

**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 (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

\_\_\_\_\_ Березянко Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»  
на тему: «Сучасні підходи до розвитку наставництва на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-13

Панчик Анастасія Вячеславівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к.пед.н., доц. Малихіна Світлана Вікторівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березянюк

“26” січня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Панчик Анастасії Вячеславівни**

1. Тема роботи: «Сучасні підходи до розвитку наставництва на підприємстві»  
Керівник роботи:  
Малихіна Світлана Вікторівна, доцент, кандидат педагогічних наук  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Фортунат»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти наставництва та його роль у ефективному функціонуванні підприємства Розділ 2. Аналіз системи наставництва на підприємстві ПрАТ «Фортунат» Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи наставництва на підприємстві. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 10 таблицях, 1 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти наставництва та його роль у ефективному функціонуванні підприємства»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз системи наставництва на підприємстві ПрАТ «Фортунат»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо удосконалення системи наставництва на підприємстві»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.05.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	14.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

\_\_\_\_\_ Панчик А.В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Малихіна С.В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Панчик А.В. Сучасні підходи до розвитку наставництва на підприємстві.– Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Фортунат» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичні аспекти наставництва та його роль у ефективному функціонуванні підприємства – визначено поняття наставництва у системі управління персоналом, визначено характеристику функцій, методів та принципів наставництва, а також визначено зарубіжний досвід розвитку наставництва на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика підприємства в умовах діяльності на ПрАТ «Фортунат», а також проведений аналіз фінансово-господарського стану на ПрАТ «Фортунат». А також проаналізовано систему наставництва на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано формування підходів в пріоритетному напрямку на підприємстві ПрАТ «Фортунат», а також проведена оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на підприємстві ПрАТ «Фортунат»

Робота містить 80 сторінок, 13 таблиць, 11 рисунків, 57 використаних джерел.

**Ключові слова:** наставництво, функції наставництва, методи наставництва, ефективність використання наставництва, аналіз.

## SUMMARY

### **Panchyk A.V. Modern approaches to the development of mentoring in the enterprise. – Manuscript.**

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Fortunat" for 2018-2020.

The first section deals with theoretical aspects of mentoring and its role in the effective functioning of the enterprise - defines the concept of mentoring in personnel management, defines the functions, methods and principles of mentoring, and identifies foreign experience in mentoring in the enterprise.

The second section of the qualification work provides a general description of the enterprise in terms of PJSC "Fortunat", as well as an analysis of the financial and economic situation at PJSC "Fortunat". And also the system of mentoring at the enterprise is analyzed.

The third section of the qualification work substantiates the formation of approaches in the priority area at the enterprise of PJSC "Fortunat", as well as an assessment of the effectiveness of the proposed measures and their impact on the enterprise of PJSC "Fortunat"

The work contains 80 pages, 13 tables, 11 pictures, 57 sources used.

Keywords: mentoring, mentoring functions, mentoring methods, effectiveness of mentoring, analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРТИРИЧНІ АСПЕКТИ НАСТАВНИЦТВА ТА ЙОГО РОЛЬ У ЕФЕКТИВНОМУ ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1.Поняття наставництва у системі управління підприємством.....	9
1.2. Характеристика функцій, принципів та методів наставництва.....	11
1.3.Зарубіжний досвід розвитку наставництва на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАСТАВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ«ФОРТУНАТ».....	28
2.1.Загальна характеристика ПрАТ «ФОРТУНАТ» в умовах ринкової діяльності.....	28
2.2.Аналіз фінансово-господарського стану на ПрАТ «ФОРТУНАТ».....	37
2.3.Аналіз системи наставництва на підприємстві.....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАСТАВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	49
3.1.Формування підходів в пріоритетному напрямку на підприємстві ПрАТ «ФОРТУНАТ».....	49
3.2. Визначення стратегії удосконалення системи наставництва на підприємстві ПрАТ «Фортунат» .....	59
3.3.Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на підприємстві ПрАТ«ФОРТУНАТ».....	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

Зростання конкуренції на світовому ринку, впровадження нових технологій і технічних засобів зумовлюють потребу в удосконаленні навичок працівників і необхідність у безперервному професійному навчанні та постійному підвищенні рівня кваліфікації персоналу.

Наставництво передбачає навчання безпосередньо на робочому місці шляхом передання досвідченими працівниками набутого досвіду і знань особі, що потребує професійного навчання, та формування необхідних навичок.

Методичні рекомендації розроблено з метою сприяння запровадженню наставництва на підприємствах, в установах, організаціях різних організаційно-правових форм і форм власності (далі - підприємство) для професійної адаптації та сприяння професійному розвитку працівників, яких уперше прийнято на роботу з укладенням трудового договору (контракту), переведено для виконання роботи за іншою професією або на іншій посаді та які потребують набуття досвіду практичної роботи, освоєння додаткових професійних знань, умінь і навичок відповідно до вимог посадової інструкції протягом певного часу під наглядом наставника (далі - працівник)

*Метою роботи* є дослідження теоретичного та прикладного розвитку наставництва на підприємстві.

*Об'єктом роботи* є процес розвитку наставництва на підприємстві.

*Предметом роботи* є шляхи удосконалення розвитку наставництва на підприємстві.

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі *завдання*:

- Сприяти досягненню працівником високої якості виконуваних

робіт, дотриманню ним вимог нормативно-правових актів з охорони праці та організаційно-розпорядчих документів, що визначають права та посадові обов'язки працівника, положень колективного договору;

- Формувати і розвивати професійні знання, вміння та навички працівників, передавати їм професійний досвід;

- Сприяти соціальній адаптації працівника в трудовому колективі;

- Створювати умови для ефективного обміну знаннями та досвідом міжними;

- Розвивати мотивацію до встановлення тривалих трудових відносин працівника з підприємством, закріплення працівника на робочому місці, зниження плинності кадрів, формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження застосувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків, статистичні та аналітичні методи).

*Інформаційне забезпечення:* чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення формування соціального пакету на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 80 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 72 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 11 рисунків, списку використаних джерел із 57 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАСТАВНИЦТВА ТА ЙОГО РОЛЬ У ЕФЕКТИВНОМУ ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття наставництва у системі управління підприємством

Наставництво (менторинг) - це один з методів навчання персоналу, коли більш досвідчений співробітник ділиться своїми знаннями, вміннями і навиками з недосвідченим новачком протягом певного часу.

Зараз система наставництва в компаніях додає інші риси і просувається в нові сфери, наприклад наставництво в технічній області. Наставники в основному покладаються на просування вже існуючих знань або професійних навиків. Інакше кажучи, навчають тому, що знають самі.

Наставництво потрібне для того, щоб:

- підтримувати і заохочувати здійснення навчання співробітника;
- передавати знання, накопичені в організації, і норми поведінки, прийняті в компанії;
- розкрити потенціал практиканта.

Перевагою наставництва є можливість навчання прямо на робочому місці. У порівнянні з тренінгом метод загалом більш «індивідуалізований», але часто вимагає більше сил і часу.

Наставництво буває персональним, груповим, колективним. Частіше за все ми стикаємося з персональним наставництвом, при якому один наставник веде іншого співробітника. Це ще один плюс наставництва. Рідше зустрічається групове наставництво (один наставник веде групу співробітників) або колективний (трохи наставників на одного або група співробітників).

Потрібно розрізнявати наставництво, коучинг і менторство.

Ці поняття доповнюють один одного і близькі по духу, але коучинг направлений не стільки на передачу знань і виробіток навиків, скільки на активізацію процесів самонавчання і саморозвиток. Це відбувається шляхом надання безперервного зворотнього зв'язку в процесі спільного аналізу ситуацій і проблем.

Менторство поєднує в собі ознаки коучинга і викладацької діяльності. Тут також важливий зворотний зв'язок, але додається хороша теоретична база. Ментор спочатку розказує теорію, потім показує приклад, і тільки потім учень виконує завдання і отримує зворотний зв'язок.

Наставництво робить акцент на практичну частину. Більш досвідчений співробітник передає свої знання і навички менш досвідченому. У ідеалі наставництво може відбуватися безперервно.

Звичайно наставником виступає більш досвідчений співробітник, що володіє знаннями і професійним досвідом який допомагає молодому і недосвідченому співробітнику подолати всі труднощі кар'єрного і соціального зростання. Молодий співробітник в менторингу називається «протеже». Це, як правило, менш досвідчений співробітник, який, прислухаючись до порад ментора, старається поліпшити якість роботи, що виконується ним.

Наставник може виконувати різні функції:

- Наставник - уважний помічник. Виявляє увагу і емпатію, підтримує, надихає. Задає питання. Створює довірчі відносини з «учнем».
- Суворий наставник. Зворотний зв'язок дає чесно, прямо. Інформацію викладає чітко, вимагає чіткого виконання. Може зганьбити. Вимагає якісного виконання роботи. Він немов кидає виклик, такий наставник може спочатку викликати переляк у «учня». Але така позиція наставника дає можливість в найкоротші терміни зібратися і виконати необхідну роботу.

Основний принцип роботи наставника - прагнення донести потрібну інформацію і допомогти молодому фахівцю її засвоїти. А це означає, що наставнику має значення:

- погоджуватися з початковим освітнім рівнем молодого фахівця;
- враховувати невеликий життєвий досвід і великі амбіції, характерний для молодих людей;
- обов'язково підключати молодого фахівця до планування його кар'єри і складання індивідуального плану розвитку, цікавитися його точкою зору на те, що відбувається;
- пам'ятати, що всі люди різні, і не можна з однією міркою підходити до двох молодих фахівців;
- не виконувати за молодого фахівця його роботу, частіше надавати можливість працювати під контролем, але самостійно, з подальшим розвиваючим зворотним зв'язком.

Для визначення кандидатури наставника рекомендується встановити такі критерії відбору:

- знання кваліфікаційних вимог професії(спеціальності), за якою здійснюється наставництво;
- знання вимог нормативно-правових актів з охорони праці та організаційно-розпорядчих документів, що визначають права та посадові обов'язки працівника, положень колективного договору;
- наявність досвіду та відповідного кваліфікаційного рівня безпечного виконання робіт згідно з вимогами правил охорони праці;
- знання специфіки виробничої діяльності підприємства;

## **1.2. Характеристика функцій, принципів та методів наставництва**

Сучасна система розвитку людського потенціалу на сьогоднішній день вимагає особливої уваги і інтенсивного розвитку – стан і можливості цієї системи в даний час не відповідають рівню системи розвитку кадрового потенціалу в організаціях, потрібна орієнтація на більш широке використання технологій і методів управлінського середовища.

З кожним днем зростає потреба в навчанні співробітників, що створює необхідність підбирати найбільш ефективні, сучасні та якісні форми і напрями навчання. Одним з таких методів навчання і є наставництво. Насамперед зазначимо, що сьогодні наставництво має велике значення для організації та вважається ефективною кадровою технологією, що дає можливість забезпечити себе кваліфікованими спеціалістами.

Однак треба зазначити, що не в кожній організації наставництво, незважаючи навіть на безкоштовність цього «інструменту», має місце бути. Дане поняття зазвичай асоціюється з допомогою в адаптації нових співробітників в колективі протягом перших трьох місяців роботи, поки вони на випробувальному терміні. При цьому даний інструмент не дуже активно використовується у процесі подальшого розвитку працівника, щоб допомогти його потенціалу розкритися повністю.

Практика наставництва або менторинг (від лат. mentor — вихователь, керівник) сьогодні сприймається науковцями як соціальний інститут адаптації. Однак, незважаючи на глибоке коріння традицій наставництва, не існує єдиного усталеного визначення цього терміна, сьогодні в управлінській діяльності найчастіше використовуються такі терміни, як «супервізія», «менторство», «консультування», «коучинг» та ін.

Тлумачний словник української мови поняття «наставник» трактує, як «той, хто дає поради, навчає; порадник, учитель; наглядач», а «наставляти» — «даючи поради, навчати чогось; наводити, направляти, націлювати і т. ін. у потрібному напрямку, скеровувати, спрямовувати».

Наставництво або іншими словами менторство в класичному розумінні розглядається як спосіб передачі навичок і знань молодому спеціалісту від більш досвідченого співробітника організації. Як правило, це кваліфікований спеціаліст, який працює в організації давно і може ввести нового співробітника в курс роботи.

Таким чином, наставницька діяльність може в себе включати:

- комфортніший процес адаптації в колективі;

- сприяння кар'єрному зростанню, професійному розвитку;
- оцінці діяльності нових співробітників під час випробувального терміну.

Ми розуміємо наставництво, як масштабне поширення, різноманітністю за видами, формами і методами організації навчання, ефективністю за результатами реалізації та професійним зростанням.

На наш погляд наставницька діяльність – найефективніший інструмент навчання персоналу. У нашій країні наставництво в організаціях відомо ще з радянських часів.

Сьогодні про нього все частіше стали говорити на професійних конференціях, тренінгах, семінарах тощо. Якщо говорити про саму систему наставництва, то діяльність наставника на наш погляд повинна оформлятися офіційно (наставник прикріплюється до молодого спеціаліста наказом керівника організації, при цьому наставництво повинно матеріально стимулюватися), але сама ця діяльність досить неформальна за змістом (форму, періодичність, регламент, зміст) в основному визначає сам наставник.

