

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

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2022 р.

«___» _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: Розроблення заходів покращення соціального розвитку персоналу підприємства» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи УП-4-9
Онищук Валерія Юріївна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Заінчковська Ірина Анатоліївна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

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. БЕРЕЗЯНКО

«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Онищук Валерії Юріївні

1. Тема роботи «Розроблення заходів покращення соціального розвитку персоналу підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. Заінчовська Ірина Анатоліївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали Житомирської кондитерської фабрики «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи планування та організація соціального розвитку персоналу.

Розділ 2. Аналіз фінансово-господарського та соціального розвитку Житомирської кондитерської фабрики «Житомирські ласощі».

Розділ 3. Вдосконалення управління плануванням та організацією соціальним розвитком персоналу на Житомирській кондитерській фабриці «Житомирські ласощі».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 9 рисунках та 20 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання Прийняв

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи, складання плану роботи, підбір літератури та фактичного матеріалу.	15.02.2022-28.02.2022	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	29.02.2022-14.03.2022	виконано
3.	Розробка та написання розділу 1: Теоретико-методологічні основи планування та організації соціального розвитку персоналу	16.03.2022-02.04.2022	виконано
4.	Розробка та написання розділу 2: Аналіз фінансово-господарського та соціального розвитку Житомирської кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»	03.04.2022-6.05.2022	виконано
5.	Розробка та написання розділу 3: Вдосконалення управління плануванням та організацією соціальним розвитком персоналу на Житомирській кондитерській фабриці «Житомирські ласощі»	07.05.2022-19.05.2022	виконано
6.	Написання висновків, оформлення додатків та списку використаних джерел	20.05.2022-22.05.2022	виконано
7.	Оформлення роботи	23.05.2022-25.05.2022	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	27.05.2022-07.06.2022	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	07.06.2022-10.06.2022	виконано
10.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач

(підпис) Онищук В.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис) Заінчківська І.А.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Онищук В.Ю. – Розроблення заходів покращення соціального розвитку персоналу підприємства. – Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах кондитерської фабрики «Житомирські ласощі».

В Розділі 1 розглянуто теоретико-методологічні основи планування та організація соціального розвитку персоналу, роль й місце соціального управління у плануванні й організації розвитку персоналу, прогнозування та планування внутрішнього та зовнішнього соціального розвитку персоналу. Аналіз зарубіжного досвіду проведення заходів з соціального розвитку персоналу підприємства

В Розділі 2 виконано аналіз фінансово-господарського та соціального розвитку кондитерської фабрики «Житомирські ласощі», проведено аналіз основних техніко-економічних показників виробничої діяльності, аналіз трудових показників та виконано аналіз управління соціальним розвитком персоналу.

В Розділі 3 надані заходи для вдосконалення управління плануванням та організації соціального розвитку персоналу на кондитерській фабриці «Житомирські ласощі», визначено напрями управлінського рішення щодо соціального розвитку персоналу на підприємстві, проведено оцінку економічного впливу заходу з соціального розвитку персоналу, виконано оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показників роботи підприємства

Ключові слова: СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

SUMMARY

Onishchuk V.Y. - "Development of measures to improve the social development of enterprise personnel." - Manuscript

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of the confectionery factory "Zhytomyr delicacies".

Section 1 discusses the theoretical and methodological foundations of planning and organization of social development of personnel, the role and place of social management in planning and organization of personnel development, forecasting and planning of internal and external social development of personnel
Analysis of foreign experience in social development

Section 2 analyzes the financial, economic and social development of the confectionery factory "Zhytomyr delicacies", analyzes the main technical and economic indicators of production, analyzes labor performance and analyzes the management of social development of personnel.

Section 3 provides measures to improve the management of planning and organization of social development of personnel at the confectionery factory "Zhytomyr delicacies", identified areas of management decisions on social development of personnel at the enterprise, assessed the economic impact of social development measures, assessed the effectiveness of proposed measures and their impact on main performance indicators of the enterprise

Keywords: SOCIAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, "ZHYTOMY DELICACIES"

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Роль й місце соціального управління у плануванні й організації розвитку персоналу	9
1.2. Прогнозування та планування внутрішнього та зовнішнього соціального розвитку персоналу	20
1.3. Аналіз зарубіжного досвіду проведення заходів з соціального розвитку персоналу підприємства	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЖИТОМИРСЬКОЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	33
2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників виробничої діяльності	33
2.2. Аналіз трудових показників	38
2.3. Аналіз управління соціальним розвитком персоналу	47
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ТА ОРГАНІЗАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЖИТОМИРСЬКІЙ КОНДИТЕРСЬКІЙ ФАБРИЦІ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	63
3.1. Визначення управлінського рішення щодо соціального розвитку персоналу кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»	63
3.2. Оцінка економічного впливу заходу з соціального розвитку персоналу	72
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства	75
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Важливими напрямками прогнозування й планування соціального розвитку персоналу на різноманітних рівнях управління є удосконалення його соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу співробітників. Безпосередньо у організації призначенням даного підрозділу полягає в встановленні системи заходів щодо поступового подолання істотних розбіжностей між різними соціальними групами працівників із метою їхнього зближення за характером та змістом праці й забезпечення на даній основі більшої соціальної однорідності та справедливості.

Соціальному розвитку співробітників присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж.Лафті, М. Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня.

Мета роботи є поглибити теоретичні знання при дослідженні та аналізі об'єкту дослідження, набути навичок самостійного прийняття рішення щодо збільшення ефективності функціонування елементів управління талантами й розвиток персоналу й їхнім об'єктом в цілому, розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій із вдосконалення соціальної структури колективів, та технології розвитку персоналу в підприємстві «Житомирські ласощі».

Завдання роботи є розкриття теми: організація і планування соціального розвитку персоналу підприємства «Житомирські ласощі», де будуть розглядатись наступні завдання:

- аналіз головних техніко-економічних показників, аналіз трудових показників, аналіз кадрів на підприємстві, аналіз використання робочого часу, аналіз продуктивності праці;

- роль та місце соціального управління й організації розвитку персоналу, прогнозування і панування соціального розвитку персоналу у організації й поза виробництвом;

- виконання власних висновків, щодо вдосконалення соціальної структури колективу і трудову мобільність, як один з компонентів вдосконалення соціальної структури.

Об'єктом дослідження є процес розроблення заходів покращення соціального розвитку персоналу підприємства

Предметом дослідження є механізм планування й організація соціального розвитку персоналу кондитерської фабрики «Житомирські ласощі».

Джерелами інформації для аналізу і планування соціальної структури персоналу у організації є:

- дані обліку якостей особового складу керівників, фахівців, професіоналів, технічних виконавців та робітників;
- матеріали виробничої адаптації й атестації персоналу;
- накази із кадрових питань;
- професійного навчання співробітників;
- результати спеціальних соціологічних досліджень.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 91 сторінці. Робота містить 20 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменування.

РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Роль й місце соціального управління у плануванні й організації розвитку персоналу

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це особливо важливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін й вимог до професійних умінь, знань та навиків.

Персонал в сучасних умовах має бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією із головних функцій управління співробітниками.

Становлення у Україні соціально орієнтованої ринкової економіки потребує вдосконалення соціально-трудових відносин й соціальної сфери підприємства у цілому. Посилення уваги до соціального розвитку підприємства обумовлено стійким збільшенням значення соціальних факторів в підвищенні економічної ефективності його діяльності. Наявність передумов щодо позитивних змін в соціальному середовищі підприємства надає можливість окреслити реальні цілі соціального розвитку, забезпечити необхідними ресурсами їхнього досягнення, організувати проведення відповідних заходів та ін. Саме виконанню таких завдань підпорядкована дія механізму управління соціальним розвитком підприємства.

Дослідженню проблем соціального розвитку підприємства присвячено праці багатьох вітчизняних також зарубіжних вчених: Бая С.[1], Жуковської В.[13], Миколайчук І.[52], Пономаренка В. [72], Саприкіної М.[41] тощо. Незважаючи на значний внесок даних науковців в вирішення теоретико-методологічних проблем управління соціальним розвитком підприємства, в

вітчизняній й зарубіжній науковій літературі відсутній комплексний підхід до дослідження проблем формування і імплементації механізму управління соціального розвитку підприємства.

Серед наукових здобутків науковців, що досить змістовно досліджували питання утворення, формування також розвитку людського капіталу необхідно відзначити праці Коденської М.Ю., Нестерчук Ю.О. [20]. Дослідниками та науковцями окреслено напрями формування людського капіталу з урахуванням всіх його складових. Зокрема, зазначено, що цей процес має відбуватись комплексно також системно з залученням інвестицій на всіх етапах формування людського капіталу.

У працях Воєдило А.А., Грішнєвої О.А. висвітлено підходи щодо встановлення і визначення поняття мотивація також формування мотиваційного механізму. Дослідженням та вивченням питання щодо управління людським капіталом присвяченні праці Костюнік О.В, Ніколайчук М.В. й інше [52]. Однак, незважаючи на такий вагомий науковий доробок, формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу, зокрема в світлі останніх подій, залишається актуальним й не досить дослідженим й вивченим в повній мірі питанням.

При виконанні кадрового планування організація переслідує наведені нижче цілі:

1. Утримати і одержати людей потрібної якості і в потрібній кількості;
2. Найкращим чином застосовувати потенціал власного персоналу;
3. Бути здатною передбачити проблеми, які виникають через можливий надлишок або недостатчу персоналу.

Домогтись високих результатів на підприємстві можливо лише тоді, коли люди, що там працюють, володіють умінням, знаннями та відповідним настроєм. Освіта й навчання персоналу мають бути безперервними й забезпечувати необхідний професійний розвиток .

Організовує координує й контролює дану діяльність в організації відділ управління персоналом.

За прогнозами дослідників у найближчі роки середній рівень освіти зросте. Більше половини утворених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, значна кількість вимагає вищої. Домогтися високих результатів у організації можливо лише тоді, коли люди, що там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта та навчання персоналу мають бути безперервними й забезпечувати необхідний професійний розвиток. [69]

Професійним розвитком є процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь й навиків, що він використовує або буде використовувати в власній професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників із метою виконання нових виробничих функцій, завдань й обов'язків нових посад. Про необхідність професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних організацій виділяють для даної цілі 10 відсотків фонду заробітної плати.

Розвиток персоналу являє собою системний та організований процес безперервного професійного навчання співробітників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників й удосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними із оцінюванням кадрів із метою виробничої адаптації і атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників й фахівців, стимулюванням розвитку персоналу та ін.

Навчальна діяльність організації представлена досить різноманітними її видами. Насамперед звертає на себе увагу, що навчання може бути організоване безпосередньо в організації власними силами. У позавиробничому навчанні роль організації зводиться до встановлення вимог не лише до кількості, але й до спрямованості навчання, закріплених в відповідних договорах чи заявках на підготовку. Саме навчання виконується у спеціальних навчальних центрах, а також в системі вищої та середньої

фахової освіти. Окрім того, організація за допомогою різного виду стимулів впливає на самоосвіту та самопідготовку власних працівників, на розвиток ними професійної майстерності.

Із позиції виробничо-технічного призначення у навчанні працівників виділяють :

1. Підготовку нових працівників;
2. Перепідготовку та навчання працівників іншим професіям;
3. Підвищення кваліфікації.[16]

По відношенню фахівців й керівників навчальна функція організації виявляється, насамперед, у організації підвищення їх кваліфікації.

Навчання робітників безпосередньо на робочому місці носить оперативний характер, тому що орієнтовано на освоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат на навчання, скорочує період адаптації робітника. В процесі навчання застосовуються такі методи, як робота протягом деякого часу як асистента, поступове ускладнення завдання, ротація робочих місць, делегування частини функцій, відповідальності тощо. Навчання на робочому місці характерно, насамперед, для працівників й простих посад службовців.

Навчання поза робочим місцем більш ефективне, має велику теоретичну спрямованість, надає різнобічну підготовку, проте вимагає значних витрат. Окрім того, робітник відривається від власної роботи. Використовувані тут методи відповідають, як правило, теоретичній спрямованості навчання є лекціями й практичними заняттями у аудиторії, використання ділових ігор й розбір конкретних виробничих ситуацій, навчальні програми, в тому числі й комп'ютеризовані, обмін досвідом тощо. Навчання поза робочим місцем характерно для усіх категорій робітників, але здебільшого для керівників, фахівців й службовців.[60]

Ціль діяльності організації у області навчання полягає у забезпеченні:

- належного рівня підготовки працівника, що відповідає вимогам робочого місця,

- умов для мобільності робітника як передумови до кращого використання й забезпечення зайнятості,
- можливості для просування працівника як умови формування мотивації й задоволеності працею.

Підготовка, перепідготовка кадрів й підвищення кваліфікації – важлива ланка у збалансованості попиту і пропозиції робочої сили. Дійсно, змінюючи професійну спрямованість підготовки, рівень кваліфікації, а також, виконуючи первинну підготовку для конкретних робочих місць, організація може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць із врахуванням всього спектра вимог, які висуваються останніми до якості робочої сили.

Із переходом до ринкової економіки функції організації по забезпеченню навчання й забезпеченню його належної якості значно розширюються, що пов'язано із ослабленням ролі державного регулювання підготовки кваліфікованої робочої сили через систему професійно-технічної освіти й перепідготовкою значної частини робочої сили, що вивільняється, із підвищенням вимог до гнучкості робочої сили, збільшенням значимості процесів зміни праці, із орієнтацією підприємства на задоволення потреби у кваліфікованій робочій силі за рахунок власних робітників.

Перед системою управління персоналом в організації стоять такі задачі у області підготовки, перепідготовки кадрів й підвищення їх кваліфікації:

- правильний вибір форм та методів підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації;
- вироблення стратегії в формуванні кваліфікованого персоналу;
- визначення потреби у навчанні кадрів по окремих його видах;
- вибір програмно-методичного й матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання;
- пошук засобів для фінансування всіх видів навчання у необхідній кількості й із необхідною якістю.[37]

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: зміна місця роботи, перехід у інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, її оплати й тощо. Тому у умовах введення нового механізму господарювання, переходу на госпрозрахунок, самофінансування й самооплатність, що супроводжується значним вивільненням й, таким чином, перерозподілом робочої сили, підвищенням числа працівників, змушених чи освоювати нові професії, чи змінювати своє робоче місце й колектив, важливість проблеми адаптації ще більше зростає. Ця проблема тією або іншою мірою стосується усіх категорій працюючих, проте найбільше гостро вона стоїть для молодих робітників й молодих фахівців.

Зміна робочого місця припускає не лише зміну умов праці, зміну колективу, проте й часто пов'язана з зміною професії, виду діяльності, що додає адаптації нового, більш складного характеру. В процесі пристосування людини до виробничого середовища виникає чимало питань: чи потрібно приймати співробітнику середовище як належне й усіма силами пристосовуватися до нього, чи вимагати зміни й самого середовища, що шляхи й засоби впливу на людину й на середовище, де критерії можливості й необхідності врахування вимог працівника й тощо. Тож необхідно розрізняти активну адаптацію, коли індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його, в тому числі й ті норми, цінності, форми взаємодії й діяльності, що він повинен освоїти, й пасивну, коли він не прагне до такого впливу й змін [14].

Найбільш ефективною представляється адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища, що змінюється, за допомогою відповідного керуючого впливу та застосування різних засобів, таких як технічних, організаційних та соціально-психологічних тощо.

По своєму впливу на робітника розрізняють прогресивні результати адаптації й регресивні. Останні мають місце в випадку пасивної адаптації до середовища із негативним змістом наприклад, із низькою трудовою дисципліною. окрім того, розрізняють первинну виробничу адаптацію, коли

людина уперше уключається у постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, й вторинну – при наступній зміні роботи.

