. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. Соціально-трудова відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. К.: Інститут соціально-трудова відносин КНЕУ. 2014. № 2(8). С. 181—

187.

27. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 272 с.

28. Михайльова К. Г. Потенціал освіти в управлінні талантами організацій в умовах сучасних соціальних змін / К. Г. Михайльова // Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Соціологія. — 2019. — № 4. — С. 61-73.

29. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства / Н. Д. Мінчак // Науковий вісник НЛТУ України. — 2018. — Т. 28, № 9. — С. 57-60.

30. Нефьодова К. А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця / К. А. Нефьодова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . — 2016. — № 2. — С. 186-190.

31. Осовицкая Н. HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 2014. 240 с.

32. Павлов В.І., Кушнірук О.Ю. Коучінг та наставництво у підприємницькій діяльності України/ URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276-280_Vis_-727_Menegment.pdf

33. Палагнюк Ю.В. Сутність та особливості використання методів мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування / Ю.В. Палагнюк, А.В. Ханін. // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. — 2019. — № 1.

34. Пенчук Г.С. Використання метапрограмного підходу у роботі менеджера з персоналу / Г.С. Пенчук // Наукові праці Національного університету харчових технологій. — 2019. — Т. 25, № 3. — С. 81-89.

35. Пилипенко В. М. Інструментарій управління талантами в кадровому менеджменті Збройних Сил України / В.М. Пилипенко, А.В. Гончарук, Л.М.

Крючка // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. – 2020. – № 2. – С. 145-150.

36. Пилипенко В. М. Інструментарій управління талантами в кадровому менеджменті Збройних Сил України / В. М. Пилипенко, А. В. Гончарук, Л. М. Крючка // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. – 2020. – № 2. – С. 145-150.

37. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. Академічний огляд. – 2014. – № 1(40). – С. 116-120.

38. Потьомкіна О.В. Стимулювання праці як чинник забезпеченні ефективності використання персоналу / О.В. Потьомкіна, М.І. Дзямулич, І.В. Шубала // Економічний форум. – 2019. – № 1. – С. 184-188.

39. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2013. № 1(6). С. 172-177.

40. Прокопенко М. В. Використання програмних засобів як метод підвищення ефективності використання виробничого персоналу підприємства / М. В. Прокопенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2018. – № 2. – С. 174-185.

41. Радченко К. Персональні навчальні системи: використання в дистанційному навчанні у військовій освіті / К. Радченко, Г. Зміївський // Новий Колегіум. – 2018. – № 1. – С. 53-61.

42. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник / В.М. Селютін, Л.М. Яцун. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

43. Столярук Х.С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання / Х.С. Столярук // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . – 2018. – № 1. – С. 312-322.

44. Татаревська М.С. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях / М.С. Татаревська, О.В. Сорока // Вісник соціально-

економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4. – С. 160-164.

45. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова]. – изд. 3-е дополн. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с

46. Управління персоналом : навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

47. Ушенко Н. В. Система управління формуванням та використанням персоналу / Н.В. Ушенко, В. В. Минаєва // Бізнес-навігатор. – 2019. – Вип. 1. – С. 105-109.

48. Філіпішин І.В. Управління розвитком персоналу в контексті активізації використання інформаційних систем / І.В. Філіпішин // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 5(2). – С. 4-7.

49. Церковна А.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом / А.В. Церковна, В.В. Харламова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2017. – Т. 16, вип. 3. – С. 222-237.

50. Цимбалюк С.О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу / С.О. Цимбалюк, В.О. Пінчук // Бізнес Інформ. – 2019. – № 5. – С. 197-203.

51. Цуркан С.М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств / С. М. Цуркан // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 2(1). – С. 62-73.

52. Шило Л.А. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства / Л.А. Шило, Н.Ю. Пікуліна, Х.Ю. Кіржа // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. – 2017. – Вип. 14. – С. 97-102.

53. Шимановська-Діанич Л.М. Система управління талантами як конкурентна перевага підприємств і організацій споживчої кооперації України / Л.М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 5(2). – С. 189-197.

54. Шимко О.В. Продуктивність праці як прогресивний чинник підвищення ефективності використання персоналу / О.В. Шимко, Є.О. Підгора, Т.С. Зальцман, Ю.С. Глушук // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2017. – № 1. – С. 194-198.

55. Шляхетко В.В. Побудова колективу, орієнтованого на таланти, як ефективний спосіб управління компанією / В.В. Шляхетко // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 2. – С. 169–179.

56. Шпак О.Г. Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства і діагностика резервів її зростання / О.Г. Шпак, Р.М. Скриньковський // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2017. – Вип. 2. – С. 62-65.