Відзначимо, що наявність в організації наставників ще не говорить про розвинену систему наставництва, суть якої полягає в реалізації програм з відбору, навчання і стимулювання самих наставників.

Вважається, що до головних цілей системи наставництва в організації можна віднести наступне:

- забезпечення швидшого придбання новим співробітником навичок і знань, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків;
- зниження плинності кадрів за рахунок зменшення кількості співробітників, які покидають організацію під час або відразу після випробувального терміну;
- оптимізація витрат часу керівників підрозділів на навчання і оцінку нових співробітників;

– придбання наставниками досвіду управління та навчання співробітників для подальшого професійного та кар'єрного росту.

Якщо розглядати більш детально кому впершу чергу важливо наставництво, давайте спочатку надамо визначення того що ми розуміємо під такими поняттями, як наставник, молодий спеціаліст, організація.

Наставник – фахівець який повинен володіти достатнім обсягом знань, умінь і навичок (професійних і управлінських), бажанням працювати з молодим спеціалістом, чуйністю, бути дисциплінованим, виконавчим, комунікабельним тощо.

Наставник, в першу чергу, необхідний для: молодих спеціалістів, які прийшли в злагоджену команду організації; співробітників зі значним потенціалом професійного зростання; співробітників з низькою продуктивністю праці.

Відповідно до оцінки діяльності, функції наставника можуть виконувати:

1. Безпосередній керівник;
2. Працівник служби персоналу;
3. Колега;
4. Найнятий експерт з даної області діяльності.

З огляду на вищезгадане можливо припустити, що до прав та обов'язків наставника повинно входити:

1. Залучення працівника до корпоративної культури організації, з передачею правил ділового спілкування, традицій і стандартів поведінки;
2. Виявлення проблемних місць в професійній підготовці молодого спеціаліста;
3. Участь у формуванні плану розвитку молодого спеціаліста, з наданням практичної та теоретичної підтримки на випробувальному терміні та стажування;
4. Внесення пропозиції про заохочення відповідно до практики організації;

5. Рекомендація вертикального і горизонтального переміщення працівника;

6. Надання характеристики по завершенні навчання;

7. Передача свого отриманого досвіду «наставника» колегам в організації.

Молодий спеціаліст — співробітник, якому надається своєчасна допомога на стадії входження в діяльність роботи організації, підтримка кар'єрного і професійного розвитку, якому розповідають про специфіку професійних обов'язків, знайомлять зі структурою організації, долучають до корпоративної культури.

Організація – наставництво допоможе стабілізувати колектив, знизити плинність персоналу і сформувати кваліфіковану команду лояльних працівників, які залишаться надовго.

Керівники організації при впровадженні наставництва розраховують на досягнення конкретних цілей:

- оперативне залучення нових працівників в діяльність організації;
- поліпшення якості підготовки відповідно до сучасних професійних вимог;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- економія часу керівників відділів на навчання молодих спеціалістів;
- зниження плинності персоналу, яка тягне за собою фінансові втрати;
- швидке освоєння новими співробітниками елементів організаційної та корпоративної культури організації;
- формування позитивного іміджу організації як гідного роботодавця.

Серед зазначеного вище у молодих спеціалістів при наставництві швидше формуються вміння і навички, також в досить короткі терміни система наставництва має суттєву конкурентну перевагу – вдається досягти порівняно невисокий рівень витрат і зниження плинності кадрів.

Доцільно відзначити, що система наставництва має бути активована з того моменту, коли працівник призначається в штат організації, з метою

допомоги пришвидшити процес адаптації молодого спеціаліста у колективі та полегшити перехід нових працівників на необхідний рівень робочих результатів.

Наставництво і коучинг не є конкуруючими інструментами. Більше того, використання цих інструментів в комбінації адаптації створює стійкий синергетичний ефект.

Ключове питанням застосування цих інструментів адаптації персоналу полягає в тому, який з них більшою мірою відповідає організаційній культурі підприємства. Безперечно, коучинг і наставництво, можна застосовувати як самостійні інструменти, але при їх спільному застосуванні ефект може бути значно вищим.

Важливість і роль адаптації персоналу на підприємстві з огляду на різні фактори (професіоналізацію персоналу, зменшення витрат на заповнення вакантних посад, зниження рівня плинності персоналу, підвищення рівня ефективності діяльності підприємств, загальну стратегію управління персоналом підприємства) згадується у Н. Андерсон, Р. Беннетта, Т. Вершініної, В. Загорського, К. Гарсія-Серрано, Д. Гаріно, П. Готьє, К. Кларка, Н. Куролєнкіної, М. Подцероб, П. Стрельбіцького, А. Чикуркової.

Малодослідженим залишається питання ефективності адаптації персоналу. Безпосередньо дотичними до оцінки ефективності заходів щодо управління персоналом є праці В. Аллавердяна, В. Загорського, О. Захарової, Д. Кіркпатріка, О. Паратновової, Д. Філіпса.

Однією з найбільш поширених моделей оцінки ефективності інвестування у людський капітал є розроблена Дональдом Кіркпатріком наприкінці 50-х рр. XX ст. модель оцінки ефективності навчання персоналу підприємства, яка складається у оцінці та співставленні знань, навичок та поведінки працівників до навчання, відразу після проведення процедури навчання та через певний проміжок часу, необхідний для засвоєння викладеного матеріалу.

Однак визначити ефект від навчання у вартісному вираженні досить важко та трудомістко, а, отже, вимагає вкладення додаткових коштів та витрати значного часу на дослідження. Зважаючи на це, Д. Кіркпатрік припускав, що кінцеву економічну оцінку ефективності навчання не завжди економічно доцільно проводити.

В першу чергу це стосується великих організацій, де інвестуванням у людський капітал охоплено переважну більшість персоналу. Поділяється думка В. Загорського, який зазначає, що така обставина значно звужує область використання даної моделі та знижує об'єктивність здійсненої оцінки ефективності інвестування у людський капітал.

Крім того, модель Кіркпатріка не дозволяє зіставити розміри інвестованих коштів з тим ефектом, який отримає організація в результаті навчання персоналу. На мою думку, наявність такої кількості обмежень створює перешкоди для використання даної моделі як універсального та досконалого методу оцінки ефективності адаптації персоналу на підприємстві.

Разом з тим, на мою думку, модель Кіркпатріка може бути використана в якості методу оцінки для встановлення психологічного рівня доцільності та результативності програми адаптації з точки зору працівників, які пройшли адаптацію.

Ці результати дослідження слід враховувати при подальшому виборі інструментів адаптації персоналу, що дозволить підвищити, якщо не ефективність, то принаймні результативність адаптації персоналу.

Ще одна модель оцінки ефективності інвестування у навчання персоналу була розроблена на початку 90-х рр. ХХ ст. Д. Філліпсом. Модель також має чотири рівня оцінки, перші три з яких співпадають за сутністю та методикою оцінки з моделлю Кіркпатріка.

Так, першим етапом даної моделі є анкетування персоналу з метою виявлення його реакції на програму навчання.

На наступному етапі здійснюється тестування персоналу з метою визначення зміни знань працівників в результаті пройденого навчання. На цьому етапі в якості основного оціночного індикатора виступає активність, ініціативність та готовність працівників до практичного використання отриманих знань і навичок у практичній діяльності в організації.

Третій етап складається у оцінці практичних досягнень працівників, які пройшли навчання їх безпосередніми керівниками шляхом співставлення трудової поведінки своїх підлеглих до та після навчання. Оцінка здійснюється шляхом заповнення спеціально розроблених анкет.

Кінцевим та найбільш важливим етапом моделі Філіпса є оцінка економічного результату шляхом розрахунку показника ROI (Return of investment – «повернення на інвестиції») за допомогою формули (1.1):

$$ROI = \frac{B-1}{I} * 100\% \quad (1.1)$$

де  $B$  – збільшення економічних вигод (наприклад, прибутку) як результат навчання працівників, грош. од.;

$I$  – всі види грошових витрат, які інвестувало підприємство в навчання персоналу, грош. од.

Не дивлячись на те, що соціальні процеси, такі як адаптація персоналу, за своєю суттю важко формалізувати і виміряти, і окремі фахівці вважають, що застосування до невизначених за своєю сутністю явищ, пов'язаних із людськими ресурсами, визначених і точних формул некорисно і нечесно, це обман і марна трата часу, у практиці управління підприємствами дослідження ефективності передбачає здійснення процесу «оцінювання».

Оцінювання трактується як систематична оцінка операцій чи результатів програми або політики у порівнянні з комплексом явних та

невних стандартів, з метою вдосконалення програми чи політики. Виділяють оцінювання процесів та оцінювання результатів.

Оцінювання процесів передбачає вивчення того, що відбувається в межах програми в процесі її виконання (оцінка ефективності). Його застосовують на ранніх етапах програми з метою її покращення.

Оцінювання результатів стосується кінцевих результатів програми та їх значення, досягнення поставленої мети (оцінка результативності).

Якщо при оцінюванні процесів основна увага приділяється залученню учасників, пропонованим видам діяльності, здійснюваним заходам, практиці роботи персоналу та діям клієнтів, то оцінювання результатів акцентує на тому, що сталося з клієнтами (учасниками) після виконання програми.

Результатом застосування вищезазначених підходів є те, що успіх адаптації персоналу на підприємстві сучасному етапі визначається передусім тим, чи вдалось сформувати нові стереотипи трудової поведінки працівників, підтримати позитивну мотивацію працівників, сформувати чи підтримати прагнення працювати на стабільний результат.

Разом з тим, проблемою залишається вибір критеріїв і індикаторів для вимірювання зазначених показників. Іншим аспектом, який визначає теоретичні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві є питання нормативно-правового забезпечення процесу адаптації персоналу.

В Україні перші вітчизняні нормативно-правові акти, окремі положення яких дотичні до процесу адаптації персоналу прийнято у 70-ті роки ХХ ст.

Також розглядаються наступні види наставництва які зображені в таблиці 1.1.

Також серйозним питанням виступає і те, хто може бути наставником, не кожен співробітник організації може бути наставником.

Можна виділити необхідні специфічні якості які притаманні наставнику:

## Види наставництва

Види	Характеристика
1	2
Наставництво-супервізія	Наставник ділиться відомостями про організацію, про перспективи розвитку, навчає основним навичкам. Відносини будуються по принципу контролю.
Формальне наставництво	Наставницька діяльність полягає в поясненні цілей роботи і навчанні на спеціально організованих тренінгах. Діють формальні процедури і правила наставництва.
Ситуаційне наставництво	Надання необхідної допомоги в складних ситуаціях.
Неформальне наставництво	Наставник бере на себе відповідальність за «учня». Варіант добровільного наставництва без фінансової винагороди.

Джерело: побудовано автором.

1. Корпоративність. Людина в своїй роботі керується стратегічними пріоритетами організації. Знаходить баланс інтересів підрозділи і всієї організації в цілому.

2. Здатність навчати. Уміння структурувати досвід роботи, з передачею його для молодого спеціаліста. З чітким і послідовним викладом необхідної інформації і зауважень за даними роботи спеціаліста.

3. Відповідальність. Наставник повинен бути зацікавлений в успіхах свого підопічного, несучи особисту відповідальність за вирішення виниклих проблем при навчанні.

4. Мотивація. Уміння мотивувати інших.

5. Впливовість. Наявність довірливих відносин з боку керівництва по комунікації. Необхідні особисті якості та навички для впливу на інших.

6. Якості лідера. Сукупність умінь і здібностей взаємодіяти з групою людей, які здатні забезпечити успішне виконання завдань і функцій.

Щоб визначити ефективність системи наставництва і роботу конкретних наставників, можуть застосовуватися опитування різних видів наприклад таких як:

- цілеспрямовані – щоб визначити ступінь задоволеності системою наставництва, і зокрема, роботою наставників;
- більш загальні – з інкорпорованими питаннями про наставництво.

Також треба розуміти і те, що іноді досить складно об'єктивно оцінювати ефективність роботи наставника. Адже на цей процес впливають також і якості, і мотивація самого молодого спеціаліста.

Окреме питання постає і про необхідність мотивації наставників, а як відомо найпотужніша мотивація, це можливість реалізувати себе як професіонала. І коли наставник володіє потрібними навичками, коли у нього є досить високій рівень мотивації до роботи, тоді такі можливості допомагають йому викластись на повну.

Розглянемо, що є мотивація наставника. Так рівень оплати праці, як мінімум, повинен компенсувати матеріальні втрати наставника, які він несе, не займаючись своєю основною діяльністю – включити відповідні вимірювані показники, від виконання яких залежить розмір зарплати і/або бонусу. Рішення лежить в пошуку балансу між матеріальним заохоченням і створенням культури, в якій наставництво сприймалося б як почесна місія, що надає статус і особливе положення в колективі — саме на ці цілі має працювати нематеріальна мотивація наставників.