Складові та компоненти виробничого середовища, як об'єкта адаптації дуже різноманітні. Серед них можна виділити: умови праці і її організацію, оплату праці й форми матеріального стимулювання, зміст праці, жорсткість норм, психологічний клімат у колективі тощо.

Виробничу адаптацію, як складне явище, можна розглядати із різноманітних позицій, виділяючи ці її сторони - професійну, психофізіологічну та соціально-психологічну. Кожна із них має власний об'єкт, власні цільові задачі, показники ефективності. Так, психофізіологічна адаптація є адаптацією до трудової діяльності на рівні організму співробітника як цілого, результатом чого стають менші зміни його функціонального стану. Професійна адаптація є повним і успішним оволодінням новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов та організації. [14].

Вона виражається в визначеному рівні оволодіння професійними навичками та знаннями, у умінні, в відповідності характеру особистості характеру професії. Професійна адаптація встановлює терміни освоєння нової професії, що впливає на вибір кадрової політики, тобто орієнтація на набір робітників з сторони або на перерозподіл власних, на тривалість періоду збереження знижених виробничих показників, які властиві неадаптованому співробітнику, періоду формування трудового стереотипу.

В вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно ураховувати, що змінюваність кадрів або зворотний показник – закріпленість працівників на робочих місцях – багато у чому залежать від результатів адаптації. Незадоволеність її результатами приводить до необгрунтовано високої плинності, до збільшеності захворюваності, до інших негативних моментів, в тому числі і економічного характеру.

В прискоренні процесу адаптації, зменшені негативних моментів, що її супроводжують, й складається задача управління нею.

Найважливішим напрямком кадрового планування є планування кар'єри співробітника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях та ступенях за визначеною схемою чи моделлю. Планування виступає альтернативою стихійним переміщенням співробітників. Планування трудової кар'єри як складова частина кадрової політики являє собою цільову функцію управління персоналом в організації, оскільки має на меті забезпечити найбільш раціональне використання трудового потенціалу робітника, утворити умови для самореалізації його як особистості.

Кар'єра у широкому розумінні даного слова означає успішне просування у області службової, суспільної, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави й інше [51].

Трудова кар'єра є індивідуальною послідовністю найважливіших змін праці, пов'язаних з зміною положення робітника по вертикальній шкалі складності праці або соціальних сходах робочих місць. «Трудова кар'єра» це більш загальне поняття в порівнянні із таким, як «просування по роботі», «просування по службових сходах», «просування в професії», ділова кар'єра. До оцінки кар'єри тієї або іншої особи можна підходити по-різному: по-перше, із позицій оточення робітника— людей, які судять про його кар'єру виходячи із власних уявлень; по-друге, із позицій самого робітника, тобто у плані суб'єктивно усвідомленого відношення працівника до власного становища у професійному плані, до власного статусу, досягнутому положенню у ієрархічній службовій градації.

При цьому обрання пріоритетів виконання робітником, виходячи з власних життєвих цілей, ціннісних орієнтації. Однак власну кар'єру співпрацівник порівнює не лише з службовим просуванням, але й із життєвими цілями.

Таким чином, цілі кар'єри полягають в тому, щоб:

- професія тобто вид діяльності або займана посада відповідали самооцінці й тому морально задовольняли;
- робота знаходилася у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гідний відпочинок;
- умови роботи підсилювали можливості людини й розвивали їх;
- робота носила творчий характер та дозволяла досягти встановленого ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася або була б можливість одержувати великі побічні доходи;
- робота дозволяла продовжувати активне навчання, займатися вихованням дітей та домашнім господарством тощо [61].

Організаційне забезпечення професійного просування пов'язано із участю у даній роботі безлічі функціональних служб та виконавців: фахівців відділу праці та заробітної плати або відділу кадрів, цехових підрозділів та робітників соціологічної служби, технічної та планово-економічної служб, обчислювального центру, адміністрації та лінійних керівників – начальників цехів, майстрів також членів рад бригад та бригадирів.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив організації як сукупність суспільних груп, які класифіковані за віком, статтю, національним та соціальним станом, рівнем освіти також сімейним станом.

На рис.1.1 наведено наглядний взаємозв'язок персоналу із різноманітними структурами й побачимо, що соціальна структура займає одну із провідних позицій в встановленні персоналу.



Рис. 1.1 Взаємозв'язок персоналу з різними структурами [73].

Для одержання достовірної інформації про соціальну структуру персоналу найбільш підходить облік якостей особового складу співробітників оскільки вони мають інформацію, яка підтверджується цими документами: копія документів про освіту, паспорт, трудова книжка, список наукових праць й свідоцтво про шлюб та ін. Однак вони не мають ряд важливих соціальних показників, що вимагає залучати соціологічні методи досліджень [5, с.84].

Соціальна структура трудового колективу підприємства може бути класифікована за наступними ознаками: співпрацівники служби управління персоналом та керівник організації мають мати в власному розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень із удосконалення соціальної структури трудового колективу й планування професійного і кваліфікаційного складу робітників[41, с.202].

Таким чином, у плані соціального розвитку персоналу організації мають відображатися заходи щодо професійного розвитку менш соціально захищених груп робітників, диференційований підхід до проведення та організації навчання різних вікових груп персоналу. Виходячи із цього служба управління працівниками створює заходи із розвитку молодих працівників, які передбачають:

- встановлення реальних можливостей щодо розвитку молодих працівників із урахуванням їхніх інтересів, здібностей, нахилів, стану здоров'я, рівня освіти й професійної підготовки;
- планування трудової кар'єри молоді, її професійно-кваліфікаційного просування на підприємстві із врахуванням запитів до характеру й змісту праці;
- обґрунтування шляхів з подальшого збільшення рівня освіти, професійної перепідготовки або збільшення кваліфікації як безпосередньо на виробництві, так і у професійно-технічних й вищих навчальних закладах.

Проте в зв'язку переходом від адміністративно-командної системи управління до ринкової економіки при не відпрацьованості механізму стимулювання роботодавців щодо розвитку їхніх працівників на багатьох організаціях недержавної форми власності ряд статей Кодексу законів «Про працю» молоді роботодавцями ігноруються. В цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід держав із розвинутою ринковою економікою, які запровадили оплачувані професійні і освітні навчальні відпустки. Деякі країни Європи упровадили їх через колективні трудові угоди. Це, зокрема, стосується додержання чинного законодавства про працю жінок, надання їм широких можливостей в збільшенні рівня освіти та проходження професійної підготовки. Це надає можливість жінкам більш цілеспрямовано планувати трудову кар'єру, надає можливість із часом вирішувати завдання із розвитку духовних потреб й збільшення рівня суспільної активності жінок. Рекомендація МОП з розвитку людських ресурсів передбачає забезпечення рівних можливостей для чоловіків й жінок в професійній підготовці і працевлаштуванні. Заходи із розвитку людських ресурсів мають функціонувати як єдине ціле із культурними та економічними заходами, вжитими урядами для покращення умов працевлаштування жінок [20, с.54].

1.2. Прогнозування та планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом

Соціальне проектування відрізняється від соціального планування тим, що воно виконується при утворенні нових або реконструкції старих виробництв одночасно із проектуванням самих організацій. Соціальне планування проводиться в діючих організаціях й ставить своєю метою змінити функціональні структури трудового колективу, забезпечити його подальший розвиток.

Метою соціального проектування розвитку співробітників нових чи при реконструкції діючих організацій є своєчасне формування нових трудових колективів висококваліфікованими співробітниками, задоволення потреб в персоналі у кількісному і якісному розрізах [15, с.6].

Перед проектування соціального розвитку співробітників нової організації слід дослідити соціальну структуру споріднених організацій, проаналізувати вплив очікуваних виробничих параметрів на виробничу адаптацію співробітників, вимоги нових робочих місць до методів та форм професійного навчання. Соціальну структуру персоналу організації ми розглянемо в Додатку А. [81]

На основі визначених виробничих, технічних, економічних й соціальних цілей мають розроблятися оптимальні типові рішення стосовно професійно-кваліфікаційного просування фахівців і робочих, формування резерву керівників тощо. Ураховуючи, що можливості формування персоналу нової організації багато залежать від соціальної структури місцевого населення й наявності сусідніх функціонуючих виробництв, регіонального ринку праці, фінансових та матеріальних можливостей, необхідно співвідносити бажану структуру трудового колективу за рівнем освіти, професійної підготовки, професійно-кваліфікаційним складом із наявними можливостями забезпечення додаткової потреби організації у кадрах. У разі наявності

серйозних розбіжностей необхідно передбачити конкретні заходи із професійного навчання працівників із метою усунення таких розбіжностей [17, с.138].

До особливостей нових трудових колективів відноситься та обставина, що вони утворені у основному із числа молодих співпрацівників — найбільш мобільної й освіченої частини економічно активного населення. Однак для більшої частини молоді при наявності досить високого рівня професійної підготовки в неї водночас майже відсутній чи вона має не тривалий досвід практичної роботи. Саме для працівників нових організацій часто характерні значні розбіжності між середнім розрядом робочих й середнім розрядом робіт. Тож організація й планування професійного розвитку персоналу нової організації мають бути націлене на підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу й забезпечення на даній основі виживання у умовах жорсткої конкуренції на ринку [18, с.163].

При проектуванні соціального розвитку працівників нової організації необхідно передбачати підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації працівників не лише в професійно-технічних та вищих навчальних закладах, а і на аналогічних уже функціонуючих передових зарубіжних чи відчизняних компаніях. Корінна реконструкція організації супроводжується суттєвими змінами у технічному оснащенні виробництва і упровадженням нових прогресивних технологій. Це суттєво збільшує вимоги до рівня освіти, професійної підготовки та професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Разом із тим корінна реконструкція обумовлює не тільки збільшення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки персоналу, проте і психологічної перебудови самих співробітників, зміни їхньої поведінки, формування психологічної, моральної й економічної готовності особистості до праці у нових умовах виробництва. Освоєння персоналом нової техніки та прогресивної технології має доповнюватись відповідним трудовим і економічним вихованням. Воно сприяє формуванню відповідального і

бережливого ставлення до дорогої нової техніки, відіграє суттєву роль в збільшенні ефективності її використання.

У цей же час заходи із трудового та економічного виховання служби управління персоналу, керівників структурних підрозділів організації забезпечують збільшення рівня суспільної активності працівників, в тому числі і їхньої активності в сфері професійного розвитку [19, с.42].

При соціальному проектуванні персоналу організацій, які підлягають корінній реконструкції необхідно урахувати соціально-психологічні особливості молоді, жінок, працівників більш старших вікових груп персоналу.

В процесі соціального проектування працівників при корінній реконструкції організації на основі розробки балансових розрахунків додаткової потреби у фахівцях та робітниках й джерел їхнього забезпечення встановлюються конкретні професії і спеціальності, які будуть необхідні на виробництві після реконструкції, й в відповідності із цим здійснюється диференційований підхід стосовно різних вікових та статевих груп персоналу при організації професійної перепідготовки співробітників.

Для одержання згоди й збільшення заінтересованості вивільнюваних працівників у навчанні їх доцільно знайомити із очікуваним рівнем заробітної плати і умовами праці в організації, що буде реконструйовано. При проведенні професійної перепідготовки персоналу варто урахувати попередній життєвий, особливо професійний досвід, співпрацівників. За таких умов доцільним є застосування модульної системи підготовки [21, с.322].

Система навчання робітників більш старших вікових груп, яким важко проходити професійну перепідготовку, має носити більш гуманний характер. Із метою збільшення ефективності навчання професійній перепідготовці зазначених співробітників мають передувати спеціальні курси із ліквідації прогалин теоретичних знань по загальноосвітнім предметам, знання із яких необхідні для опанування новою професією.

В випадку недоцільності проходження співробітником професійної перепідготовки варто урахувати ту обставину, що у теперішніх умовах при корінній реконструкції організації некваліфікована й малокваліфікована праця, як правило, ще не ліквідовуються в повній мірі. Тому у соціальному проекті можна передбачити, хто із робітників більш старших вікових груп замість проходження професійної перепідготовки буде продовжувати працювати за набутою професією [29, с.181].

В разі відсутності для таких робітників на реконструйованому підприємстві належного робочого місця слід своєчасно розробляти спільні заходи служби управління персоналу з державною службою зайнятості щодо соціального захисту вивільнюваних громадян шляхом їхнього працевлаштування за наявною професією чи забезпечення дострокового виходу робітників перед пенсійного віку на пенсію. В цей же час молодих робітників із більш високим рівнем освіти, що виконували раніше малокваліфіковані і некваліфіковані роботи, доцільніше переорієнтовувати на збільшення рівня їхньої конкурентоспроможності на ринку праці шляхом опанування тих професій, які пов'язані із обслуговуванням нової складної техніки на реконструйованому підприємстві [1, с.63].

Таким чином, в нових організаціях й в організаціях, які підлягають реконструкції, підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися шляхом навчання й стажування в тих організаціях, де уже експлуатується нова техніка і освоєні прогресивні технології. Важливо використовувати можливості утворення спільних організацій та стажування за кордоном, коли підприємство буде упроваджувати нову високопродуктивну техніку, що ще не використовувалась у нашій країні. Ефективним є професійне навчання персоналу на курсах при науково-дослідних інститутах або проектно-конструкторських бюро тоді, коли на підприємстві монтується нова техніка або упроваджуються технології, що ніде ще не застосовувалися в світі.

1.3. Аналіз зарубіжного досвіду проведення заходів з соціального розвитку персоналу підприємства

При розробці та подальшому вдосконаленні стимулів роботодавців і працівників щодо підвищення їх матеріальної та моральної зацікавленості в освіті, цілеспрямованого планування кар'єри рекомендується враховувати позитивний досвід, накопичений у цій сфері в країнах з розвиненою ринковою економікою.

Є позитивний досвід у світі країн, де роботодавці добровільно проявляють ініціативу у професійному розвитку працівників. Особливо це стосується тих організацій, у яких значною мірою впроваджуються продукти, засновані на знаннях, або передові технології. Важливим інструментом фінансування навчання за рахунок промислових підприємств деяких промислово розвинених країн з розвиненими ринковими відносинами стали колективні договори між роботодавцями та представниками працівників (профспілки).

На рівні Європейського Союзу особлива увага приділяється ролі соціальних партнерів у сприянні навчанню персоналу на робочому місці. У Хартії основоположних соціальних прав працівників зазначено, що кожен працівник у Європейському співтоваристві повинен мати доступ до професійної освіти та навчання та користуватися ними протягом усього життя, а також підкреслює необхідність залучення відповідних державних органів, підприємств та соціальних партнерів.[47]

Колективні угоди в країнах ЄС часто містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання персоналу промисловими підприємствами й мінімальні рівні асигнування ресурсів. Держава може втрутитися в забезпечення цих пунктів і співфінансувати навчання. У Бельгії, Данії, Нідерландах підприємці й профспілки створюють спільні фонди для фінансування навчання працівників згідно з пунктами в колективних трудових угодах.[64]

У Данії 50% працівників беруть участь у системі професійного навчання. В основному це пов'язано з високими темпами зміни технологій. Таким чином, кваліфікації усуваються протягом двох років, і 60 000 робочих місць змінюються. За умовами колективного договору між державою, роботодавцями та профспілками створено фонд сприяння навчанню, який складається з роботодавців, профспілок та державних дотацій. Значна увага приділяється навчанню працівників малого бізнесу. За цю інновацію в Данії відповідає Міністерство освіти.