57. Штайке С.В. Аналіз принципів та показників управління персоналом організації в системі менеджменту якості / Штайке, С.В. Білоусова // Бізнес-навігатор. – 2017. – № 1. – С. 66-70.

58. Платформа по кар'єрному розвитку. – URL: <https://changellenge.com/>.

ДОДАТКИ

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		20	01
Підприємство	_____	00382071	
Територія	_____	8036300000	
Організаційно-правова форма	_____	230	
Вид економічної діяльності	_____	22.22	
Середня кількість працівників ¹	_____		
Адреса,	10003, Житомирська обл., місто Житомир, Богунський район, Вул ЩОРСА, будинок 67		
Одиниця виміру:	тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на _____ рік 2019 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	636	687
первісна вартість	1001	448,0	527,0
накопичена амортизація	1002	188,0	160,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6782,0	785,0
Основні засоби	1010	70973,0	77869,0
первісна вартість	1011	125064,0	144830,0
знос	1012	(54091,0)	(66961,0)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294,0	294,0
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	78685,0	79635,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	148831,0	164386,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17357,0	50578,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25004,0	20557,0
з бюджетом	1135	4350,0	8633,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8122,0	27482,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	135420,0	60520,0
Витрати майбутніх періодів	1170	2407,0	6187,0
Інші оборотні активи	1190	51,0	35,0
Усього за розділом II	1195	341542,0	338378,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	420227,0	418013,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	80886,0	80886,0
Капітал у дооцінках	1405	5306,0	4302,0
Додатковий капітал	1410	30315,0	30729,0
Резервний капітал	1415	16672,0	16672,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	84341,0	75074,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	217520,0	207663,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1069,0	944,0
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	1221,0	3952,0
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	2290,0	4896,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	195339,0	203020,0
розрахунками з бюджетом	1620	751,0	133,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	308,0	
розрахунками з оплати праці	1630	2467,0	98,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	773,0	1409,0
Усього за розділом III	1695	200417,0	205454,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	420227,0	418013,0

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
				19	01	01
Підприємство	ПрАТ «Житомирські ласощі»			за ЄДРПОУ		
Територія				за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма				за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами			за КВЕД		
Середня кількість працівників ¹	829			00382071		
Адреса,	10003, Житомирська обл., місто Житомир, Богунський район, Вул ЩОРСА, будинок 67			8036300000		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака				230		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				22.22		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності				v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на _____ рік _____ 2018 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	549	636
первісна вартість	1001	288,0	448,0
накопичена амортизація	1002	261,0	188,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	83,0	6782,0
Основні засоби	1010	78323,0	70973,0
первісна вартість	1011	120160,0	125064,0
знос	1012	(41837,0)	(54091,0)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294,0	294,0
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	79249,0	78685,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	245069,0	148831,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25144,0	17357,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	390,0	25004,0
з бюджетом	1135	7302,0	4350,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	63624,0	8122,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3628,0	135420,0
Витрати майбутніх періодів	1170	970,0	2407,0
Інші оборотні активи	1190		51,0
Усього за розділом II	1195	346127,0	341542,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	425376,0	420227,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	80886,0	80886,0
Капітал у дооцінках	1405	6130,0	5306,0
Додатковий капітал	1410	30315,0	30315,0
Резервний капітал	1415	16672,0	16672,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	58692,0	84341,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	192695,0	217520,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1245,0	1069,0
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		1221,0
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	1245,0	2290,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	182344,0	195339,0
розрахунками з бюджетом	1620	601,0	751,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		308,0
розрахунками з оплати праці	1630	53,0	2467,0
Поточні забезпечення	1660	47771,0	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	644,0	773,0
Усього за розділом III	1695	231413,0	200417,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	425376,0	420227,0

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство

ПрАТ «Житомирські ласощі»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

(найменування)

КОДИ

20 | 01 | 01

00382071

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ рік _____ 20 19 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	228844,0	347852,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(133087,0)	(178266,0)
Валовий:			
прибуток	2090	95757,0	169586,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	25708,0	37174,0
Адміністративні витрати	2130	(56164,0)	(44837,0)
Витрати на збут	2150	(32308,0)	(41620,0)
Інші операційні витрати	2180	(29179,0)	(81642,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3814,0	38661,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(1032,0)	(544,0)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2782,0	38117,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1370,0)	(8149,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1412,0	29968,0
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		(824,0)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(824,0)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1412,0	29968,0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	65841	52999
Витрати на оплату праці	2505	51573	44279
Відрахування на соціальні заходи	2510	10455	9203
Амортизація	2515	13476	12886
Інші операційні витрати	2520	86592	160386
Разом	2550	227937	279753