У тому числі поширені інші методи нематеріальної мотивації у вигляді визначення кращого наставника, вручення пам'ятних подарунків під час корпоративних свят тощо.

Звичайно, в ідеалі наставницька діяльність повинна сприйматися як почесна місія, що підвищує статус наставників, без додаткової мотивації. Але тоді керівництво організації повинно організувати процес наставництва так, щоб навчання молодих спеціалістів позитивно відбивалося і на роботі самого

наставника, в іншому випадку ефективність його основної діяльності значно погіршиться.

У світлі сказаного доцільно розуміти наставництво як систему, що об'єднує і структурує процеси взаємодії, спрямовані на адаптацію молодих спеціалістів.

Важливим аспектом наставництва як методу розвитку персоналу є те, що воно не вимагає відриву від робочого процесу.

Отже, протягом усього періоду навчання співробітник залишається на робочому місці і продовжує виконувати свої професійні завдання. Більш того, сам процес наставництва побудований на рішенні типових робочих завдань, завдяки чому автоматично вирішується проблема невідповідності теоретичної підготовки та практичної діяльності.

Тому для ефективної діяльності організації в цілому, запобігання плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури, успішного впливу на молодих спеціалістів слід відновити реальну роботу наставників і стимулювати їх діяльність.

Ефективна робота наставників у роботі з молодими спеціалістами сприятиме формуванню і підтриманню в останніх сприятливої мотивації до професійної діяльності. Для цього слід повноцінно використовувати систему наставництва у роботі з молодими спеціалістами, на практиці реалізовувати відомі та розробляти і впроваджувати нові ефективні методи залучення й заохочення досвідчених працівників організації до роботи наставника.

До подальших напрямів дослідження вважаємо за доцільне віднести шляхи оптимізації наставництва в організації та запровадження програми по впровадженню наставництва в діяльність організації.

### **1.3. Зарубіжний досвід розвитку наставництва на підприємстві**

Розвиток персоналу підприємства – це багатогранне явище, яке поєднує в собі усі найважливіші сфери розвитку особистості – педагогічну,

соціальну та психологічну, та дозволяє працівнику задовольняти свої економічні та соціальні потреби.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

У наш час мобілізації знань та комп'ютеризації всіх сфер життя суспільства існують багато новітніх методів для розвитку професійних та особистісних якостей працівників, але найефективнішими нині все одно залишаються: навчання на робочому місці, корпоративні програми розвитку та коучинг. Вони є також і найбільш поширеними методами поряд з очним навчанням.

Частка очного тренінгу серед найбільш ефективних методів навчання збільшилася за останні 5 років, тенденція збереглася і в цьому році. Навпаки, спостерігається зниження рейтингу таких методів, як коучинг з боку лінійних менеджерів (coaching), ротація (job rotation), секондмент (secondment) і шедоуинг (shadowing).

Відсоток електронного навчання серед найбільш ефективних методів росте дуже повільно. Використання більш сучасних методів, ефективність яких доведена, не завжди втілюється в життя у нашій країні, часто така ситуація пояснюється недостатністю фінансових можливостей або відсутність кваліфікованих в цих питаннях працівників HR.

Звичайно, на сьогоднішній день можна виокремити достатньо різноманітних способів оцінки персоналу, які використовують організації. Однак, усі вони поділяються на 2 загальні групи: традиційні та сучасні методи (табл. 1.2).

## Традиційні та сучасні методи оцінки персоналу

Традиційні методи оцінювання персоналу	Сучасні методи оцінки персоналу
Біографічний метод	Атестація
Метод заданої банальної оцінки	Метод «360 градусів» атестація
Ранжування	Метод асесмент центру
Метод попарних порівнянь	Аналіз людських ресурсів (HRA)
Метод еталону	Метод управління за цілями (МВО)
Метод графічного профілю	Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI)
Оцінка за результатами	

Джерело: побудовано автором.

Головними плюсами традиційного підходу до оцінки персоналу прийнято вважати його простоту, мінімізацію витрат самої організації під час застосування нововведень та загальнодоступність. Однак, серйозним мінусом цих методів виступає нівелювання особистих якостей працівника, що надалі спричиняє погіршення результатів його праці та росту творчого потенціалу.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності.

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг.

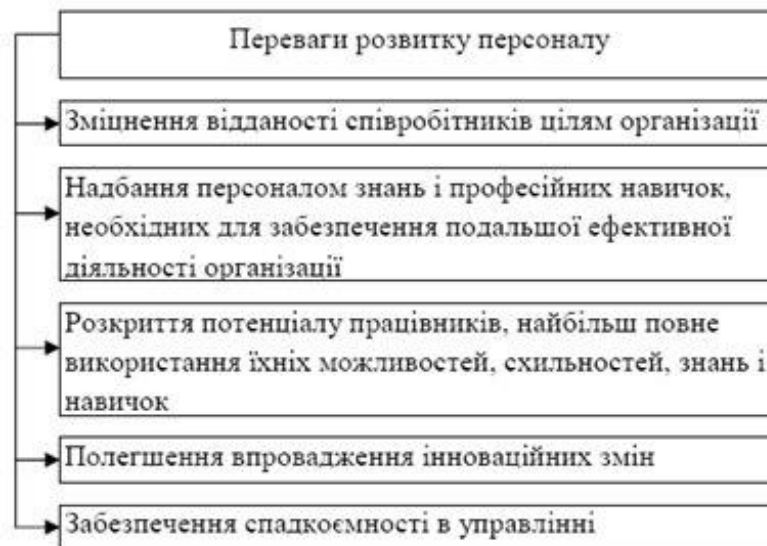


Рис. 1.1. Переваги системи наставництва персоналу в організації

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках.



Рис 1.2. Напрямки розвитку персоналу на підприємстві

Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням різних напрямків і кожен з них є доцільним.

Це може бути: відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у громадських організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь у семінарах; нарадах,

диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професій.

Респонденти США частіше більш ефективними називають дистанційне навчання, ротацию персоналу, секондмент та шедовінг, ніж респонденти Великобританії чи Індії, хоча практики активного навчання сприймаються як найбільш ефективні саме в Індії.

Необхідно розглянути найбільш ефективні та найчастіше вживані методи розвитку персоналу підприємств, такі як:

- On-the-job training (навчання на робочому місці),
- In-house development programmes (внутрішньо корпоративні програми розвитку),
- Coaching by line managers and by external practitioner (коучинг лінійним менеджером та зовнішніми спеціалістами).

Найпоширенішими методами навчання на робочому місці в Україні є:

- інструктаж;
- ротация;
- учнівство і наставництво.

Як не дивно, в країнах Європи та Америці навчання на робочому місці вживається як окремий метод розвитку персоналу, представлені відомими системами: американська On-the-job training та німецька дуальна система розвитку персоналу. Ці системи використовуються виключно японськими, американськими та німецькими компаніями, які здійснюють свою діяльність в Україні.

Оскільки навчання на робочому місці – ефективний метод, розглянемо його найпоширеніший спосіб:

«Наставництво (Mentoring / buddying)». Процес наставництва припускає зв'язки та відносини між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним. Завданням наставника є в тому, щоб бути керівником для недосвідченого підопічного. Наставник виступає в якості своєрідного керівника та розповідає, як компанія працює, що і як

потрібно робити на новому робочому місці, ознайомлює з елементами корпоративної культури, роблячи тим самим легшою адаптацію до нових умов для підопічного.

Наставник вчить підопічного необхідних навичок для кар'єрного зростання та як краще працювати. Практика наставництва у нашій країні досить поширена на усіх без винятку підприємствах будь-яких галузей, оскільки цей спосіб розвитку персоналу є досить давнім та випробуваним часом, але, на мій погляд, новий час диктує нові правила гри.

Тому наставництво, на мою думку, можливо використовувати лише у випадках, які вимагають негайного включення працівника у процес виробництва.

Розглянемо метод «Зовнішні тренінги (Training delivered off the job)». Одним із найрозповсюдженіших різновидів партисипативного навчання є тренінг, під яким розуміють форму активного навчання, за якої відбувається збагачення знаннями, розвиток конкретних вмінь і навичок.

Фактично тренінг – це передача знань, необхідних людині чи команді у поточний момент часу або у найближчому майбутньому. Тренінг вигідно відрізняється від інших сучасних форм навчання тим, що поєднує теоретичні лекції й практичне відпрацьовування навичок за короткий проміжок часу (2-3 дні). При цьому отримані навички є досить стійкими й ефективними, а їхнє використання в перспективі забезпечує високі результати діяльності підприємства.

На сьогоднішній день у практиці діяльності вітчизняних підприємств застосовуються різні види бізнес-тренінгів, які відрізняються один від одного спрямованістю, цілями та завданнями. Недоліками тренінгів можна виділити наступні аспекти: висока ціна, якщо для його реалізації запрошується зовнішній тренер та деякі науковці зазначають, що не завжди ефект від тренінгу є довготривалим, і цей показник залежить суто від особистості того, хто навчається.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАСТАВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ФОРТУНАТ»

#### **2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ФОРТУНАТ» в умовах ринкової діяльності**

Компанія «Фортунат» була заснована в 1998 році. Підприємство починало свою роботу з надання митно-брокерських послуг, а вже до 2000 року вони стали повноцінним логістичним підприємством, яка охопила всі види міжнародних перевезень вантажів, також стали корисними для своїх клієнтів в автомобільних, морських, залізничних і авіаційних перевезеннях. За час роботи накопичилися міцні робочі зв'язки з колегами в далекому і близькому зарубіжжі - є перевірені довгим успішною співпрацею перевізники, митні склади, перевантажувальні та портові термінали.

Мають величезний досвід в транспортної та складської логістики не тільки в Україні, але і в країнах СНД і Європейського Союзу.

Завдяки налагодженому міжнародному співробітництву гарантують вагомі переваги для своїх клієнтів.

Компанія експертна і ефективна в сферах:

- настройки ланцюгів поставок, складської і митної логістики в країнах Європи;

- транспортної логістики: вантажоперевезення автомобільним, залізничним, авіаційним і морським транспортом;

- оформлення і консалтинг в плануванні зовнішньоекономічних угод.

Наші фахівці знаходяться в постійному контакті з рамовником на кожному технологічному етапі перевезення або оформлення вантажу.

Історія створення підприємства:

-1998 р. - засновано приватне підприємство «Фортунат», послуга з якої компанія вийшла на ринок - митно-брокерського обслуговування юридичних і фізичних осіб;

-2000 р. - компанія відкриває логістичний напрям - відділ автомобільних перевезень;

-2005 р. - налаштували роботу з перевезеннями вантажів авіаційним, морським і залізничним транспортом;

-2006р. - розвиток міжнародного співробітництва, складські послуги та обробка (консолідація збірних вантажів) на логістичних терміналах і портах України і Європи (Німеччина, Угорщина, Естонія, Словаччина, Польща);

-2012р. - в Facebook з'явилася сторінка компанії <https://www.facebook.com/FortunatCompany/>;

-2013 р. - компанія перевезла свій перший мільйон тонн вантажів;

-2016 р. - проведена повна ревізія бізнес-процесів компанії і введена в експлуатацію корпоративна CRM система.

Принципи діяльності компанії:

-відповідальний підхід до виконання покладених завдань;

-розуміння завдань клієнтів і кращих методів вирішення;

-100% виконання взятих на себе зобов'язань.

Запорукою ефективною співпраці є системний підхід до вирішення різних логістичних завдань клієнта.

Більше 20 років успішної діяльності на терені транспортних і митних послуг підтверджує сказане вище якнайкраще.

Місія компанії полягає в індивідуальному підході при вирішенні логістичних і митних завдань для забезпечення максимального рівня задоволеності і комфорту клієнта.

За весь час діяльності підприємство "Фортунат" значно розширила географію і перелік послуг, що надаються. Отриманий і накопичений досвід дозволяє підприємству розробити логістичну схему, яка знижує часові та фінансові витрати.

Підприємство прекрасно розуміє, що потрібно кожного клієнта. Тому наша професійна команда стане надійною опорою у вирішенні складних питань, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою, як на території України, так і в країнах Євросоюзу.

Підприємство розглядає різні побажання з перевезення вантажу. Намагаються враховувати його специфіку, обрати відповідний вид транспорту: автомобільний, авіаційний, морський або залізничний.

Розробляється найкоротший, але разом з тим найбільш оптимальний і безпечний маршрут. Співробітники "Фортунат" несуть персональну відповідальність за вантаж довірений до перевезення і митного очищення. При необхідності вони зможуть прийняти його на зберігання або перенавантажуватимуть на інший автомобіль з метою продовження подальшого транспортування.

Експедитори мають можливість забрати товар з будь-якої країни світу і в найкоротші терміни доставити його за вказаною адресою "від дверей до дверей".

У компанії є величезний досвід, пов'язаний з організацією вантажоперевезень малих партій збірних вантажів з консолідацією. Можуть доставити будь-який товар в будь-яку точку світу на будь-яких умовах поставки INCOTERMS, зробити його сертифікацію якщо необхідно, зібрати

дозвільні документи і здійснювати митне оформлення. Для компанії всі перераховані вище послуги вважаються профільними.