В Іспанії система професійного навчання ґрунтується на принципах посилення ролі регіонів і розвитку соціального партнерства. Нею опікується тристороння Комісія з працевлаштування при Мінпраці, до складу якої входять представники Мінпраці, об'єднань профспілок і роботодавців. На основі тристоронньої угоди між ними відповідно до чинного законодавства працівники виплачують зі своєї зарплати 0,1 % коштів до спеціального Фонду професійного навчання, а підприємства – 0,6 %. Позитивним досягненням в усвідомленні соціальних партнерів є те, що за рахунок великих підприємств мають підтримуватися малі.

Усі підприємства Іспанії розробляють і реалізують плани розвитку своїх працівників, ураховуючи рекомендації та вимоги Фонду професійного навчання. Підприємствам, що займаються навчанням своїх працівників, надаються податкові пільги. Якщо підприємства навчали персонал самостійно за власний рахунок, вони мають право для отримання щорічної субсидії на розвиток персоналу, що є також ефективним стимулом [11].

Водночас зазначений тип стимулювання розвитку персоналу зазвичай може результативно спрацювати за умови стабільних розвинутих ринкових відносин, наявності соціального партнерства, високої частки наукомісткої продукції в загальному обсязі виробництва промислової продукції, у країнах, де щораз більшого поширення набуває інноваційна модель розвитку економіки, інтенсивно впроваджуються у виробництво новітні досягнення науково-технічного прогресу. Водночас для України, яка поки що

характеризується недостатнім рівнем розвитку ринкових відносин і соціального партнерства, невеликою питомою вагою наукомісткої продукції, цей тип стимулювання розвитку персоналу організацій ще не буде достатньо ефективним.

До країн, які запровадили для організацій обов'язкові схеми підготовки персоналу, найперше належать ті, де набула поширення система «податок плюс дотація», або повернення компанії переplat за навчання персоналу. Франція показала певний ефективний приклад застосування цієї системи.

Компанії оподатковуються двома податками на фонд заробітної плати: податком на «учнівство» (кошти від якого спрямовуються в центри, що реалізують відповідні програми) і збором на потреби альтернативного навчання, який насамперед йде на оплату навчання працівників. Другий податок має бути сплачений наприкінці року в тому разі, якщо роботодавець не може надати доказів використання коштів, рівних сумах податків, на навчання. Із податку на «учнівство» роботодавці мають право надавати гранти професійним училищам.

Податок на «учнівство» складається з двох частин: 0,5 % фонду заробітної плати йде на витрати за програмою «учнівство» та на заробітну плату особам, що навчаються, або на гранти центрам навчання. Ще 0,1 % фонду заробітної плати має витратитися на навчання молоді, що раніше не працювала. До дозволених витратних статей також відносяться оплата праці інструкторів (один інструктор на 10 осіб, що навчаються), стипендії та інструменти для учнів. Із суми цього податку також виплачуються обов'язкові внески підприємств до Торговельно-промислових палат і до Національного фонду компенсації, який займається розвитком програми «Учніство» на малих підприємствах [62].

У Франції за домовленістю між роботодавцями та профспілками підприємства з десятима й більше працівниками на навчання персоналу мають виділяти не менш як 1,5 % фонду оплати праці, а фірми з кількістю персоналу близько 10 найманих працівників – 0,25 %. Водночас підприємства, що не

проводять навчання персоналу, мусять заплатити всю суму податку [32, с. 93]. Витрати підприємств на зазначені цілі в 1990 р. перевищували обов'язковий мінімум у 1,5 раза [5].

У Франції навчання персоналу на виробництві має бути організоване на формальній основі, тоді як безпосередня підготовка на робочому місці не береться до уваги системою «податок плюс дотація». Однак заробітна плата учнів чи слухачів післядипломних навчальних закладів уходить до складу витрат на підготовку персоналу. Із загальної суми збору альтернативного навчання (1,5 % від фонду заробітної плати) 0,4 % призначено на державні програми для молоді, яка раніше не працювала, 0,2 % – на оплату навчальних відпусток і лише 0,9 % дозволяється використовувати на навчання співробітників. Невеликі фірми з малими сумами податку вважають за краще платити відповідним організаціям, які здійснюють навчання, а не організовувати його власними силами [8].

Деякі країни віддають перевагу різним стимулювальним схемам, аби сприяти організаціям у підготовці персоналу. Для цього уряди звільняють підприємства від різних податків або надають їм пільгові позики чи кредити. Яскравим позитивним прикладом є досвід Чилі [5].

У цій країні запроваджено знижки підприємствам промисловості та сфери послуг, сільськогосподарським фермам на їх витрати на навчання персоналу. Фірми можуть зменшити свої податки на прибуток в еквіваленті 1 % їх фонду оплати праці. Даний стимул спрямований на заохочення попиту підприємств у навчанні персоналу з метою посилення його конкурентоспроможності на ринку праці та водночас на формування конкурентного ринку освітніх послуг. Управління та контроль за цим механізмом здійснює Національна служба підготовки та зайнятості, яка є складовою частиною Міністерства праці країни.

Уряд Чилі встановив верхню межу вартості навчального модуля, що відповідає вимогам роботодавців щодо звільнення від податків. У межах цих лімітів підприємства мають право наймати працівників освітніх закладів або

організовувати навчання самостійно. Навчальні програми мають бути безпосередньо пов'язані з поточними чи спорідненими роботами в межах компанії та схвалені Національною службою підготовки та зайнятості, щоб зробити правомірними податкові знижки.

Навчальні витрати містять поточні витрати коштів на навчання за контрактом, адміністративні витрати навчальних підрозділів компаній в еквіваленті 15 % поточних навчальних витрат, вартість навчальних потреб оцінюється у граничних межах 10 % вартості поточних витрат на навчання, вартість транспортних витрат і добові в розмірі 15 % поточних витрат і стипендії учнів, верхня межа яких становить 60 % мінімальної заробітної плати.

Витрати підприємства на навчання персоналу, що перевищують верхню межу податкової знижки, належать до витрат організації. Однак якщо навчальні витрати перевищують податкові зобов'язання компанії (що спостерігається у низькоприбуткових фірм), то казначейство Чилі компенсує підприємству різницю у витратах. Зазначений чилійський механізм чутливий до заробітної плати й рівня професійної майстерності персоналу організації. Оскільки компенсація витрат на навчання пов'язана з фондом оплати праці, то що більші витрати фірми на робочу силу, то більше субсидій теоретично вона може отримати.

Відпрацьовуючи механізм стимулювання персоналу й роботодавців з метою посилення їхньої зацікавленості в безперервному вдосконаленні своїх знань, умінь і практичних навичок, доцільно враховувати сильні й слабкі аспекти французького та чилійського досвіду в цій сфері, а також позитивний досвід інших країн.

Кошти на навчання персоналу, що формуються через установлення податків у вигляді відсотків від фонду оплати праці чи в розрахунку на одну робочу годину, чи у вигляді норми на зайнятого працівника, є надійним джерелом фінансування навчання кадрів у державах, які відчувають постійний брак коштів на освіту та професійну підготовку і в яких інші джерела

фінансування обмежені. Застосування цієї моделі передбачає наявність у країні достатньої кількості підприємств, здатних платити податки, кваліфікованого апарату зі збирання податків. [62]

Проте фінансування навчання персоналу на основі встановлення відповідних податків неефективне в тих державах, де роботодавці негативно ставляться до збирання податків або чинять опір щодо їх сплати. Нині Україна належить саме до таких держав, велику роль відіграє тіньовий сектор економіки. Не сприяє запровадженню механізму стимулювання навчання персоналу на виробництві через установлення відповідних податків і ухвалення Податкового кодексу України, в якому особливо наголошується саме на зниженні податкового тиску на вітчизняного товаровиробника. Ним скорочено велику кількість податків і зборів. За таких умов запровадження нового додаткового податку недоречне.

До вад фінансування навчання персоналу за рахунок установлення спеціальних податків варто віднести незначний вплив і контроль організацій над витрачанням коштів урядовими структурами на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. У результаті зібрані в такий спосіб кошти можуть бути використані на навчання персоналу не за тими професіями й програмами, які потрібні роботодавцям. Головний недолік цієї системи полягає в тому, що вона не створює достатніх стимулів для підприємств у реалізації ефективного навчання персоналу.

Зменшенню зацікавленості роботодавців у формуванні централізованого фонду навчання персоналу за рахунок спеціальних податків сприяє й те, що організація може отримати освітні послуги у вартісному виразі в значно меншій пропорції порівняно зі сплаченим нею податком на навчання працівників. Потреба в навчанні персоналу й розмір витрат на його навчання істотно варіюють не лише за видами економічної діяльності, а й на підприємствах одного й того ж виду. Тому за таких умов підприємства ніколи цілком не покривають своїх податкових платежів на навчання персоналу.

Великі підприємства порівняно з малими та середніми переважно мають більшу вигоду від схеми фінансування професійного навчання персоналу, побудованої на основі спеціальних податків. Крім того, як свідчить досвід латиноамериканських країн, на навчальні агенції (що функціонують за рахунок зібраних спеціальних податків) дуже впливає бюрократія, до того ж вони часто акумулюють невикористані надлишкові кошти.

У багатьох країнах за наявності тенденції до нарощування роботодавцями обсягів навчання персоналу та посилення конкурентоспроможності ринку освітніх послуг зазвичай реалізують заходи щодо перегляду податкової системи в бік її лібералізації, звільняють організації від різних податків або надають їм усілякі пільгові позики чи кредити. У Великобританії стягування податків з роботодавців на навчання було заборонено, крім будівельної галузі. Водночас вважалося, що податок на навчання є неефективним для малого бізнесу [9].

У Великобританії стандарт «Інвестори в людей» став наступною ініціативою, яка мала забезпечити ще більшу організаційну спрямованість на збільшення інвестицій підприємств у розвиток персоналу. Стандарт «Інвестори в людей» – це національний стандарт (еталон) для інтегрування навчальних і господарських видів діяльності, які використовуються в межах організації зі стратегією бізнесу. Він пропонує низку фундаментальних принципів, яких мають дотримуватися роботодавці. Серед них такі: зобов'язання, планування, взаємовідносини й виконання. Багато організацій використовують цей стандарт як платформу для упровадження стандартів ISO 9001 та ISO серії 14001 [10].

Цінним у підготовці та перепідготовці кадрів у США є те, що вона спрямована на вирішення завдання забезпечити перспективні потреби економіки. Відповідно до цього Служба загальної зайнятості та професійного навчання, враховуючи основні показники економіки та ринку праці, розробляє програми підготовки й перепідготовки кадрів за спеціальними напрямками. Чисельність осіб, що мають право пройти навчання, законодавством не

обмежується. Водночас передбачено, що першочергово підготовку та перепідготовку мають проходити безробітні, яким важче за інших отримати роботу, а також спеціалісти й робітники, що вже задіяні на виробництві.

Підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється у спеціалізованих освітніх центрах, заснованих на базі навчальних закладів (дворічних коледжів, професійних шкіл) та у центрах, що діють при агенціях зайнятості. Фінансування державних програм у зазначеному напрямі здійснюється коштами бюджету федерації, штату і місцевих органів влади. Крім того, підготовка та перепідготовка персоналу може відбуватися на виробництві за рахунок корпорацій. Варто зазначити, що законодавство США не зобов'язує корпорації брати участь у підготовці працівників, але заохочує таку діяльність через зниження податків та відшкодування витрат [24].

Висновки до розділу 1

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це особливо важливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін й вимог до професійних умінь, знань та навиків.

Соціальне проектування відрізняється від соціального планування тим, що воно виконується при утворенні нових або реконструкції старих виробництв одночасно із проектуванням самих організацій. Соціальне планування проводиться в діючих організаціях й ставить своєю метою змінити функціональні структури трудового колективу, забезпечити його подальший розвиток.

При розробці та подальшому вдосконаленні стимулів роботодавців і працівників щодо підвищення їх матеріальної та моральної зацікавленості в освіті, цілеспрямованого планування кар'єри рекомендується враховувати позитивний досвід, накопичений у цій сфері в країнах з розвиненою ринковою

економікою. Є позитивний досвід у світі країн, де роботодавці добровільно проявляють ініціативу у професійному розвитку працівників.

Колективні угоди в країнах ЄС часто містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання персоналу промисловими підприємствами й мінімальні рівні асигнування ресурсів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЖИТОМИРСЬКОЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників виробничої діяльності

Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» є одним із найбільших кондитерських підприємств України, що формують основу кондитерської галузі загалом по Україні. Кондитерська промисловість нашої країни на сьогоднішній день включає близько тридцяти відносно великих спеціалізованих підприємств та об'єднань. [60]

«Житомирські ласощі», посідаючи 5 місце у когорті кондитерських гігантів за обсягами виробництва, відоме власною торговою маркою не тільки у нашій країні, проте і далеко за її межами.

Повна назва підприємства - Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», що знаходиться за адресою місто Житомир, вул. Щорса, 67.

Засновниками товариства є юридичні і фізичні особи, що набули права власності на акції товариства у процесі приватизації, емісії додаткової кількості акцій. Загальний статутний капітал становить: 11502,0 тис. грн. На підприємстві працює 1769 осіб. [61]

«Житомирські ласощі» є виробничим підприємством. Головна мета діяльності - виробництво конкурентоспроможної продукції, виконання робіт й надання послуг іноземним і українським юридичним і фізичним особам, а також задоволення на основі отриманого прибутку соціально-економічних інтересів засновників, членів трудового колективу також акціонерів підприємства [29].

Згідно Статуту кондитерської фабрики «Житомирські ласощі», предметом діяльності організації є:

- виробництво кондитерських виробів;

- роздрібна та оптова торгівля продукцією підприємства;
- надання транспортних, ремонтних та будівельних послуг;
- надання посередницьких, лізингових, маркетингових і інформаційних послуг;
- відкриття й функціонування власних, фірмових й оптово-роздрібних магазинів;
- ведення зовнішньоекономічної і комерційної діяльності у порядку, установленому законодавством України.

Форма власності підприємства є колективною. Організаційна форма господарювання - закрите акціонерне товариство.

Товарна номенклатура підприємства включає:

- карамель фруктові, льодяникова, із начинками – п'ятдесят видів;
- печиво цукрове, затижне, крекер – п'ятдесят видів;
- цукерки в художніх коробках - шістдесят видів;
- цукерки глазуrowані і неглазуrowані - сорок видів;
- цукерки збільшеної форми – п'ятнадцять видів;
- вафлі жирові, фруктові й типу чіпсів - тридцять видів;
- драже, мармелад, зефір, ірис - тридцять видів;
- торти – десять видів;
- продукція для хворих на цукровий діабет - близько двадцяти видів.

Важливе значення для забезпечення господарської діяльності організації має оцінка основних показників діяльності підприємства у динаміці за 3 роки.

Узагальнені дані про головні показники діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» за 2019-2021 рр. містяться у таб. 2.1

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності кондитерської
фабрики «Житомирські ласощі»**

Показники	Роки			Відхилення(+/-) середнього за період з 2019-2021 р.			
	2019	2020	2021	Абс.	Відн. в відсотках	Абс.	Відн. в відсотках
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	239537	312244	410829	171292	71,5	98585	31,6
Адміністративні витрати, тис. грн.	8469,4	12980	18060	9590,6	113,2	5080,4	39,1
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	344913 ,2	442215	628685	283772	82,3	186470	42,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	300154	385137	548387	248233	82,7	163250	42,4
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	36863	9626,3	54460	17597	47,7	44834	465,7
Чистий прибуток, тис. грн.	27147	2395	20466	-6681	-24,6	18071	754,5
Середньорічна вартість основних необоротних фондів, тис. грн.	60187	77617	103950	43763	72,7	26334	33,9

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	64575	93627	101752	37177	57,6	8124,9	8,7
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	1769	1780	1800	31	1,8	20	1,1
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	125318	171839	205879	80561	64,3	34040	19,8
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	103611	118264	131692	28080	27,1	13428	11,4
Фондовіддача	5,73	5,7	6,05	0,32	5,6	0,35	6,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,04	0,15	-0,17	-53,1	0,11	275
Коефіцієнт рентабельності активів	19,24	1,39	9,94	-9,3	-48,3	8,55	615,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,75	1,02	1,37	-1,38	-50,2	0,35	34,3
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації	12,28	2,5	9,93	-2,35	-19,1	7,43	29,3
Коефіцієнт рентабельності продукції	12,33	1,84	5,6	-6,73	-54,6	3,76	204,3

Джерело: розроблено автором

Із даних таб. 2.1 бачимо, що за останній рік більшість головних показників господарської діяльності підприємства на кондитерській фабриці «Житомирські ласощі» покращились в порівнянні із 2 минулими роками. Так, відбулося збільшення кількості реалізованої продукції на 283771,80 тис. грн., тобто на 82,3 відсотків, прибутку від реалізації на 17597,3 тис. грн., тобто 47,7 відсотків, середньорічна вартість власного капіталу зросла на 28080,40 тис. грн.-27,1 відсотків й активів - на 80560,95 тис. грн.- 64,3 відсотків.