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	21705532	21705532
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	21705532	21705532
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,065	1,381
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство

ПрАТ «Житомирські ласощі»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

(найменування)

КОДИ		
19	01	01
00382071		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ рік _____ 20 18 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	347852,0	252894,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(178266,0)	(137016,0)
Валовий:			
прибуток	2090	169586,0	115878,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	37174,0	131746,0
Адміністративні витрати	2130	(44837,0)	(30066,0)
Витрати на збут	2150	(41620,0)	(22612,0)
Інші операційні витрати	2180	(81642,0)	(182310,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	38661,0	12636,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		5290,0
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(544,0)	(413,0)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	38117,0	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8149,0)	(9042,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	29968,0	8471,0
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(824,0)	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(824,0)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	29968,0	8471,0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	52999	142303
Витрати на оплату праці	2505	44279	36315
Відрахування на соціальні заходи	2510	9203	13049
Амортизація	2515	12886	11881
Інші операційні витрати	2520	160386	241240
Разом	2550	279753	444788

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	21705532	21705532
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	21705532	21705532
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,38	0,39
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ		0	0	0	0	0	0	0
-----------------------------	--	---	---	---	---	---	---	---

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт з праці

за січень - грудень 2019 р.

Подають:	Термін подання
юридичні особи, їхні відокремлені підрозділи за переліком, установленим органами державної статистики - органу державної статистики за місцем здійснення діяльності	не пізніше 7-го числа після звітного періоду

№ 1-ПВ

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату України
07.08.2013 № 239

Респондент:
Найменування ПрАТ «Житомирські ласощі»

Місцезнаходження (юридична _____

(поштовий індекс, область / АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо,
№ будинку/корпусу, № квартири/офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична _____

(поштовий індекс, область / АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо,
№ будинку/корпусу, № квартири/офісу)

Найменування структурного _____

Номер структурного підрозділу

--	--	--	--

Розділ I. Кількість працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, осіб	
		усього	з них жінки
А	Б	1	2
Прийнято працівників	3020	2	
з них на новостворені робочі місця	3030		
Вибуло працівників	3040	1	
з них з причин:			
змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	3050		
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	1	
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	829	
	3080		
	3090		

Розділ II. Використання робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	кількість працівників, осіб
А	Б	1	2
Фонд робочого часу, усього (ряд. 4020 + ряд. 4040)	4010	1638104,0	X
Відпрацьований час	4020	1597151	
Невідпрацьований час (сума рядків з 4050 до 4110)	4040	181276,7	
з нього з причин:	4050	140549,3	
щорічних відпусток (основних та додаткових)	4060	30665,3	2
тимчасової непрацездатності	4070	10062,1	
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	4080		
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4090		
переведення з економічних причин на неповний робочий день	4100		
масових невиходів на роботу (страйків)	4110		
інших причин	4120		X
	4130		

Розділ III. Склад фонду оплати праці та інші виплати

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, тис. грн.
		1
А	Б	
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	51573
Фонд основної заробітної плати	5020	35328
Фонд додаткової заробітної плати	5030	14698
з нього:	5040	8083,9
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5050	6614,1
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5060	1547
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5070	1547
з них:	5080	
матеріальна допомога	5090	
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5100	
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 5030, 5060)	5110	

Розділ IV. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати

за ____ рік ____ 2019 р.

(заповнюється за останній місяць кварталу - березень, червень, вересень, грудень)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу, встановленого на місяць, усього (сума ряд. 6020 - 6120)	6010	829
у тому числі у розмірі, грн.:	6020	
до		
від до 1500,00	6030	
від 1500,01 до 2000,00	6040	
від 2000,01 до 2500,00	6050	
від 2500,01 до 3000,00	6060	332
від 3000,01 до 3500,00	6070	249
від 3500,01 до 4000,00	6080	207
від 4000,01 до 5000,00	6090	41
від 5000,01 до 10000,00	6100	
понад 10000,00	6110	
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	746
з них працівники, у яких нарахована заробітна плата була в межах мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством	6140	
Довідково. Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	
	6160	
	6170	

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року		
		середньо-облікова кількість, осіб	фонд оплати праці, тис. грн.	відпрацьовано, людино-годин
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	249	7470	479723,4
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020			X
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040			
	7050			

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2019 р.