Підприємство підходить до власних обов'язків зі знанням справи і дуже відповідально.

Дослідимо основні техніко-економічні показники підприємства ПрАТ «Фортунат» в табл 2.1:

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники  
ПрАТ «Фортунат» за 2018-2020 рр.**

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
		2018	2019	2020	2019-2018 рр.	2020-2019 рр.	2019-2018 рр.	2020-2019 рр.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	101903	421104	282203	319201	-138901	4,13	0,67
2.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	81099	73493	72587	-7606	-906	0,92	0,02
3.	Основні засоби (первісна вартість), тис.грн	3005	3210	2349	205	-861	1,06	0,73
4.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	6648	17042	10965	10394	-6077	2,56	0,64
5.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	44788	91725	41694	46937	-50031	2,04	0,45
6.	Облікова кількість штатних працівників, тис.грн	270	268	267	-2	-1	0,99	0,99
7.	Середня заробітна плата за місяць, тис.грн	10715	10726	9111	11	-1615	1,00	0,84

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Із аналізу таблиці 2.1 можемо зробити висновок, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) мав нестійку

тенденцію. У 2018 році склав 101903 тис. грн., проте за 2019 рік він вже збільшився на 421104 тис.грн порівняно з 2020 роком, який склав 28203 тис.гривень. Абсолютне відхилення у 2019-2018 роках становило 319201 тис. грн. порівняно з 2020-2019 роках яке становило -138901 тис.грн. Відносне відхилення у 2019-2018 роках становить – 4,13 %, а у 2020-2019 роках – 0,67%.

За досліджуваний період дебіторська заборгованість мала стійку тенденцію до скорочення, зокрема у 2018 році склала 6648 тис.грн., а за 2019 рік – 17042 тис.грн порівняно з 2020 роком, яка склала 10965 тис.гривень. Абсолютне відхилення у 2019-2018 роках становить – 10394 тис.грн., а у 2020-2019 роках вона становила – -6077 тис.грн. Відносне відхилення 2019-2019 роках становить 2,56 %, а у 2020-2019 роках – 0,64 %.

По кредиторській заборгованості спостерігалась не стійка тенденція. Так, в період 2018 році склала 44788 тис. грн., проте за 2019 рік кредиторська заборгованість скоротилась на 91725 тис. грн порівняно з 2020 роком та склала 41694 тис.гривень. Абсолютне відхилення у 2019-2018 роках становить – 46937 тис. грн., а у 2020-2019 роках вона становила - -50031 тис. грн. Відносне відхилення 2019-2019 роках становить 2,04 %, а у 2020-2019 роках – 0,45 %.

Основні засоби за досліджуваний період мали стійку тенденцію до скорочення. Зокрема, у 2018 році склала – 3005 тис. грн., а у 2019 році – 3210 тис.грн порівняно з 2020 роком – 2349 тис.грн. Абсолютне відхилення у 2019-2018 роках становить – 205 тис. грн., а у 2020-2019 роках вона становила - -861 тис. грн. Відносне відхилення 2019-2019 роках становить 1,06 %, а у 2020-2019 роках – 0,73 %.

Оцінка трудових ресурсів є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін та основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Дослідимо трудові ресурси на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2018-2020 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз трудових ресурсів на підприємстві  
ПрАТ «Фортунат» за 2018-2020 рр.**

№	Найменування показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
			2018	2019	2020	2019-2018 рр.	2020-2019р р.	2019-2018 рр.	2020-2019 рр.
1.	Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	272	270	267	-2	-3	0,99	0,98
	-Службовці	чол.	161	158	168	-3	-3	0,98	1,06
	-Спеціалісти	чол.	90	87	78	-3	-9	0,98	0,89
	-Керівники	чол.	21	25	21	-4	-4	1,19	0,75
Розподіл робітників по характеру виконуваних операцій:									
2.	-Основні робітники	чол.	221	233	214	12	-19	1,05	0,69
	-Допоміжні робітники	чол.	51	37	53	-14	16	0,72	61,43
Склад робітників за стажем роботи:									
3.	-До 30 років	чол.	64	69	73	5	4	1,07	1,05
	- Від 31 до 40 років	чол.	87	93	94	6	1	1,06	1,01
	-Від 41 до 50 років	чол.	74	98	84	24	-10	1,32	0,90
	-Від 50 років і більше	чол.	47	10	16	-37	6	0,21	1,6
Склад робітників за освітою:									
4.	-Вища	чол.	219	240	247	21	-7	1,09	1,02
	-Середньо-спеціальна	чол.	53	30	20	-23	10	0,56	0,66

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Із аналізу таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що з кожним роком чисельність працівників зменшується, оскільки у 2018 році чисельність працівників становила – 272 чол., у 2019 році чисельність працівників становить – 270 осіб, а у 2020 – 267 чол. Абсолютне відхилення чисельності працівників у 2019-2018 роках становить – -2 особи, а у 2020-2019 роках чисельність становить - -3 особи. Відносне відхилення у 2019-2018 роках становить – 0,99 %, а у 2020-2019 роках воно становить – 0,98 %.

У 2018 році службовці становлять – 161 чол., у 2019 році службовці становлять 158 чол., порівняно з 2020 роком – 168 чол. Абсолютне відхилення службовців у 2019-2018 роках становить – -3 особи, а у 2020-2019 роках чисельність службовців становить також -3 особи. Відносне відхилення у 2019-2018 роках становить – 0,98 %, а у 2020-2019 роках воно становить – 1,06 %.

Спеціалісти у 2018 році становлять – 90 осіб, у 2019 році становлять - 87 осіб, а у 2020 році – 78 чол, тобто порівняно з 2018 роком на 12 чоловік зменшилось. Абсолютне відхилення спеціалістів у 2019-2018 роках становить – -3 особи, а у 2020-2019 роках чисельність спеціалістів становить - -9 осіб. Відносне відхилення у 2019-2018 роках становить – 0,98 %, а у 2020-2019 роках воно становить – 0,89 %.

Керівники у 2018 році становлять - 21 особа порівняно з 2019 роком – 25 чол., тобто на 4 особи збільшилось, ніж у минулому році. А у 2020 році керівники становлять також – 21 особа, тобто як і у 2018 році. Абсолютне відхилення керівників у 2019-2018 роках становить – -4 особи, а у 2020-2019 роках чисельність керівників становить - -4 осіб. Відносне відхилення у 2019-2018 роках становить – 1,19 %, а у 2020-2019 роках воно становить – 0,75 %.

На основі розподілу робітників по характеру виконуваних операцій можна побачити, що основні робітники у 2018 році становлять – 221 особа, у 2019 році становлять - 233 осіб, а у 2020 році - 214 осіб.

Допоміжні робітники у 2018 році становлять – 51 особа, у 2019 році складають - 37 осіб, а у 2020 році - 53 осіб, тобто на 2 особи більше ніж у 2018 році.

За складом робітників за стажем роботи можна побачити, що віком до 30 років у 2018 році – 64 особи, порівняно з 2019 роком – 69 осіб, а у 2020 році становить – 73 особи, тобто на 4 особи збільшилось, ніж у минулому році.

За освітою на підприємстві бачимо, що у 2018 році з вищою освітою працювали – 219 чол., а у 2019 році – 240 чол., а у 2020 році – 247 осіб, тобто за 2020 рік чисельність кваліфікованих працівників збільшилась на 7 осіб. А з середньо-спеціальною освітою у 2018 році становить – 57 осіб, а у 2019 році – 30 особи, у 2020 році – 20 осіб, тобто також зменшується кількість менш кваліфікованих працівників.

Отже, необхідність проведення оцінки трудових ресурсів полягає у тому, що вона допомагає визначити рівень відповідності особистих якостей працівника та результатів його діяльності відповідно до встановлених критеріїв.

У таблиці 2.3 представлені коефіцієнти руху кадрів на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2018-2020 рр.

Із аналізу таблиці 2.3 можемо зробити висновок, що показники обороту робочої сили по прийому на роботу щороку зменшується, також зменшується коефіцієнт плинності, а також оборот робочої по звільненню також є меншим, пояснюється це тим, що чисельність працівників щороку зменшується.

Кількість штатних працівників у 2018 році становила 167 осіб, у 2019 році – 140 осіб, а у 2020 році – 90 осіб. Абсолютне відхилення у період з 2019-2018 роках становила - 20 осіб, а у 2020-2019 роках становила - 50 осіб. Відносне відхилення у 2018-2018 роках становила – 0,83%, а у 2020-2019 роках – 0,64%.

**Коефіцієнти руху кадрів на підприємстві  
ПрАТ «Фортунат» за 2018-2020 рр.**

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
		2018	2019	2020	2019-2018 рр.	2020-2019 рр.	2019-2018 рр.	2020-2019 рр.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	272	270	267	-2	-3	0,99	0,98
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	167	140	90	-20	-50	0,83	0,64
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб, в т.ч.:	97	77	69	-20	-8	0,79	0,89
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	57	47	63	-10	16	0,82	1,34
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	89	120	98	31	-22	1,34	0,81
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	272	270	267	-2	-3	0,99	0,98
5	Коефіцієнт загального обороту	25,9	33,5	35,6	*	*	*	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	11,2	12,7	14,8	*	*	*	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	14,7	20,8	22,2	*	*	*	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	14,1	19,8	21,5	*	*	*	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	76,2	60,8	71,3	*	*	*	*
10	Коефіцієнт постійності кадрового складу	100,4	97,2	89,4	*	*	*	*

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Кількість звільнених штатних працівників у 2018 році становила 97 осіб, у 2019 році – 77 осіб, а у 2020 році – 69 осіб. Абсолютне відхилення у період з 2019-2018 роках становила - -20 осіб, а у 2020-2019 роках становила - -8 осіб. Відносне відхилення у 2018-2018 роках становила – 0,79%, а у 2020-2019 роках – 0,89%.

Означені зміни у кадровому складі ПрАТ «Фортунат» призвели до того, що коефіцієнт загального обороту працівників збільшився з 33,5% до

35,6% за період з 2019 по 2020 рік. Коефіцієнт обороту по прийому за величиною поступається коефіцієнту обороту по прийняттю. Так, в 2020 р. перший із них досяг 14,8% (на 1,5% більше, ніж в 2019 р.), а другий – 22,2% (на 6,1% більше, ніж в 2019 р.).

Коефіцієнт плинності кадрів на початку періоду становив 19,8%, а вже наступного року виріс до 21,5%, що є негативною тенденцією руху персоналу, адже свідчить про пришвидшення відтоку кадрів.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарського стану на ПрАТ «Фортунат»**

Аналіз фінансового стану – це комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності і організацій підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності.

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності.

Оцінюється стан розрахунків підприємства з бюджетом, банками, постачальниками, покупцями. Визначається економічний результат обігу оборотних коштів, спів вимірюються витрати з прибутками, визначаються шляхи додаткового залучення оборотних коштів з метою одержання додаткових прибутків.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- Дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- Аналіз ділової активності підприємства та його становища на рнку цінних паперів;
- Визначення ефективності використання фінансових ресурсів;

-Оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;

Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств. Кредитори та інвестори аналізують фінансових стан підприємств, щоб мінімізувати свої ризики за позиками та внесками, а також для необхідного диференціювання відсоткових ставок.

У результаті фінансового аналізу менеджер одержує певну кількість основних, найінформованіших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства.

При цьому в ході аналізу менеджер може ставити перед собою різні цілі: аналіз поточного фінансового стану або оцінку фінансової перспективи підприємства.

Аналіз фінансового стану – це частина загального аналізу господарської діяльності підприємства, який складається з двох взаємозв'язаних розділів: фінансового та управлінського аналізу.

Розподіл аналізу на фінансовий та управлінський зумовлений розподілом системи бухгалтерського обліку, яка склалася на практиці, на фінансовий та управлінський облік.

Обидва види аналізу взаємопов'язані, мають спільну інформаційну базу, який зображений на рис. 2.1:

Розрізняють два види аналізу фінансового стану: зовнішній і внутрішній. Різниця у змісті зовнішнього і внутрішнього аналізу пов'язана з різницею інформаційного забезпечення і завдань, що їх вирішують обидва ці види аналізу.

Особливостями зовнішнього фінансового аналізу є:

- орієнтація аналізу на публічну, зовнішню звітність підприємства;
- множинність об'єктів-користувачів;
- різноманітність цілей і інтересів суб'єктів аналізу.



Рис. 2.1. Аналіз діяльності підприємства

Основним змістом зовнішнього фінансового аналізу, який здійснюється партнерами підприємства, контрольними органами на основі даних публічної звітності є:

- аналіз абсолютних показників прибутку;
- аналіз показників рентабельності;
- економічна діагностика фінансового стану підприємства.

На відміну від внутрішнього, відповідні складові зовнішнього аналізу фінансового стану підприємства є:

- аналіз майна (капіталу) підприємства;
- аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства;
- аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;
- аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства.

В таблиці 2.4 наведено аналіз використання робочого часу на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2018-2020 рр.