Також за останні два роки спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції, а саме на 171292,0 тис. грн. чи на 71,5 відсотків, адміністративних витрат, а саме на 9590,6 тис. грн. чи 113,2 відсотків, витрат на збут складає на 49753,5 тис. грн. чи в 3 рази, виробничих витрат-на 266492,1 тис. грн. чи в 2 рази. Однак, не беручи до уваги зростання витрат виробництва, фінансові результати діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» мають тенденцію до збільшення.

Забезпеченість підприємства головними складовими ресурсного потенціалу також збільшилася за останні два роки. Так середньорічна вартість головних необоротних фондів зросла в 2021 р. на 43762,9 тис. грн., тобто 72,761 відсотки у порівнянні із 2019 р., середньорічна вартість оборотних активів - на 37176,8 тис. грн., тобто 57,6 відсотків, середньорічна чисельність персоналу на 31 особу-1,8 відсотків.

Дані з таб. 2.1 свідчать про високу ліквідність підприємства. Усі показники ліквідності знаходяться у межах нормативного значення, хоча й мають тенденцію до деякого зниження у динаміці. Коефіцієнт покриття зменшився в 2018 р. у порівнянні із 2019 р. на 1,76, коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 1,38. Однак незважаючи на це, організація може погасити поточні зобов'язання на даний момент, за рахунок високоліквідних активів.

Рентабельність активів організації показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів, характеризує ефективність управління організацією. На кондитерській фабриці «Житомирські ласощі» даний показник в 2021 р. у

порівнянні із 2019 р. зменшився, на 9,3 пункти. Рентабельність реалізованої продукції фабрики «Житомирські ласощі» за 2 останні роки зменшився на 2,35 пункти й складав в 2021 р. 9,93 відсотків. Рентабельність продукції показує, скільки прибутку отримало підприємство у розрахунку на одну гривню понесених витрат. На кондитерській фабриці «Житомирські ласощі» рентабельність продукції складає 5,6 відсотків й залишається на задовільному рівні.

Рентабельність фінансових ресурсів розраховувалася за формулою:

$$(Рф.р.) = A / П \quad (2.1)$$

p = Скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи Рф. р. □ тах

Тобто, на основі проведеного аналізу показників господарської діяльності Житомирської кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» можна зробити висновки що у цілому фінансовий стан організації стійкий, показники ліквідності мають тенденцію до покращення, за останні два роки організація збільшило обсяги отриманого прибутку від реалізації, а незначне зниження показників рентабельності є наслідком збільшення витрат на виробництво.

2.2. Аналіз трудових показників

Ефективним засобом виявлення й мобілізації резервів росту продуктивності праці є економічний аналіз трудовляльностіх показників. Обсяг виробництва товарної продукції знаходиться у прямо пропорційній залежності від чисельності працівників та продуктивності праці.

Метою аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили в зв'язку із більш раціональною розстановкою працюючих, їх завантаженням й

використовуванням відповідно до отриманої професії, спеціальністю й кваліфікацією.

Аналіз виконання плану за чисельністю й складом починається із виявлення відповідності плану фактичної чисельності працівників по кожній категорії працюючих. При цьому визначається абсолютний й відносний надлишок або недолік працівників.

Далі проведемо аналіз кадрів по категоріях працюючих. В складі виробничих чинників, які встановлюють результати господарської діяльності підприємства, важливе місце займає трудова діяльність працюючих, направленою на виробництво продукції.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами - одна із найважливіших умов його успішної роботи. Проведемо аналіз кадрового складу фабрики «Житомирські ласощі» й визначимо найбільш важливі показники інтелектуального потенціалу підприємства. В табл. 2.2 показана по роках забезпеченість кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» трудовими ресурсами.

Таблиця 2.2

**Забезпеченість кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»
трудовими ресурсами**

Категорія персоналу	Роки			Відхилення в %	
	2019	2020	2021	2019	2020
Усього	1769	1780	1800	101,8	101,1
Робітники	1399	1408	1410	100,8	100,1
Керівники	52	52	55	105,8	105,8
Службовці	168	170	175	104,2	102,9
Фахівці	150	150	160	106,7	106,7

Джерело: складено автором на основі [29]

Чисельність співпрацівників підприємства на 31.12.2021 р. становить 1800 чоловік (жінок - 1054, чоловіків - 746). Фактична чисельність працівників

у 2021 р. у порівнянні із 2019 р. зросла на 1,8 відсотків, у порівнянні із чисельністю 2020 р. зросла на 1,1 відсотків, найменша забезпеченість за категорією «фахівці». Розглянемо структуру чисельності персоналу підприємства за 2019-2021 рр. наведено в таб.2.3.

Таблиця 2.3

**Структура чисельності персоналу кондитерської фабрики
«Житомирські ласощі»**

Категорії працівників	2019		2020		2021	
	Кі-ть чоловік	Питома вага	Кількість чоловік	Питома вага	Кількість чоловік	Питома вага
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
Керівники	51	2,9	52	2,9	55	3,1
Спеціалісти	150	8,5	160	8,4	160	7,9
Службовці	168	9,5	170	9,6	175	9,7
Робітники	1399	79,1	1408	79,1	1410	77
Усього	1769	100	1780	100	1800	100

Джерело: складено автором

Із таб. 2.3 видно, що структурний склад усіх категорій співпрацівників залишається майже на незмінному рівні.

Так зокрема, керівників стало на 5,8 відсотків більше у порівнянні до 2019 р., усіх інших категорій більше у межах 1-7 відсотків. Категорія робітників і спеціалістів збільшилась на 11 та 10 чоловік відповідно. Величина, яка визначає кількість співробітників, які приходяться на одного керівника підприємства, в 2021 р. склала 26 чоловік. Кількість робітників, які приходяться на одного керівника комбінату, протягом останніх років становило 27 - 26 чоловік.

Традиційним показником статистики людських ресурсів є вік.

Звичайно у аналізі розраховується середній вік. Середній вік робітників на підприємстві в 2021 р. склав 39,36 років (чоловіки - 39,40 років, жінки - 41,11 років). Загальна кількість співпрацівників, які перевищили повний

пенсійний вік, на 31.12.2021 р. складає 119 чоловіки, серед них: жінок - 74; чоловіків - 45 чоловік.

Головною віковою категорією персоналу на підприємстві протягом 2021 р. залишалась вікова група 31-35 років. Також значна питома вага в структурі персоналу робітників в вікових категоріях 46-50 й 41-45 років. Питома вага працівників віком 31-35 в 2021 р. складає 19 відсотків. Питома вага працівників, чий вік перевищує 50 р., в 2021 р. незначно понизилася та склала 18 відсотків.

Для характеристики руху персоналу підприємства розрахуємо йпроаналізуємо динаміку наступних показників: коефіцієнт обороту по прийому, коефіцієнт обороту по вибуттю, коефіцієнт постійності кадрів, коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт заміщення наведено в таб. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз забезпеченості кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» трудовими ресурсами

Показники	Кількість чоловік			2021 в відсотках	
	2019	2020	2021	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Прийнято працівників	263	250	243	92,4	97,2
Вибуло працівників, всього із них:	125	239	223	178,4	93,3
за власним бажанням, звільнено за прогул й інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	112	219	215	187	98,2
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	1769	1780	1800	101,8	101,1
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,07	0,13	0,12	171,4	92,3
Коефіцієнт обороту по прийому	0,15	0,14	0,13	86,7	92,9

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт постійності кадрів	0,97	0,97	0,98	101	101
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,12	0,12	200	100
Коефіцієнт заміщення	0,08	0,01	0,01	12,5	100

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таб. 2.4 бачимо, що загальна чисельність співпрацівників збільшилась у порівнянні із 2019 роком на 31 чол. чи на 1,75 відсотків. У 2020 років коефіцієнт обороту по вибуттю був найбільшим (0,13). Вибуття робітників збільшилось на 71,4 відсотки. Це пояснюється деяким погіршенням економічної ситуації у регіоні. Проте коефіцієнт постійності кадрів залишається на незмінному рівні й складає в 2021 р. 0,98, що свідчить про те, що підприємство залишається забезпеченим трудовими ресурсами.

В 2021 р. робота управління кадрів була спрямована на залучення трудових ресурсів в працездатному стані, створення ефективної системи управління персоналом, раціональне використання людських ресурсів, утворення умов для більш повного виявлення можливостей й здібностей, закладених у особистості, із наступним їхнім розвитком.

Проте, на даний час, аналіз системи управління мотивацією працівників кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» показав, що головним методом стимулювання є заробітна плата і преміювання працівників. Використовувані системи мотивації праці напряду залежать від форм й систем заробітної плати.

Вони визначають порядок нарахування заробітків окремим робітникам чи їх групам в залежності від кількості, якості й результатів праці. В межах зароблених сум, призначених для оплати праці, форми й системи заробітної плати повинні забезпечувати відповідність заробітку кожного трудящого й його особистого трудового внеску у загальні результати роботи колективу. Оплата праці робітників визначається кінцевим результатом виробництва, особистим трудовим внеском й обсягами реалізованої продукції. Таким

чином, головною організацією оплати праці на фабриці «Житомирські ласощі» є тарифна система, яка являє собою сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати співпрацівників підприємства залежно від їх кваліфікації, складності робіт, умов праці.

Підсистема соціального стимулювання являється другою по значенню у комплексній системі стимулювання робітників і представлена в фабриці «Житомирські ласощі» таким елементом, як збільшення якості персоналу і гармонійний розвиток особистості шляхом навчання працівників у середині підприємства й за його межами, що служить інтересам працівників, як можливості для професійної кар'єри.

Обсяг товарної продукції, що випускається, продуктивність праці залежить від застосовується робочого часу й трудової дисципліни. Аналіз використання робочого часу наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Баланс робочого часу 2021 р.

Найменування показників	кількість людино-годин	структура, %
Відпрацьовано, всього	144608	83,8
Відпустка за навчанням	5	0,002
Цілодобові простої	935	0,54
Відпустка у зв'язку з вагітністю і родами	-	-
Інші неявки, дозволені законом відпустки	-	-
Хвороби	1211	0,7
Неявки з дозволу адміністрації	5424	3,14
Свята і вихідні	18480	10,71
Прогули	24	0,013
Календарний фонд робочого часу	172567	100

Джерело: складено автором

Із наведених даних табл. 2.5 розрахуємо коефіцієнти використання робочого часу.

1) коефіцієнт використання календарного часу:

$$K_{\text{кч}} = \frac{\text{відпрацьовано людино-годин}}{\text{календарний фонд робочого часу}} \times 100 \quad (2.2)$$

$$K_{\text{кч}} = \frac{144608}{172567} \times 100 = 83,8\%$$

2) коефіцієнт використання табельного фонду часу:

$$K_{\text{тч}} = \frac{\text{відпрацьовано людино-годин}}{\text{календарний фонд робочого часу-свята і вихідні}} \times 100 \quad (2.3)$$

$$K_{\text{тч}} = \frac{144608}{172567 - 18480} \times 100 = 93,8\%$$

3) коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу:

$$K_{\text{тч}} = \frac{\text{відпрацьовано людино-годин}}{\text{календарний фонд робочого часу-свята і вихідні-чергові відпустки}} \times 100 \quad (2.4)$$

$$K_{\text{тч}} = \frac{144608}{172567 - 18480 - 1881} \times 100 = 95,008\%$$

$РЧ=172567-18480-1881-144608=7596$ (людино-годин). Даний резерв часу можна використовувати для збільшення випуску продукції. Тобто, співпрацівниками було відпрацьовано 83,8 відсотків з 100 відсотків календарного фонду робочого часу, це пов'язано із багатьма причинами приведеними вище. Проаналізувавши використання робочого часу, було виявлено, що невиправданих витрат і непродуктивних простоїв часу нема, тобто вони складають 0,54 відсотків цілодобових простоїв; 4,95 відсотків - неявки на роботу всього. Навіть було виявлено резерв часу 75,96 людино-годин, за допомогою якого й буде збільшуватися обсяг виробництва.

У умовах ринкової економіки одним із головних показників, який дозволяє оцінити перспективи розвитку як окремого підприємства, так й економіки у цілому є рівень продуктивності праці. Порівняльний аналіз рівня продуктивності праці є джерелом для прийняття управлінських рішень щодо підвищення рентабельності, технічного і організаційного реформування виробництва, керування трудовими ресурсами. Продуктивність праці виражається 2 показниками: виробітком та трудомісткістю [4, с.326].

Аналіз продуктивності праці проводиться у наступному порядку:

1) аналізується рівень й динаміка планових й фактичних показників продуктивності праці – виробітку продукції на одного працюючого ПВП та на одного робітника, трудомісткості продукції;

2) встановлюється вплив продуктивності праці на виконання плану виробництва.

Велике значення для оцінки ефективності використання персоналу й системи його мотивації на підприємстві у умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу, тобто відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу [1, с.88].

$$R_{\Pi} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Середньоспискова чисельність операційного персоналу}} \times 100 \quad (2.5)$$

Зв'язок даного показника із рівнем продуктивності праці можна представити наступним чином:

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi}{\text{ППП}} = \frac{\Pi}{B} \times \frac{B}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ВП}}{\text{ППП}} = R_{\text{об}} \times \text{ДРП} \times \text{ГВ} \quad (2.6)$$

де R_{Π} - рентабельність персоналу, відсотків; ППП – середньо-спискова чисельність виробничого персоналу, чол.; В - виручка від реалізації продукції, тис. грн.; ВП - вартість випущеної продукції, тис. грн.; Π - прибуток від реалізації продукції, тис. грн.; $R_{\text{об}}$ - рентабельність обороту, відсотків; ДРП - питома вага реалізованої продукції у загальному обсязі випуску товарної продукції, відсотків; ГВ - середньорічний виробіток продукції на одного працівника, тис. грн.