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству
А	Б	1
Кількість укладених і зареєстрованих колективних договорів, одиниць	8010	2
Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	8020	746
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн.	8030	2500
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн.	8040	
	8050	
	8060	

Розділ VII. Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, за січень - грудень 2019 р.
А	Б	1
Сума витрат підприємства на утримання робочої сили, крім урахування у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис. грн.	9010	
у тому числі:		
витрати на соціальне забезпечення працівників	9020	522,75
витрати на культурно-побутове обслуговування працівників	9030	1031,5
витрати на забезпечення працівників житлом	9040	
витрати на професійне навчання	9050	618,9
інші витрати на робочу силу	9060	
Довідково. Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства за січень - грудень попереднього року, осіб	9070	1087
	9080	
	9090	

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

(П. І. Б.)

(П. І. Б.)

телефо _____ факс _____ електронна пошта: _____

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт з праці за січень - грудень 2018 р.

Подають:	Термін подання
юридичні особи, їхні відокремлені підрозділи за переліком, установленим органами державної статистики - органу державної статистики за місцем здійснення діяльності	не пізніше 7-го числа після звітного періоду

№ 1-ПВ

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату України
07.08.2013 № 239

Респондент:
Найменування ПрАТ «Житомирські ласощі»

Місцезнаходження (юридична _____

(поштовий індекс, область / АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо,

№ будинку/корпусу, № квартири/офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична _____

(поштовий індекс, область / АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо,

№ будинку/корпусу, № квартири/офісу)

Найменування структурного _____

Номер структурного підрозділу

--	--	--

Розділ І. Кількість працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, осіб	
		усього	з них жінки
А	Б	1	2
Прийнято працівників	3020	5	
з них на новостворені робочі місця	3030	 	
Вибуло працівників	3040	263	
з них з причин:	3050	 	
змін в організації виробництва і праці (реорганізація, плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін,	3060	237	
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного	3070	1087	
	3080	 	
	3090	 	

Розділ II. Використання робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	кількість працівників, осіб
А	Б	1	2
Фонд робочого часу, усього (ряд. 4020 + ряд. 4040)	4010	2174000	X
Відпрацьований час	4020	2146825	
Невідпрацьований час (сума рядків з 4050 до 4110)	4040	242805,9	
з нього з причин:	4050	191067,4	
щорічних відпусток (основних та додаткових)			
тимчасової непрацездатності	4060	38428,2	2
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	4070	13310,3	
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період	4080		
переведення з економічних причин на неповний робочий день	4090		
масових невиходів на роботу (страйків)	4100		
інших причин	4110		X
	4120		
	4130		

Розділ III. Склад фонду оплати праці та інші виплати

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, тис. грн.
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд.	5010	
Фонд основної заробітної плати	5020	28914
Фонд додаткової заробітної плати	5030	13948
з нього:	5040	7671
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів		
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні,	5050	383,6
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	1417
з них:	5070	1417
матеріальна допомога		
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 5030, 5060)	5090	
	5100	
	5110	

Розділ IV. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати

за 20 р.
(заповнюється за останній місяць кварталу - березень, червень, вересень, грудень)

Назва показників	Код	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу,	6010	1087
у тому числі у розмірі, грн.:	6020	
до		
від до 1500,00	6030	
від 1500,01 до 2000,00	6040	
від 2000,01 до 2500,00	6050	761
від 2500,01 до 3000,00	6060	217
від 3000,01 до 3500,00	6070	109
від 3500,01 до 4000,00	6080	
від 4000,01 до 5000,00	6090	
від 5000,01 до 10000,00	6100	
понад 10000,00	6110	
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого	6130	
з них працівники, у яких нарахована заробітна плата була в межах мінімальної	6140	
Довідково. Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким	6150	
	6160	
	6170	

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року		
		середньо-	фонд оплати	відпрацьовано,
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	326	4694,4	
працівники, оплата праці яких	7020			
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими	7040			
	7050			

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів станом на 31 грудня 2018 р.

Назва показників	Код	Усього по
А	Б	1
Кількість укладених і зареєстрованих колективних договорів, одиниць	8010	2
Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	8020	978
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у	8030	1600
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій	8040	
	8050	
	8060	

Розділ VII. Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, за січень - грудень 2018 р.
А	Б	1
Сума витрат підприємства на утримання робочої сили, крім урахованих у фонді	9010	541,565
у тому числі:		
витрати на соціальне забезпечення працівників	9020	506,165
витрати на культурно-побутове обслуговування працівників	9030	25,3
витрати на забезпечення працівників житлом	9040	
витрати на професійне навчання	9050	10,1
інші витрати на робочу силу	9060	
Довідково. Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства за січень - грудень попереднього року, осіб	9070	1379
	9080	
	9090	

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

(П. І. Б.)

(П. І. Б.)

телефо _____ факс _____ електронна пошта: _____