**Аналіз використання робочого часу на підприємстві  
ПрАТ «Фортунат» за 2018-2020рр.**

№	Показник	Роки			Відхилення					
		2018 р.	2019р.	2020р.	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
					Абсолютне (+/-)	Відносне (%)	Абсолютне (+/-)	Відносне (%)	Абсолютне (+/-)	Відносне (%)
1.	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	270	272	267	-2	-0,3	-2	-0,3	-2	-0,3
2.	Відправцьовано 1-им працівником, днів	269	261	253	-16	0,94	-8	-3,1	-7	-2,7
3.	Відправцьовано 1-им працівником, годин	1876	1749	1999	+15,6	1,06	+2,50	+14,3	-81	-3,9
4.	Середня тривалість робочого дня, год.	7,2	6,7	7,9	+0,7	1,09	+1,2	+17,9	-0,1	-1,3
5.	Непродуктивні витрати робочого часу, тис. год.	3,9	4,0	4,3	+0,4	1,10	+0,3	+7,5	-	-

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Отже, за даними таблиці 2.4 можемо зробити висновки, що причиною неповного використання робочого часу є кількість невідпрацьованого з різних причин часу.

Середня тривалість робочого дня збільшилась, оскільки у 2019 році тривалість робочого дня становила 6,7 годин, а в 2020 році збільшилась до 7,9 годин. Абсолютне відхилення у 2019 році становила - 1,2 год , а у 2020 році вона становила – 17,9 год. Відносне відхилення у 2019 році становило – 1,09%, а у 2020 році - -1,3%.

Відпрацьовано одним робітником у 2018 році становило 1876 годин, у 2019 році – 1749 годин, а у 2020 році – 1999 годин, що говорить про збільшення трудового потенціалу працівників.

Абсолютне відхилення у 2018 році становило - +15,6 год., у 2019 році - +2,50 годин, а у 2020 році - -81 години.

Відносне відхилення у 2018 році становило 1,06%, у 2019 році - +14,3, а у 2020 році становило - -3,9 години.

В таблиці 2.5 наведено показники рентабельності фінансово-господарської діяльності на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Фортунат»**

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне (+/-)	Відносне %
1.	Рентабельність активів, тис. грн	0,28	0,32	0,003	-0,317	0,0009
2.	Рентабельність власного капіталу, тис. грн	0,57	0,88	0,01	-0,87	0,011
3.	Рентабельність сукупного капіталу, тис.грн	0,29	0,37	0,01	-0,36	0,027
4.	Рентабельність діяльності, тис.грн	0,18	0,21	0,01	-0,2	0,047
5.	Коефіцієнт зносу основних засобів, тис.грн	0,64	0,83	0,83	-	-
3.	Рентабельність сукупного капіталу, тис.грн	0,28	0,37	0,01	-0,36	0,027
4.	Рентабельність діяльності, тис.грн	0,18	0,21	0,01	-0,2	0,047
5.	Коефіцієнт зносу основних засобів, тис.грн	0,8	0,83	0,83	-	-

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Отже, за даними таблиці 2.5 про показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства можемо зробити такі висновки, що коефіцієнт рентабельності активів показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів. Так, за 2018 рік – 0,28, за 2019 рік - 0,32, а за 2020 рік - 0,003, даний факт свідчить протє, що одна гривня активів підприємства забезпечила 0,32 грн прибутку у 2019 році та 0,003 грн - у 2020 року.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який показує частку чистого прибутку, яка припадає на 1 грн власного капіталу. Так, за 2019 та за 2020 рік цей показник складає 0,88 та 0,01 відповідно, що свідчить про низький рівень віддачі власного капіталу та вказує хоча на прибуткову діяльність підприємства, однак низьку привабливість з точки зору інвестування.

Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу за період 2018-2020 років складає 0,28 та 0,37 та 0,01 відповідно, що характеризує наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи.

Коефіцієнт рентабельності діяльності, який показує наявність можливостей Підприємства до відтворення та розширення виробництва і за період 2018-2020 років складає 0,18, 0,21 та 0,01 відповідно, що свідчить про прибутковість діяльності підприємства та його спроможність до відтворення та розширення діяльності.

Коефіцієнт зносу основних засобів за період 2018- 2020 років становив 0,83 відповідно, що свідчить про значне моральне та фізичне зношення основних засобів (близько 83 %). Отже, технічний стан основних фондів є незадовільним.

Для аналізу продуктивності праці підприємства скористаємося наступною таблицею 2.6.

Отже, з данної таблиці 2.6 про динаміку продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «Фортунат» можемо зробити такий висновок, що за 2020 рік зріс обсяг продукції порівняно з 2019 роком на 200 тис.грн.

Також зросла питома трудомісткість на 18,4%, а також збільшився середньорічний виробіток робітника у 2020 році порівняно з 2019 роком на 7,6%.

Але за даний період зменшився середньогодинний виробіток робітника порівняно з 2019 роком на 0,47%.

**Динаміка продуктивності праці на підприємстві  
ПрАТ «Фортунат» за 2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 р.	2020 р.		Відхилення					
			прогноз	факт	Прогноз до 2019 рр.		Факт до 2020 рр.		Факт до прогнозу	
1.	Обсяг продукції, тис.грн	6000	6200	6210	+200	+3,3	+210	+3,5	+10	+0,2
2.	Відпрацьовано всіма працівниками, люд-год.	1172	1219	1335	+47	+4,0	+163	+13,9	+116	+9,5
3.	Питома трудомісткість на 1000 грн., люд-год/грн..	195,3	196,6	215,0	+1,3	+0,7	+19,7	+10,1	+18,4	+9,4
4.	Середньогодинний виробіток робітника, грн..	5,12	5,09	4,65	-0,03	-0,6	-0,47	-9,2	-0,44	-8,6
5.	Середньорічний виробіток робітника, грн.	6557,3	6850,8	7056,8	+293,5	+4,5	+499,5	+7,6	+206	+3,0

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Зростання продуктивності праці відбувається в основному за рахунок зниження трудомісткості продукції.

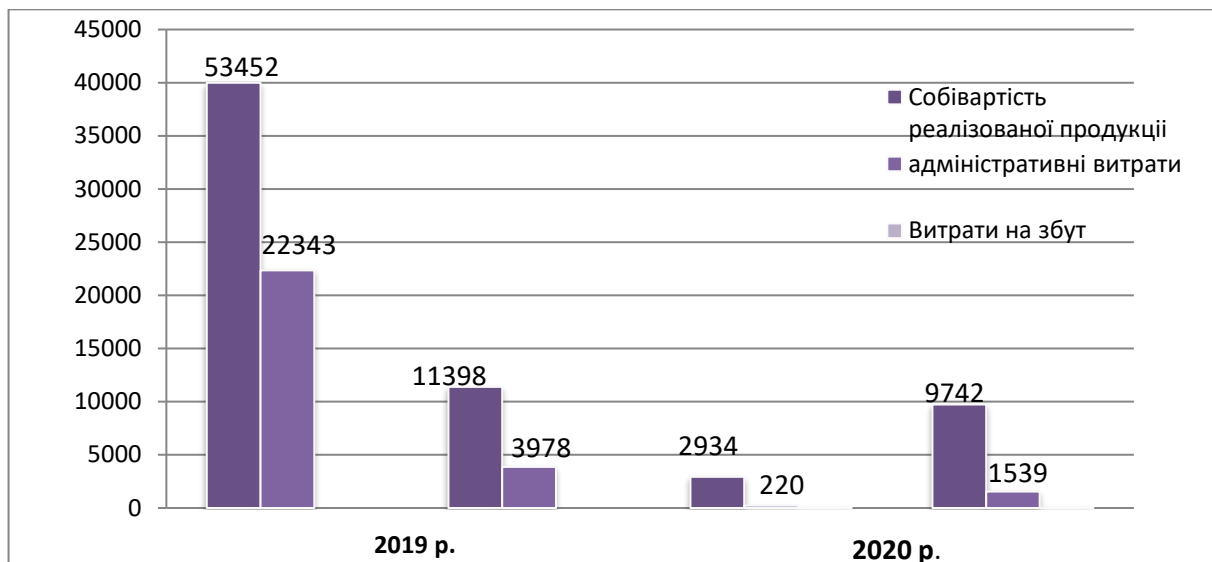
Зниження трудомісткості продукції (робіт, послуг) зумовлюється в основному організаційно-технічними заходами.

Сукупні витрати підприємства складаються з собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, фінансових витрат та інших витрат.

Аналізуючи структуру витрат підприємства за досліджуваний період встановлено, що найбільшу питому вагу в структурі сукупних витрат займає собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), зокрема у 2019 році – 68,9% та 2020 року – 79,85%. За досліджуваний період, собівартості реалізації продукції мала тенденцію до зростання. Так, у 2019 році собівартість зросла на 111000,0 тис.грн порівняно з 2020 роком та склала 53452,0 тис.грн (коефіцієнт зростання – 1,26), а за 2019 рік вона зросла на

6917,0 тис.грн порівняно з 2020 роком та склала 22343,0 тис.грн (коефіцієнт зростання – 1,45).

### Динаміка і структура витрат на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2019-2020 рр.



Джерело: побудовано автором

Рис.2.1. Динаміка та структура витрат на підприємстві

Значно меншу частку в структурі сукупних витрат посіли: Адміністративні витрати у 2019 році – 14,7%, а за 2020 рік – 13,86%.

Інші операційні витрати у 2019 році - 12,6%, а за 2020 рік – 5,5%.

Витрати на збут у 2019 році – 3,8%, а за 2020 рік – 0,79%.

### 2.3. Аналіз системи наставництва на підприємстві

Одним з основних напрямів професійного розвитку працівників товариства є професійне навчання, яке здійснюється з метою оновлення професійних знань та навиків працівників ПрАТ «Фортунат».

Професійне й економічне навчання працівників у системі підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів носить безупинний характер і

проводиться впродовж усієї трудової діяльності з метою послідовного розширення і поглиблення знань, удосконалювання майстерності працівників

Підвищення кваліфікації здійснюється у різноманітних формах для робітників, фахівців та керівних працівників ПрАТ «Фортунат» .

Підвищення кваліфікації для робітників здійснюється за допомогою виробничо-технічних курсів та курсів цільового призначення.

Виробничо-технічні курси підвищують кваліфікацію, поглиблюють та розширюють знання робітників, удосконалюють їх знання та навички відповідної професії. Після їх успішного закінчення робітник отримує вищий кваліфікаційний розряд та професійний розвиток.

На курсах цільового призначення робітники вивчають найновітніше обладнання, технологічні процеси, автоматизаційні та механізаційні засоби, що використовуються в виробничих процесах та інше.

Форми підвищення кваліфікації:

- виробничо-технічні курси;
- курси цільового призначення
- спеціалізація;
- довгострокове підвищення кваліфікації;
- короткотермінове підвищення кваліфікації
- стажування.

Фахівці та керівні працівники ПрАТ «Фортунат», здійснюють підвищення кваліфікації у вигляді довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації, стажування та спеціалізації. Вона проводиться з метою покращення знань та навичок відповідної спеціальності, оволодіння новими підходами до раціональної та ефективної організації праці. В ПрАТ «Фортунат» здійснюється постійний процес підвищення кваліфікації, який складається з: найрізноманітніших семінарів, навчання керівних працівників, яке здійснюється в інститутах підвищення або перепідготовки працівників.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів – в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вищих навчальних закладах, на аналогічних підприємствах та інколи за кордоном.

Різні форми підвищення кваліфікації мають свої переваги та недоліки. Виходячи з цього, необхідно використовувати різноманітні їх поєднання. Важливе значення для розвитку ПрАТ «Фортунат» сьогодні має безперервне навчання персоналу. Воно складається з трьох основних чинників, а саме планування, реалізація та оцінка персоналу.

Для ефективного планування навчання персоналу, перш за все, визначають потребу у навчанні ПрАТ «Фортунат». Для цього аналізують та зіставляють знання, уміння та навички, якими володіють працівники ПрАТ «Фортунат» із знаннями, уміннями та навиками, які потрібні для реалізації мети. Надалі розробляється план навчання працівників. План навчання персоналу включає в себе такі дії: складання навчальних програм, вибір викладачів, підбір методів та форм навчання, терміни навчання, розроблення критеріїв оцінки ефективності навчання, визначення витрат на навчання, (вони залежать від потреби у навчанні працівників та фінансового стану ПрАТ «Фортунат».

Планування навчання персоналу закінчується затвердженням детального плану навчання персоналу вищим керівництвом організації.

2. Реалізація навчання персоналу (підготовка, реалізація та запровадження навчальних планів.

3. Оцінка навчання персоналу дозволяє оцінити результати навчання працівників організації.

Система безперервного навчання працівників ПрАТ «Фортунат» складається з трьох етапів.

Перший етап планування – аналіз професійної підготовки працівників, визначення потреби та мети навчання, розробка критеріїв планування оцінки навчання персоналу організації.

Другий етап реалізації – підготовка працівників, організація та проведення навчання його персоналу.