За даною моделлю і за даними таб. 2.6 можна визначити, як змінилась сума прибутку на одного робітника за рахунок:

а) продуктивності праці

$$\Delta R_{\Pi} = \Delta \text{ГВ} \times \text{ДРПО} \times R_{\text{об0}} = 94,9 \times 0,95 \times 16,48/100 = 14,9 \text{ тис.грн.}$$

б) питомої ваги реалізованої продукції в її загальному випуску:

$$\Delta R_{\Pi} = \text{ГВ}_1 \times \Delta \text{ДРПО} \times R_{\text{об0}} = 356,4 \times 0,03 \times 16,48/100 = 1,8 \text{ тис.грн.}$$

в) рентабельності продажів:

$$\Delta R_{\pi} = GB_1 \times D_{\pi\pi} \times \Delta R_{\text{обо}} = 356,4 \times 0,98 \times 5,4/100 = 18,8 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 2.6

Факторний аналіз рентабельності персоналу

Показник	Значення показника		Відхилення
	2020 р.	2021р.	
Середньо-облікова чисельність працюючих, чол.	1780	1800	20
Валовий прибуток, тис. грн.	9626,3	54460	64664,3
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	442215	628685	186470
Випуск продукції в поточних цінах, тис. грн.	465490	641515	176026
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	40,95	76,42	35,5
Питома вага виручки від реалізації в вартості випущеної продукції, %	95	98	3
Рентабельність обороту, %	16,48	21,88	5,4
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника (у поточних цінах), тис. грн.	261,5	356,4	94,9

Джерело: розроблено автором

Таким чином, за наслідками проведеного факторного аналізу рентабельності працівників можна зробити висновки, що загальне збільшення отриманого прибутку у розрахунку на 1 працівника у 2021 р. у порівнянні із 2020 р. в сумі 35,5 тис. грн. відбулося у основному за рахунок збільшення рентабельності продажів на 18,8 тис. грн., а також продуктивності праці - на 14,8 тис. грн. Аналіз показників ефективності управління свідчить про високу соціальну й економічну ефективність роботи Департаменту із управління персоналом підприємства, високу мотивацію співробітників, усі показники мають тенденцію до покращення, підприємство має високий потенціал трудових ресурсів.

2.3 Аналіз управління соціальним розвитком персоналу

Підприємство постійно рухається вперед і інвестує і у свій розвиток, і у розвиток компанії: освоюють нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджують сучасні технології і використовують нове обладнання, розробляють нові проєкти та робочі місця; вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток своїх співробітників [42]. Усі кадрові політики і процедури кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висування на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;
- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;
- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;
- створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;
- формування системи навчання і розвитку наставництва;
- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Основними принципами кадрової фабрики є: цінність кожного — вартість компанії, кожен працівник компанії є цінним, адже його зусилля — це частина загального результату компанії; прозорість відносин та

стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи; успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток; цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека.

Розглянемо кількість працівників за типами зайнятості у 2019-2021 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Кількість співробітників за типами зайнятості кондитерської фабрики «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ», 2019–2021 рр.

№	Тип зайнятості	Рік					
		2019		2020		2021	
		Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
1	Штатні працівники	10200	16470	10358	16723	10368	16866
2	Постійний договір	9599	15877	9722	16141	9671	16304
3	Тимчасовий договір	601	593	636	582	652	607
4	Повна зайнятість	10092	16411	10246	16663	10274	16815
5	Неповна зайнятість	108	59	112	60	94	51
6	Загальна кількість	26670		27081		27234	

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Підприємство намагається дотримуватись балансу жінок та чоловіків у колективах. «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» у своїй діяльності сприяє поширенню на підприємствах політики гендерної рівності.

У фабрики немає диференціації між початковим рівнем і мінімальним розміром заробітної плати для співробітників чоловічої та жіночої статей (Рис. 2.1).

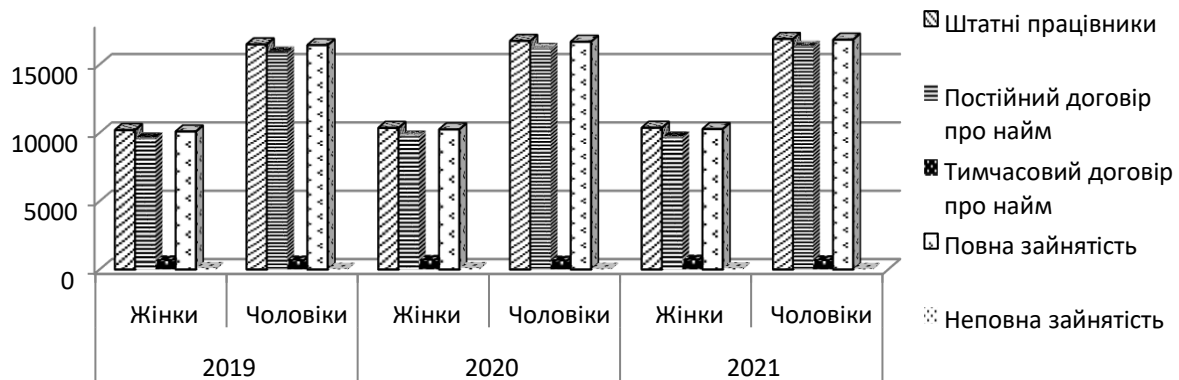


Рис. 2.1. Кількість співробітників за типами зайнятості, 2019–2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Далі розглянемо рух кадрів у ЦО «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».

Середньооблікова чисельність працівників протягом 3 років зазнала змін (табл. 2.6). У 2020 році відбулося зменшення працівників на 1 %, а у 2021 їх кількість зросла на 8 %. Найбільша хвиля звільнень спостерігалась у 2020 року на 52 % більше, ніж у 2019 році. Відповідно, у 2021 році спостерігався активний набір кадрів у 282 особи, що на 21 %, ніж попереднього року.

Таблиця 2.8.

Аналіз руху кадрів центрального офісу «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» у 2019-2021 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	Середньооблікова кількість працівників	836	827	895	-1,08	8,22
2	Кількість прийнятих працівників	246	233	282	-5,28	21,03
3	Кількість звільнених працівників	209	318	214	52,15	-32,70
4	Коефіцієнт плинності кадрів	0,25	0,38	0,24	53,81	-37,82

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Відповідно до коефіцієнту плинності кадрів, він є високим, адже він є більшим за норму у 0,2 (рис. 2.2).

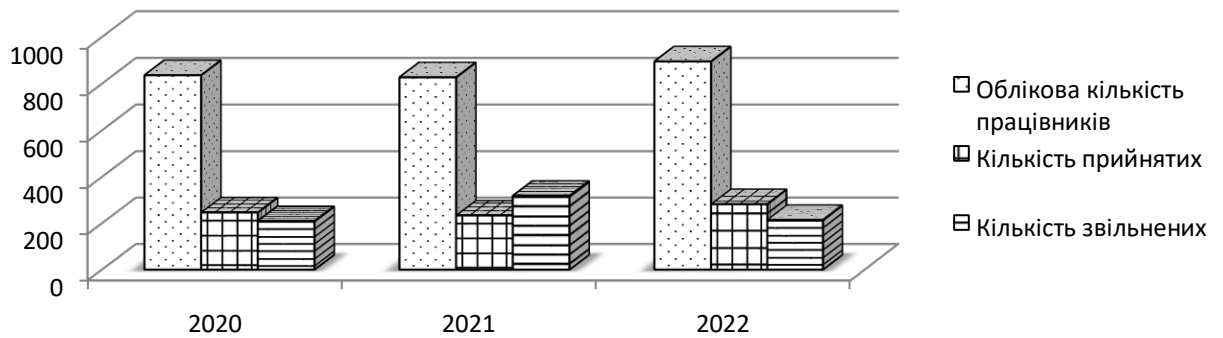


Рис. 2.2. Аналіз руху кадрів центрального офісу «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» у 2019-2021 рр.

Джерело: створено автором на основі [39]

Політика в області оплати праці заснована на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі і включає: оклад, премії, бонуси та додаткові пільги (табл. 2.9). Формування системи мотивації, визначення рівня заробітної плати здійснюється у відповідності з ринковими тенденціями для конкретних фахівців та їх особистим внеском і результатами.

Таблиця 2.9.

Фонд оплати праці кондитерської фабрики «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	Фонд основної заробітної плати	165195,4	140594,4	206596,1	-14,89	46,95
2	Фонд додаткової заробітної плати	114106,4	96972,7	147826,2	-15,02	52,44
3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1688,3	1602,6	1612,1	-5,08	0,59
4	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	92965,8	82472,9	124719,2	-11,29	51,22
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	279301,8	237567,1	354422,3	-14,94	49,19

Джерело: розроблено автором на основі [39, 40]

Як можна побачити з рис. 2.3, у 2020 році зафіксовано спад фонду плати праці на 15 %, що було спровоковано зменшенням чисельності працюючих, проте у 2021 показники відновили своє значення із зростанням у 49 %.

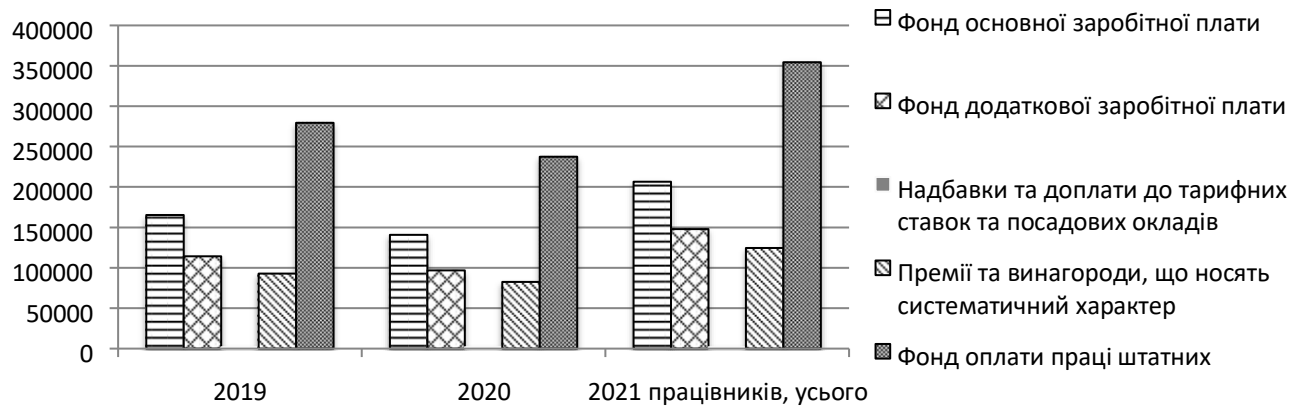


Рис. 2.3. Динаміка фонду оплати праці кондитерської фабрики «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» 2019-2021 рр.

Джерело: створено автором на основі [39]

У фабрики «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» не зовсім стандартний підхід до оцінки та розвитку людей і їх потенціалу. Найменш важливим для компанії є попередній досвід роботи, бо він не завжди може застосуватись у компанії, головним критерієм є бажання розвиватись і розширювати свій професійний кругозір.

Досить високий рівень мотивації, адаптивність і здатність до вдосконалення, професіоналізм, інноваційність та орієнтація на результат – основні характеристики співробітників підприємства. Щоденно кондитерська фабрика «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» працює над тим, щоб кожен працівник незалежно від позиції відчував себе невід’ємною частиною підприємства й досягав результату та мети. Компанія заохочує працівників розкривати свій потенціал, досягати високих професійних результатів, реалізовувати свої особисті плани.

Політика розвитку персоналу «Житомирські Ласоці» містить у собі такі складові, як (рис. 2.4): розвиток кар’єри; професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, створення та ведення кадрового резерву; навчання. Розвиток персоналу починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об’єм

виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.



Рис. 2.4. Складові політики розвитку персоналу «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

Джерело: створено автором

В компанії впроваджено систему розвитку, оцінки та планування кар'єрного зростання МОКО. Основна ціль впровадження цієї системи – моніторинг процесу навчання співробітників та оцінка рівня компетенцій. Принципи річної оцінки зображені на рис. 2.5.

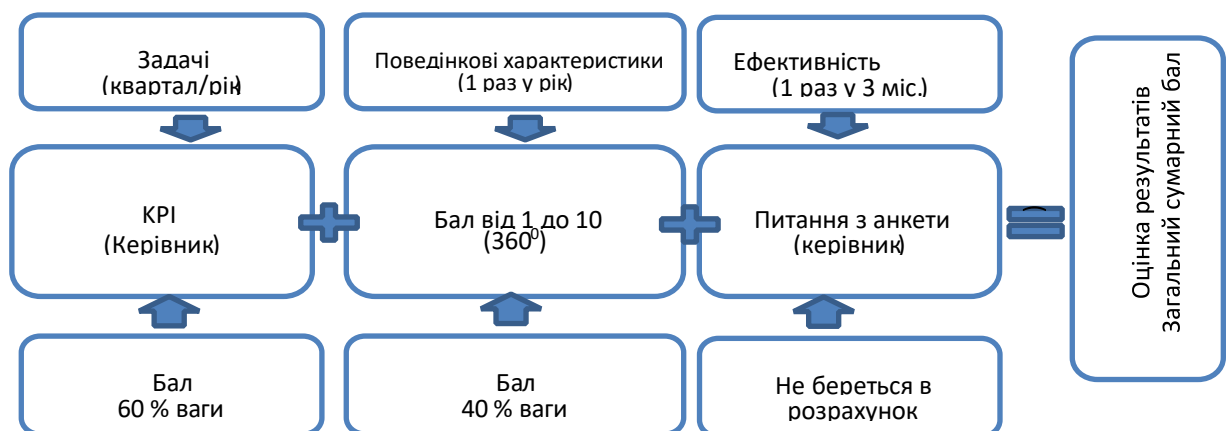


Рис. 2.5. Принципи річної оцінки персоналу

Джерело: створено автором

Отже, ми бачимо, що оцінка проходить з різною періодичністю: річна, квартальна, місячна тощо. Оцінювання проводиться керівниками (адміністративний і функціональний), командою та крос-функціональними колегами. Оцінка поведінкових характеристик включає:

а) комунікабельність:

- здатність швидко встановлювати контакт, викликати прихильність до себе співрозмовника незалежно від його статусу, поглядів і настрої;
- вміння передавати інформацію ясно і послідовно, на доступній для співрозмовника мові, використовувати точні формулювання, підкріплювати затвердження конкретними прикладами;
- здатність до конструктивного спілкування з іншими людьми;
- володіння навичками активного слухання.

б) адаптивність:

- це здатність змінювати способи мислення і діяльності під впливом зовнішніх факторів;
- бажання людини пристосовуватися до мінливих обставин, змін. Високий рівень адаптивності, дозволяє людині з легкістю приймати нові завдання і методи їх вирішення, відразу ж прагне активно застосувати нову інформацію на практиці. низький рівень адаптивності істотно впливає на ефективність роботи, не даючи людині можливості повністю розкрити свої компетенції і потенціал.

с) здатність до навчання:

- це індивідуальні показники швидкості і якості засвоєння людиною знань, формування умінь і навичок в процесі навчання;
- загальна здатність людини до постійного розвитку;
- гнучкість мислення, здатність оптимізувати методи роботи, інтегрувати новий досвід у практику;
- постійна самоосвіта і розвиток в різних сферах діяльності науки, виробництва і т. д..

д) вмотивованість:

- це прояв ентузіазму, залученості, зацікавленості, бажання бути максимально ефективним. співробітник завжди підтримує свою працездатність на високому рівні, в хорошому настрої, має позитивний настрій;
- співробітник прагнути виконувати нові завдання, пропонує рішення, готовий розвиватися, рости і вчитися. Виявляє ініціативність, надихається довірою і покладеної на нього відповідальністю.

е) клієнтоорієнтованість:

- сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки мотивації і цінностям, особистим якостям співробітника сприяють поведінки, встановлення і підтримання відносин з внутрішніми клієнтами для досягнення спільної мети (цілей компанії);
- це показник, який відображає якість корпоративних комунікацій між співробітниками компанії при вирішенні різних завдань, а також ступінь орієнтації на оцінку якості виконання співробітником щоденних функцій (професіоналізм, оперативність, командну роботу);
- співробітник користується високою довірою внутрішнього клієнта, залучається клієнтом в процес прийняття рішень.

Відповідно до проведеної оцінки виводиться підсумковий результат за яким відбувається ранжування співробітників (рис. 2.6).