Третій етап – моніторинг та визначення ефективності працівників. Оцінка персоналу має на меті визначити ступінь використання знань та навичок, які працівники отримали в процесі навчання. Коли навчання персоналу здійснюється безперервно, то результати, які отримали на третьому етапі враховуються вже на першому етапі. Професійний розвиток персоналу покращує конкурентоспроможність працівників на ринку праці. Розвиток персоналу здійснюється на основі покращення рівня кваліфікації, опанування нової професії, удосконалення.

З цією метою на ПрАТ «Фортунат» також здійснюється організація та оплата навчання працівників. Організація навчальних процесів на підприємстві реалізується шляхом функціонування окремих навчальних проектів, основними з яких є:

*1.Тренінг-знайомство.* Для швидшої та ефективнішої адаптації нових співробітників на підприємстві щомісяця відбувається тренінг-знайомство з компанією. В рамках тренінгу працівники HR-відділу, відділу маркетингу, IT-відділу та відділу аналітики проводять презентацію для нових працівників, що дозволяє детальніше дізнатись про місце товариства в агропромисловому комплексі.

Окрім наведених вище програм навчання працівників, компанія активно займається самостійним вихованням молодих, висококваліфікованих та амбітних фахівців з їх подальшим працевлаштуванням. Для цього управління навчання та розвитку активно впроваджує в практику проект Українська аграрна школа (УАШ).

Важливе місце в роботі з професійно-економічного навчання, роботи з молоддю та наставниками надається вирішенню проблем отримання повної вищої та базової вищої освіти фахівцями, які працюють на посадах, що вимагають заміщення з відповідною освітою. Моніторинги практики господарювання ПрАТ «Фортунат» підтверджують, що якість

функціонування системи кадрового забезпечення в основному залежить від рівня розвиненості ринкових відносин. Нові умови господарювання зумовлюють необхідність високого рівня самостійності як структурних підрозділів, так і товариства в цілому, нових підходів до підвищення відповідальності, розширення ініціативи у розв'язуванні керівниками тих проблем, які стосуються сфери праці і господарської діяльності.

В ПрАТ «Фортунат» працює небагато керівників віком до 30 років, що засвідчує рідкісну практику залучення молодих фахівців до управлінських процесів в ньому. Варто зазначити, що мотивація праці, керівництво і взаємовідносини з учасниками трудового процесу є вирішальними чинниками у подальшому розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.

Формування мотиваційної поведінки керівників і спеціалістів повинно здійснюватися за допомогою використання сучасних методів мотивації трудової діяльності з метою підвищення її ефективності. Кожен керівник, використовуючи свій практичний досвід і мотиваційні методи, намагається максимізувати прибуток підприємства, який залежить від росту продуктивності праці, регулювання її оплати, як основного інструменту спонукання і постійної підтримки інтересів працівників до виробничої діяльності.

Так, у 2020 році чисельність керівників, фахівців і службовців, що підвищили кваліфікацію, склала – 65 осіб. У 2020 р. кількість людей, що підвищили кваліфікацію зменшилася порівняно з 2019 роком на 55 осіб. Підвищення кваліфікації в учбово-виробничому центрі проходило 78 осіб. Тренінги молодих фахівців пройшло 55 осіб (у 2019 році – 44). У 2020 році в системі професійного навчання кадрів усіма видами навчання було 156 осіб. У 2020 році в підрозділах стажувалося 32 особи. 28 осіб за результатами стажування призначені на посаду. Контроль людських ресурсів здійснюється шляхом їх атестації при прийомі на роботу (за допомогою тестування і подальшої співбесіди).

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАСТАВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Основні напрямки розвитку наставництва на ПрАТ «Фортунат»**

Сучасна система розвитку людського потенціалу на сьогоднішній день вимагає особливої уваги і інтенсивного розвитку – стан і можливості цієї системи в даний час не відповідають рівню системи розвитку кадрового потенціалу в організаціях, потрібна орієнтація на більш широке використання технологій і методів управлінського середовища.

До проведення роботи з виробничої адаптації з новачками потрібно залучати керівників виробничих колективів, висококваліфікованих працівників. Високі результати у проведенні виробничої адаптації досягаються саме в молодіжних колективах, які очолюють досвідчені керівники-наставники.

Ефективність роботи сучасних організацій щораз більше залежатиме від рівня соціально-педагогічної компетентності керівників.

Наставники допомагають молодим працівникам опанувати передові прийоми й методи праці, сприяють їх навчанню та кар'єрному зростанню, здійснюють виховання новачків відповідно до вимог корпоративної культури підприємства.

Вони допомагають молодим працівникам зрозуміти й прийняти свій новий статус в організації, долати труднощі адаптації, беруть участь в оцінюванні результатів праці своїх підопічних.

Особливістю наставництва є те, що наставники виконують свої обов'язки без звільнення від основної роботи.

У роботі з наставниками мають дотримуватися принципи добровільності, матеріальної та моральної зацікавленості.

До переваг наставництва належить можливість реалізувати індивідуальний підхід до навчання молодих працівників безпосередньо на робочому місці, до їх подальшого професійного розвитку. Наставництво може застосовуватися для різних категорій персоналу – від робітників, фахівців з вищою освітою до керівників різних рівнів управління.

До функцій наставника належать:

- установа нормативних ділових відносин з молодим працівником;
- повідомлення новачку про можливі ускладнення і найтипівіші помилки, що трапляються у процесі роботи на робочому місці;
- надання інформації про колег, в яких можна отримати пораду чи допомогу під час виконання трудових операцій;

Взаємозв'язок наставництва з іншими системами управління персоналом у процесі генерації та розвитку молодого покоління працівників відображено на рис. 3.1:



Рис. 3.1. Наставництво в процесі професійного становлення та розвитку працівників на підприємстві.

Впровадження системи наставництва на підприємстві є доцільним за таких умов:

- якщо в компанії недостатня кількість персоналу середнього віку: чим далі ця проблема набуватиме більшої актуальності у зв'язку зі старінням української нації;

- якщо якість середньої та вищої професійної освіти не відповідає вимогам ринку праці: випускників доводиться донавчати вже в процесі роботи, а саме наставництво допомагає вирішити це завдання з найменшими витратами;

- якщо на підприємстві вже впроваджені та функціонують системи управління персоналом, які без наставництва не мають сенсу (наприклад, система адаптації, навчання, роботи з молодими фахівцями);

- якщо в компанії запланований приплив великої кількості новачків, наставники допоможуть швидко та ефективно ввести їх у робочий процес.

Під час побудови системи наставництва важливо обрати систему мотивації:

якщо для новачків основний мотив сумлінної роботи з наставником – закріплення і перспектива подальшого кар'єрного росту в компанії, то питання заохочення самих наставників потребує вирішення.

З однієї сторони, наставництво – це робота, що вимагає від наставника значних витрат часу та сил. При цьому наставник виконує менший обсяг робіт у зв'язку з тим, що приділяє увагу підопічному.

З огляду на це, необхідність встановлення системи додаткової оплати за наставництво, особливо у випадках підрядної форми оплати праці, здається обґрунтованою.

З іншого боку, якщо у наставництво будуть приходити лише через можливість додаткового заробітку, то своїм формальним підходом такі працівники дискредитують усю систему.

Рішення лежить в пошуку балансу між матеріальним заохоченням і створенням культури, в якій наставництво сприймалося б як почесна місія,

що надає статус і особливе положення в колективі – саме на ці цілі має працювати нематеріальна мотивація наставників.

Очікувані позитивні ефекти для зручності сприйняття зведені нами у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

**Сукупність очікуваних позитивних ефектів від впровадження системи наставництва на підприємстві**

<b>Переваги</b>		
<i>Новачок</i>	<i>наставник</i>	<i>Підприємство</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- допомога та підтримка наставника у процесі навчання на підприємстві;</li> <li>- комплексне знайомство з організацією;</li> <li>- розвиток особистих якостей під час підвищення свого професійного рівня;</li> <li>- засвоєння досвіду;</li> <li>- менша вірогідність конфліктів з колегами через недостатній рівень знань і практичної підготовленості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активна участь у розвитку своєї команди;</li> <li>- підвищення авторитету і статусу в колективі;</li> <li>- реалізація власного потенціалу завдяки успішному виконанню нових функцій;</li> <li>- особистий розвиток, що стимулюється потребою оновлювати свої знання, необхідністю слідкувати за професійними новаціями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника;</li> <li>- добре навчений і підготовлений персонал до роботи в умовах цього підприємства;</li> <li>- ефективніша підготовка керівних кадрів;</li> <li>- підвищення культурного рівня персоналу;</li> <li>- орієнтація на роботу в команді</li> </ul>

Джерело: побудовано автором.

Серед вад наставництва варто назвати низький рівень його організації на підприємствах, хоча регулювання процесу виробничої адаптації з метою забезпечення розвитку молодого працівника вимагає від наставника докладання значних трудових зусиль і часу. Оскільки наставник не звільняється від виконання покладених на нього посадових обов'язків, то в нього немає достатнього часу для роботи з молодим працівником, а сам процес наставництва часто переривається в разі виконання вихователем термінових виробничих завдань. Крім того, більшість організацій ні матеріально, ні морально належним чином не заохочують роботу наставників.

Для того, щоб ПрАТ «Фортунат» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Багато зарубіжних підприємств на практиці довели, що інвестуючи лише в нове устаткування, неможливо на достатньому рівні підвищити продуктивність праці. Обов'язковою складовою є вкладання капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та створювати їх резерву на підприємстві.

Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2%. Американські вчені у 90-тих роках надали такі дані про зростання економіки:

- 1) За рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;
- 2) За рахунок зростання населення – 0,4%;
- 3) За рахунок збільшення капіталу – 0,5% .

Нижче буде наведено нову модель організаційно-економічного механізму удосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «Фортунат». Дана модель буде спрямована на покращення процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів, запровадження нової системи по підвищенню кваліфікації для кар'єрного росту.

Впровадження даної моделі дасть можливість вирішити такий спектр проблем:

- 1) Підбір кадрів;
- 2) Адаптація нових працівників;
- 3) Удосконалення процесу професійного навчання.

Для покращення системи управління розвитком персоналу ПрА «Фортунат», я хочу запропонувати здійснити нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи.

Для покращення системи розвитку персоналу ПрАТ «Фортунат» хочу запропонувати створити внутрішній тренінг-центр. Тренінг - це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом.

Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Основні функції тренінга наведені нижче:

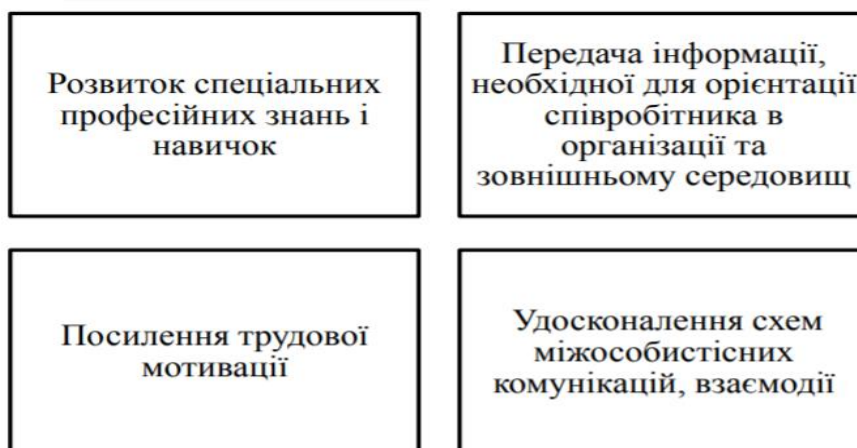


Рис. 3.2. Функції тренінгу для працівників

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптовувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді. Необхідно запропонувати поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення працівника в банку. Тобто проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у ньому потребу.

Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу:

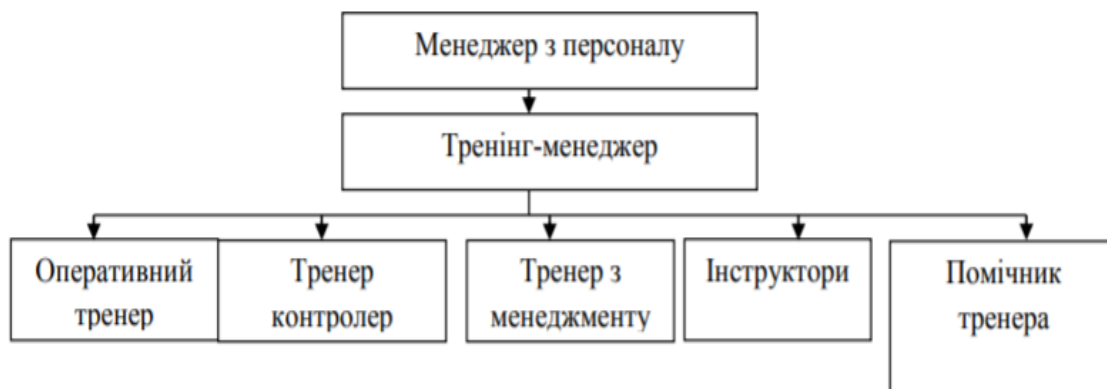


Рис.3.3. Структура тренінг-підрозділу ПрАТ «Фортунат»

Всі тренери будуть підпорядковуватись вже існуючому на підприємстві менеджеру з персоналу. Головним у тренінг-підрозділі буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та керувати ними. Задачею оперативного тренера буде координація та організація всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня.

Обов'язком тренера-контролера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (керівний склад, робітники головного офісу). Задача інструктора, це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на підприємстві.

Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем реквізиту, потрібного для навчання. Тренінги мають зовсім різний вплив на працівників різних ланок.

Наприклад, для працівників - це підвищення знання продукції, збільшення компетентності у роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому працівник зможе отримувати задоволення від роботи, буде більш стресостійким, а це є досить важливим для персоналу підприємства, який має безпосередній контакт з клієнтами.

Для керівників тренінги мають теж не аби яке значення. Проведення тренінгів дозволить керівникам покращити свої навички у управлінні підрозділом, а завдяки цьому збільшити дохід та зменшити збиток.

У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи всього підприємства. Клієнти та працівники будуть більш задоволені, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Нижче буде наведено переваги та недоліки такого тренінг-центру:

Переваги:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (1 – 3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;
- тренінг знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах; дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довготривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера, як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним.

Тренінги будуть застосовуватись, як для нових працівників, так і для працівників зі стажем.

Ще одним нововведенням буде прийняття працівників на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у даній сфері, за всіма іноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно.

Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу. Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими.

Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Дуже важливою є розробка сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці.

Важливість системи сертифікації полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на усі фінансові показники підприємства, на його прибуток та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується.

Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає конкурентноздатним на ринку праці, одержує статус професіонала і гарантію зайнятості у своїй сфері.

Що ж до працівника, то оцінка - це критерій його успішності. Проходячи оцінювання персонал краще розуміє ціль, яка перед ним

поставлена, відчуває себе важливим у системі підприємства, працівник стає більш відповідальним і вмотивований до виконання поставлених перед ним завдань.

Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятися кращі працівники, при цьому їх будуть зоохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу ПрАТ «Фортунат» будуть вирішені наступні задачі:

1. В загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази.

2. Система мотивації працівників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працівниками та збільшить рівень підготовки персоналу.

Для ПрАТ «Фортунат» ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності має стати нова удосконалена система управління розвитком персоналу. Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що потрібно зробити такі зміни у управлінні розвитком персоналу ПрАТ «Фортунат»:

- переорієнтувати політику підприємства на розвиток людських ресурсів;

- повна зміна структури HR-підрозділу;

Для стабільного та якісного функціонування ПрАТ «Фортунат» потрібно щоб підприємство постійно розвивалось при цьому виняткову увагу приділяючи розвитку персоналу підприємства. Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, ПрАТ «Фортунат» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, високваліфікованих спеціалістів.

### 3.2 Визначення стратегії удосконалення системи наставництва на підприємстві ПрАТ «Фортунат»

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитком персоналу підприємства.

Підсумувавши все сказане в розділі 3.1, пропоную основною стратегією удосконалення системи наставництва підприємства вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу.

У розділі 3.1 було описано новий структурний підрозділ підприємства по навчанню персоналу. Але на це можуть піти великі кошти, і для того щоб мінімізувати витрати, пропоную впровадити онлайн платформу, яка буде описана нижче.

Хочу запропонувати створити повністю нову онлайн систему для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі. Її назва буде «Fortunat».

1.Створювати і імпортувати навчальний контент	2.Дистанційно керувати процесом навчання	3.Використовувати підготовлені інструменти комунікацій	4.Формувати і розвивати базу знань	5.Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання
---	--	--	------------------------------------	--

Рис. 3.4. Можливості «Fortunat»

Вона дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент.

Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання.

Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

### 3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій.

Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

### 4. Формувати і розвивати базу знань.

Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

### 5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання.

Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні Далі більш детально необхідно описати саме дану платформу, та те як вона буде функціонувати. «Fortunat» буде мати три основні розділи:

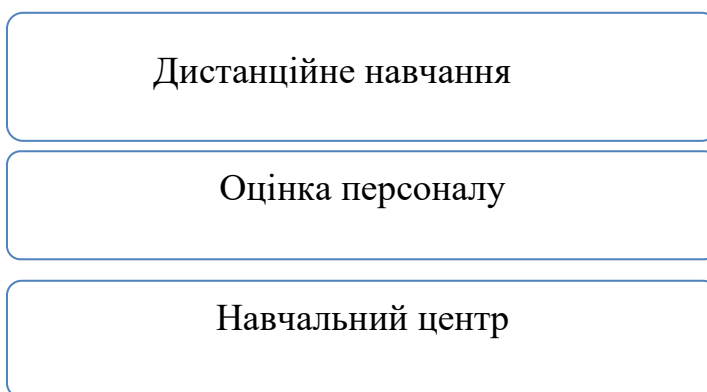


Рис. 3.5 Основні розділи «Fortunat»

1) Дистанційне навчання буде включати в себе каталог безкоштовних курсів для кожного працівника банку. Курси будуть на різну тематику: починаючи від спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою.

У даному розділі будуть доступні три такі функції:

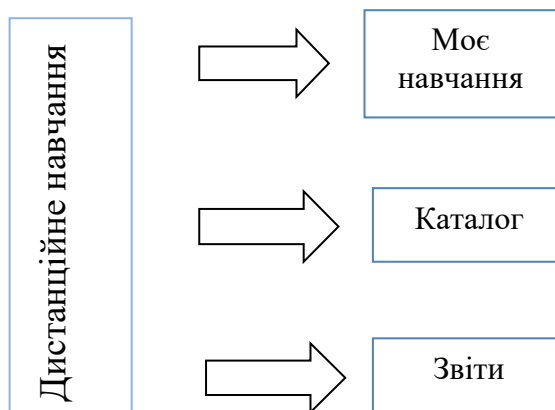


Рис. 3.6. Дистанційне навчання

Дане навчання буде дозволяти переглядати історію пройдених курсів, бали, на які працівники пройшли курси а також у профіль будуть приходити сповіщення про обов'язкові тестування, або ті, які призначив безпосередньо керівник підприємства.

Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту. За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

2) Оцінка персоналу буде мати три основні функції:

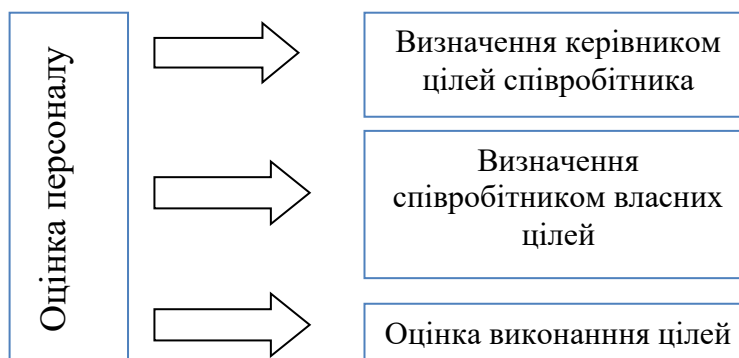


Рис. 3.7. Оцінка персоналу

На початку кожного року, безпосередній керівник буде визначати п'ять основних цілей для свого підлеглого, над якими він повинен працювати протягом наступного року.

Після цього підлеглий буде заповнювати анкету оцінки цілей, і в кінці року керівник оцінить, наскільки відсотків виконано кожен ціль.

На підставі даного оцінювання будуть видаватись премії, а також розглядатись можливості кар'єрного росту працівників.

До того ж, кожний співробітник також буде мати можливість оцінки свого керівника і своїх колег.

Всі результати оцінок оцінювати будуть доступні у спеціальних звітах.

3) Навчальний центр буде включати в себе:

- каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій, поділених за підрозділам, обов'язкових та добровільних);

- заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати на даний тренінг;

- календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів) - відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання);



Рис. 3.8. Начальний центр

Онлайн платформа «Fortunat» дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн режимі.

Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього онлайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти, завдати зменшенню витрат на проведення тренінгів і постійно поновлювати знання співробітникам підприємства.

За допомогою «Fortunat» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її оспорити.

Ще однією перевагою є оцінка свого керівника, до якої мають доступ також всі співробітники підрозділу. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу.

Приємним доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту.

Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організаціях тренінгів.

Ще однією досить важливою перевагою «Fortunat» є імпорт навчального контенту. Менеджери даної платформи будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні книги.

Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також

додасть прозорості та об'єктивності оцінок.

Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Далі перейдемо до структури HR-підрозділу, яка потрібна для підтримання найкращого функціонування «Fortunat».

Потрібен один додатковий спеціаліст, який буде займатись:

- взаємодія з зовнішніми тренерами;
- своєчасне оновлення платформи;
- закупка найбільш актуального та нового контенту.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в ПрАТ «Фортунат» дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на підприємстві ПрАТ «Фортунат»**

Коли система наставництва непов'язана з підвищенням ефективності діяльності, а інші програми навчання та оцінки персоналу непов'язані між собою, то підприємство не отримує того результату, на які сподівалося керівництво, реалізуючи ідею наставництва.

Натомість системний підхід до організації наставництва може забезпечити цілу сукупність переваг для новачків, наставників та діяльності підприємства в цілому.

Для більш простого та ґрунтовного аналізу ефективності діяльності підприємства використовують систему збалансованих показників – ЗСП

(BSC), KPI, що включає в себе різного роду фінансові та нефінансові показники, які використовують комплексний підхід.

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо.

Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси.

Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн освіти для працівників зобразимо в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

**Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку наставництва на підприємстві**

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, тис. грн
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління персоналом	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	225
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу або системний адміністратор	120
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління персоналом	200
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління персоналом	37

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на :

- управління, вдосконалення роботи з фахівцями;
- скорочення витрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва;
- підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня на:

- співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу;

-підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації;

Припустимо витрати в 2020 році складуть 582 000 грн або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000 грн.

Дослідимо ранжування значень приросту доходу на підприємстві: (табл.3.3)

Таблиця 3.3

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

Значення	230	245	250	267	270	305	310
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Прогнозуємо зростання продуктивності праці підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей (3.1):

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення приросту продуктивності праці в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{310 + 4 * 260 + 245}{6} = 263,33 \text{ тис. грн/особу}$$

Із формули продуктивності праці визначаємо розмір чистого доходу у 2021 році із врахуванням збільшення чисельності персоналу на 1 особу:

$$\text{ПП}_{2021} = \text{ПП}_{2020} + \Delta\text{ПП} = 1757,9 + 263,33 = 2021,2 \text{ тис. грн./особу}$$

$$\text{ЧД}_{2021} = \text{ПП}_{2021} * \text{Ч}_{2021} = 2021,2 * (3157 + 1) = 6382965 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$\Delta\text{ЧД}_{2021} = 6382965 - 5549706 = 833259 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧД}_{2021} = 833259 / 5549706 * 100\% = 15,01 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 5157488 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 928348 тис. грн., змінні – 4229140 тис. грн.

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

$$\Delta\text{Взмін}_{2021} = 4229140 * 15,01 / 100\% = 634794 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат на 225,98, тому:

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$\Delta\text{В}_{2021} = 634794 + 225,98 = 635019,98 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$\text{В}_{2021} = 635019,98 + 635019,9 = 57925097,98 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta\text{ПР}_{2021} = 833259 - 635019,98 = 198239,02 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$\text{ПР}_{2021} = 324912 + 198239,02 = 523151,02 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta\text{ЧП}_{2021} = 198239,02 * (100 - 18) / 100\% = 162556 \text{ тис. грн.}$$

18% – податок на прибуток у 2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.4:

**Очікувані результати від запровадження запропонованих заходів  
на ПрАТ «Фортунат»**

№	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, %	15,01
1.1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, грн	833259
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції. грн.	635019,98
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції, грн.	198239,02
4.	Приріст чистого прибутку, грн.	162556

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.

Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою (3,2):

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.2)$$

де  $E_p$  – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

$Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн.}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до затрат на них.

Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і

економії на умовнопостійних витратах можна визначити за наступною формулою (3.3):

$$E_{вз} = EE_p / Z_k \quad (3.3)$$

де  $EE_p$  – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

$Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{вз} = 128\,000 / 582\,000 = 30\% .$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою (3.4):

$$T_{ок} = \frac{Z_k}{E_p - Z_{п}} \quad (3.4)$$

де  $Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

$Z_{п}$  – поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

$E_p$  – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ок} = \frac{582\,000}{700\,000} = 0,83 \text{ роки}$$

**Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічних показників на підприємстві ПрАТ «Фортунат»**

№	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне (+/-)	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	28203	382965	354762	12,8
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, грн.	45205	532052	486847	11,7
3	Прибуток від реалізації продукції, грн.	1852	23151	21299	12,5
4	Чистий прибуток, грн.	23578	51170	27592	2,17
5	Рентабельність реалізованої продукції, %	6,37	8,45	2,08	-

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Із аналізу таблиці 3.5 можна зробити висновок, що запроваджений захід є ефективним та доцільним. Всі розраховані показники мають тенденцію до зростання:

- чистий дохід збільшиться на 12,8 %;
- повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 11,7%;
- чистий фінансовий результат зросте на 2,17%;
- рентабельність продукції на 2.08% і в 2021 році на 8,45%.