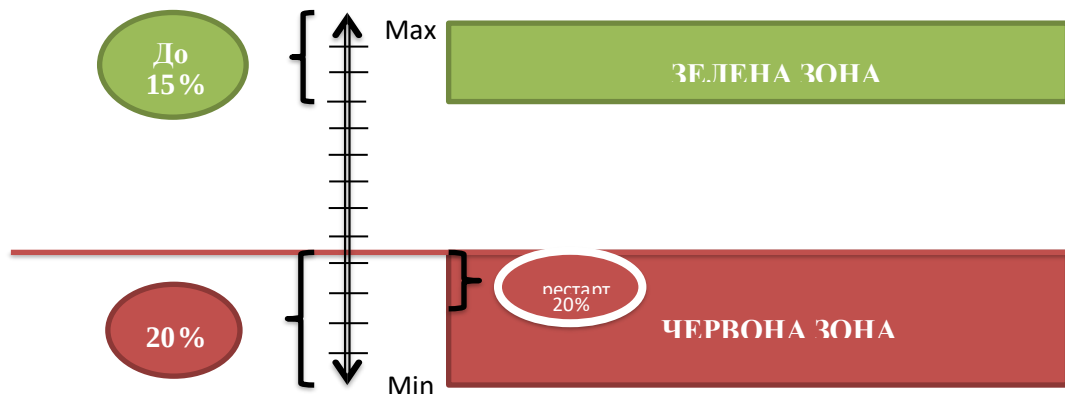


Рис. 2.6. Принципи ранжування співробітників

Джерело: розроблено автором

Після оцінювання працівників розділяють на зони: зелену, жовту і червону. В «Зелену зону» відносять успішних працівників. В ній співробітники отримують безліч переваг, наприклад виплати премій, подарунків поїздок. Зелену зону не перестають розвивати. До «Червоної зони» відносять співробітників, з яких 20 % пропонується рестарт (випробувальний термін до 3 місяців та повторне проходження оцінки), решту розглядають керівники на звільнення. У проміжну зону (жовту) потрапляють «перспективні співробітники», які відносяться до потенційного кадрового резерву. Оцінка передбачає отримання учасниками зворотного зв'язку за результатами проведеної процедури. Зворотній зв'язок передбачає чіткість та прозорість результатів і коректність передачі інформації.

Політика навчання будується на принципах системності, послідовності та заснована на виявленні потреби. Компанія пропонує безкоштовне навчання для працівників: курси, тренінги за професійними компетенціями з метою реалізації отриманих знань і навичок в рамках реалізації цілей компанії.

Одним із найважливіших методів внутрішнього навчання є наставництво. Воно забезпечує передачу і збереження знань та навичок всередині компанії. У кондитерської фабрики «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» є два типи наставників: корпоративний наставник – людина, яка консультує на різних стадіях і етапах розвитку кар'єри, допомагає підлеглому переходити на більш високий рівень знань і професійних навичок; кваліфікаційний наставник – людина, яка супроводжує і контролює процес проходження підлеглого програм навчання, при необхідності здійснює навчання його практичним навичкам.

У фабрики «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» навчання персоналу є однією з найважливіших складових і стратегічно важливих частин процесу управління. Підприємство впроваджує програми розвитку, що дозволяє співробітникам постійно розвивати та удосконалювати свої професійні

вміння та навички, отримувати нові знання для ефективної та плідної роботи у виробничих умовах, що постійно змінюються та технологічно ускладнюються. Навчання персоналу має різні форми: аудиторні тренінги, семінари, майстер-класи, вебінари та бізнес-ігри. На 1 співробітника у 2021 році припадало 11,5 тренінгових годин. З 2019 року Компанія впроваджує такі програми навчання та розвитку персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

**Програми навчання та розвитку персоналу кондитерської фабрики
«ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»**

Для працівників: Професійні	Для менеджерів: Управлінські	Для менеджерів: Корпоративні
Обов'язкове навчання для відповідності вимогам органів контролю та видачі ліцензій	Ділові та особисті якості керівників і співробітників, які перебувають у кадровому резерві	Навички особистої ефективності співробітників
Отримання знань і вдосконалення навичок відповідно до певної спеціальності та виконуваних функцій		Розуміння бізнесу

Джерело: складено автором

Здебільшого працівники проходить такі тренінги: «Тайм-менеджмент», «Комунікація і взаємодія», «Роль менеджерів персоналу у підвищенні ефективності компанії», «Ділові переговори», «Основи менеджменту», «Від менеджменту до лідерства», «Проектний менеджмент» тощо.

У 2020 році «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» організувала майданчик для обміну професійним досвідом і навичками особистої ефективності ключових топменеджерів компанії з найкращими співробітниками холдингу, які потрапили до «зеленої зони» та розвиваються в рамках кадрового резерву. Це допомагає зберегти унікальний досвід, який був отриманий у компанії.

Спікери діляться ефективними підходами та навичками, досвідом невдач та історіями успіху. Тематами, які прослухали спеціалісти

підприємства були: ціннісні орієнтири, бачення шляху розвитку компанії та особиста стратегія успіху, створення ефективної команди, унікальність кожної особистості та успіх у бізнесі, управління змінами, вплив глобальних тенденцій, делегування завдань і повноважень, обмін досвідом, досягнення цілей, зростання та розвиток – шлях до успіху.

Політика щодо розвитку та кар'єри персоналу. Кожен працівник має можливість професійного розвитку. За умови відповідності рівня професійних і особистісних компетенцій працівник має право презентувати власну кандидатуру на вакантну посаду в компанії.

В 2021 році на підприємстві «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ» почала працювати комплексна програма розвитку талантів і потенціалу співробітників «Нові горизонти». Цей проект дозволяє працівникам проявити свої професійні та особистісні компетенції та навички у новій виробничій сфері, вибравши найбільш цікавий і перспективний для себе функціональний напрям, і фактично побудувати нову кар'єру в рамках підприємства. Ця програма створена для найкращих працівників, які за результатами щорічного оцінювання потрапили до «зеленої зони».

В обраному працівником напрямі створюється вакансія на 6 місяців зі збереженням заробітної плати, чітким індивідуальним планом стажування і чіткими маркерами успішності. Якщо план виконано, то фахівцю пропонується постійна робота. Якщо відгук є негативним, то фахівець має можливість працевлаштуватися в компанії тільки на загальних підставах, виходячи з наявності відкритих вакансій. Програма спрямована на запобігання професійному вигоранню і стимулювання мобільності кадрів, забезпечення кар'єрного просування працівників, які відчують, що вирости зі своєї посади.

Отже, на фабриці «Житомирські Ласощі» є раціонально розроблена система розвитку персоналу, що включає він його аспекти від особистісного розвитку до кадрового резерву. Розвиток персоналу також містить у собі не

тільки традиційні методи навчання, а й забезпечення дозвілля працівників для підвищення їх лояльності, а також заохочення подальшого їх розвитку.

Пріоритетним напрямом реалізації політики соціальної відповідальності є працівники. Кондитерська фабрика «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» прагне створити безпечні та сприятливі умови для всіх співробітників, організувати підвищення рівня їхнього професіоналізму, зміцнення здоров'я та покращення добробуту у цілому.

Принципами взаємодії з працівниками є:

- дотримання чинного законодавства в сфері охорони праці;
- створення безпечних умов праці;
- турбота про здоров'я працівників;
- повага і дотримання прав працівників;
- розвиток кваліфікаційного потенціалу працівників.

Фабрика «Житомирські Ласоці» пропонує своїм працівникам підтримку у формі найрізноманітніших додаткових переваг і послуг. Зокрема, це пільгове харчування, житло у віддалених регіонах, трансфер з роботи/на роботу, навчальні відпустки для студентів ВНЗ, відпустка по догляду за дитиною до трьох років, мобільний зв'язок та багато іншого. За результатами роботи за рік залежно від цільових показників і результатів за напрямом діяльності компанії переважна більшість співробітників отримують щорічну премію.

З 2021 року в компанії введено опитування задоволеності умовами робочого місця. Опитувальник містить запитання про графік і режим роботи, харчування, транспорт, безпеку праці, заробітну плату, розподіл премії, відносини в колективі, з вищим керівництвом, керівником тощо. Компанія платить конкурентоспроможну заробітну плату. Фабрика «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» у своїй діяльності сприяє поширенню на підприємствах політики гендерної рівності.

На кондитерській фабриці «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» розроблено колективні договори, що регламентують взаємовідносини керівного складу та персоналу. Колективні договори укладено з 79 % трудових колективів компанії. Колективні договори регулюють істотні питання взаємовідносин фабрики «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» та співробітників відповідно до законодавства України.

Одним з індикаторів розвитку компаній є стан здоров'я працюючого. Сучасні компанії дедалі частіше визначають пріоритетними цілями та завданнями для продуктивності праці, конкурентоспроможності товарів, удосконалення технологій досягнення високого рівня безпеки праці.

Серед головних принципів компанії – безумовна цінність життя і здоров'я кожного громадянина, зокрема, в умовах праці. Важливим складником системи управління охороною праці є впровадження на фабриці «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» таких принципів:

- інвестиції в персонал (мотивація працівників до формування та ефективного функціонування системи управління охороною праці, зміна ролі працівників з пасивної на активну, створення стимулюючої основи для безпечної поведінки);

- виявлення небезпек і ризиків (систематична ідентифікація небезпек і ризиків: оцінка ризиків та аналіз нещасних випадків і професійних захворювань);

- відповідальність і лідерство в забезпеченні охорони праці;

- використання безпечної та справної техніки;

- визначення цілей охорони праці;

- підвищення кваліфікації (основні кваліфікаційні вимоги, навчання без відриву від виробництва та регулярний інструктаж працівників).

Одним із головних завдань соціальної політики розвитку персоналу підприємства є поліпшення умов та безпеки праці.

На фабриці «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ» створені такі заходи з питань здоров'я та безпеки:

- організовано і проводиться профілактична робота з попередження травматизму;
- забезпечується безпека експлуатації будівель, споруд та обладнання;
- планується і проводяться заходи з охорони праці;
- проводяться медичні огляди працівників підприємств;
- проводяться інструктажі, навчання, перевірки знань працівників з охорони праці та безпеки тощо.

Для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарногігієнічних і лікувально-профілактичних заходів із запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям на підприємстві «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ» створено служби охорони праці.

Спільно з іншими підрозділами підприємства служба розробляє комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів рівня охорони праці, планів, програми поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням, надання організаційно-методичної допомоги у виконанні запланованих заходів.

Для покращення інформування про охорону праці у 2021 році компанією було використано різноманітні форми, методи та засоби. Були проведені конференції, наради, семінари, екскурсії, виставки тощо.

Організована пропаганда охорони праці постійно нагадує працівникам про потенційно небезпечні та шкідливі виробничі фактори на робочих місцях, про те, як слід поводитися, щоб запобігти нещасному випадку. Така увага сприяє скороченню кількості нещасних випадків (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Кількість нещасних випадків, 2019–2021 рр.

№	Показник	Рік		
		2019	2020	2021
1	2	3	4	5
1	Загальна тривалість упущеного часу у зв'язку з виробничими травмами (години)	2608	8305	4585
2	Загальна кількість втрачених робочих днів у зв'язку з виробничими травмами (дні)	334	1064	587
3	Кількість нещасних випадків з важким ступенем тяжкості	9	13	7
4	Кількість нещасних випадків з легким ступенем тяжкості	15	14	14
5	Загальна кількість нещасних випадків	24	27	21

Джерело: складено автором на основі [41]

Незважаючи на те, що кількість нещасних випадків протягом трьох років зменшилася, компанії є над чим працювати.

Отже, управління соціальним розвитком персоналу «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» відіграє провідну роль на збільшенні вмотивованості до праці, збільшення продуктивності праці, професійної кваліфікації персоналу, згуртованості та лояльності працівників. Кадрова політика заснована на принципах гендерної рівності, залученості та партнерства.

Висновки до розділу 2

Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» є одним із найбільших кондитерських підприємств України. Посідаючи 5 місце у когорті кондитерських гігантів за обсягами виробництва, відоме власною торговою маркою не тільки у нашій країні, проте і далеко за її межами.

На основі проведеного аналізу показників господарської діяльності підприємства, можна зробити висновки що у цілому фінансовий стан організації стійкий, показники ліквідності мають тенденцію до покращення, за останні два роки організація збільшило обсяги отриманого прибутку від

реалізації, а незначне зниження показників рентабельності є наслідком збільшення витрат на виробництво.

Було проаналізовано систему соціального розвитку фабрики «Житомирські Ласощі». Політика розвитку розподіляється на чотири складові це: навчання, оцінка, розвиток кар'єри та кадровий резерв. Основу проведення розвитку працівників, становить система МОКО, що оцінює професійний та особистісний стан працівника, його потребу у навчанні. Відповідно після оцінки працівник може потрапити у 3 зони: зелену, червону і проміжну. Зелена зона включає працівників, що успішно пройшли оцінку, червона ж включає працівників на звільнення. Відповідно до системи МОКО визначається, які характеристики потрібно вдосконалити працівнику і його відправляють на тренінги, курси тощо. Перспективні працівники, що потрапили в проміжну зону, відносяться до кадрового резерву і при бажанні можуть себе подавати на бажану вакантну посаду у компанії.

Було досліджено, що особлива увага соціальної відповідальності приділяється працівникам компанії. Компанія максимально намагається забезпечити комфортні та безпечні умови праці з гідною оплатою, турбується про здоров'я працівників, забезпечує постійне навчання та розвиток професійних навичок та дотримання їх прав.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ТА ОРГАНІЗАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЖИТОМИРСЬКІЙ КОНДИТЕРСЬКІЙ ФАБРИЦІ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

3.1 Визначення управлінського рішення щодо соціального розвитку персоналу кондитерської фабрики «Житомирські ласощі»

Повний розвиток підприємства можливий лише за умови індивідуального розвитку кожного з працівників. Для покращення системи управління соціальним розвитком персоналу в кондитерській фабриці «Житомирські Ласощі» варто запропонувати наступні заходи:

- система тренінгів;
- курси для підвищення кваліфікації;
- корпоративний відпочинок.

Розглянемо більш детально кожен з методів. Перший з яких є тренінг. Під тренінгом розуміють активну та творчу роботу в групі та з викладачем. Основою є не навички вчителя, а власний досвід кожної особистості. Викладач в свою чергу відіграє роль фасилітатора, що в перекладі з англійської означає допомагає, полегшує та сприяє. Форма проведення тренінгу є 20% бесіда та 80% практика.

За видами тренінги бувають:

- корпоративні або відкриті;
- навички та вміння;
- психологічні;
- трансформаційні або особистого зростання;
- дослідні або пізнай себе сам;
- психотерапевтичні (на стресостійкість);
- релаксаційні;

- та інші.

Корпоративні тренінги проводять виключно всередині організації. Теми таких тренінгів дуже різні: від корпоративної культури до законодавства у сфері бухгалтерії. Приймати участь можуть усі співробітники. Ключовою особистістю даного заходу є тренер. Це має бути людина з освітою у сфері психології та фізіології. Такі тренінги коштують недешево, але ефект перевершує усі сподівання.

Наступний вид тренінгу - це тренінг навичок та вмінь. Професіоналізм зростає при постійному навчанні. Даний тренінг розрахований на керівників, бухгалтерів, менеджерів вищої ланки, які мають можливість підвищити управлінську діяльність. Тренінг вміщує в собі теорію та практичні завдання. «Прокачати власні навички» в ораторському мистецтві та в техніці продажів, як у внутрішніх, так і в публічних заходах. На тренінгу учні засвоюють ораторське мистецтво та підкріплюють власним виступом перед іншою аудиторією, яка в свою чергу може надати оцінку, а тренер підсумує.

Психологічні тренінги націлені на самопізнання. Даний тренінг будується на різних методиках, а саме: взаємодії, маніпулювання (НЛП) або процесу власного пізнання. Даний вид тренінгу підходить всім, кому цікаво дізнатись щось нове про себе.

Трансформаційні тренінги, як і психологічні спрямовані на внутрішні проблеми індивіда. Це можуть бути старі образи, дитячі образи на батьків, невдоволення власною зовнішністю. Інколи достатньо одного «клацання» вистачає, щоб людину відвідало осяяння. Поведінка змінюється кардинально. Саме декількох тренінгів вистачає для помітного результату, на який лікарі можуть витратити роки.

Ще один з видів тренінгу - пізнавальний. Розраховані на підготовлену аудиторію. Гостре питання виносять на розгляд усієї аудиторії. Загальна енергія, яка є направлена тренером, допомагає краще себе пізнати. Інколи на

всю аудиторію висувають власну ситуацію певної людини і до обговорення підключаються усі присутні. Людина пізнає себе, інші - досвід емоційного спостереження.

Психотерапевтичні тренінги зосереджені на стресостійкості. Людство навчилось жити зі стресом, намагається з ним боротися, а дані тренінги допомагають пізнати його природу. Таким чином, щоб стрес працював на користь. Страх перед помилкою та думкою інших людей (частіше незнайомих), постійна залежність від гаджетів поповнюють сумну статистику хвороб. На психотерапевтичних тренінгах учасники проживають стресові ситуації, досліджуючи їх в окремій аудиторії.

Та релаксаційні тренінги. Відомий журналіст та керівник тренінгової компанії Тоні Шварц вважає, що найголовнішим людським ресурсом є не час, а саме енергія. І саме правильне керування нею - є ключем до власної ефективності та щастя. Учасники релаксаційних тренінгів вчаться акумулювати, заповнювати та правильно витратити внутрішній ресурс.

Люди, які проживають в цифровому сторіччі, занадто зневажливо ставляться до своїх власних джерел живлення, намагаючись зробити усе, що в їх силах. і навіть поза межами. А бездіяльність вже майже прирівняли до злочину. Релаксація допомагає не лише розслабитися, а й відпустити проблеми. Учасники під час проходження тренінгу вчаться витратити власні сили економно. для того щоб працювати «менше, але краще».

Розглянувши вищезазначені тренінги, було проаналізовано який саме вид підійде для працівників та для кого саме з персоналу підприємства «Житомирські Ласощі». Аналіз було надано у табл. 3.1. Було визначено доцільність участі персоналу та зазначено мінімальну кількість проведення заходів в організації за один календарний рік.

Таблиця 3.1.

**Пропозиція щодо участі персоналу кондитерської фабрики
«Житомирські Ласощі» у тренінгах**

Назва тренінгу	Доцільність участі	Кому підходить	К-сть тренінгів на рік
Корпоративні (відкриті)	+	Усім	3
Навички та вміння	+	Керівництво, бухгалтери, менеджери вищої ланки	2
Психологічні	+/-	Усім	2
Трансформаційні	+/-	Усім	2
Дослідні	-	Індивідуально	1
Психотерапевтичні	+	Менеджери з продажу	3
Релаксаційні	+	Усім	2

Джерело: складно автором

Для фабрики «Житомирські Ласощі» доцільно було б проводити корпоративні, психотерапевтичні, релаксаційні тренінги та тренінги навичок та вмінь. Приймати участь в корпоративних тренінгах можуть усі бажаючі працівники. Психотерапевтичні підходять менеджерам з продажу, адже постійна робота з різними людьми є психологічно важкою справою. Релаксаційні тренінги підійдуть абсолютно всім кадрам.

Загалом тренінги проходять при обмеженій кількості учасників. Тренер має можливість працювати у парі з помічником. Байдушних та людей, які утримались від участі під час тренінгу не буває. Загальна кількість учасників може складати від 20 до 50 осіб. Таким чином, для проведення певного виду тренінгу на досліджуваному підприємстві необхідно буде влаштовувати певні групи, які можуть бути підрозділами, або за віковою структурою для отримання більшого ефекту.

Дуже часто порівнюють тренінг зі спортом і не дарма. Мозок людини, як і м'язи потребує струсу для розвитку. Тим і іншим протипоказані дилетантський підхід або невірно підібрані навантаження.

Структура кожного тренінгу включає в себе вступну, основну та заключну частину. Таку структуру з урахуванням особливостей було розроблено для кондитерської фабрики «Житомирські Ласощі» та більш детально зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Впровадження структури тренінгового заняття на кондитерській фабриці «Житомирські Ласощі».

Джерело: розроблено автором

Кожен тренінг має 3 блоки: вступна, основна та заключна частина. Основна частина поділяється на теоретичний блок, практичний блок та допоміжні вправи.

Вступна частина від усього тренінгу має займати 10-20 хвилин і є важливою частиною, яку неможливо пропустити. Зазвичай на вступній

частині знайомляться, розглядають актуальність теми поточного тренінгу та з'ясовують очікування від заходу. Встановлюються спільні правила, яких необхідно буде дотримуватись під час проходження усього тренінгу. Кожен з працівників учасників може висловити свої пропозиції чи заперечення.

Під основною частиною розуміють три блоки, але їх поділ є умовним. Тому що отримання певних знань під час тренінгу можливе у практичній частині. Головна задача тренера систематизувати увесь матеріал в логічній послідовності і зробити акцент на не великій кількості речей. Інформація у вигляді розповіді-доповіді повинна бути не більше 5 хвилин і чергуватися з інтерактивом (дискусія, дебати, мозковий штурм). Кожний практикум повинен завершуватись обговоренням та власними почуттями персоналу.

На заключній частині зазвичай підбиваються підсумки усього тренінгу і підходять до логічного завершення. Також можливі релаксаційні практики або планування майбутнього. Дані заходи повинні підвищувати корпоративну культуру.

Вартість участі в одному тренінгу варіюється від 1 тис. грн до 10 тис. грн за одну людину. Більш детально цю інформацію надано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Загальна вартість тренінгів та витрати для кондитерської фабрики
«Житомирські Ласощі».**

№	Назва тренінгу	Вартість за 1 особу, грн	К-сть заходів на рік	Місяць проведення	К-сть учасників	Загальна вартість, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
1.	Корпоративні (відкриті)	1200	3	Лютий, травень, вересень	200	240

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7
2.	Навички та вміння	7000	2	Березень, серпень	20	140
3.	Психо-терапевтичні	2000	3	Січень, квітень, липень,	40	80
4.	Релаксаційні	1800	2	Листопад, червень	100	180
	Разом:		10			640

Джерело: розраховано автором

Спираючись на табл 3.1. «Аналіз доцільності в участі персоналу кондитерської фабрики «Житомирські Ласощі» у тренінгах» було виокремлено тренінги, які необхідно проводити на досліджуваному підприємстві, їх загальну кількість та кількість учасників. У табл. 3.2. розрахована загальна вартість проведення усіх різновидів тренінгів за рік, яка становить шістсот сорок тисяч грн. Також було запропоновані місяці проведення певних тренінгів.

Розглянемо наступний метод для покращення соціального розвитку персоналу – курси для підвищення кваліфікації.

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток

На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом. Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники:

- впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для

ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв'язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між підприємствами. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції - вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці;
- для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових працівників. [45].

Навчання і розвиток персоналу включає:

- навчання, що у формі отримання загальної і фахової освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого - поліпшення фахових знань і навичок;
- навчання в школі управління і керівництва, що дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівну посаду і формує рівень керівника;
- перекваліфікація, що, по суті, дає другу освіту. Мета перекваліфікації - дати можливість працівникам опанувати новий для них фах.

Для розвитку персоналу потрібно:

- підтримувати здібних до навчання працівників;
- поширювати знання і передовий досвід;
- навчати молодих кваліфікованих співробітників;
- усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників;
- знижувати плинність персоналу. [41].

Зрозуміло, що одночасно підвищити кваліфікацію всіх фахівців нереально. Виходить, потрібно виділити тих, хто в числі перших повинен підвищити свій рівень професіоналізму.

До того ж існує ризик, що час і фінансові кошти будуть витрачені на навчання тому, що співробітник і так знає і вміє. А ще гірше, коли роботодавець оплачує навчання співробітника, а той через деякий час йде на інше місце роботи.

Саме тому керівники вважають за краще навчати співробітників, які принесуть організації або підприємству максимум користі, або співробітників, які займають важливі пости.

Оцінку економічного впливу для підвищення кваліфікації персоналу більш детально розглянемо в розділі 3.2.

Останнім заходом для покращення соціального розвитку персоналу на обраному підприємстві є планування корпоративного відпочинку (*тімбілдінг*).

Більш сучасний підхід, який може бути ефективним, але часто програє на етапі реалізації. Колективні ігри (в тому числі психологічні), виїзди на шашлики та майстер-класи в офісі – все це добре, але в міру.

Основна ціль подібних заходів – об'єднати колектив та переключитись з робочої рутини. Тому влаштовувати ігри та творчі заняття в офісі – не найкраща ідея.

Оптимальний варіант – об'єднати тимбілдінг з поїздкою на 1-2 дні.

Аби все вдалося, потрібно:

- Подбати про якісну організацію. В ідеалі – залучити провайдера, який сам підбере місце, складе програму, знайде тренера та забезпечить необхідний супровід.

- Орієнтуватись в ситуації. Простий виїзд в гори чи банальні «алкотури» – це вчорашній день. Сьогодні в тренді медитація, тілесні та емоційні практики.
- Враховувати рівень працівників. Популярні міні-ретрити (подорожі для саморозвитку) – чудовий варіант для топ-складу компанії. Вони дорожчі, складніші і орієнтовані на людей, котрі стоять на вершині кар'єрної драбини. Для працівників середньої ланки підійдуть короткі адреналінові тури. В них можна скинути стрес, здружитись з колегами та відчувати, як народжується справжній командний дух. Цей захід також детальніше розглянемо в розділі 3.2.

Отже, пріоритетним напрямом удосконалення соціального розвитку персоналу кондитерської фабрики «Житомирські Ласощі» було обрано провадження тренінгів, проведення курсів для підвищення кваліфікації та корпоративного відпочинку. Завдяки ним працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

3.2 Оцінка економічного впливу заходу з соціального розвитку персоналу

Для оцінки впливу запропонованих заходів розрахуємо витрати на покращення соціального розвитку персоналу, а саме проведення двотижневого курсу для підвищення кваліфікації співробітників, які принесуть підприємству максимум користі та займають важливі пости. Обираємо працівників за такими посадами: технолог, менеджер, начальник цеху. Та проведемо культурний відпочинок керівників

підприємства «Житомирські ласощі». Витрати на проведення заходів наведені у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на покращення соціального розвитку персоналу шляхом проведення двотижневого курсу з підвищення кваліфікації та культурного відпочинку

Стаття витрат	Кількість працівників, осіб	Вартість на одного працівника	Загальна вартість, грн.
Проведення курсу з підвищення кваліфікації (в тому числі за посадами):	20	3100	18700
Технолог	10	1000	10000
Менеджер	7	600	4200
Начальник цеху	3	1500	4500
Проведення культурного відпочинку керівників	7	700	4900
Загальні витрати, грн.			23600

Джерело: розроблено автором

Отже, з таблиці бачимо, що до курсу залучено 20 осіб: 10 технологів, 7 менеджерів, 3 начальники цеху. До культурного відпочинку – 7 керівників. Вартість витрат на ці заходи склала 23,6 тис.грн

Проведення курсу з підвищення кваліфікації персоналу та проведення культурного відпочинку позитивно впливають на продуктивність праці персоналу, що в свою чергу впливає на фінансові результати підприємства, тому зросте чистий дохід компанії. Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) було опитано 7 фахівців підприємства. Результати опитування наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу (виручки) в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис.грн	130	137	150	139	140	134	145

Джерело: розроблено автором

Далі даний прогноз потрібно перевірити на надійність і типовість. Для цього визначимо: середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Хі, тис.грн	130	137	150	139	140	134	145	-
3	Хсер.	139,29							
4	Відхилення	-9,29	-2,29	10,71	-0,29	0,71	-5,29	5,71	-
5	ΔX^2	86,22	5,22	114,80	0,08	0,51	27,94	32,65	267,43

Джерело: розроблено автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 267,43. За формулою знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{267,43}{7}} = 6,18 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо коефіцієнт варіації, він характеризує однорідність сукупності думок експертів. За формулою знайдено середнє коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{6,18}{139,29} \times 100\% = 4,4 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту

чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ранжування значень приросту чистого доходу підприємства в порядку зростання показника

Значення	130	132	135	136	139	140	142
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: розроблено автором

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей. Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{130 + 4 \times 136 + 142}{6} = 136 \text{ тис. грн}$$

Отже, в результаті запропонованого заходу прогнозується збільшення обсягів реалізації продукції на 136 тис.грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення рівня соціального розвитку персоналу, розрахуємо приріст чистого доходу.

$$136 / 548387 * 100\% = 0,025 \%$$

Значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції вказано у фінансовому звіті підприємства Чистий дохід в проєктному році складе:

$$548387 + 136 = 548523 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проєктному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 410829 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 115032,12 тис. грн., змінні – 295796,88 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проєктному році становитиме.

$$295796,88 * 0,025/100 = 73,36 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат, в даному випадку витрат на поведення заходів щодо покращення соціального розвитку персоналу у розмірі 23,6 тис. грн., тому:

Сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$73,36 + 23,6 = 96,96 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$410829 + 96,96 = 410925,96 \text{ тис. грн.}$$

Обчислемо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{ПР} = 136 - 96,96 = 39,94 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$54460 + 39,94 = 54499,04 \text{ тис. грн.,}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме ($\Delta \text{ЧП}$):

$$39,04 * (100-18)/100 = 32,01 \text{ тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2020 р.

Результати попередніх розрахунків зведемо у таблицю 3.7

Таблиця 3.7

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (%)	0,025%
3.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	96,96
4.	Приріст прибутку від реалізації продукції	39,04
5.	Приріст чистого прибутку	32,01

Джерело: розроблено автором

Далі розрахуємо початкові інвестиції. Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔОК.), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу. В даному прикладі не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, яке відбудеться за рахунок підвищення кваліфікації працівників. Отже:

$$PI = 73,36 \times 0,85 \times 0,06 = 3,4 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначаємо величину чистого генерованого грошового потоку.

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

$$ЧГП = 32,01 \text{ тис. грн.}$$

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 років, ставка дисконту – 16%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,16)^1} = \frac{1}{1,16^1} = 0,86;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,16)^2} = \frac{1}{1,16^2} = 0,74.$$

Розрахуємо нинішню вартість майбутніх грошових потоків ($\sum HB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту.

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 32,01 \times (0,86 + 0,74) = 51,39 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо чисту нинішню вартість ($ЧНВ$) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - PI = 51,39 - 3,7 = 47,6 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості.

$$T_r = \frac{\Pi}{HB_{cp}} = \frac{3,7}{25,7} = 0,14 \text{ року} < 2 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum HB_i}{N} = \frac{51,4}{2} = 25,7 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{CHB}{\Pi} = 47,6 / 3,7 = 12,7 > 0.$$

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

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{\Pi} = 51,4 / 3,7 = 13,7 > 1$$

Всі розраховані вище основні показники економічної ефективності заходу з метою наочності і формулювання висновків доречно звести в єдину таблицю, а також визначити яким буде вплив запропонованої пропозиції на показники роботи підприємства (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності запропонованого заходу

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	3,7
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	39,04
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	19,77
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	51,39
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	47,65
6	Термін окупності дисконтований, років	0,15
7	Індекс доходності	12,74
8	Індекс прибутковості	13,74

Джерело: розроблено автором

Капітальні витрати склали 3,7 тис. грн. Термін окупності – більше 1 місяця. Так як витрати на проведення заходів не значні, дані витрати окупляться всього за місяць.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи підприємства

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення (розрахункові)	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	548387	548523	136	0,025
2.	Повні витрати, тис. грн.	410829	410925,96	96,96	0,024
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	54460	54499,04	39,042	0,072
4.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	20466	20498,01	32,015	0,156
5.	Рентабельність продукції, %	13,25	13,26	0,006	X

Джерело: розроблено автором

Отже, чистий дохід від реалізації продукції після впровадження запропонованих заходів зросте на 136 тис. грн або на 0,025%, прибуток від реалізації продукції зросте на 39,04 тис. грн або 0,072 тис. грн. Звичайно ж зростуть і витрати на 96,96 або 0,024%. Також прогнозується зростання чистого прибутку на 32,015 або 0,156%.