Отже, враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на ПрАТ «Фортунат» можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців. А також запровадження даного заходу принесе підприємству додатковий чистий прибуток у розмірі 27592 тис. грн., за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу.

## ВИСНОВКИ

Організація яка ставить собі за мету залишатися успішним на ринку за рахунок висококваліфікованих працівників, має керуватися принципами навчання свого персоналу та налагодження системи передачі набутого досвіду. Враховуючи всі фактори, ми вважаємо наставництво найефективнішим інструментом для обміну знаннями та практичними навиками.

Тому для ефективної діяльності організації в цілому, запобігання плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури, успішного впливу на молодих спеціалістів слід відновити реальну роботу наставників і стимулювати їх діяльність.

Ефективна робота наставників у роботі з молодими спеціалістами сприятиме формуванню і підтриманню в останніх сприятливої мотивації до професійної діяльності. Для цього слід повноцінно використовувати систему наставництва у роботі з молодими спеціалістами, на практиці реалізовувати відомі та розробляти і впроваджувати нові ефективні методи залучення й заохочення досвідчених працівників організації до роботи наставника. До подальших напрямів дослідження вважаємо за доцільне віднести шляхи оптимізації наставництва в організації та запровадження програми по впровадженню наставництва в діяльність організації.

1. Запропоновано визначення поняття «наставництво» як системи злагоджених взаємозв'язків між молодими та досвідченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навиків, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов'язане з професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу.

2. Показано взаємозв'язок наставництва з іншими системними блоками в замкненому циклі модуля управління персоналом в процесах

професійного становлення та розвитку молодого покоління працівників на підприємстві, а саме: підбір персоналу, його адаптація, реалізація програми комунікації та мотивації, навчання персоналу, оцінка робочих результатів, підготовка кадрового резерву.

Важливе значення в наставництві має характеристика про здатність принадити і зацікавити свого учня. Що звісно рахунок істотно підіймає мотивацію і ефективність процесу навчання. Адже навіть після проведеного процесу навчання учень може в будь-який момент звернутися до наставника, і той в свою чергу надати допомога.

Чистий прибуток від реалізації продукції підприємства збільшиться на 35476,2 тис. грн. або на 12,8%. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції в проектному році будуть становити 48684,7 тис. грн. або 11,7%. Зросте прибуток від реалізації продукції на підприємстві на 21299,1 тис. грн. або на 12,5% більше, ніж у минулому році.

Кінцевий фінансовий прибуток діяльності – чистий прибуток в проектному році становитиме 51170 тис.грн. Це на 27592 тис.грн або 2,175 більше, ніж у минулому році.

Таким чином, провівши дане дослідження, ми ознайомилися з методами та інструментами розвитку персоналу, виокремили особливості, переваги та недоліки найпопулярніших методів та запропонували власний метод, який доцільно використовувати в організаціях будь-якого розміру, з будь-яким бюджетом на процес розвитку персоналу. Ефективність методу забезпечується поєднанням переваг вже існуючих методів та нівелювання їх недоліків унаслідок вдалого поєднання та взаємодоповнюваності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1) Активна політика зайнятості: сучасні виклики та шляхи їх подолання // Ринок праці та зайнятість населення. – 2019. – №1 (42). – С. 3.
- 2) Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду / В.А. Білошапка // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 1 (155). — С. 115—117.
- 3) Блонська В.І. Економіка підприємства: теорія і практикум: навч. посіб. / В.І. Блонська, Т.Г. Васильців, С.С. Гринкевич [та ін.]; за ред. доц. Н.Г. Міценко, доц. О.І. Яценко. — Львів: Магнолія 2012, 2008. — 688 с.
- 4) Васильченко В. С. Державне регулювання зайнятості: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. — 252 с.
- 5) Ващук В.П. Управління трудовим потенціалом. – К.: КНЕУ, 2020 – 247 с.
- 6) Вегера С. Модель соціального бюджету в Україні // Економіст. – 2020 - №5 – с. 24 – 30.
- 7) Галушак М.П. Теорія управління персоналом. – К.: Вища школа, 2020 – 200 с.
- 8) Гальчинський А.С. Основи економічних знань. – К.: Вища школа, 2020 -544 с.
- 9) Гетьман О.О. Економіка підприємства: підручник / О.О. Гетьман. — К.: ЦНЛ, 2010. — 488 с.
- 10) Горобчук Т.Т. Мікроекономіка. – К.: ЦУЛ, 2019 –236 с.
- 11) Гулевич О.. Нормативний аналіз державного регулювання ринку праці. // Україна: аспект праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. - Київ . 2019 р.№3.
- 12) Гуць М.. Оцінка стану ринку праці в умовах реформування економіки України. // Україна: аспект праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. - Київ . 2019 р.№2.

- 13) Економічний словник-довідник/ За ред. С.В. Мочерного – К.: Феміна, 2019 – 368 с.
- 14) Жемеренко Є. В. Особливості міжбюджетних відносин в Україні на сучасному етапі // Актуальні проблеми економіки України. – 2020. - №6. С. 24 – 30.
- 15) Задоя А.А. Основы экономической теории – М.: Рыбари, 2000 – 403 с.
- 16) .Задоя О. А. Управління трудовими ресурсами. – К.: Четверта хвиля, 2019 – 247 с.
- 17) Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась. — К.: КНЕУ, 2013. — 527 с.
- 18) Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. — К.: Знання, 2011. — 679 с.
- 19) Кучерява А.С. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення / А.С. Кучерява // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. — 2015. — № 40. — С. 38—45.
- 20) Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом / У. Лисак // Довідник кадровика. — 2010. —№5. — С. 82—84..
- 21) Морозова М. Е. Управління персоналом як стратегічна функція конкурентоздатності вищого навчального закладу/ М. Е. Морозова / Проблеми освіти: наук-медод. зб. /Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2015. – Вип. 82. – С. 52-57.
- 22) Равен Дж. Компетентность в современном обществе / Дж Равен. —М. : Когито-Центр, 2002. — 396 с.
- 23) .Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність – К.: ЦУЛ, 2019 – 376 с.
- 24) Манів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / З.О. Манів, І.М. Луцький. — К.: Знання, 2013. — 580 с.
- 25) МельникВ. А. Ринок праці. - К.: А. Л. Д., ВІРА – Р, 2020. - 560 с.

- 26) Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом / У. Лисак // Довідник кадровика. — 2010. — № 5. — С. 82—84.
- 27) Морозова М. Е. Управління персоналом як стратегічна функція конкурентноздатності вищого навчального закладу/ М. Е. Морозова / Проблеми освіти: наук-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. — К., 2015. — Вип. 82. — С. 52-57.
- 28) Національний банк і грошово – кредитна політика. Підручник / За ред д- раeconon. Наук, проф. А. М. Морозатаканд. Econon. Наук, доц . М. Ф. Пуховкіної. — К.: КНЕУ, 2020. — 368 с.
- 29) Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. — Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pippo/2009\\_5/Havryliv.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2009_5/Havryliv.htm).
- 30) Новий тлумачний словник української мови / [уклад. В. Яременко та ін.]. — К. : Аконіт, 1999. — 912 с.
- 31) Общая теория денег и кредита/ Под ред. Е.Ф. Жукова – М.: Е.Ф. Жукова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2020 – 359 с.
- 32) Огонь Ц.Г. Бюджет в умовах макроекономічного розвитку України // Актуальні проблеми розвитку економіки України. – 2020. с. 25 – 34.
- 33) Опарін В. М. Трудові ресурси (загальна теорія): Навч. посібник. К.: - КНЕУ, 2012. – 164 с.
- 34) Опарін В.М. Управління трудови потенціалом– К.: КНЕУ, 2020. – 164 с.
- 35) Основи економічної теорії/ За ред. С.В. Мочерного – К.: Академія, 2020 – 468 с.
- 36) Основи ринкової економіки / За ред. В.М. Петюха.- К.:КНЕУ, 2020 – 400 с.
- 37) Павлова Л. Н. Кадровой менеджмент. Учебникдля вузов. – М.: Банкии биржи, ЮНИТИ, 2019. – 406 с.
- 38) Панчишин С.М. Макроекономіка. Навчальний посібник. – К: Либідь, 2019 – 435 с.

- 39) Пасічник В.Г. Організація виробництва: підручник / В.Г. Пасічник. — К.: ЦНЛ, 2005. — 248 с.
- 40) Петрова Т. Державна політика зайнятості населення: проблеми та напрями актуалізації.// Україна: аспект праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. - Київ . 2020 р.№5.
- 41) Піндак Р.С. Управління персоналом. – К.: Основи, 2020 – 646 с.
- 42) Равен Дж. Компетентность в современном обществе / Дж Равен. — М. : Когито-Центр, 2002. — 396 с.
- 43) Ринок праці України в 2019 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/index>
- 44) Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г.В. Савицька. Навч. посіб. — 3(те вид., випр. і доп. — К.: Знання, 2007. — 668 с. — (Вища освіта ХХІ століття).
- 45) Самуельсон П. Економіка. – К.: Вища школа, 2018- 354 с.
- 46) Семенов А.Г. Аналіз та вдосконалення оплати праці / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Держава та регіо( ни. — 2010. — № 6. — С. 232—238.
- 47) Семенов Г.А. Економіка підприємства: навч. посіб. / Г.А. Семенов. — К.: Центр навчальної літера( тури, 2012. — 324 с.
- 48) Симоненко В. Удосконалення фінансово-економічної бази бюджетів України// Економіка України. – 2020 - №3. – с. 28 – 34.
- 49) Слухай С.В. Словник з мікроекономіки – К.: Лібра, 2018 – 256 с.
- 50) Солдатенко М.. Професійні кадри – запорука ефективного виробництва. . // Україна: аспект праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. - Київ . 2019 р.№8
- 51) Соскін О. Дефіцит державного бюджету- 2010. // Економіст. – 2020. - № 11. – с. 14 – 16.
- 52) Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту [Електронний ресурс] / Ф. У. Тейлор. — Сайт «Книжная библиотека». — Режим доступа : <http://www.libbooks.ru>

- 53) Теорія кадрового менеджменту/ За ред. В.Д. Петрова – К.:КНЕУ, 2020 – 472 с.
- 54) Титаренко Н.О. Теорії управління персоналом. – К.: КНЕУ, 2020 – 160 с.
- 55) Туранський Ю.. Перспективи діяльності Державної служби зайнятості в контексті євро інтеграційних процесів в Україні. - Київ . 2018 р. №8
- 56) Фель У. Основи мікроекономіки – К.: КНЕУ, 2020 – 478 с
- 57) Шлійко А.В. Економіка підприємництва на рин( ку товарів і послуг: навч. посіб. / А.В. Шлійко. — К.: ЦНЛ, 2008. — 376 с.

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Звіт про фінансові результати на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2019 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2019

р.

Форми №2 Код за ДКУД: 1501003

### 1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код раєка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	334 014	263 830
Чистий заробіток сировинної премої	2010	-	-
дрібної відвалки, валової суми	2011	-	-
дрібної, переданої у міжсировинні запаси	2012	-	-
завдяки резерву незароблених дрібних, валової суми	2013	-	-
завдяки часткам перетвореної в резерв незароблених дрібних	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 360 947 )	( 278 107 )
Чистий позитивний збиток за сировинними запасами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	( 6 933 )	( 14 277 )
Дохід (вирахунок) від зміни у резервах довгострокових забор і запасів	2105	-	-
Дохід (вирахунок) від зміни балансу сировинних резервів	2110	-	-
завдяки балансу сировинних резервів, валової суми	2111	-	-
завдяки часткам перетвореної в резерв сировинних резервів	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 998	170
у якому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості акцій, які здійснюються за середньозваженою вартістю			
дохід від первісного встановлення балансової вартості і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання кошти, встановлені від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 5 259 )	( 4 914 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 3 025 )	( 559 )
у якому числі:	2181	-	-
вирахунок від зміни вартості акцій, які здійснюються за середньозваженою вартістю			
вирахунок від первісного встановлення балансової вартості і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 11 199 )	( 19 560 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	2 647	1 105
у якому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної діяльності			
Фінансові витрати	2250	( - )	( 3 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші операційні	2270	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі на зменшення власних акцій	2275	-	-

## Звіт про фінансовий стан підприємства ПрАТ «Фортунат» за 2019 рік

пояснені (звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Кол за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	54 611	54 611
первісна вартість	1001	54 611	54 611
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	17 807	15 995
первісна вартість	1011	40 579	41 300
знос	1012	22 772	25 305
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	135	133
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	135	133
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>72 553</b>	<b>70 739</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	20 880	23 645
Виробничі запаси	1101	2 207	2 799
Незавершене виробництво	1102	6 037	5 237
Готова продукція	1103	12 636	15 609
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	2 276	3 162
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	869	744
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 769	2 529
Готівка	1166	4	7
Рахунки в банках	1167	1 765	2 522
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-