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що запропоновані заходи позитивно вплинуть на показники підприємства. Проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників підвищить продуктивність праці персоналу та їх освітній рівень, а проведення заходу культурного відпочинку дозволить покращити соціально-психологічний клімат у колективі.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення соціального розвитку на кондитерській фабриці «Житомирські Ласощі» було запропоновано, введено та оцінено ефективність наступних проєктів: система тренінгів, курс підвищення кваліфікації, корпоративний відпочинок.

Для цього було розглянута поділена за видами система тренінгів, яка складається з таких видів тренінгу: корпоративні або відкриті, навички та вміння, психологічні, трансформаційні або особистого зростання, дослідні або пізнай себе сам, психотерапевтичні (на стресостійкість), релаксаційні та інші. Після аналізу доцільності участі персоналу «Житомирські Ласощі» у тренінгах було вирішено запровадити в систему тренінгів тільки корпоративні, психотерапевтичні, релаксаційні тренінги та тренінги навичок та вмінь.

Була розроблена та правильно введена система проведення тренінгів, яка припускає поділ тренінгу на вступну, основну та заключну частину. А основна частина, своєю чергою, також поділяється на теоретичний, практичний та допоміжний блок. Після розрахунку вартості сума загальних витрат від введення системи тренінгів становить 640 тис. грн

Також вдосконалення соціального розвитку на кондитерській фабриці «Житомирські Ласощі» має на увазі проведення двотижневого курсу підвищення кваліфікації, в який входить і проведення культурного відпочинку керівників підприємства. Для цього було залучено 20 працівників (10 технологів, 7 менеджерів, 3 начальники цеху) та 7 керівників для корпоративного відпочинку. Загальні витрати на проведення цих проєктів для підвищення продуктивності праці, фінансової складової підприємства та безпосередньо на чистий дохід становлять 23,6 тис. грн.

Для визначення прогнозованого чистого доходу було проведено опитування експертів, та проведені розрахунки для перевірки їх оцінок на надійність та типовість. В результаті розрахунків, можна сказати, що від

запропонованих заходів очікується збільшення обсягів реалізації продукції на 136 тис. грн.

Для оцінки ефективності були проведені розрахунки планових економічних показників, з яких можна побачити, що:

- Приріст чистого доходу становить 0,025%
- Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції – 96,96%
- Приріст прибутку від реалізації продукції – 39,04%
- Приріст чистого прибутку – 32,01%

Також були проведені розрахунки економічних показників для безпосереднього введення запропонованих проєктів, за якими початкові інвестиції становлять 3,4 тис. грн, чистий генерований грошовий потік 32,01 тис. грн, термін економічного життя проєкту, який склав 2 роки: 10,3 місяця за перший рік та 8,9 місяця за другий рік відповідно, нинішня вартість майбутніх грошових потоків склала 51,39 тис. грн, чиста нинішня вартість – 47,7 тис. грн, дисконтований період повернення – 0,14 року, середньорічна нинішня вартість 25,7 тис. грн, індекс дохідності – 12,7, індекс прибутковості – 13,7.

Після введення пропонованих заходів було розраховано вплив проєкту на основні техніко-економічні показники роботи підприємства, з яких можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції після впровадження запропонованих заходів становить 548523 тис. грн та зросте на 136 тис. грн або на 0,025%, прибуток від реалізації продукції становить 54499,04 тис. грн та зросте на 39,04 тис. грн або 0,072 тис. грн. Звичайно ж зростуть і витрати, які будуть становити 410925,96 тис. грн та зростуть на 96,96 тис. грн або 0,024%. Також прогнозується зростання чистого прибутку, який буде становити 20498,01 тис. грн та збільшиться на 32,015 тис. грн або 0,156%.

Після проведення оцінки від введення запропонованих заходів, можна зробити висновок про позитивний вплив проєкту на економічну складову та безпосередньо на соціальний розвиток персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі були розглянуті теоретичні аспекти соціального розвитку персоналу на підприємстві, зокрема виявлено роль соціального управління в системі планування та його розвитку персоналу, прогнозування та планування соціального розвитку персоналу на підприємстві та поза виробництвом та проведено аналіз проведення заходів з соціального розвитку в закордонних компаніях.

З отриманої інформації можна зробити висновки, що соціальний розвиток персоналу – це процес цілеспрямованого вдосконалення соціальної структури та професійної кваліфікації працівників, задоволення потреб у професійному розвитку груп персоналу з меншою соціальною захищеністю в організації. Це забезпечується такими заходами, як професійне навчання працівників, адаптація та сертифікація виробництва, планування кар'єри та розвиток кар'єри, що свідчить про важливість різних аспектів соціального розвитку персоналу, зокрема для підвищення ефективності праці.

Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу є невід'язною частиною планування соціального розвитку організації. Ефективне соціальне планування розвитку персоналу передбачає відповідні проєкти прогнозування, цільове планування та наявність коротко-, середньо- та довгострокових планів.

При дослідженні закордонного досвіду було виділені та розкриті підходи до соціального розвитку персоналу різних країн, зокрема: Данії, Іспанії, Франції, Чилі, Великобританії.

Для дослідження соціального розвитку було обрано Житомирську кондитерську фабрику «Житомирські ласощі». Було проведено аналіз основних техніко-економічних, трудових показників підприємства та аналіз управління соціальним розвитком персоналу.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво шоколадних виробів в різноманітному асортименті, випуск печива, шоколадних батончиків, шоколадних цукерок з наповнювачами виготовлення сухих сніданків і новинку, яку стали нещодавно виготовляти – десерти.

Після аналізу соціального розвитку в кондитерській фабриці «Житомирські ласощі» було визначено, що ця складова поділяється на навчання, оцінку, розвиток кар'єри та кадровий резерв. Також особлива увага приділяється до комфортних умов праці для персоналу, та вільно проводяться проєкти для підвищення соціального розвитку персоналу. На основі економічних, трудових та соціальних показників було запропоновано та економічно оцінено заходи для удосконалення соціального розвитку персоналу, а саме:

- система тренінгів;
- курс підвищення кваліфікації;
- корпоративний відпочинок.

Після проведених розрахунків для запровадження системи тренінгів було визначено чотири види тренінгів: корпоративні, психотерапевтичні, релаксаційні тренінги та тренінги навичок та вмінь, які мають на меті підвищення кваліфікації та зміцнення соціального середовища в колективі.

З розрахунків показників економічного впливу можна побачити, що чистий дохід компанії зросте на 0,025%, прибуток від реалізації зросте на 0,024%, чистий прибуток зросте на 0,156%, рентабельність зросте на 0,006%, що може свідчити про економічну доцільність проведених заходів.

Після впровадження системи тренінгів на фабриці «Житомирські ласощі» соціальний клімат для ефективного розвитку персоналу зросте, та нові методи для підвищення кваліфікації позитивно вплине на ефективність роботи персоналу та на економічну складову підприємства в цілому

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 280 с.
2. Cedefop (2008a). Career development at work: a review of career guidance to support people in employment. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 151. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5183_en.pdf
3. Cedefop (2008b). Sectoral training funds in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 156. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5189_en.pdf
4. Cedefop (2009c). Taxing the mind. Briefing note; September 2009. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9016_en.pdf
5. Cedefop (2009d). Individual learning accounts. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 163. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5192_en.pdf
6. Cedefop (2011g). Learning while working: success stories on workplace learning in Europe. Luxembourg: Publications Office. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060_en.pdf.
7. Cedefop (2019b). Using tax incentives to promote education and training. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5180_en.pdf
8. Express survey (April-May 2008) of national ReferNet consortia and detailed survey (August-October 2008) of national VET experts representing public administration, social partners (employers' association and/or trade unions) and/or independent monitors (university, NGO, etc.).

9. FIBS/DIE (2013). Developing the adult learning sector. Lot 2: financing the adult learning sector: final report. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/library/study/2013/adult-financing_en.pdf
10. Lawler, Edward E., III Reinventing Talent Management / Lawler, Edward E., III. – Dreamscape Media Llc, 2017. – 145 p.
11. Marian Thunnissen Talent Management in Practice : An Integrated and Dynamic Approach / Marian Thunnissen. – Emerald Publishing Limited, 2017. – 184 p.
12. Vocational education and training – the European research field Background report – Volume I. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1998.
13. Zhukovska V. M. Evaluation of the social partners of trade / V. M. Zhukovska, I. P. Mykolaichuk // Bulletin of Kyiv National Trade and Economic University. — 2013. — № 6. — P. 96–106.
14. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації: – Ірпінь 2019 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/Збірник-матеріалів-Всеукраїнського-науково-практичного-круглого-столу_2019_compressed.pdf
15. Бабенко А.Г. Нормування праці : Навч посіб.- Дніпропетровськ : ДДФА, 2014. - 127 с.
16. Білан Б.С. Управління персоналом та економіка праці: Рівне : НУВГП, 2010. - 191 с.
17. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства //Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. – №. 7 (2). – С. 144-146.

18. Види навчальної діяльності підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibib.ltd.ua/vidyi-obuchayuschey-deyatelnosti.html>
19. Виноградський М.Д. Беляєва С.В. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 504 с.
20. Г Коденська М.Ю., Нестерчук Ю.О., Соколюк С.Ю., Соколюк К.Ю. Людський капітал в системі соціально-економічних відносин. Умань : Видавець: «Сочинський», 2017. 169 с. (в
21. українська) Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. – 2017.
22. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красноносова ; [За ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с
23. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків: ХНЕУ, 2004. 428 с.
24. Грішнова О.А., Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: *Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка*. 2004. Вип. 9. С. 15–19
25. Грішнова, О. А. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2005. №4. С. 45-49
26. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // *Інноваційна економіка*. – 2013. – №. 6. – С. 194-198.
27. Гуменюк В. Я. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. - Рівне : НУВГП, 2010. - 203 с.
28. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
29. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk>.

- 30.Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: Харківський національний економічний ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 320 с.
- 31.Житомирські ласощі - [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://zl.com.ua/>
- 32.Житомирські ласощі [Електронний ресурс].- Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00382071/
- 33.Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства: Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. - К., 2008. - 20 с.
- 34.Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : дис. – 2018.
- 35.Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
- 36.Зміст і структура тренінгу - [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://ilt.multycourse.com.ua/ua/page/19/68>
- 37.Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. С. 196 - 199.
- 38.Карпович І. М. Управління персоналом та економіка праці: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2011. - 117 с.
- 39.Козак Н. Корпоративний університет. Управління організацією. 2001. №12. [Електронний ресурс].- Режим www.management.com.ua/hrm/hrm021.html
- 40.Коломієць В. М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств : монографія - Мелітополь : МІДМУ КПУ, 2008. - 172 с.
- 41.Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М. А. Саприкіна, М. А. Саєнсус, А. Г. Зінченкота [та ін.] ; за наук. ред. О. С. Редькіна. — К., 2011. — 480 с.

42. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. О. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., „Кондор”. – 2003. – 296 с. – Режим доступу : [http:// library.if.ua/books/45.html](http://library.if.ua/books/45.html)
43. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.
44. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. . Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 292 с.
45. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань . Соціально-трудові відносини: теорія та практика. К. – 2014. – № 2(8). – 201 с.
46. Литовченко І. В. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2011-120с.
47. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf
48. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підруч. для вузів / За ред. проф. Н. М. Ушакової. — К.: Хрещатик, 2000. — 800 с.
49. Малишевська А. О., Воржакова Ю. П. Основні аспекти мотивації персоналу в епоху «VUCA» у контексті двофакторної теорії Ф. Герцберга. Електронний збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». 2019. С. 51-58.
50. Марк А. Оцінка персоналу : учбовий посібник. К. : Вільямс, 2007. 432 с. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу //Ефективна економіка. – 2010. – №. 9.
51. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

52. Миколайчук І. П. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку соціальної відповідальності малого бізнесу / І. П. Миколайчук // Наук. вісник Херсон. держ. ун-ту. — 2014. — Вип. 2. — Ч.3. — С. 36–40. — (Сер.: Економічні науки).
53. Міщук Г. Ю. Ринкова інфраструктура: навч. посіб. : - Рівне : НУВГП, 2011. - 164 с.
54. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства // Економіка та підприємництво. - 2018. - №1. - 260 с.
55. Навички для успішної кар'єри [курс для здобувачів освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти] – К.: 2020. – 300 с.
56. Навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. – [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/232>
57. Наумік К. Г. Розвиток мотивації персоналу підприємства: Харківський держ. економічний ун-т. - Х., 2003.-254 с.
58. Овчаренко Т. С., Руденко Є. О. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ Філіп Морріс Україна // Молодий вчений. – 2016. – №. 1. – С. 904-908.
59. Орбан-Лембирк Л.Е. Основи психології управління: Монографія. - Івано-Франківськ: "Плай", 2012. - 426 с.
60. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві – [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977>
61. Панкратова О.М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2021 – 53 с.
62. Педь І. В, Ящук С. П. Податкові стимули у сфері освіти в країнах ЄС/ Ефективна економіка: Електронне фахове наукове видання.- 2012, № 8.-

- [Електронний ресурс].- Режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1311>
- 63.Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – №. 42. – С. 323-327.
- 64.Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. .- [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf>
- 65.Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу:– Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.
- 66.Пухова Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу. – 2015.
- 67.Савіна Н. Б. Підприємництво і бізнес-планування: навч. посіб- Рівне : НУВГП, 2011. - 191 с.
- 68.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. – Режим доступу :<http://library.if.ua/books/104.html>
- 69.Савченко В.А.. Розвиток персоналу: підручник :-Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана.2008. - 512 с.
- 70.Система розвитку персоналу. Словник термінів. – [Електронний ресурс].- Режим доступу: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personal_a/
- 71.Сорокін П.А. Управління персоналом та економіка праці: опорний конспект - К. : МАУП, 2006. - 80 с.

72. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на підприємствах : наук. вид. / за ред. В. С. Пономаренко. — Х. : ХНЕУ, 2005. — 452 с.
73. Структура системи управління персоналом [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-217-3.html>
74. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним— [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>
75. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу. . — [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://biznestren.narod.ru/roz2.html>
76. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
77. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу—нагальне завдання сьогодення //Економічний вісник Донбасу. — 2014. — №. 1. — С. 194-197.
78. Управління персоналом - [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/devel/>.
79. Управління персоналом та економіка праці : [учб. посіб.] за ред. проф. Погорєлова М. І.- Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХПІ", 2015. - 521 с.
80. Ушева М.Н. Талант менеджмент в сучасному правлінні людськими ресурсами: К. — 2011. — №3. — Т.2. — 256 с.
81. Функціональна структура управління — [Електронний ресурс].- Режим доступу: https://studme.com.ua/1679042211197/ekonomika/funktsionalnaya_struktura_upravleniya
82. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу:— К.: НУХТ, 2013. — 98 с.
83. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. - К.: МАУП, 2008. - 112 с.
84. Шканова О.М. Маркетинг послуг: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2013. — 204с.

ДОДАТКИ

Додаток А

